



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL
MODELO HOSHIN KANRI PARA LA MEJORA
DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA
"ARAGUA COME SANO", EN MARACAY, EDO. ARAGUA**

Autores: Peñalver, Ángel

Torres, Juan Pablo

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA AME-MERCADEO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MODELO HOSHIN
KANRI PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA
EMPRESA "ARAGUA COME SANO", EN MARACAY, EDO. ARAGUA**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciados en Mercadeo

Autores: Peñalver, Ángel
C.I. V-26.267.146
Torres, Juan Pablo
C.I. V-28.045.809

Tutor: Lcdo. José León

San Diego, junio del 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍAS Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N°00064-1-2020

San Diego, 19 de junio del 2020

Ciudadanos

JUAN PABLO, TORRES HERNANDEZ

C.I. 28.045.809

ANGEL IGNACIO, PEÑALVER GOMEZ

C.I. 26.267.146

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MODELO HOSHIN KANRI PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA "ARAGUA COME SANO", EN MARACAY, EDO. ARAGUA”**; como requisito para optar al título de Licenciado de Mercadeo.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA AME-MERCADEO

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe en esta acta, José León_, portador de la cédula de identidad N° 18.473.587, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos ángel Peñalver y Juan Pablo Torres, portadores de la cédula de identidad N° 26.267.146 y N° 28.045.809, titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MODELO HOSHIN KANRI PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA "ARAGUA COME SANO", EN MARACAY, EDO. ARAGUA”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diecinueve (19) días del mes de junio del año dos mil veinte (2020).

Lcdo. José León
C.I. 18.473.587

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS	Vii
LISTA DE GRÁFICOS	Viii
LISTA DE CUADROS	Ix
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTO	Xi
RESUMEN INFORMATIVO	Xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación de la Investigación.	6
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	10
2.3. Definición de Términos Básicos.	12
CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.	14
3.2. Nivel de la Investigación	15
3.2.1. Población y Muestra	15
3.3. Fases Metodológicas.	16
3.3.1. Diagnóstico de la situación actual.	16
3.3.2. Análisis de las estrategias gerenciales actuales.	16
3.3.3. Diseño de estrategias basadas en el modelo Hoshin Kanri	17
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1. Fase I. Diagnosticar la situación actual de Aragua Come Sano con respecto a la atención al cliente.	19
4.1.2 Fase II. Análisis de las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano.	40
4.1.3 Fase III. Diseñar las estrategias gerenciales de marketing	41

basadas en el modelo Hoshin Kanri para la empresa
Aragua Come Sano

CAPÍTULO	
V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta	42
5.2. Beneficio de la Propuesta	42
5.2.1 Objetivos de la Propuesta	43
5.3. Desarrollo de la Propuesta	43
5.4. Factibilidad de la Propuesta	54
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60
ANEXO	61
	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

1.	Ciclo PHVA	46
2.	Proceso Catchball	48
3.	Proceso Toma de Decisiones, Estrategias Catchball	50

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Frecuencia en uso de empresas de catering	20
2. Tiempo en la empresa	21
3. Uso de los servicios de la empresa	22
4. Trato preferencial de la empresa para con los clientes	23
5. Percepción del servicio según de quien sea dirigido	24
6. Cambios en la atención del servicio según quien atiende	25
7. Acerca de contratar o no de nuevo la empresa	26
8. Acerca de la empatía en el trato de los empleados	27
9. Acerca de la calidad del servicio	28
10. Posibilidad de mejorar el servicio y la atención al cliente	29
11. Tiempo en la empresa	30
12. Ambiente laboral	31
13. Gerencia de la empresa	32
14. Contribución a los objetivos de la empresa	33
15. Capacitación	34
16. Autoevaluación del personal	35
17. Calidad de atención al cliente según el personal	36
18. Mejorar el orden y la formulación de la empresa	37
19. Cambios en la formulación de la empresa	38
20. Opinión del servicio prestado	39

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Frecuencia en uso de empresas de catering	20
2. Tiempo en la empresa	21
3. Uso de los servicios de la empresa	22
4. Trato preferencial de la empresa para con los clientes	23
5. Percepción del servicio según de quien sea dirigido	24
6. Cambios en la atención del servicio según quien atiende	25
7. Acerca de contratar o no de nuevo la empresa	26
8. Acerca de la empatía en el trato de los empleados	27
9. Acerca de la calidad del servicio	28
10. Posibilidad de mejorar el servicio y la atención al cliente	29
11. Tiempo en la empresa	30
12. Ambiente laboral	31
13. Gerencia de la empresa	32
14. Contribución a los objetivos de la empresa	33
15. Capacitación	34
16. Autoevaluación del personal	35
17. Calidad de atención al cliente según el personal	36
18. Mejorar el orden y la formulación de la empresa	37
19. Cambios en la formulación de la empresa	38
20. Opinión del servicio prestado	39
21. Elementos del ciclo PHVA	44
22. Estrategias centradas en la atención al cliente	47
23. Estrategias según el método Catchball	51
24. Modelo de la encuesta de evaluación	53
25. Recursos financieros de la factibilidad económica	55
26. Proyección de estado de resultados Aragua Come Sano	56
27. Razones financieras	57

DEDICATORIA

Queremos dedicar esta tesis de grado principalmente a Dios y a nuestros padres por inculcarnos valores de honestidad, responsabilidad, ética, la orientación y las enseñanzas de cada día. Ellos han servido de guía y nos han acompañado en cada etapa de nuestras vidas, sirviendo como apoyo en nuestro desarrollo personal.

Así como a lo largo de toda esta etapa de estudios en la educación superior con el fin de que seamos mejores personas cada día en búsqueda de la superación y el alcance de todas nuestras metas.

Juan Pablo Torres

Ángel Peñalver

AGRADECIMIENTO

Me gustaría empezar Agradeciendo a Dios quien siempre es un apoyo y un impulso no sólo para la fe sino para el día a día.

A mi amada familia que es lo más sagrado que tengo los cuales Siempre están ahí de manera incondicional apoyándome e impulsando una ser mejor persona cada día.

A la universidad en sí ya que gracias a esta institución ha podido aprender una cantidad enorme de cosas y desarrollarme como una persona adulta, a los profesores y a mis compañeros. En especial a mi compañero de proyecto que juntos y con mucho esfuerzo hemos realizado este proyecto el cual se ha convertido en nuestro trabajo de grado para optar al título de licenciado en mercadeo.

A todos mis más sincero agradecimiento.

Juan Pablo Torres

AGRADECIMIENTO

Principalmente quiero agradecerle a Dios por todas sus bendiciones por la salud de la familia y por la perseverancia que nos concedió a través de todo este proceso.

A mi familia a mis padres Porque son unos valiosos detenido a mi mamá Gracias por el apoyo la motivación y por ser Pilares fundamentales en todos los aspectos de mi vida y demostrarme que el esfuerzo y la dedicación son capaces de llevarme a cumplir todo lo que me proponga impulsan a ser mejor persona cada día

A mi abuela Yovana por cuidarme siempre Y ser mi guía desde el cielo. A mi tía Valentina mi segunda madre por el apoyo de cada día por ser ejemplo de Liderazgo inspiración y motivación

A todos mis más sincero agradecimiento.

Ángel Peñalver.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA AME-MERCADEO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MODELO HOSHIN
KANRI PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA
EMPRESA "ARAGUA COME SANO", EN MARACAY, EDO. ARAGUA**

Autores: Peñalver, Ángel y Torres, Juan Pablo.

Tutor: Lcdo. José León

San Diego, febrero 2020.

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objeto proponer estrategias gerenciales basándose en el modelo Hoshin Kanri en la empresa Aragua Come Sano, ubicado en Maracay, Edo. Aragua. Con la finalidad de satisfacer y superar las necesidades de los clientes asimismo logrando la fidelización de los mismos, permitiéndole a la empresa ser líder de su segmento en el mercado. El estudio se caracterizó por tener la modalidad de proyecto factible, con una investigación de campo nivel descriptivo, y tuvo como fuente primaria un cuestionario. La población fue representada por 50 clientes de Aragua Come Sano y la muestra estuvo conformada por el 100% de la población, la técnica de recolección de datos fue tipo encuesta contando con un cuestionario de preguntas dicotómicas cerradas, los datos recaudados fueron tabulados y presentados en gráficos que luego fueron analizados. Esto permitió exponer las posibles estrategias gerenciales basándose en el modelo Hoshin Kanri que permiten fidelizar y satisfacer las necesidades de los clientes para lograr brindar una solución efectiva y viable al presente problema.

Descriptor: Atención al cliente, Modelos gerenciales, Administración por políticas, Hoshin Kanri.

INTRODUCCIÓN

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión utilizados en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de una empresa u organización. Todo modelo gerencial es una representación de una realidad reflejada, por lo que, en gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización hacia donde se quiere dirigir y en general lo que utiliza. Ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación de manera creativa y adaptándola a lo que se necesita es el secreto del éxito. El modelo de Hoshin Kanri es reconocido como la filosofía gerencial que busca un despliegue estratégico de las decisiones mediante la participación de todos los miembros de la organización, partiendo desde la alta dirección hasta la base operativa con un nivel de empoderamiento acorde en la gente de la organización para lograr los objetivos deseados.

Dado a lo expuesto, la presente investigación, está orientada a proponer un modelo gerencial para evitar la pérdida de clientes con las bases en el modelo “Hoshin Kanri” para la empresa Aragua Come Sano, ubicada en Maracay, Estado Aragua, para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado y evitar la pérdida de clientes con el tiempo.

La investigación se desarrollará como un proyecto factible, estructurado en cuatro capítulos, especificados a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Se presenta la situación actual de la empresa Aragua Come Sano dentro del planteamiento del problema, establece los objetivos de la investigación y su debida justificación del porqué se realiza dicha investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. Contiene antecedentes que ayudarán a comprender la investigación, las bases teóricas y los términos básicos que se utilizarán a lo largo de la propuesta.

Capítulo III: Marco Metodológico. Describe el tipo y nivel de investigación, la población y muestra y las fases metodológicas en base a los objetivos específicos.

Capítulo IV: Análisis de los resultados. Demuestra y analiza los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra. Se analiza y la situación actual de la empresa en estudio a través de las fases de metodológicas.

Capítulo V: Propuesta. Se consiste en el desarrollo de la propuesta, mencionando sus beneficios, objetivos y la factibilidad del proyecto.

Para finalizar la investigación se agregan las Conclusiones y Recomendaciones a las cuales llegaron los autores en la presente investigación. Las referencias, se encuentran organizadas entre bibliográficas y electrónicas, de donde se obtuvo la información que permitieron sustentar la propuesta presentada para el desarrollo del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el mundo actual las grandes corporaciones se rigen por ciertos lineamientos gerenciales los cuales son bastante precisos y específicos, que se estructuran con el fin de lograr que se cumplan los objetivos. Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que implementan las compañías para dirigir y desarrollar su sistema y forma de operar. Existen varios modelos gerenciales que las organizaciones pueden emplear; sin embargo, deben tener una relación estrecha con la situación actual que viva la empresa. Esto es sumamente importante, ya que el modelo gerencial será la base de la cual se partirá para que la compañía comience a desarrollarse de manera correcta.

Está más que claro que los consumidores una vez que han probado un bien o servicio definen si consumirlo nuevamente según la experiencia que vivieron, si quedaron conformes con lo que se adquirió o no. El servicio al cliente, la atención y la calidad del producto se han convertido en los ejes sobre los que giran todos los departamentos de las empresas. Disponer de un servicio de atención al cliente eficaz es la mejor estrategia para que los clientes estén satisfechos y para captar nuevos clientes potenciales. Un cliente contento vende más que cualquier acción de marketing.

La atención al cliente viene siendo el conjunto de acciones que una compañía cuyo objetivo principal consiste en satisfacer al cliente, antes, durante y después del servicio. Es importante una evaluación continua de este servicio a través de la satisfacción que demuestren los clientes, se puede medir comprobando si vuelven a recurrir o no el servicio. Cuando una empresa presenta cierto déficit en esta área que viene siendo una de las más, sino las más importante de la empresa puede deberse a

varias razones, entre estas podemos encontrar que sea generado por un fallo en la gerencia de la organización, por lo que puede ser necesario implantar un modelo gerencial que se adecue a la falla que está presentando la misma.

En este caso el modelo gerencial que se utilizará será el de Hoshin Kanri, el cual es basado en la cooperación de todas las partes que conforman la empresa para alcanzar los objetivos que se quieran conseguir a corto y largo plazo, existen actividades y rutinarias repetitivas en todas las organizaciones las cuales son necesarias para el desarrollo normal de la misma y por otro lado existen las tareas poco comunes o innovadoras, que cambian el curso de una compañía. Estas comparten un elemento común y es que se basan en el trabajo en equipo. El modelo de Hoshin Kanri integra todas las tareas de todas y cada una de las partes de la empresa, rutinarias y actividades de mejora, en función de los objetivos claves para mejorar un aspecto en la empresa.

En Venezuela, los servicios de atención al cliente se han visto bastante deteriorados, ya sea por asuntos gerenciales o por incapacidades de las organizaciones en cumplir las necesidades del cliente, existen pocas empresas como Aragua Come Sano, la cual es una empresa dedicada al servicio de catering, comida a domicilio y organización de eventos a través de las redes sociales. Se encuentra domiciliada en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Por los momentos, se ha desenvuelto mayormente en las redes sociales, vallas publicitarias y cuñas de radio, sin embargo, han presentado cierto tipo de fallas en la atención al cliente ya que cuando no se encuentra el director de la empresa los clientes no quedan 100% satisfechos, por lo que no consiguen la fidelización de todos sus clientes que es lo que se quiere. Por lo que se cree pertinente implementar el uso de un modelo gerencial como el Hoshin Kanri para que entre todas las partes que conforman la empresa consigan mejorar la atención al cliente y conseguir la fidelización de todos y cada uno de ellos.

Tras lo antes expuesto, y las conocidas consecuencias de la empresa en cuanto a la gerencia, por lo cual la empresa no logra la fidelización de la mayoría de sus

clientes o incluso presenta la pérdida de algunos de estos, se sabe que una conexión con los clientes es importante para el éxito empresarial, y esta conexión genera un mayor impacto en el ser cliente cuando son experiencias que superan las expectativas y la atención esperada por lo tanto Aragua Come Sano buscará estrechar los lazos con sus clientes, no únicamente en la personalización de sus servicios sino también en modo empático. Con la finalidad de no únicamente vender un servicio mejor sino una experiencia mejor. Por lo tanto, Aragua Come Sano, podría emplear un nuevo modelo gerencial como el Hoshin Kanri como estrategia para la mejora de la atención al cliente.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo la estrategia gerencial desde el mercadeo aplicando el modelo Hoshin Kanri mejoraría la atención al cliente?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales basadas en el modelo de Hoshin Kanri para la mejora de la atención al cliente de “Aragua Come Sano”, en el Edo. Aragua.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de Aragua Come Sano con respecto a la atención al cliente.

Analizar las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano.

Diseñar las estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo de Hoshin Kanri para la empresa Aragua Come Sano.

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica debido a que, en el marketing, ciertas empresas que estén comenzando pueden estar yendo a la deriva en cuanto a la gerencia que se aplica en estas, pero también se pueden utilizar múltiples estrategias o múltiples métodos gerenciales para conocer, comprender, mejorar la calidad y los servicios que se prestan, entre otros. Ya que un modelo gerencial como el Hoshin Kanri cambia por completo la manera de operar de una empresa de esta manera mejorado el servicio que se presta en cada uno de los escalones de la organización, por lo que se propone utilizar este como estrategia para alcanzar todas aquellas metas de fidelización mejor atención al cliente y del servicio para así lograr la meta que tiene planteada Aragua Come Sano en Maracay, estado Aragua de no perder más clientes y de esta manera que se pueda garantizar el éxito y competitividad en el área en que se desarrolla.

En el mercado venezolano en el área donde se desenvuelve Aragua Come Sano que es el área de la gastronomía, organización de eventos, entre otras, es muy cambiante y a pesar de que no existen muchas empresas que realicen todas las actividades que realiza Aragua Come Sano, es cierto que existen empresas que realizan estos servicios, pero únicamente especializado en ellos, lo que representa una competencia indirecta para la empresa. Al estar situado en un mercado tan cambiante y con tanta competencia se debe observar muy de cerca al consumidor para saber cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que se está prestando y saber qué se puede mejorar para que la experiencia del consumidor sea la mejor y vuelva a consumir el servicio.

Por lo tanto, mediante las estrategias planteadas en el modelo gerencial de Hoshin Kanri el servicio logrará de manera efectiva la fidelización de los clientes y que estos recurran nuevamente al mismo. Este modelo gerencial será una herramienta imprescindible para la empresa logrando así complacer y superar todas aquellas expectativas que los clientes tengan del servicio y de esta manera situarse como pionero del mercado de catering en el estado Aragua. Con la implementación del

modelo gerencial de Hoshin Kanri no únicamente se busca satisfacer la necesidad del cliente y superar sus expectativas, sino que también se busca lograr un mejoramiento continuo de manera sistemática, involucrando a todos los empleados que conforman la organización para alcanzar tanto los objetivos externos como internos, dentro de los objetivos considerados por el Hoshin Kanri se encuentra en la calidad el costo y el tiempo los cuales son vitales satisfacer la necesidad del cliente y lograr fidelizarlo.

De la misma manera esta investigación servirá de apoyo y aporte a otros servicios de catering que presente una falla similar de pérdida de clientes por un mal manejo gerencial. Para cumplir su misión de acuerdo a las necesidades de su empresa, de esta forma impulsando el crecimiento empresarial para satisfacer todas las necesidades y superar todas las expectativas que presenta el mercado venezolano. Esta investigación también servirá de apoyo para estudios que se realizan luego acerca del modelo gerencial de Hoshin Kanri para la mejor atención al cliente no únicamente en la universidad José Antonio Páez sino también en otras instituciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo consiste en la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas por donde se sustentará la investigación, análisis e interpretación de los resultados para formular las conclusiones respectivas. Hernández (2010:87) define que “un marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado”. Para (Alfaro, 2012:14) el Marco Teórico “es el apartado que comprende la delimitación teórica relativa y exclusiva que da sustento a un tema de investigación de forma lógica donde sus elementos conceptuales son inherentes a la teoría de estudio. Mientras que para Tamayo y Tamayo (2012:63) “nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”

2.1. Antecedentes de la Investigación

En el estudio a realizar se utilizarán estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo Hoshin Kanri para mejorar la atención al cliente de Aragua Come Sano.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Parra, S. y Rodríguez, D. (2018) Presentaron un trabajo de grado titulado **“Caracterización de las Prácticas Gerenciales en las Empresas Constructoras Bogotanas a Partir de la Comparación con los Modelos Gerenciales Japoneses”** para optar por el Título de Ingeniero Civil de la Universidad Piloto de Colombia, Bogotá. Este trabajo establece en primera instancia que, en Bogotá, no existe un modelo teórico de gerencia, pero existen prácticas gerenciales basadas en diversos conceptos de modelos establecidos en otras partes del mundo como en Japón,

posteriormente realiza una comparación teórica en la forma en cómo se ejecutan algunos aspectos relevantes para cualquier empresa en Japón y Bogotá. Finalmente se establecen algunas características de las prácticas gerenciales en Bogotá y se proponen ciertas recomendaciones para optimizarlas o mejorarlas, basadas en la comparación con Japón.

Este proyecto fue realizado con base en la recopilación y análisis de documentos investigativos o históricos que abordaron principalmente los modelos gerenciales japoneses “Management Japonés”, "Hoshin Kanri" y “Kaizen”. Además de esto realizaron una encuesta aplicada a una muestra de empresas en Bogotá, con el fin de obtener un análisis cuantitativo. Una vez obtenidos estos datos, efectuaron una comparación entre los factores más relevantes que se tienen en cuenta tanto en Bogotá como en los modelos gerenciales japoneses, y a partir de esto, se pudo determinar en que pueden estar fallando las empresas bogotanas.

Delgado, M (2016) presentó una tesis titulada **“Plan Estratégico Bajo La Metodología Hoshin Kanri, Caso Instituto Superior Tecnológico Edupraxis De La Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua, Período 2014-2016”**. Para optar por el título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel en Quito, Perú. Este trabajo plantea que la planificación es una herramienta indiscutible e ineludible. El Instituto Tecnológico Edupraxis, no dispone de un Plan Estratégico con una metodología acorde con las herramientas de gestión que garanticen una Administración efectiva.

El presente estudio se sustentó en un análisis y discusión entre los actores del Instituto, así como la utilización de cuestionarios, a fin de obtener información primaria sobre el desarrollo institucional; además, de un instrumento de comparación con entidades educativas similares que garantice tomar decisiones acordes con la realidad observada para una correcta planificación y propuesta de políticas de desarrollo en todos los aspectos del quehacer institucional.

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Alayón, C. (2017) realizó una investigación llamada **Propuesta de un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio, Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas**. Área de postgrado de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo, trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial. En cuanto al tipo de investigación, se trata de un proyecto factible de nivel descriptivo, en el cual se realizó un diagnóstico preliminar de la situación de la calidad de servicio brindada por la empresa, utilizando el modelo de evaluación EFQM, luego se identificaron las dimensiones claves de la calidad de servicio de la empresa aplicando una encuesta basada en la metodología SERVQUAL y análisis factorial, y finalmente se elaboró la propuesta de un plan de mercadeo que integra los aspectos de calidad de servicio y relaciones con el cliente

Castro, I. (2017) llevó a cabo un estudio denominado **“Estrategias de mercadeo para el mejoramiento de la calidad del servicio en el terminal de pasajeros Big Low Center, Valencia estado Carabobo”**, Venezuela. Área de postgrado de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo, trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en administración de empresas mención mercadeo. La investigación fue de nivel descriptivo y de campo, donde se eligieron tres (3) poblaciones a quienes se les aplicó el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad de servicio al cliente. Los resultados arrojaron elementos a tomar en cuenta por la gerencia del terminal para mejorar la calidad de servicio. Con base en los resultados, se elaboró una propuesta de estrategias de mercadeo, fundamentadas en el mercadeo de servicios.

Castro, L. y Morales, O. (2015) Realizaron una investigación denominada **“Estrategias de Mercadeo para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio del Centro Clínico San Andrés. Strategos, Revista Arbitrada de Investigación científica de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Año 6, N°12 pp 19-32, enero-junio”**. Esta investigación se planteó como objetivo diseñar estrategias

de 30 mercadeo para el mejoramiento de la calidad del servicio médico hospitalario prestado por el Centro Clínico San Andrés. El estudio contempló un tipo de investigación descriptiva, bajo la modalidad de investigación documental y de campo. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron las entrevistas no estructuradas, encuesta, observación directa y revisión documental, aplicados al personal del Centro Clínico San Andrés y a los pacientes ingresados en el área de hospitalización durante un periodo de ocho (8) semanas.

Hernández (2015). Realizó una investigación titulada **“Diseño de plan estratégico de mercadeo para reposicionar un diario impreso del Municipio Valencia del Estado Carabobo”**, ello para optar al título de magister en administración de empresas mención mercadeo, otorgado por la Universidad de Carabobo, donde su objetivo general consiste en elaborar un plan estratégico de mercadeo para reposicionar un diario impreso del Municipio Valencia del Estado Carabobo para el primer semestre de 2016. El tipo de investigación es tecnicista en la modalidad de propuesta, apoyada en una investigación diagnóstica de tipo descriptiva. Para la recolección de datos utilizó la técnica de la encuesta, usando el cuestionario, en cuanto a la población fue de tipo finita, teniendo como muestra 96 personas. Se pudo encontrar en las reflexiones finales que el autor establece como válida y necesaria la aplicabilidad de la propuesta justificándose en la importancia en la investigación de mercado, la planeación, el posicionamiento del mercado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estrategias gerenciales

Las estrategias gerenciales, define Colina (2013:1) son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere

de mucha evaluación y ajustes. Establece que formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar.

Esta base teórica es la principal y más importante pues todo el trabajo investigativo se enfoca en crear estrategias gerenciales bajo el modelo Hoshin Kanri para solventar la problemática actual de la empresa. con esta base teórica se puede tener una perspectiva clara de cómo debe ser enfocado el estudio y su propuesta.

2.2.2. Modelo Hoshin Kanri

Lozano (2010:25) define que: “La dirección Hoshin es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno.” Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo. La dirección Hoshin, bien difundida a través de las empresas japonesas a partir de los años 60 pasó a ser uno de los principales componentes de la Administración Total de la Calidad.

Se necesita tener un entendimiento claro de lo que es el modelo Hoshin Kanri para así poder moldear las estrategias a que sean aplicadas según la teoría. Las estrategias gerenciales moldeadas y adaptadas al modelo de Hoshin Kanri contribuirán al correcto desarrollo del trabajo de investigación.

2.2.3. Atención al Cliente

Gómez (2006:19) define que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Gómez afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto

La problemática actual que presenta Aragua Come Sano es una pobre atención al cliente. Sabiendo que es y que conforma la atención al cliente, se podrán realizar los análisis y proponer estrategias para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente. Esto ayudará al desarrollo más adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa y superar su situación actual.

2.3. Definición de términos básicos

Atención: proceso conductual y cognitivo de concentración selectiva en un aspecto discreto de la información, ya sea considerada subjetiva u objetiva, mientras que se ignoran otros aspectos perceptibles.

Cliente: aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra

Estrategia: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Fidelización: es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica

Gerencia: Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Marketing: conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general.

Resultado: Consecuencia o fruto que un proyecto puede garantizar y haber conseguido tras la realización de sus actividades.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Servicio: un servicio podría ser un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

Tracking: camino a seguir.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Balestrini (2007:43) establece que “el conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados”

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación de desarrollará bajo las líneas de trabajo que sugiere la modalidad proyecto factible debido a que se dirige a plantear una solución viable a un problema en un contexto determinado. Arias (2006:34), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. Se propondrán estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo Hoshin Kanri que lleven a mejorar la atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano; esto será evidente en el aumento de sus ventas y la satisfacción de los clientes

En la presente investigación se empleó el diseño de campo según Mogollón (2010:76) “la investigación de campo es aquella que se realiza fuera del ambiente de laboratorio, en la cual el investigador debe desplegar una actividad mucho mayor, más amplia y desplazarse a diferentes lugares para la recolección de los datos”. Los datos se recolectarán directamente del sitio en el cual se desarrollan las acciones y se presentan el problema: la empresa Aragua Come Sano

3.2. Nivel de la investigación

El estudio se caracterizará como una investigación de tipo descriptiva Danhke, Batista, Fernández y Sampieri, (2009) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” El fenómeno de estudio será la empresa Aragua Come Sano, en este espacio se hará énfasis en lo que ocurre y se describirá en cuanto a sus características fundamentales y más resaltantes.

3.3. Fases metodológicas

3.3.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de Aragua Come Sano con respecto a la atención al cliente.

En esta fase se buscará establecer el diagnóstico de lo que ocurre en la empresa Aragua Come Sano, en cuanto al servicio de atención al cliente, dicho esto, se trabajará con la población de clientes fidelizados y activos a los cuales se les consultará sobre el tema. En relación a la población Tamayo y Tamayo (2008:12) señalan que “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” la población en esta investigación está conformada por los clientes fieles y activos de la empresa, así como también los clientes potenciales.

Según Tamayo y Tamayo (2008:12), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. La muestra en esta investigación está representada por el 100% de la población, es decir una muestra censal de 50 clientes, los cuales se contabilizan en la base de datos que lleva la organización.

A la sección que integra la muestra, se le aplicará una encuesta, esta técnica de recolección de los datos, se aplicará en su modalidad de cuestionario. explica Arias (2012:72), es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo

o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. En el estudio se aplicará la encuesta en su modalidad de cuestionario.

Sobre el cuestionario, Arias (2012:74), sostiene que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado”. El cuestionario será el instrumento que se generará del cuadro de operacionalización de la variable, el cual se realizará en función de las dimensiones e indicadores de esta, a partir de estos últimos se harán los ítems que conformarán el cuestionario.

A parte se entrevistarán al personal, población y muestra censal de cinco (5) empleados, de Aragua Come Sano, Canales (2006:163) la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto". El motivo de la entrevista a los empleados es para conocer y analizar sus opiniones con respecto a la problemática y su disposición de mejora.

Luego de aplicar el cuestionario y la entrevista, se realizará el análisis de los datos, el cual consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Se utilizarán herramientas estadísticas como diagramas circulares y cuadros estadísticos para la presentación de los datos recopilados

3.3.2 Fase II. Analizar las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano

La fase II irá orientada al análisis de las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano a través de un análisis general de la información obtenida tanto en las encuestas a los clientes como en las entrevistas al personal en la fase I, éstas serán comparadas con las estrategias del modelo Hoshin Kanri.

3.3.3 Fase III. Diseñar las estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo Hoshin Kanri para la empresa Aragua Come Sano

La fase III, corresponde a la propuesta de la investigación. La fase III de esta investigación, que contiene el desarrollo de la propuesta, objetivos, justificación y estudios factibles, irá dirigida a diseñar estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo Hoshin Kanri para la empresa Aragua Come Sano

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Fase I. Diagnosticar la situación actual de Aragua Come Sano con respecto a la atención al cliente.

Se presentan los análisis de los resultados obtenidos por la técnica de la encuesta y el cuestionario aplicados a la muestra seleccionada de los clientes de Aragua Come Sano, la cual permitió obtener información de tipo primario, con esta estrategia se implementan las primeras conexiones con los clientes, lo cual contribuye obtener una información directa de sus percepciones y así poder realizar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la atención al cliente. Hevia (2001:46) define que “este estadio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación”.

4.1.1. Resultados del cuestionario

Item 1. ¿Es usuario frecuente de empresas de catering?

Cuadro 1. Frecuencia en uso de empresas de catering

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	36	72
No	14	28
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

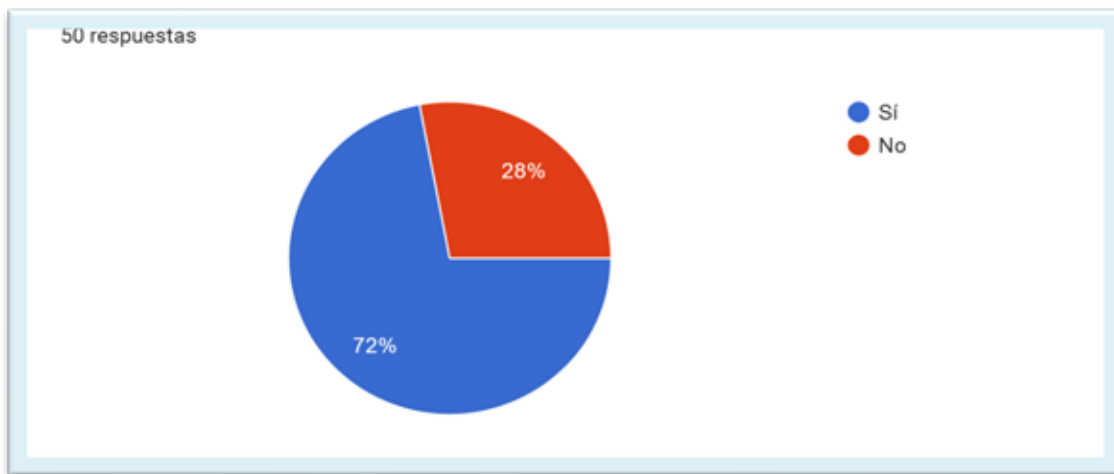


Gráfico 1.- Frecuencia en uso de empresas de catering

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem 1, indican que el 72 por ciento de personas encuestadas hace uso frecuente de empresas de catering, mientras que el 28 por ciento restante respondió que no adquieren frecuentemente este tipo de servicios. Este resultado indica que un grupo considerablemente mayor de la muestra adquieren servicios de catering, lo que resulta favorable para la captación. Dicho esto, el porcentaje restante, representaría el potencial de crecimiento de nuevos clientes, si se aplican técnicas diferentes de atención al cliente.

Item 2. ¿Conoce usted todos los servicios que presta Aragua Come Sano?

Cuadro 2.- Conocimiento sobre los servicios

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	29	58
No	21	42
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

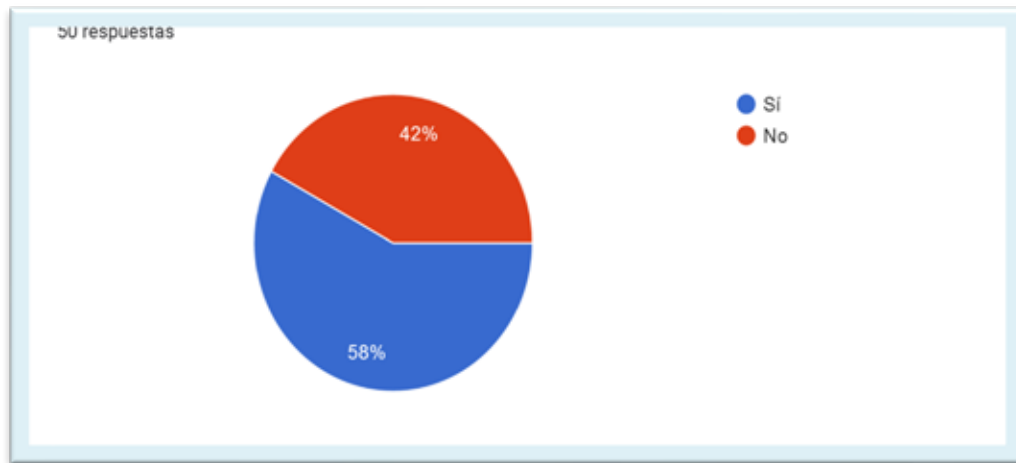


Gráfico 2.- Tiempo en la empresa

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: los resultados obtenidos para el ítem 2, indican que el 58 por ciento de las personas encuestadas, tiene conocimientos de todos los servicios de Aragua Come Sano, el 42 por ciento restante respondió que no están al tanto. Este resultado indica que la mayoría de los encuestados tiene conocimiento de los servicios de la empresa, sin embargo el porcentaje restante impulsaría a la empresa a apalancarse de estrategias publicitarias.

Item 3. ¿Ha contratado alguno de los servicios de aragua come sano en mas de una ocasion?

Cuadro 3.- Uso de los servicios de la empresa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	36	72
No	14	28
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

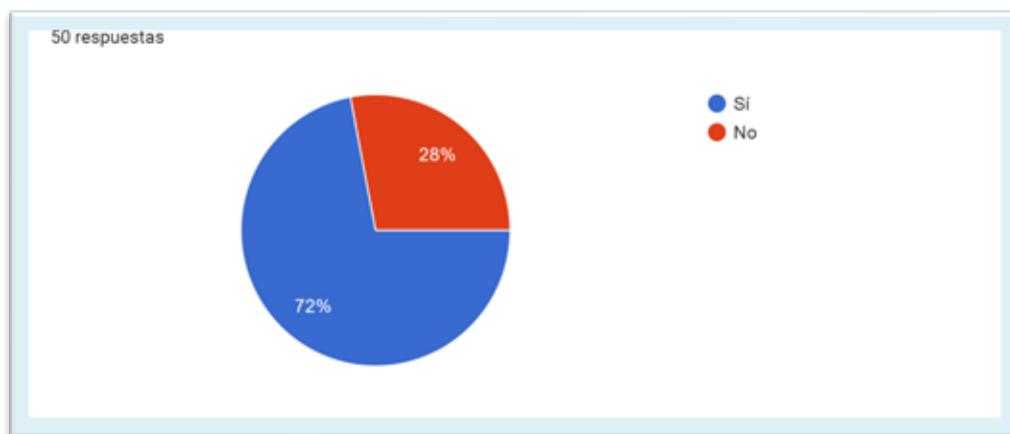


Gráfico 3.- Uso de los servicios de la empresa

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Analisis: los resultados obtenidos para el ítem 3, indican que el 72 por ciento de las personas encuestadas, han usado en mas de una ocasión los servicios de Aragua Come Sano. La minoría, un 28 por ciento, no. Este resultado es favorable ya que existe una cantidad de clientes fidelizados con la empresa, lo que concluye que existe una aceptacion por parte de los clientes y el porcentaje restante son personas que se convierten en clientes potenciales.

Item 4. ¿Considera que contratando a Aragua Come Sano recibe un trato preferencial?

Cuadro 4.- Trato preferencial de la empresa para con los clientes

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	33	66
No	17	34
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

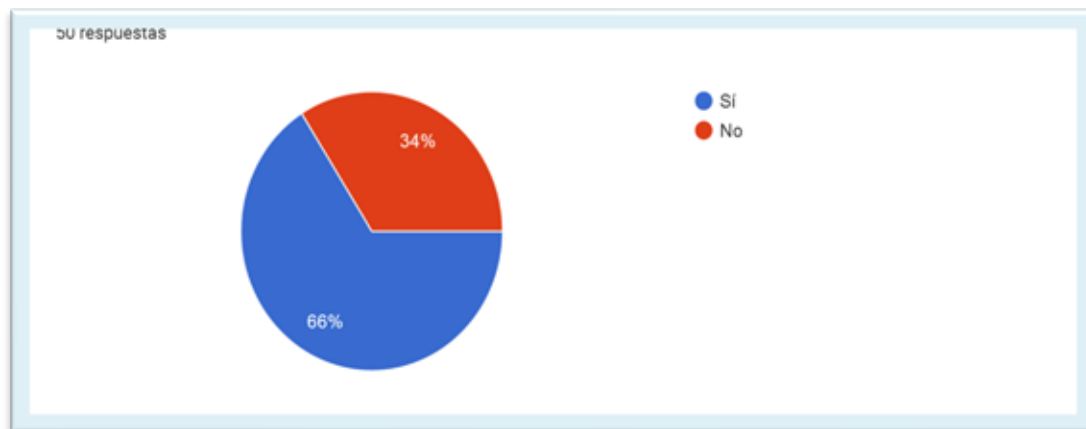


Gráfico 4.- Trato preferencial de la empresa para con los clientes

Fuente: Torres y Peñalver (2020)

Analisis: los resultados obtenidos para el ítem 4, indican que el 66 por ciento de las personas encuestadas consideran que reciben un trato preferencial por parte de Aragua Come Sano, el 34 por ciento restante respondió que no. Este resultado es favorable ya que la mayoría de la muestra considera que el trato dado por la empresa es preferencial mientras que un porcentaje menor, opina que no se recibe un trato especial, esto deja una brecha para desarrollar mejoras en cuanto a la atención al cliente.

Item 5. ¿Disfruta mas del servicio cuando son dirigidos por el gerente de la empresa?

Cuadro 5.- Percepcion del servicio según de quien sean dirigidos

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	30	60
No	20	40
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

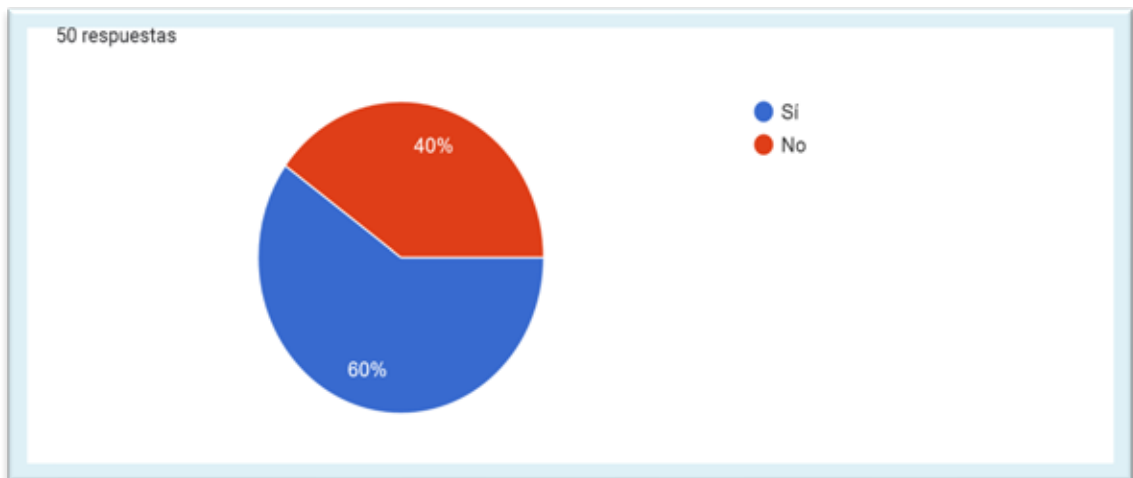


Gráfico 5.- Percepcion del servicio según de quien sean dirigidos

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Analisis: los resultados obtenidos en el item 5 nos indican que un 60 por ciento de los encuestados disfrutaron y le agradan más los servicios cuando son dirigidos por el gerente de la empresa, mientras que un 40 por ciento considera que no. Estos resultados concluyen que la mayoría de los encuestados disfrutaron más de los servicios de la empresa cuando estos son dirigidos por el mismo gerente, mientras que el porcentaje restante deja una brecha para reimpulsar la calidad de la atención al cliente en general.

Item 6. ¿Nota algún cambio en la atención o empatía cuando los servicios no son manejados por el gerente de la empresa?

Cuadro 6.- Cambios en la atención del servicio según quien atiende

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	33	66
No	17	34
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

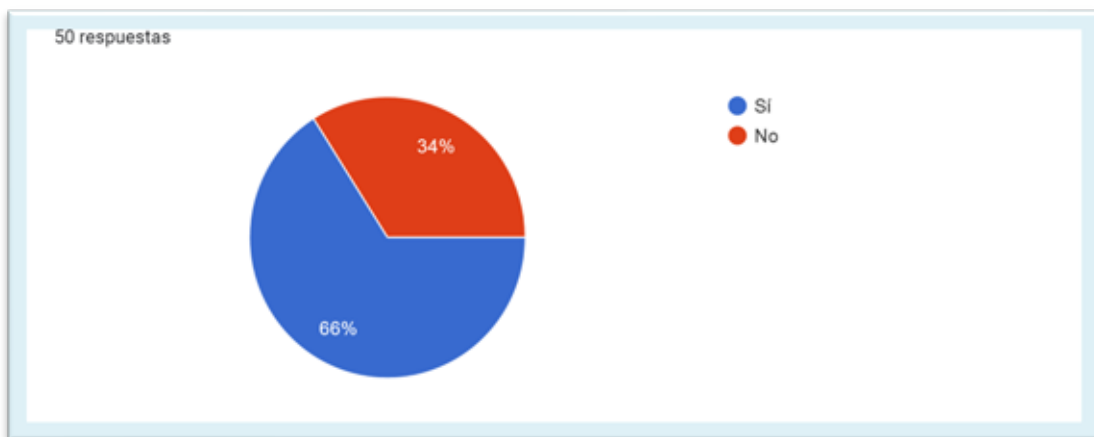


Gráfico 6.- Cambios en la atención del servicio según quien atiende

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: los resultados obtenidos en el ítem 6 nos indican que un 66 por ciento de los encuestados notan un cambio en la atención o empatía cuando los servicios no son dirigidos por el gerente de la empresa, mientras que un 34 por ciento considera que no percibe ningún cambio. Estos resultados concluyen que la mayoría de los encuestados perciben cambios en los servicios de la empresa cuando estos no son dirigidos por el mismo gerente, este resultado deja concluir que existe alguna falla en el servicio de atención al cliente ya que esta sufre variaciones cuando no es dirigida por el mismo gerente.

Item 7. ¿Ha considerado no contratar mas a Aragua Come Sano por su atencion al cliente?

Cuadro 7.- Acerca de contratar o no de nuevo a la empresa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	23	46
No	27	54
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

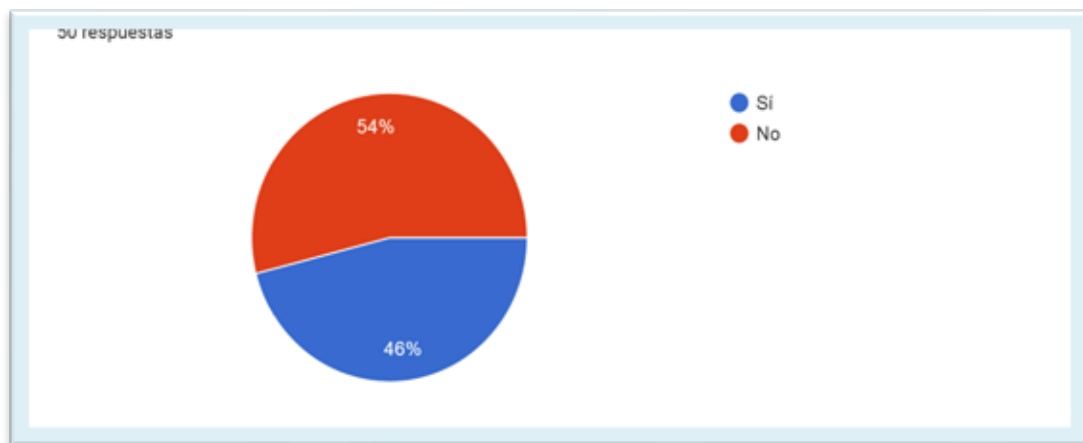


Gráfico 7.- Acerca de contratar o no de nuevo a la empresa

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: los resultados obtenidos en el ítem 7 nos indican que un 54 por ciento de los encuestados no ha considerado dejar de contratar a Aragua Come Sano en ocasiones venideras que se le presenten, mientras que un 46 por ciento si lo ha considerado. Dados estos resultados observamos que la mayoría de los encuestados acceden a usar los servicios de la empresa de manera frecuente, sin embargo, existe un porcentaje considerable de los encuestados que considera que no, esto debido a fallas en la atención al cliente, lo que brinda un margen para mejorar la atención al cliente a través de estrategias gerenciales.

Item 8. ¿cree que el trato de los empleados podria ser mas empatico?

Cuadro 8.- Acerca de la empatia en el trato de los empleados.

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	35	70
No	15	30
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

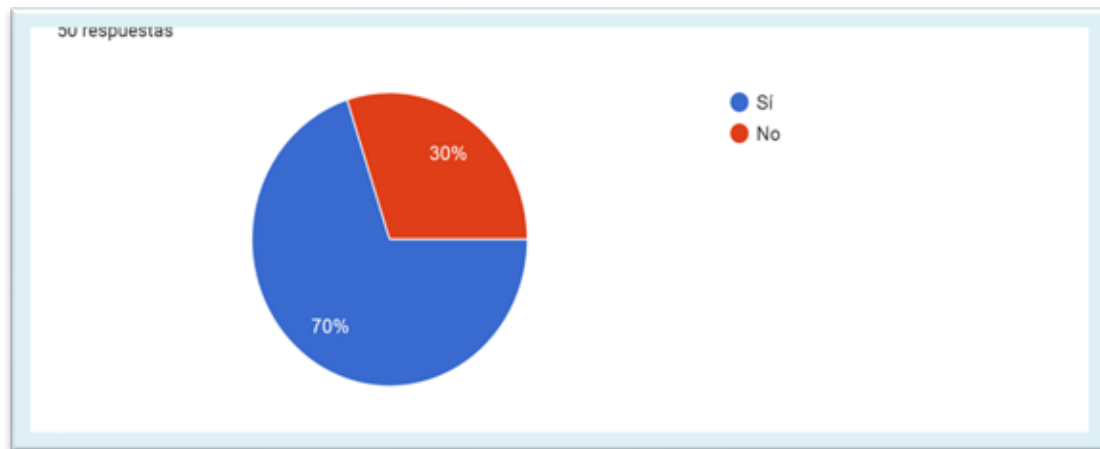


Gráfico 8.- Acerca de la empatia en el trato de los empleados

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Analisis: los resultados obtenidos en el ítem 8 nos indican que un 70 por ciento de los encuestados consideran que el trato de los empleados de Aragua Come Sano podria ser mas empatico, mientras que un 30 por ciento considera que no. Esto deja en evidencia que el trato por parte de los empleados podria ser mas empatico dado que la mayoría de los encuestados lo considera asi y podria haber una mejora en ese sentido.

Item 9. ¿Considera que Aragua Come Sano presta un buen servicio?

Cuadro 9.- Acerca de la calidad del servicio

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	39	78
No	11	22
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

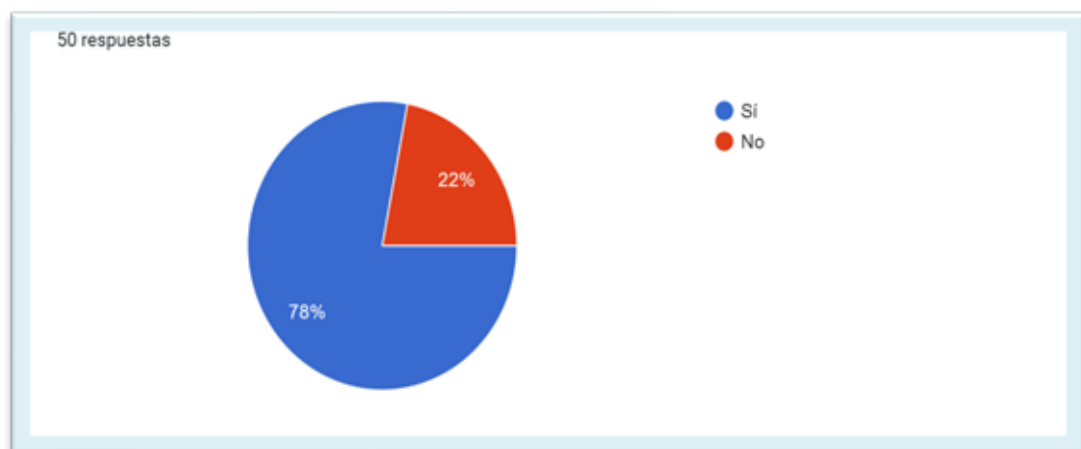


Gráfico 9.- Acerca de la calidad del servicio

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Analisis: los resultados obtenidos en el item 9 nos indican que un 78 por ciento de los encuestados consideran que Aragua Come Sano presta un buen servicio, mientras que un 22 por ciento considera que no. Esto resulta favorable ya que la gran mayoría de los encuestados prefieren y creen en el servicio de Aragua Come Sano como un servicio de calidad.

Item 10. ¿piensa que Aragua Come Sano podria mejorar su servicio y atencion al cliente?

Cuadro 10.- posibilidad de mejorar el servicio y la atencion al cliente

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	44	88
No	6	12
Total	50	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

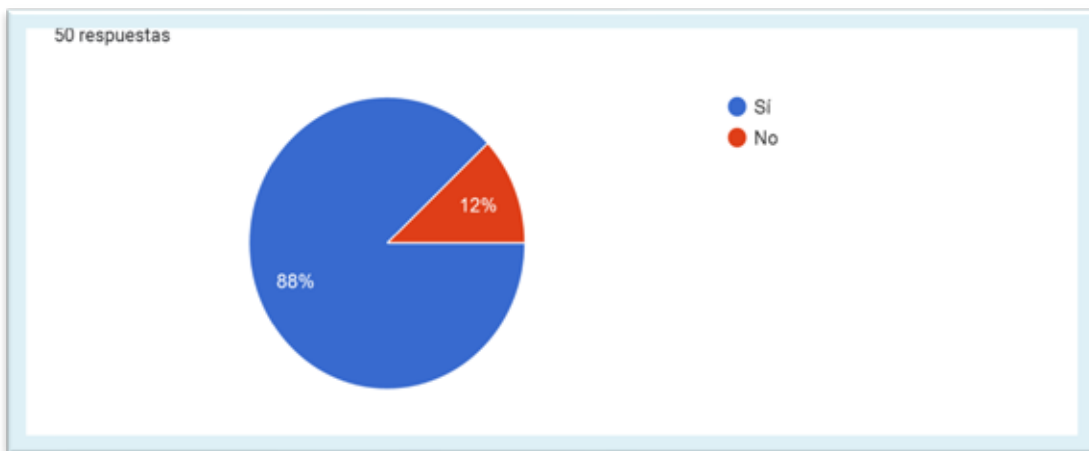


Gráfico 10.- Posibilidad de mejorar el servicio y la atencion al cliente

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: los resultados obtenidos en el item 10 nos indican que un 88 por ciento de los encuestados consideran que Aragua Come Sano podria mejorar su servicio y atencion al cliente, mientras que un 12 por ciento considera que no. Dado que la gran mayoria de los encuestados considera que la empresa podria mejorar sus servicios y atencion al cliente, deja en evidencia que existe un espacio para una serie de mejoras a traves de la aplicacion de nuevas estrategias gerenciales.

4.1.2 Resultados del cuestionario aplicado a los empleados

Ítem 11. ¿Tiene usted más de un año con la empresa?

Cuadro 11.- Tiempo en la empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

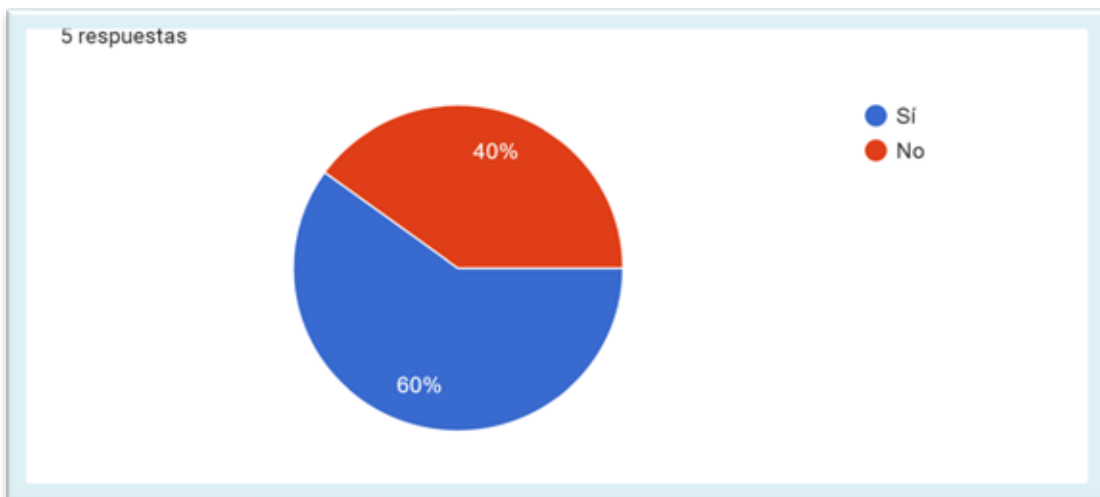


Gráfico 11.- Tiempo en la empresa.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número 1 indican que el 60 por ciento de los empleados tienen un periodo superior a un año trabajando en la empresa, mientras que el 40 por ciento restante respondió que no tiene más de un año trabajando en la empresa. Este resultado indica que la mayoría de los empleados que trabajan en la empresa deberían tener conocimiento para poder brindar una atención al cliente de calidad.

Ítem 12. ¿Considera usted agradable su ambiente de trabajo?

Cuadro 12.- Ambiente laboral.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

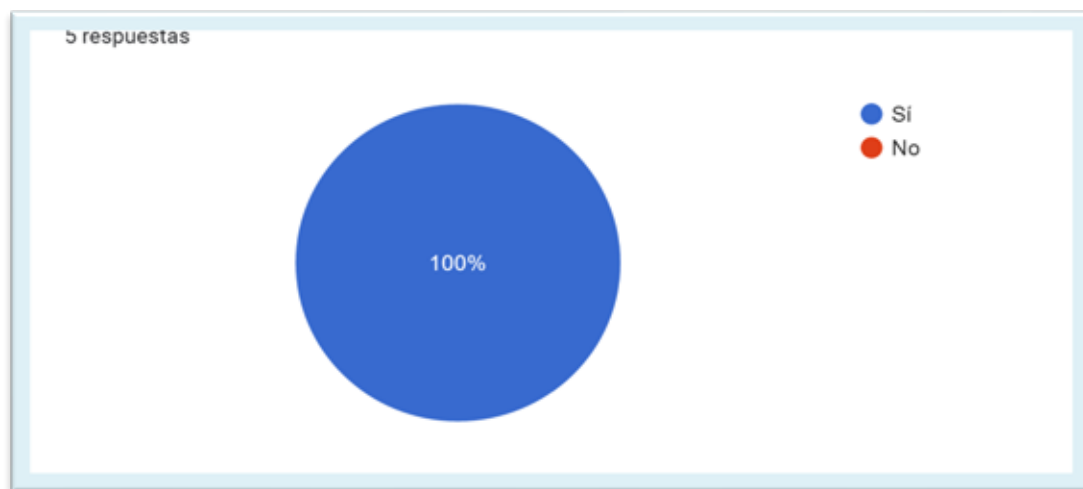


Gráfico 12.- Ambiente laboral.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número 2 indican que el 100 por ciento de los empleados consideran que su ambiente de trabajo es agradable, mientras que ninguno de estos opina que su ambiente laboral es áspero o incómodo. Este resultado indica que los empleados no presentan ninguna limitante a la hora de expresarse o de prestar un servicio ya que se sienten cómodos al hacerlo.

Ítem 13. ¿Considera usted que la gerencia aplica unas buenas estrategias gerenciales?

Cuadro 13.- Gerencia de la empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	80
No	1	20
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

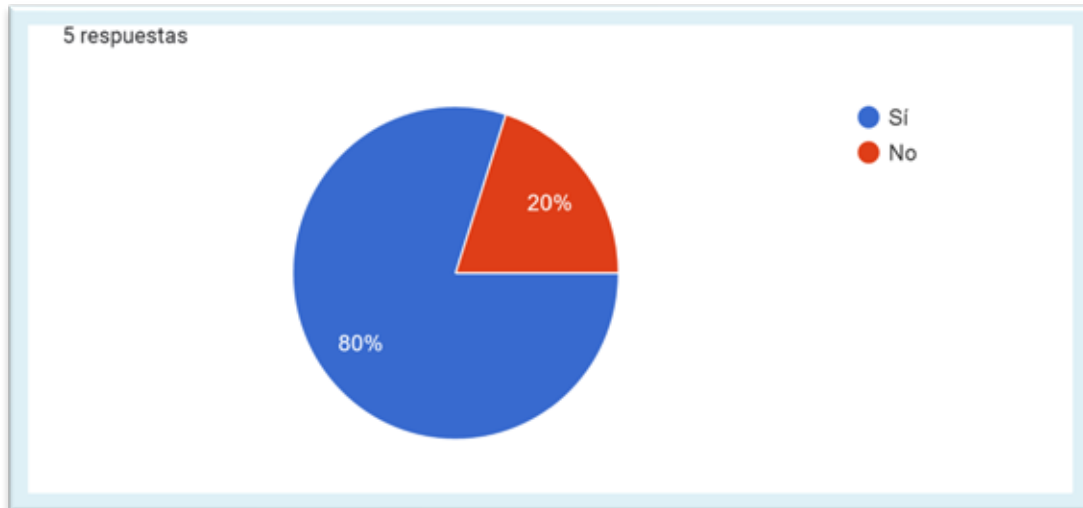


Gráfico 13.- Gerencia de la empresa.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos indican que el 80% de los empleados de la empresa consideran que se aplican buenas estrategias gerenciales para el manejo, mientras el 20% de los empleados consideran que no se aplican las estrategias gerenciales apropiadas. Este resultado indica que los empleados consideran que el gerente de la empresa utiliza todos los medios y los canales adecuados para el manejo gerencial. Mientras que una minoría considera que se debería emplear otro tipo de estrategias gerenciales para que la empresa funcione de una mejor manera.

Ítem 14. ¿Considera usted que en su área de trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

Cuadro 14.- Contribución a los objetivos de la empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

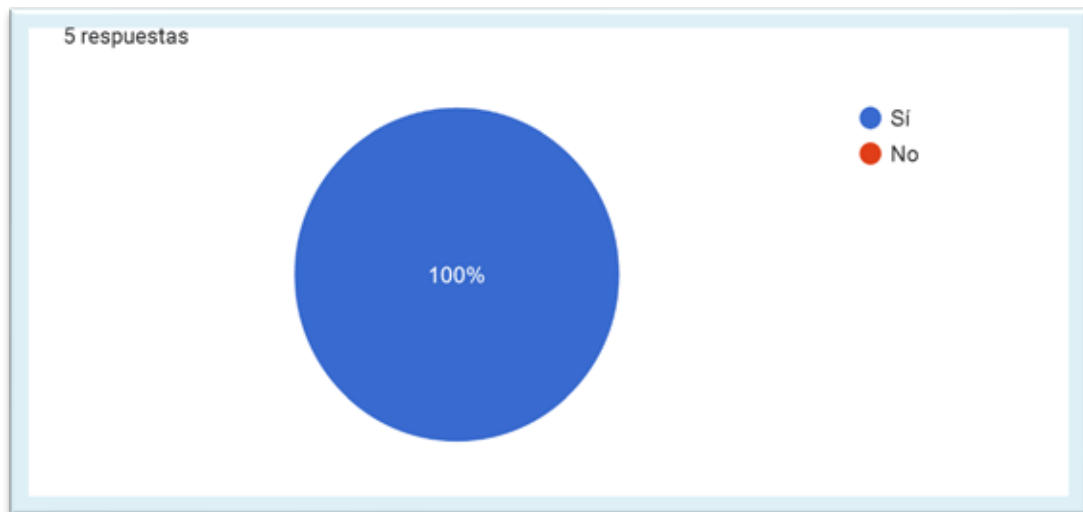


Gráfico 14.- Contribución a los objetivos de la empresa.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número cuatro indican que el 100% de los empleados de la empresa consideran que contribuyen a todos los objetivos de la organización. Este resultado indica que los empleados de la empresa están plenamente convencidos de que aportan a la empresa toda su dedicación y esfuerzo para alcanzar los objetivos, también demuestra el compromiso que presentan con esta.

Ítem 15. ¿En alguna oportunidad se han dictado cursos de capacitación de atención al cliente?

Cuadro 15.- Capacitación.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

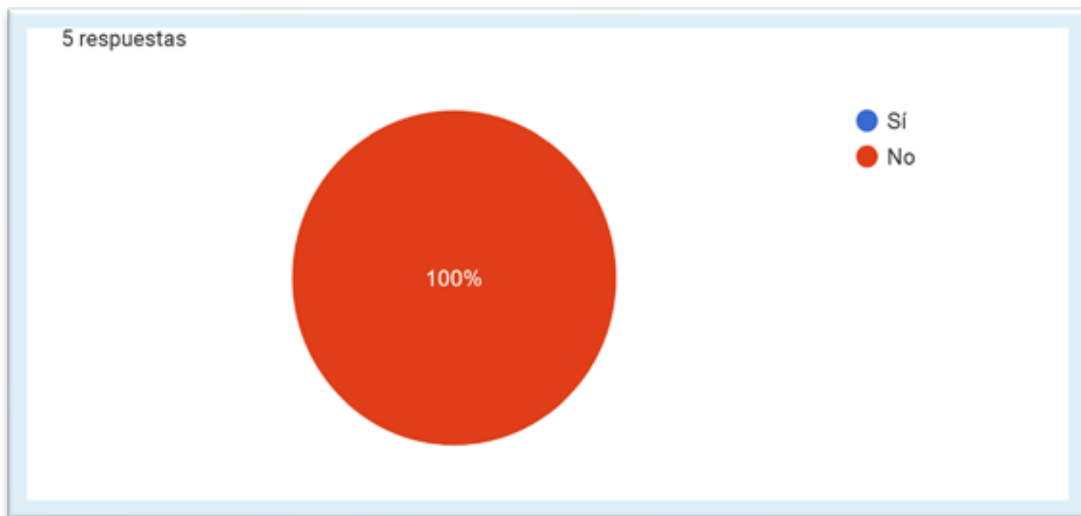


Gráfico 15.- Capacitación.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos por el ítem número 5 indican que el 100% de los empleados de la empresa dicen que nunca se ha prestado curso de capacitación para atención al cliente, contando a los empleados más longevos y los más nuevos. En este resultado se pueden evidenciar las carencias que presenta el personal, las cuales se ven reflejadas en la encuesta anteriormente planteada, ya que nunca se ha dado formación profesional a estos.

Ítem 16. ¿Considera usted que posee todas las herramientas necesarias para prestar un servicio adecuado al cliente?

Cuadro 16.- Autoevaluación del personal.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

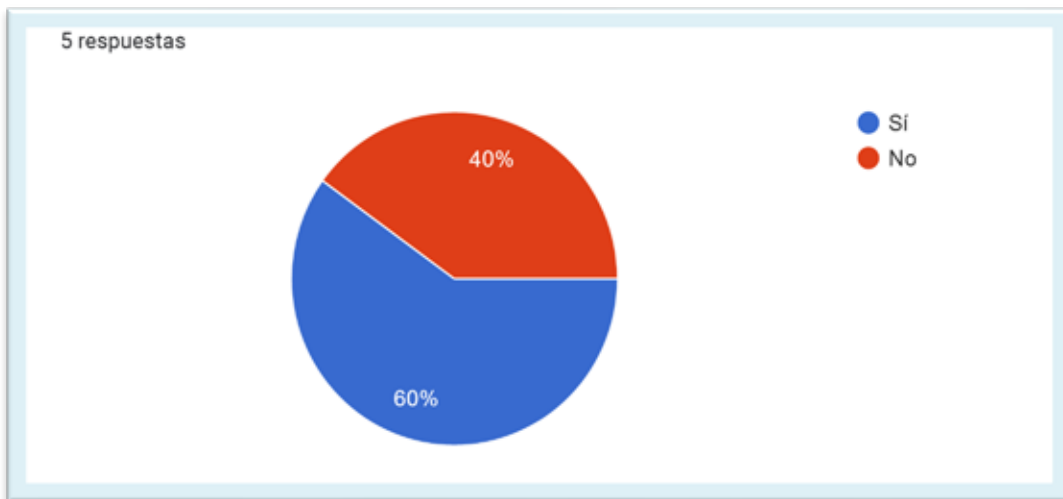


Gráfico 16.- Autoevaluación del personal.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número seis indican que el 60% de los empleados consideran que poseen todas las herramientas necesarias para prestar un servicio adecuado al cliente, mientras que el 40% considera que no tiene todas las herramientas existentes para prestar su mejor atención al cliente. Este resultado indica que existe parte del personal que consideran no poseer todas las herramientas necesarias, más allá de realizar siempre su mejor esfuerzo a la hora de prestar un servicio y consideran que lo podrían hacer mejor.

Ítem 17. ¿Considera usted que la atención al cliente de la empresa es buena?

Cuadro 17.- Calidad de atención al cliente según el personal.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

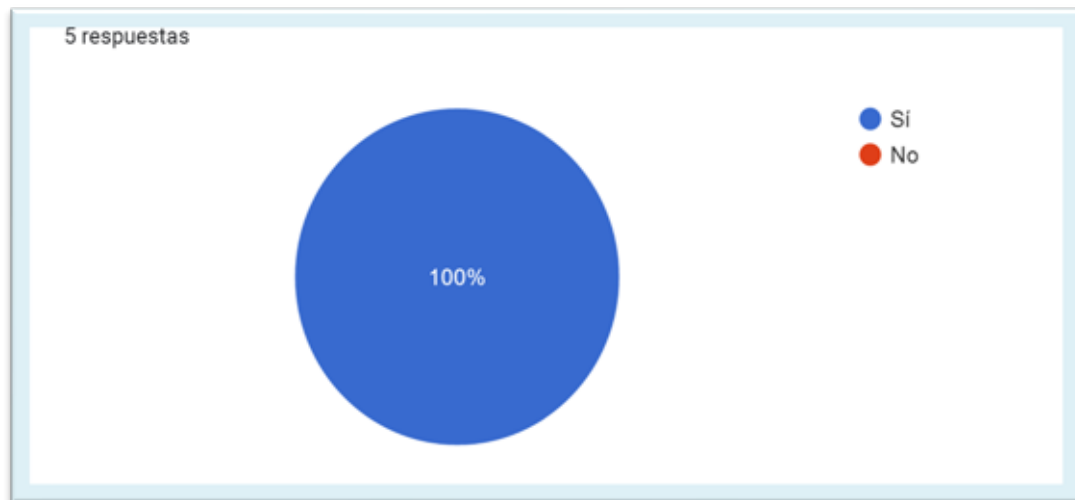


Gráfico 17.- Calidad de atención al cliente según el personal.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número 7 indica que el 100% de los empleados de la empresa están de acuerdo con que esta presenta una buena atención al cliente. En este resultado se ve que el personal más allá de estar consciente que presentan ciertas fallas y que puede mejorar, consideran que prestan un muy buen servicio.

Ítem 18. ¿Cree que con un poco más de orden y formación podría mejorar la atención al cliente de la empresa?

Cuadro 18.- Mejorar el orden y la formación de la empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

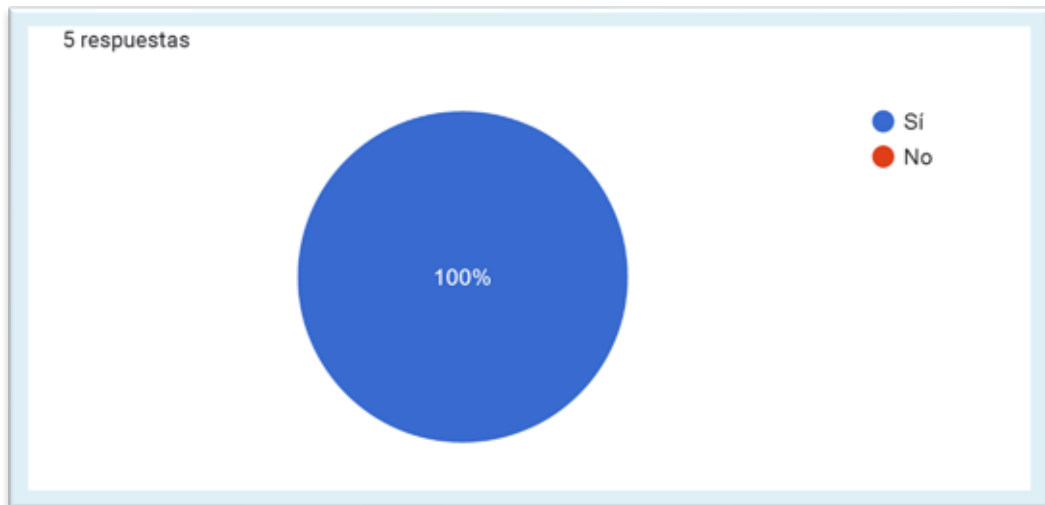


Gráfico 18.- Mejorar el orden y la formación de la empresa.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número 8 indican que todos los empleados de la empresa están de acuerdo que si se presenta más orden y se presta formación podría mejorar la atención al cliente de la empresa. En este resultado se evidencian las ganas y la disposición de todos los empleados de esta para conseguir mejorar la atención al cliente en la empresa y por lo tanto prestar un mejor servicio..

Ítem 19. ¿Tendría inconvenientes si se presenta un ligero cambio de formación en la empresa?

Cuadro 19.- Cambios en la formación de la empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

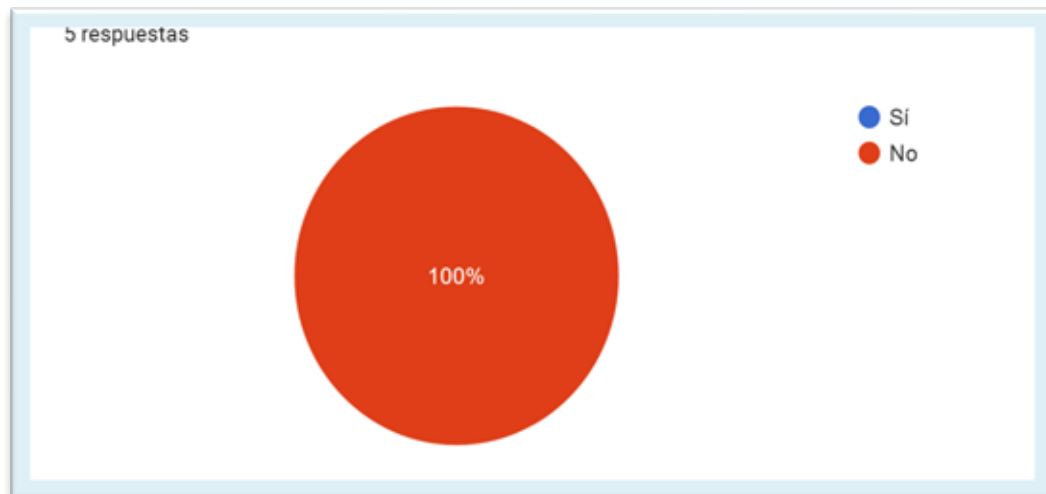


Gráfico 19.- Cambios en la formación de la empresa.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos para el ítem número 9 indican que los empleados de la empresa NO tendrían ningún tipo de inconvenientes si se presenta un cambio en la formación de la empresa. En este resultado podemos evidenciar que los empleados están abiertos a todo tipo de formación que se les pueda prestar que sea en pro de la empresa y por lo tanto estarían de acuerdo con todas aquellas acciones que se quieran tomar para el bien de la misma y para mejorar la atención al cliente.

Ítem 20. ¿Considera que personalmente presta un buen servicio?

Cuadro 20.- Opinión personal del servicio prestado.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

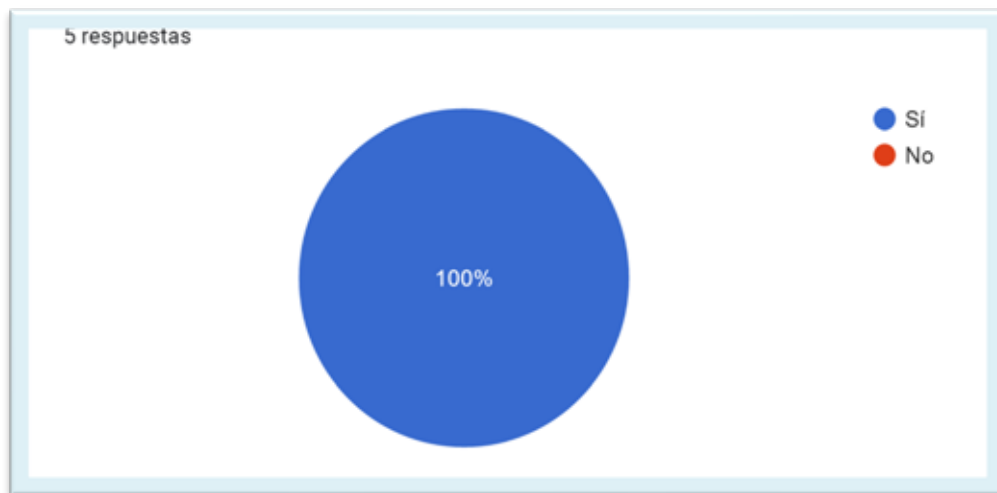


Gráfico 20.- Opinión personal del servicio prestado.

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Análisis: Por último, los resultados obtenidos para el ítem número 10 indican que el 100 por ciento de los empleados están convencidos de que el personal presta un buen servicio aun cuando se han identificado fallas en el mismo.

4.1.2. Fase II. Análisis de las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano.

La fase II, se dirigió al análisis de las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano con respecto a las estrategias gerenciales basadas en el modelo Hoshin Kanri. Se llevaron a cabo dos tipos de encuestas, una a través de la modalidad del cuestionario, aplicada a los clientes, y otra con la modalidad de entrevista, realizada a los empleados, con la finalidad de identificar las fallas presentes en la atención al cliente de la empresa. Se logró evidenciar que la empresa a pesar de que es exitosa y presta un servicio de excelente calidad, la atención al cliente debe mejorar. Son los clientes que indican que están complacidos con el servicio de catering, la comida, pero en cuanto la atención recibida, están conformes más hay un amplio margen de mejora, ya que es evidente que cuando el gerente no asiste a los servicios de catering, la receptividad no es la misma. Con la información recabada en las entrevistas, se analizó la situación interna de la organización de la empresa y se evidencia que no existen estrategias gerenciales de marketing definidas y mucho menos estrategias gerenciales específicas.

La falta de una estructura y una organización definida causa que los empleados actúen de una manera empírica y autodidacta según sus conocimientos y creencias, y que el gerente, por falta de estrategias y herramientas gerenciales, tome una posición de saber llevar (y esperar que sus empleados imiten su comportamiento) una empresa que presta un servicio que requiere saber mantener un trato directo con el público. Sucede que, los empleados nunca han recibido orientación profesional o una capacitación, si no que trabajan bajo las directrices establecidas por la gerencia de la empresa y cuando no reciben estas directrices por ausencia del gerente, ha generado numerosas quejas e inconformidad del trato que reciben los clientes. Las consecuencias de esto, es el riesgo de perder la clientela ya fidelizada, perder el posicionamiento que tiene Aragua Come Sano en este momento, y el riesgo mayor de

la mala publicidad del boca a boca generado por aquellos clientes que no hayan recibido un trato acorde.

Según el diagnóstico obtenido de las perspectivas de la muestra, tanto de clientes como la perspectiva de los empleados, se puede determinar que las fallas que presentan se dan al no tener un tipo de estructura u organización definida, que las directrices establecidas por la gerencia no son impartidas correctamente y que hay falta de capacitación y conocimiento por parte de los empleados, por lo que, es necesario que en la empresa se implementen estrategias gerenciales de marketing, que van a colaborar en la mejora de estos problemas presentes y como evidencia de la buena gerencia se notara el cambio en la atención al cliente. Estas estrategias gerenciales serán aplicadas mediante el modelo de Hoshin Kanri, para que no sean empleadas únicamente el nivel gerencial de la empresa, sino que vaya dirigido a todos los integrantes de la misma.

4.1.3. Fase III. Diseñar las estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo Hoshin Kanri para la empresa Aragua Come Sano

Esta fase corresponde a la propuesta, que consiste en el diseño de estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo Hoshin Kanri para el servicio de catering de Aragua Come Sano. Se desarrollará en el capítulo V, en la cual se especifican los elementos que la componen: Presentación, propuesta, el desarrollo de la misma y factibilidad.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

El Hoshin Kanri es un método o sistema de trabajo basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo. Este sistema ayuda a las empresas a focalizar sus esfuerzos de la misma manera que analiza sus actividades y resultados. La metodología se enfoca en procedimientos sistemáticos donde se identifican, ordenan y se resuelven las actividades susceptibles a mejora. El nombre de este método son palabras japonesas que significan 'Hoshin' dirección de la aguja y 'Kanri' administración o control; por lo que principalmente, lo que persigue el Hoshin Kanri es que toda la organización se oriente en una sola dirección: la consecución de los objetivos, tomando todos sus miembros como parte de la iniciativa.

Una buena atención al cliente no sólo consiste en responder las preguntas del cliente y sus inquietudes sino ayudarlo cuando ni siquiera ha pedido ayuda, se trata de adelantarse a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera eficaz. De esta forma se presenta esta propuesta que consta de dos estrategias gerenciales basadas en el modelo Hoshin Kanri o modelo de administración por políticas en donde estas buscan mejorar la atención al cliente que ofrece el personal de la empresa Aragua Come Sano.

5.2. Beneficios de la Propuesta

La implementación de la siguiente propuesta en la empresa Aragua Come Sano conseguiría fidelizar a una mayor cantidad de clientes con mayor nivel de satisfacción, a través, de las estrategias gerenciales y de mercadeo basadas en el modelo Hoshin Kanri para su aplicación. De tal manera que los clientes no

únicamente querrán repetir su buena experiencia sino además compartirlas con nuevo público, lo que generaría una gran cantidad de clientes potenciales a la empresa.

Como se mencionó anteriormente esta propuesta traería nuevos clientes, no únicamente por la gran calidad de sus productos sino por la experiencia que se vivirá en los servicios, la exclusividad de los mismos y la mejora en la atención al cliente que se presentará. Esta también aportaría muchos beneficios a la reputación de la empresa ubicándola de tal manera en un segmento más exclusivo del mercado.

5.2.1 Objetivos de la Propuesta

5.2.2 Objetivo General

Diseñar las estrategias gerenciales de marketing basadas en el modelo de Hoshin Kanri para la empresa Aragua Come Sano.

5.2.3 Objetivos Específicos

- Definir elementos del marketing a través del ciclo PHVA de mejora continua del modelo Hoshin Kanri para la empresa Aragua Come Sano.
- Integrar las estrategias Catchball del modelo Hoshin Kanri para la mejora de la atención al cliente de la empresa Aragua Come Sano
- Evaluar la gestión de atención al cliente de la empresa Aragua Come Sano

5.3. Desarrollo de la Propuesta

Se detallan cada uno de los objetivos específicos basados en el modelo de Hoshin Kanri para la mejora de la atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano. Las estrategias se presentan según los instrumentos y herramientas delineadas por el método Hoshin Kanri.

5.3.1. Objetivo 1: Definir elementos del marketing a través del ciclo PHVA

El ciclo PHVA de mejora continua es una herramienta de gestión, es esencial por su efectividad y eficacia. El modelo que presenta es dinámico y flexible, por lo cual puede ser aplicado a diferentes servicios o productos y en los procesos de gestión

empresarial, como lo es para el caso Aragua Come Sano. Utilizando esta herramienta se quiere mejorar la productividad de la empresa, y su supervivencia en el mercado.

PHVA es el acrónimo para: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, cuales son parte de las etapas del ciclo.

- Planificar: establecer los objetivos e identificar los procesos necesarios para lograr los resultados deseados
- Hacer: implementar cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas.
- Verificar: establecer un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios.
- Actuar: realizar correcciones y modificaciones necesarias al plan en caso de ser necesario debido a que los resultados no fueron los esperados.

Una característica del este ciclo es que no existe un punto final a la hora de obtener el resultado determinado. La finalidad es crear un ciclo continuo que se reinicie de manera periódica para la mejora continua. En este proceso se adquiere un aprendizaje de ´ensayo y error´. Definir elementos del marketing a través del ciclo PHVA.

Cuadro 21.- Elementos del ciclo PHVA

Definir elementos del marketing a través del ciclo PHVA			
ARAGUA COME SANO			
PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Planificación a corto, mediano y largo plazo de la estrategia y el plan de actuación del periodo	Formulación de objetivos, planes de mejora, acciones concretas e indicadores. Desarrollo e implementación sistemática de las acciones	Revisión periódica de la efectividad de las acciones y del enfoque	Implantación de correcciones para reafirmar objetivos

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

La encuesta realizada a los clientes de Aragua Come Sano, demuestra que hay desconformidad en la atención al cliente, que, aunque presten un buen servicio, hay una oportunidad y necesidad de mejora, de tal manera que un porcentaje relevante considera no volver a contratar sus servicios. Analizando las respuestas correspondientes a la encuesta de los empleados, se demuestra que tienen una actitud positiva al cambio, preguntas como “¿Tendría inconvenientes si se presenta un ligero cambio de formación en la empresa?” y “¿Cree que con un poco más de orden y formación podría mejorar la atención al cliente de la empresa?” evidencian que implementar una nueva estructura de gestión será acatada y aplicada con el mejor esfuerzo y dedicación, pues es un bien común mejorar el servicio de la empresa.

Aparte de lo concluido por los resultados de los análisis de las encuestas a los clientes, cabe acotar que se hicieron dos preguntas. determinantes a los empleados cuales fueron: “¿Considera usted que posee todas las herramientas necesarias para prestar un servicio adecuado al cliente?” y “¿En alguna oportunidad se han dictado cursos de capacitación de atención al cliente?” donde se demuestra una falla por parte de la gerencia de la empresa Aragua Come Sano, pues es primordial, sobretodo en una empresa de servicios, que los empleados estén capacitados correctamente para desenvolverse en su área de trabajo. No se puede suponer, o deducir por antiguas experiencias laborales, que los empleados tienen todas las herramientas y técnicas para atender y servir al cliente de la mejor manera, por lo que es responsabilidad del gerente hacerse cargo de que sus empleados conozcan y practiquen estas.

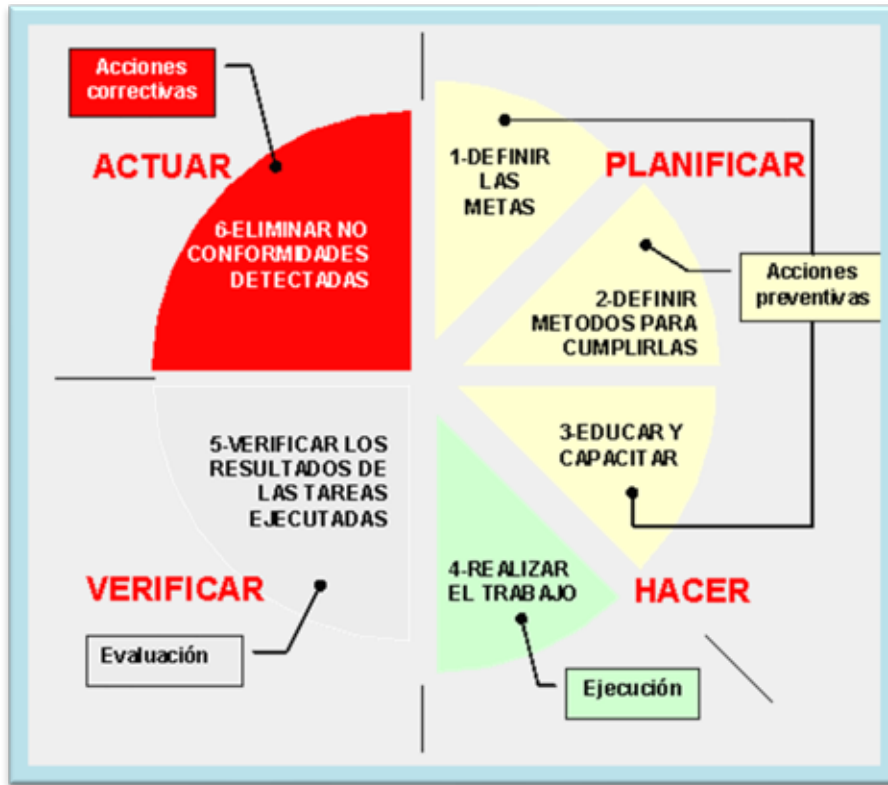


Figura 1.- Ciclo PHVA

Fuente: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

- Planificar: establecer los objetivos e identificar los procesos necesarios para lograr los resultados deseados
- Hacer: implementar cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas.
- Verificar: establecer un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios.

Actuar: realizar correcciones y modificaciones necesarias al plan en caso de ser necesario debido a que los resultados no fueron los esperados.

Cuadro 22.- Estrategias centradas en la atención al cliente

ESTRATEGIAS CENTRADAS EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE			
PLANIFICAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
Crear un protocolo de atención	Plasmar cómo se desea que el cliente perciba el servicio y se lleve una experiencia satisfactoria que permita el valor agregado diferenciador.	Revisión periódica en la respuesta de los empleados: - como actúan ante las inquietudes de los clientes - personalizar el trato que se le dé - mostrar profesionalidad.	En caso de no haber logrado los objetivos, replantear estrategia y planificar nuevamente dentro del ciclo
Evitar negaciones	Brindar alternativas y soluciones, sin usar frases u oraciones negativa,	Revisión periódica sobre el trato directo y la manera de expresarse de los empleados	En caso de no haber logrado los objetivos, replantear estrategia y planificar nuevamente dentro del ciclo
Capacitar al personal	Capacitar al personal en ser eficientes y eficaces para que puedan cumplir con las necesidades de los clientes.	Período de prueba: 3 meses	En caso de no haber logrado los objetivos, replantear estrategia y planificar nuevamente dentro del ciclo
Generar la continuidad del uso del servicio	Creatividad e innovación, creando lazos entre el servicio que brinda y los clientes, así logrará que sea adquirido progresivamente y mantenerlos satisfechos	Chequear la base de datos y revisar si aumenta la cantidad de clientes actuales fidelizados	En caso de no haber logrado los objetivos, replantear estrategia y planificar nuevamente dentro del ciclo

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

5.3.2. Objetivo 2: Integrar estrategias de Catchball

Las estrategias Catchball, o atrapar la pelota, forman parte del método Hoshin Kanri. Estas crean, mantienen y ayudan de forma colaborativa a la innovación y construcción de consenso entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la empresa. Consiste en la idea de un juego de lanzar y atrapar la pelota donde se ven involucrados todos los colaboradores de la organización mientras se proponen nuevas ideas. Los presentes deben “atrapar” la pelota, sobreentendido por entender la idea y reflexionar sobre ella, hasta llegar a modificarla, y así sucesivamente hasta que en conjunto la idea se acepta o se descarta.

Los beneficios de implementar las estrategias Catchball en Aragua Come Sano, son el trabajo en equipo, la seguridad de que todos los participantes conocen y están de acuerdo con los objetivos y planes a aplicar, incrementar la confianza, el sentido de propiedad y responsabilidad en los trabajadores para que se expresen libremente, aporten ideas para la mejora continua de la empresa y lleven a cabo las acciones implementadas.

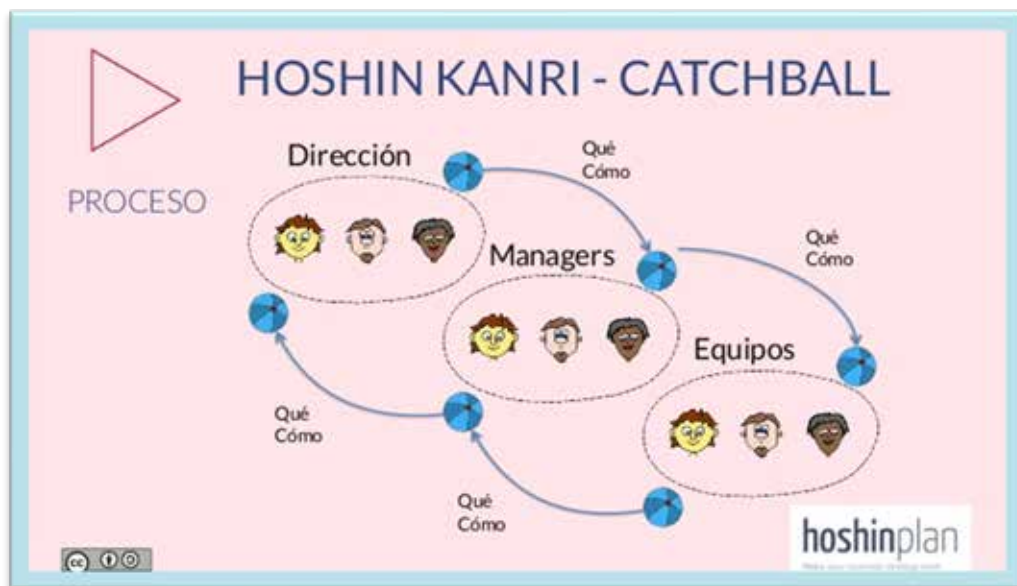


Figura 2.- Proceso Catchball

Fuente: <https://es.slideshare.net/gabriprat/the-lean-organization>

Para que la estrategia Catchball sea efectiva, debe existir una comunicación bidireccional entre los responsables de los equipos y sus integrantes para que se discutan los objetivos y las acciones para lograrlos.

- Definir la ambición de la empresa: cuáles son los objetivos en los cuales se deben centrar, en este caso, la atención que reciben los clientes de Aragua Come Sano
- Proposición de la contribución: luego de haber establecido que se debe atacar el problema actual de la incorrecta atención al cliente, se debe hacer llegar la información a los empleados, donde ellos deben aportar ideas, indicadores y mejoras.
- Los equipos comentan, cuestionan y alinean: se presentan las propuestas de cada uno para que todos los integrantes puedan analizarlas y crear una opinión al respecto.
- Comunicar el acuerdo: luego de la retroalimentación de cada empleado, se llega a una decisión final de la idea que será implementada para solucionar el problema.

El problema que presenta Aragua Come Sano es que la atención de los empleados al público es hostil. Claro está que el primer paso es definir cuál es el problema, la hostilidad de los empleados, por qué tienen este trato, si sucede a menudo, que factores pueden ser la causa del trato, segundo, cada uno de los integrantes del equipo Aragua Come Sano debe analizar la situación para explicar cuáles creen que son las principales razones para su actitud, tercero, cada uno proponer una solución donde se puedan expresar libremente y recibir retroalimentación de sus compañeros para, cuarto y último, tomar una decisión de cómo se va a atacar el problema, todos los participantes deben estar de acuerdo y entender claramente las medidas.



Figura 3.- Proceso Toma de Decisiones Estrategias Catchball

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Cuadro 23.- Estrategias según el método Catchball

Integrar Estrategias de Catchball		
ESTRATEGIAS PARA LA ATENCION AL CLIENTE		
Definicion de objetivos	Crear lazos estables con los clientes	Aumentar el valor agregado del servicio
Division de los objetivos por equipos	Evaluar ideas de cómo crear una relacion profesional con los clientes	Que se debe modificar en el servicio para añadirle valor
Retroalimentacion entre equipos	Compartir entre los trabajadores y el gerente como se puede crear lazos con clientes	Compartir entre los trabajadores y el gerente sus opiniones
Decisión Final	Ser mas empatico y paciente Actuar con rapidez Hablar el idioma del cliente Personalizar el trato	Conocer y entender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes Tener presentacion única e innovadora que llame la atención Tener buen rendimiento Crearles una buena experiencia
ESTRATEGIAS PARA CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS		
Definicion de objetivos	Entrenar y motivar al personal para la correcta atención al cliente	
Division de los objetivos por equipos	Que aportes, ideas, soluciones tienen para motivar al equipo de trabajo y cual es el mejor entrenamiento para aprender la debida atencion al cliente	
Retroalimentacion enre equipos	Compartir entre los trabajadores y el gerente cual es la manera más optima para capacitarse	
Decisión Final	Motivacion en el desarrollo del personal y sus actividades Crear sentido de pertenencia para con la empresa Actividades recreativas para los integrantes de la empresa Incentivo monetario por mejor trabajador del mes	

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

Poniendo estas estrategias en marcha, bajo las premisas de la herramienta de Catchball se hace notorio la preocupación de la empresa por cumplir y satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos y externos de Aragua

Come Sano. Al crear lazos estables y aumentar el valor agregado del servicio se gestiona la cartera de clientes, pues se obtiene un cliente satisfecho. Debe tomarse en consideración que esto se logra con el trabajo y servicio correcto de los empleados, quienes al ser incentivados y motivados a aumentar su productividad, logrará que la competitividad de la empresa aumente.

5.3.3 Objetivo 3: Evaluar la gestión de atención al cliente

Cómo se percibe la atención al cliente debe ser evaluada únicamente por los clientes. Se propone que, al finalizar cada evento de catering, se les pidan unos minutos a los comensales para que evalúen a través de una encuesta, tipo cuestionario, el desempeño de los empleados. Las preguntas de esta encuesta de evaluación, partirán de referencia de las más importantes de la encuesta usada para la investigación del proyecto, para así al tener la misma cantidad de respuestas, se puedan comparar los porcentajes de un 'antes' y un 'después' de aplicar las estrategias propuestas bajo el método Hoshin Kanri. La encuesta será entregada con papel y lápiz por los empleados que los atendieron en la ocasión.

La encuesta será aplicada a 50 personas por mes, por un total de tres meses. De las 50 personas encuestadas, se debe tener un mínimo de 34 personas que estén de acuerdo con la mejora del trazo y que se sientan satisfechas con el servicio. Las respuestas de las encuestas deben ser plasmadas en gráficos de torta para saber el porcentaje de las opciones de las respuestas de cada pregunta. Según los indicadores, las respuestas correctas deben tener como mínimo un porcentaje del 67%. En caso de no ser así, se debe volver plantear los objetivos a través del ciclo PHVA o según las estrategias de Catchball. Al finalizar el periodo de evaluación de tres meses, cada uno será comparado y luego, como referencia compararlo al análisis presentado en el capítulo IV.

Cuadro 24.- Modelo de la encuesta de Evaluación

1-¿Disfruta más del servicio cuando se encuentra presente el gerente de la empresa?				
SI		NO		
(Respuesta correcta: NO) Indicador: Si la mayor cantidad de respuestas es Sí, se debe volver a evaluar las estrategias y políticas de la empresa pues no ha habido cambios en su gestión.				
2-¿Nota cambios en la atención o empatía cuando los servicios no son dirigidos por el gerente de la empresa?				
SI		NO		
(Respuesta correcta: NO) Indicador: Si la mayor cantidad de respuestas es Sí, el proceso de capacitación de los empleados no está siendo efectivo. Se debe evaluar nuevamente los objetivos y planificar un nuevo método de acción bajo la metodología del Ciclo PHVA				
3-Por favor evalúe el trato y atención de los empleados. Siendo el 1 un mal trato y donde el 5 ha sido un trato excelente.				
1	2	3	4	5
Indicador: La mayoría de las respuestas se deben ubicar entre el número 4 y 5 pues esto confirmará que las estrategias han creado un impacto positivo en los empleados y han corregido su trato a la clientela. En caso de no ser así, se debe replantear la técnica de capacitación bajo las estrategias Catchball				
4- ¿Tuvo una experiencia agradable por el servicio y atención prestado la noche de hoy?				
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
Indicador: La mayoría de las respuestas se deben concentrar entre “buena” y “muy buena”. De no ser así se debe tener una retroalimentación interna entre los empleados y el gerente para evaluar sus acciones del servicio.				
5- Por favor, denos su feedback sobre el servicio y atención al cliente de Aragua Come Sano				

Fuente: Peñalver y Torres (2020)

5.4. Factibilidad

Varela (2005:67) define la factibilidad como “las posibilidades que se tienen de lograr un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad define Blanco (2007:34) como “el análisis comprensivo de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión, para lograr una evaluación integral que abarque los aspectos de mercado, técnicos, económicos y financieros”. Por ende, el estudio de factibilidad es un análisis que se debe realizar en toda empresa para determinar si las estrategias propuestas serán viables.

5.4.1. Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica de Aragua Come Sano depende de implementar el método Hoshin Kanri con herramientas, conocimientos y habilidades tanto de los gerentes como de los empleados para hacer posible las estrategias propuestas por el proyecto. Deben evaluar la adquisición de herramientas que ayuden al desempeño de las estrategias planteadas, como una pizarra, dispositivos electrónicos como laptops y papelería. El método, impacta el proceso productivo de la empresa pues mejora la alineación organizacional de los empleados.

Siguiendo las estrategias implementadas a través de PHVA y Catchball aumentará el sentido de apropiación, compromiso y efectividad sobre los resultados y los empleados. La toma de decisiones se convierte en un proceso más sencillo y concientiza la importancia de los planes estratégicos. Convirtiendo este proyecto técnicamente factible porque no se ve afectado el proceso productivo, al contrario, éstas estrategias están diseñadas de manera tal que introducen mejoras en sus procesos teniendo la posibilidad de producir, más aumentar su capacidad operativa y así ofertar más en un mercado altamente competente.

5.4.2. Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad o proceso, depende de los recursos humanos que participen durante la operación del

proyecto. La factibilidad operativa identifica las actividades que son necesarias para lograr el objetivo de la propuesta y que se necesita para llevarlo a cabo. Mide la urgencia del problema y la aceptación de un cambio o solución.

Aragua Come Sano, es una empresa donde su factibilidad operativa es viable. Las encuestas demuestran que los empleados están dispuestos a acatar y trabajar en cambios de gestión y funcionamiento de la empresa, por lo que al poner en marcha estas modificaciones estarían cubriendo el proceso de mejorar la operación del proyecto de mejorar la atención al cliente. En este proceso están involucrados tanto los cinco (5) empleados encargados de atender a los clientes y servir durante el catering, como también el jefe.

5.4.3. Factibilidad Económica

Se considera factible este proyecto a realizar debido a que los recursos en los que debe invertir la empresa para desarrollar la propuesta no requieren de gastos mayores.

Cuadro 25.- Recursos Financieros de la Factibilidad Económica

Estrategias centradas en el servicio y atención al cliente			
Implementos	Tiempo de uso	Monto en USD promedio	Monto BsS promedio. Tasa BCV (197.515,01)
Pizarra acrílica	3 meses	52\$	Bs. 10.214.774,00
Marcadores para pizarra (una caja)	3 meses	12\$	Bs. 2.277.590,15
Impresiones de encuestas	3 meses	15\$	Bs. 2.962.725,15
TOTAL	3 meses	79\$	Bs. 15.455.089,30

Fuentes: Peñarlver y Torres (2020)

La empresa Aragua Come Sano, según sus registros contables del primer trimestre del año 2020, generó en promedio ingresos por concepto de servicio de catering 7.500\$, es decir, en promedio 2.500\$ mensuales. Por otra parte, sus gastos operativos y administrativos se ubicaron para el mismo trimestre en 2.400\$. Así mismo presentamos la proyección de los resultados económicos de la empresa, considerando los gastos relativos al proyecto, a saber:

ARAGUA COME SANO
Cuadro 26.- ESTADO DE
RESULTADOS PROYECTADO
Desde 1/7/2020 hasta el 30/09/2020

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
INGRESOS				
INGRESOS POR SERVICIOS DE CATERING	3800	4500	4500	12800
Costo de venta del servicio de Catering	500	700	650	1850
UTILIDAD BRUTA	3300	3800	3850	10950
GASTOS DE OPERACIONES				
Sueldos y Salarios	700	800	750	2250
Gasto de traslado	100	100	100	300
Gastos relativos a la propuesta	79	0	0	79
Total Gasto de Operaciones	879	900	850	2629
UTILIDAD EN OPERACIONES	2421	2900	3000	8321

Fuentes: Peñarlver y Torres (2020)

Cuadro 27.- Razones Financieras

Costo de la propuesta con relación a los ingresos brutos	0,62%
Costo de la propuesta con relación a la utilidad bruta en ventas	0,72%
Costo de la propuesta con relación a los gastos operativos	3,00%

Fuentes: Peñarlver y Torres (2020)

De acuerdo con los resultados operativos proyectados, se infiere que es factible la implantación del proyecto Estrategias Gerenciales basadas en el Modelo Hoshin Kanri para la Mejora de la Atención al Cliente en la empresa "Aragua Come Sano". La relación costo/beneficio es viable, ya que abarca el 1% de los ingresos operativos, mientras que el incremento de los ingresos proyectados supera el 50%. Al ser viable la factibilidad económica, se refuerza la factibilidad operativa y técnica con más herramientas para desarrollar la propuesta, atacar el problema y reponer la inversión. Asegurando una mejora en la atención al cliente y el servicio prestado por parte de los empleados de Aragua Come Sano.

CONCLUSIONES

Aragua Come Sano es un servicio de catering, según su situación actual, los clientes no se encuentran satisfechos con la atención recibida, pues los empleados no siempre se encuentran en su mejor actitud y cuando el jefe no puede asistir a un evento se nota el cambio en el servicio prestado. Ahora bien, los empleados no han tenido una previa capacitación de cómo atender y servir bien al cliente, sobretodo, siendo un servicio de catering y no un servicio de un restaurant, que, aunque en ambos igualmente se necesita una etiqueta de actitud y presentación, el catering debe tener un toque más especial y destacado.

Los desacuerdos de los clientes hacia el trato de los empleados, más allá, de no ser constantes e irreparables, un porcentaje de clientes ha considerado no volver a contratar el servicio de Aragua Come Sano por no sentirse satisfecho con la atención brindada, pues puede haber poca empatía de parte de los empleados a la hora de atender a los comensales. Los aspectos positivos son, estos empleados están al tanto de la problemática actual, y tienen todo el interés de corregir y cambiar sus actitudes para el beneficio común de la empresa. Esto indica, que aplicando las estrategias gerenciales según el modelo de Hoshin Kanri, con técnicas como el PHVA y el Catchball, se mejorará la atención al cliente.

El PHVA es un ciclo de mejora continua, lo que contribuirá con la superación, adaptación y progreso de la empresa, que en un futuro se verá reflejado en su crecimiento, clientes fidelizados y posicionamiento en el mercado. Mientras que el Catchball contribuye más para solucionar los problemas internos de la empresa, aunque es una excelente herramienta para proponer mejoras e innovación en el servicio. Aplicando estas dos técnicas bajo la metodología de Hoshin Kanri, se mejora el ambiente de la organización, inspira a los empleados un sentido de pertenencia y compromiso tanto con la empresa como con los resultados por los que están trabajando, se asegura que los objetivos se cumplan, es una manera más sencilla

y participativa y se nota el aumento de la efectividad en el desarrollo de los empleados, siempre teniendo en cuenta el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

En función a los resultados que se obtuvieron y considerando la propuesta y la conclusión, se detallan las recomendaciones dirigidas a la empresa Aragua Come Sano para que pueda lograr su objetivo de mejorar la atención al cliente, para no solo fidelizarlos sino lograr el posicionamiento.

- Implementar la propuesta planteada, haciendo las adaptaciones adecuadas a medida que se vayan superando y cumpliendo los objetivos con el método PHVA.
- Proporcionar la capacitación adecuada a los empleados para que puedan tener un mejor desempeño al momento de atender al cliente.
- Practicar la motivación al personal, para que mantengan el trabajo en equipo y la actitud de querer mejora continua.
- Establecer seguimientos trimestrales, mediante indicadores de evaluación, como la encuesta propuesta, para siempre conocer la situación actual de la empresa y corroborar que las estrategias están dando resultados.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Alayón, C. (2017) **Propuesta de un plan de mercadeo relacional basado en calidad de servicio, Caso de estudio: Empresa de distribución y venta de pinturas.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo
- Arias, Fidias. (2012).**El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 5ta edición. Caracas: Episteme
- Castro, I. (2017) **“Estrategias de mercadeo para el mejoramiento de la calidad del servicio en el terminal de pasajeros Big Low Center, Valencia estado Carabobo”**, Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo
- Castro, L. y Morales, O. (2015) **Estrategias de Mercadeo para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio del Centro Clínico San Andrés. Strategos, Revista Arbitrada de Investigación científica de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Año 6, N°12 pp 19-32, enero-junio.** Trabajo de Grado Publicado. Universidad Nacional Experimental de Guayana
- Chávez, Nael. (2007). **Introducción a la investigación educativa.** Venezuela: Gráfica González
- Delgado, M (2016) **“Plan Estratégico Bajo La Metodología Hoshin Kanri, Caso Instituto Superior Tecnológico Edupraxis De La Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua, Período 2014-2016”**. Trabajo de Grado Publicado. Universidad Tecnológica Israel, Quito, Perú.
- Hernández (2015). **“Diseño de plan estratégico de mercadeo para reposicionar un diario impreso del Municipio Valencia del Estado Carabobo”** Trabajo de Grado Publicado. Universidad de Carabobo.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2010). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill.
- McCarthy, Jerome y Perreault William.(2001). **Marketing: un enfoque global.** México: McGraw-Hill.

Palella, Santa y Martins, Fliberto. (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.

Parra, S. y Rodríguez, D. (2018) “**Caracterización de las Prácticas Gerenciales en las Empresas Constructoras Bogotanas a Partir de la Comparación con los Modelos Gerenciales Japoneses**” Trabajo de Grado Publicado. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.

ELECTRÓNICAS

Hidalgo Pezo, G. J. (2019). **Calidad de servicio y su relación con la satisfacción en clientes del Centro**. [En línea]. Consultado el 18 enero de 2020 <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29603/Hidalgo%20PGJ.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Molina P., V. E. (2017). **PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA RAMON MOLINA & CÍA, C.A.** [En línea]. Consultado el 2 diciembre de 2019 <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/5025/1/vmolina.pdf>

Roncancio, G. (2018) “**¿Qué Es Hoshin Kanri y Cómo Usarlo Para La Ejecución De La Estrategia?**” Pensemos, Software De Gestión Estratégica, [En línea]. Consultado el 3 enero de 2020, <http://gestion.pensemos.com/que-es-hoshin-kanri-y-como-usarlo-para-la-ejecucion-de-la-estrategia>

Salazar Lopez, B. (2019) **Estrategia Hoshin Kanri. Ingeniería**: [En línea]. Consultado el 30 octubre de 2019 <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/lean-manufacturing/estrategia-hoshin-kanri/>

Sinnaps. (2019). **Características del metodo cuantitativo**. [En línea]. Consultado el 2 diciembre de 2019 Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodo-cuantitativo>

Velásquez, G. (2018). **Marketing Puro**. [En línea]. Consultado el 28 abril de 2020 <https://puomarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html>

Wilmer, H. (2018). **MODELO PARA TRANSFORMAR LA VOZ DEL CLIENTE EN ESTRATEGIAS ORIENTADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EMPRESAS DE CONDUCTORES ELECTRICOS.** [En línea]. Consultado el 3 marzo de 2020 <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7006/whiguera.pdf?sequence=1>

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA: MERCADEO

MODELO DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

Estimados Señor (a):

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, me dirijo a Usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración para responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL MODELO HOSHIN KANRI PARA LA MEJORA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA "ARAGUA COME SANO", EN MARACAY, EDO. ARAGUA”**

Le aseguro que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto no escriba ningún dato que lo identifique. Sus respuestas tienen gran importancia para este estudio, por lo que se agradece la mayor sinceridad al responder, tómese el tiempo necesario y no deje ningún ítem sin responder.

Instrucciones

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas que se plantean.
2. Analice la pregunta y responda de manera objetiva.
3. Marque con una X la respuesta que considere.
4. En caso de dudas consulte con la persona que aplica el cuestionario.
5. Se agradece su colaboración.

N°	ITEMS	SI	NO
1	¿Es usuario frecuente de empresas de catering?		
2	¿Conoce usted todos los servicios que presta Aragua Come Sano?		
3	¿Ha contratado alguno de los servicios de Aragua Come Sano en más de una ocasión?		
4	¿Considera que contratando a Aragua Come Sano recibe un trato preferencial?		
5	¿Disfruta más del servicio cuando son dirigidos por el gerente de la empresa?		
6	¿Nota algún cambio en la atención o empatía cuando los servicios no son manejados por el gerente de la empresa?		
7	¿Ha considerado no contratar más a Aragua Come Sano por su atención al cliente?		
8	¿Cree que el trato por parte de los empleados podría ser más empático?		
9	¿Considera que Aragua Come Sano presta un buen servicio?		
10	¿Piensa que Aragua Come Sano podría mejorar su servicio y atención al cliente?		

Fuente: Torres y Peñalver (2020)

Instrucciones

- 1- Lea detenidamente cada una de las preguntas que se plantean.
- 2- Analice la pregunta y responda de manera objetiva.
- 3- Marque con una X la respuesta que considere.
- 4- En caso de dudas consulte con la persona que aplica el cuestionario.
- 5- Se agradece su colaboración.

N°	ITEMS	SI	NO
1	¿Tiene usted más de un año con la empresa?		
2	¿Considera usted agradable su ambiente de trabajo?		
3	¿Considera usted que la gerencia aplica unas buenas estrategias gerenciales?		
4	¿Considera usted que en su área de trabajo contribuye a los objetivos de la organización?		
5	¿En alguna oportunidad se han dictado cursos de capacitación de atención al cliente?		
6	¿Considera usted que posee todas las herramientas necesarias para prestar un servicio adecuado al cliente?		
7	¿Considera usted que la atención al cliente de la empresa es buena?		
8	¿Cree que con un poco más de orden y formación podría mejorar la atención al cliente de la empresa?		
9	¿Tendría inconvenientes si se presenta un ligero cambio de formación en la empresa?		
10	¿Considera que personalmente presta un buen servicio?		

Fuente: Torres y Peñalver (2020)

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de Aragua Come Sano con respecto a la atención al cliente.	Diagnostico de atención al cliente.	La atención al cliente busca la satisfacción del consumidor, brindándole apoyo, orientación o instrucciones referentes a lo que sea necesario con respecto al producto o servicio en cuestión	1. Técnicas 2. Procedimientos 3. Fuentes	1.1 Tipología Ítem 4, 5 y 6 2.1 Aplicación Ítem 10 3.1 Base de Datos Ítem 1, 2 y 3	Clientes de la empresa en estudio	Encuesta Cuestionario
Analizar las estrategias gerenciales actuales de atención al cliente en la empresa Aragua Come Sano.	Analizar la gerencia.		6. Factores Internos 7. Factores Externos	6.1 Debilidades Ítem 8 6.2 Oportunidades Ítem 9 7.1 Fortalezas 7.2 Amenazas Ítem 7		