

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango

**“JUSTO A TIEMPO COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE EQUIPO DE CÓMPUTO DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO”**

TESIS

Edvin Ottoniel Mendoza Mendoza

Carné 456502

Quetzaltenango, junio de 2013
Campus de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango

**“JUSTO A TIEMPO COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE EQUIPO DE CÓMPUTO DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO”**

TESIS

Presentada a Coordinación de Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales

Por:

Edvin Ottoniel Mendoza Mendoza

Previo a conferirle en el grado académico de:

Licenciado

El título de:

Administrador de Empresas

Quetzaltenango, junio de 2013

**Autoridades de la Universidad Rafael Landívar
del Campus Central**

Rector	Padre Rolando Enrique Alvarado S. J.
Vicerrectora Académica	Doctora Lucrecia Méndez de Penedo
Vicerrector de Investigación y Proyección Social	Padre Carlos Cabarrús Pellecer S. J.
Vicerrector de Integración Universitaria	Padre Eduardo Valdés Barría S. J.
Vicerrector Administrativo	Licenciado Ariel Rivera Irías
Secretaria General	Licenciada Fabiola Padilla de Lorenzana

**Autoridades de la Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales**

Decana	Mae. Ligia García
Vicedecana	Mae. Silvana Zimeri Velásquez
Secretario	Ing. Gerson Tobar Piril
Director Maestría en Finanzas	Lic. Rodrigo Cabarrús Padilla
Directora Administración de Empresas	Licda. Lilia de la Sierra
Director Economía	Lic. Davis Nicholas Virzi
Directora Contaduría Pública y Auditoría	Licda. Claudia Castro de Martínez
Directora de Mercadotecnia y Publicidad	Licda. Ana María Micheo
Director Administración de Hoteles y Restaurantes	Lic. Raúl Palma
Directora de Sedes Regionales	Mae. Rosemary Méndez de Herrera

**Miembros del Consejo
Campus de Quetzaltenango**

Director de Campus	Arquitecto Manrique Sáenz Calderón
Subdirector de Integración Universitaria	Msc. P. José María Ferrero Muñoz S. J.
Subdirector de Gestión General	Msc. P. Mynor Rodolfo Pinto Solís S. J.
Subdirector Académico	Ingeniero Jorge Derik Lima Par
Subdirector Administrativo	MBA. Alberto Axt Rodríguez

Asesora

Licenciada Claudia Rodríguez Romero

Miembros Terna Evaluadora

Lic. Miguel Aballi

Licda. Stella Bauer

Lic. Wilson Villanueva

Quetzaltenango,
6 de diciembre 2008

Ing. Derik Lima
Coordinador Académico
Universidad Rafael Landívar
Ciudad

Estimado Ingeniero:

Por este medio le informo que fui nombrada asesora del trabajo de Tesis titulado JUSTO A TIEMPO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE EQUIPO DE COMPUTO DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO, a cargo del estudiante Edwin Ottoniel Mendoza Mendoza quien se identifica con el carné 456502.

Al respecto, me permito comentarle que después de darle seguimiento al estudiante y de la dedicación que él ha puesto de manifiesto, doy por APROBADO el trabajo de tesis.

Agradeciendo su amable atención, le saludo y me suscribo atentamente,



Licda. Claudia Rodríguez Romero

/crdeb
c.c. archivo

**SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Claudia Rodríguez Romero, asesora de la tesis titulada: "**JUSTO A TIEMPO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE EQUIPO DE CÓMPUTO DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**", presentada por el (a) estudiante **Edvin Ottoniel Mendoza Mendoza**, y la Aprobación de la Defensa Privada de Tesis, según consta en el acta No. P.T. 227-09 de fecha diecinueve de agosto del año dos mil nueve, esta Subdirección autoriza la impresión, previo a su graduación profesional de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Quetzaltenango, 24 de junio del año 2013.


Ingeniero Jorge Derik Lima Par
SUBDIRECTOR ACADÉMICO



NOTA: Únicamente el autor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en su TESIS

Agradecimientos

- A Dios:** Por guiar mis pasos en el camino de la vida y proveerme de sabiduría, entendimiento y perseverancia.
- A mi Padre:** Francisco Javier Mendoza Silvestre Q.E.P.D. por la motivación y el siempre inspirarme a conseguir mis metas.
- A mi Madre:** María Francisca Mendoza Hernández, por la paciencia, la exigencia y el empeño en ver terminado este proyecto.
- A mis Hermanos:** Karina Mendoza y Carlos Mendoza, por su apoyo incondicional y siempre estar ahí cuando los necesite.
- A mis Catedráticos:** A cada uno gracias por compartir sus conocimientos y ayudarme a ser un profesional.
- A mis Amigos:** Por los momentos que vivimos, compartimos y gozamos juntos en especial a Lic. Alexander Baquin.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1 Marco Contextual.....	3
1.2 Marco Teórico.....	11
1.2.1 Jit (Justo a Tiempo).....	11
a) Lógica JIT.....	11
b) Filosofía Just in Time.....	12
c) Objetivos y Elementos de la Filosofía Justo a Tiempo.....	12
d) La Teoría de los Cinco Ceros de Archier y Seryex.....	19
e) Calidad.....	21
f) Control Total de Calidad.....	22
g) Delegación de Poder a los Empleados.....	23
h) Trabajo con los Proveedores.....	23
i) Aplicación de la Filosofía Justo a Tiempo a las Empresas de Servicios....	24
j) Implantación de la Filosofía Justo a Tiempo.....	28
1.2.2 Servicio al Cliente.....	32
a) Cliente.....	32
b) El Servicio al Cliente.....	32
c) El ABC del Servicio al Cliente.....	32
d) Los Diez Mandamientos del Servicio al Cliente.....	33
e) Valor Agregado para los Clientes.....	34
f) Satisfacción al Cliente.....	34
g) Como Seguirle la Pista a la Satisfacción del Cliente.....	37
h) La Cadena del Valor.....	38
i) Valor Agregado	40
j) Como Conservar a los Clientes	41
k) El Costo de los Clientes que se Pierden	41
l) La Necesidad de Conservar a los Clientes	42
m) La Clave: Comercializar Mediante Relaciones con los Clientes.....	42

n)	La Prueba Última: La Rentabilidad de los Clientes.....	45
ñ)	Dimensiones de Calidad en el Servicio al Cliente.....	46
o)	Escala Servcual.....	47
p)	Estrategia de Servicio	48
q)	Características de una Estrategia de Servicio.....	48
r)	Ventaja Competitivo Gracias al Servicio al Cliente.....	49
s)	Estrategias de Diferenciación.....	50
1.2.3	Empresa Comercializadora de Equipo de Cómputo.....	52
a)	Concepto de Empresa.....	52
b)	Empresa Comercial.....	52
c)	Clasificación de las Empresas.....	53
d)	Proceso Administrativo.....	56
e)	Que Hacen las Empresas Comerciales y de Servicio.....	57
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	58
2.1	Objetivos.....	59
2.1.1	Objetivo General.....	59
2.1.2	Objetivos Específicos.....	59
2.2	Hipótesis.....	60
2.3	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	60
2.4	Definición de Variables.....	60
2.4.1	Definición Conceptual.....	60
2.4.2	Dedición Operacional.....	61
2.5	Alcances y Límites.....	63
2.6	Aporte.....	63
III.	MÉTODO.....	64
3.1	Sujetos.....	64
3.2	Población y/o Muestras	64
3.3	Instrumento.....	64
3.4	Procedimiento.....	65

3.5	Diseño.....	66
3.6	Metodología Estadística.....	67
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	68
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	87
VI.	CONCLUSIONES.....	92
VII.	RECOMENDACIONES.....	94
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	96
	ANEXO 1.....	99
	ANEXO 2.....	103
	Propuesta	103
8.1	Introducción.....	103
8.2	Justificación.....	103
8.3	Objetivos.....	104
8.3.1	Objetivo General.....	104
8.3.2	Objetivos Específicos.....	104
8.4	Desarrollo.....	104
8.5	Cronograma.....	116
8.6	Presupuesto	118

Resumen

En el presente trabajo de tesis titulado “Justo a Tiempo como herramienta para mejorar el servicio al cliente en empresa comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango, El objetivo general fue establecer si Justo a Tiempo es la herramienta con la que las empresas comercializadoras de equipo de cómputo logran mejorar el servicio al cliente. Dicha investigación se realizó a través de una encuesta clientes y gerentes o propietarios. Para su desarrollo se utilizó el diseño descriptivo y la metodología propuesta por la Universidad Rafael Landívar, tanto en el marco teórico como en el área estadística, en este caso específico es el de censo. Se estableció que la mayoría de empresas no conocen ni aplican la herramienta Justo a Tiempo por lo cual se les brinda una guía para que la conozcan y analicen su aplicación para que logren elevar el nivel de servicio que se le brindan a los consumidores o compradores de cada uno de los diferentes productos que ofrecen este tipo de negocios. En la actualidad el Justo a tiempo no determina la calidad en el servicio al cliente y en la competitividad ya que las empresas utilizan otros servicios no tan específicos pero que les son funcionales para brindar valor. Se propuso la implementación de Justo a Tiempo a departamentos de ventas, bodega, servicio al cliente, de acuerdo a las posibilidades de cada empresa para que cuenten con una mejor organización y maximicen el aprovechamiento de sus recursos brindando un mejor servicio al cliente.

INTRODUCCION

En empresas comercializadoras de equipo de cómputo de Quetzaltenango, no dan la suficiente importancia al servicio al cliente, incluso en la mayoría de ellas no se cuenta con un departamento o área específica para atender adecuadamente al cliente. Las que cuentan con este departamento tienen un concepto erróneo de servicio al cliente y lo resumen como un departamento que le da información y resuelve dudas al cliente, mientras que el servicio al cliente empieza desde el saludo que recibe el cliente cuando entra a la empresa hasta las formas de distribución utilizadas para la entrega del producto.

En la actualidad, las empresas que se dedican a la venta y comercialización de equipo de cómputo, pueden encontrar una competencia agresiva con respecto al servicio de comercialización y distribución al mayoreo y menudeo. El incremento de la competencia en este mercado, el mal servicio y la atención inoportuna, crea inestabilidad en las empresas lo cual ofrece una oportunidad para las empresas que pongan especial cuidado en darle un buen servicio al cliente permitiéndoles obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia.

Adicionalmente hoy en día, el cliente es cada vez más exigente y con más posibilidades de elegir, por lo tanto, las empresas quetzaltecas deben considerar que el éxito de una empresa debe basarse en satisfacer y aún exceder sus expectativas, es decir, conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas ofreciendo un valor adicional, debido a que el servicio al cliente es una estrategia importante para influir en la decisión de compra y lograr la lealtad de los clientes hacia la empresa.

En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio.” La solución a la competencia por precios es crear una oferta, una entrega y una imagen diferenciadas.

Una de las formas más importantes en que una empresa de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de sus competidores.

Esta investigación será un aporte para la administración de empresas comercializadoras de equipos de cómputo a efecto de que conozcan los beneficios y aplicaciones que tiene la herramienta Justo a Tiempo y la manera en cómo ayuda a mejorar el servicio al cliente.

I MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

En la ciudad de Quetzaltenango la economía ha ido desarrollándose rápidamente esto gracias en gran parte a la comercialización y al aumento de empresas, motivo por el cual las empresas deben de empezar a crear estrategias y buscar ventajas competitivas que le puedan permitir subsistir ante la competencia y permanecer en el mercado, lo cual se puede lograr a través del uso y aplicación de la herramienta administrativa Justo a Tiempo que además de generar estos beneficios por su filosofía de mejora continua ayudaría a mejorar considerablemente la atención en el servicio al cliente siendo este uno de los factores más importantes para una empresa ya que sin él no podría existir.

Consecuente de lo anterior, se ha recopilado información bibliográfica con aspectos relacionados al servicio al cliente y la herramienta justo a tiempo con el objetivo de sustentar la investigación.

Leal, L. (2007) En la Tesis titulada “La Percepción del individuo y su relación con el modelo cultural de mejora continua caso de una empresa manufacturera en Querétaro” utilizo como unidad de análisis una empresa manufacturera, los sujetos de estudio fueron los colaboradores de dicha empresa. Cuyo objetivo principal es conocer el proceso de trabajo derivado de las premisas del modelo cultural de mejora (la capacitación permanente, el involucramiento, la educación continua, capacitación a proveedores, vinculación con el sindicato, programa de estímulos y recompensas, programa de integración, tecnología avanzada y seguridad industrial) y su relación con la percepción del colaborador la cual a su vez repercute en el logro de los objetivos y metas organizacionales a través de sus estándares y lineamientos de calidad y productividad.

Opina que el sistema Toyota es un método de producción constituido por un conjunto de innovaciones en la organización, que tuvo su origen en la necesidad particular en

que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos, evolucionando hasta convertirse en un verdadero sistema de producción. Este sistema es fundamentalmente competitivo en la diversificación, resulta ser muy elástico y se adapta bien a las condiciones de diversificación más difíciles. La esencia del método consiste en concebir un sistema adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados. Este sistema de producción ha recibido diferentes denominaciones: producción just in time (JIT) o producción justo a tiempo (JAT) debido a que permite obtener justo a tiempo la variedad y cantidad de productos demandados por el cliente; también se llama Sistema de Producción Toyota por ser Toyota la primera empresa en la que se implantó esta forma de organización de la producción.

Ruiz, M. (2007) En su Tesis titulada “El Sistema Justo a Tiempo en la administración de inventarios para empresas comercializadoras de instrumentos musicales en la cabecera departamental de Huehuetenango” los sujetos de estudio fueron personas que laboran en diferentes puestos en las empresas comercializadoras de instrumentos musicales que operan en el ámbito de la cabecera departamental de Huehuetenango. Cuyo objetivo es Identificar las herramientas de planeación y control que deben utilizarse en la administración de inventarios desde el enfoque del justo a tiempo en empresas comercializadoras de instrumentos musicales. La investigación fue de tipo de descriptivo utilizando como instrumento la cédula de entrevista para el registro de la información, por ofrecer ventajas tales como el registro de datos por el entrevistador según las respuestas dadas por el entrevistado, además el diálogo ofrece la posibilidad de obtener mayor información sobre preguntas abiertas y la aclaración de dudas respecto a los cuestionamientos. Se concluyó que las principales herramientas que las comercializadoras de instrumentos musicales deben utilizar en la planificación y control de inventario a través del sistema justo a tiempo son: el mejoramiento de la rotación de productos, la minimización de proveedores de la misma marca, y sistemas que ayuden a una mejor codificación, valuación y localización física del inventario.

Y en la cual indica que el sistema “Justo a Tiempo” ha impactado a las diferentes industrias a nivel mundial, debido a la reducción de inversión en inventarios, creando posibilidades de incursión en nuevos mercados; es todo un sistema, que incide en el mejoramiento de la distribución y mejoramiento del servicio al cliente y no únicamente una ayuda para disminuirlos.

El sistema Justo a Tiempo, es una técnica japonesa que ha demostrado capacidad de generar mayor ventaja competitiva, partiendo de la premisa: “La eliminación del desperdicio”. Permite ser aplicada a diferentes áreas y procesos de toda empresa, además asegura la mejora continua de la calidad de productos y servicios, al mismo tiempo de adquirir una solidez financiera, dándole a las empresas una mejor liquidez para ser explotadas en otra área.

Síntesis (2007) En su edición del día 10 de diciembre de 2007 titula manufacturas de “justo a tiempo”, apuesta de China. En busca de que el gigante del continente asiático se convierta en un gigante del comercio electrónico el gobierno de China construye un vasto "mundo virtual" llamado distrito de recreación cibernética de Beijing que, según sus fundadores, ayudará a que la superpotencia manufacturera evolucione para convertirse en una gigante del comercio electrónico en el que cada etiqueta de "Hecho en China" podría incluir a la postre una página de internet donde los consumidores pueden pedir más productos, y las fábricas chinas producirían artículos específicos para venderlos directamente a los hogares; además de conectar a las fábricas con la gente fuera de China, el proyecto permitirá que las empresas del extranjero lleguen a la creciente clase media del país. El sueño del distrito de recreación cibernética, de eliminar a los intermediarios, corredores, empresas de transporte, compradores mayoristas e incluso minoristas, no es nuevo. Toyota Motor Corp. comenzó a experimentar con las manufacturas entregadas "justo a tiempo" en la década de 1950, aunque llevó decenios el perfeccionamiento del proceso. Pero la fabricación "justo a tiempo" de artículos menos onerosos, como la ropa, los electrónicos y los juguetes, estaría a años de distancia. El bajo costo de la mano obra en China, Sri Lanka, Vietnam y otros países en desarrollo vuelve más barato el

embarque de los productos por volumen hacia los minoristas en todo el mundo, así como la venta de los excedentes en línea o en tiendas de descuento. A largo plazo, la era tecnológica nos permitirá hacer manufacturas de respuesta 'justo a tiempo' con base en las necesidades del consumidor.

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=547>. Administración con el Método Japonés: La filosofía Just-in-Time (JIT). En un sistema Just-in-Time, el despilfarro se define como cualquier actividad que no aporta valor añadido para el cliente. Es el uso de recursos por encima del mínimo teórico necesario (mano de obra, equipos, tiempo, espacio, energía). Pueden ser despilfarros el exceso de existencias, los plazos de preparación, la inspección, el movimiento de materiales, las transacciones o los rechazos. En esencia, cualquier recurso que no intervenga activamente en un proceso que añada valor se encuentra en estado de despilfarros (muda en japonés). La finalidad del método JIT es mejorar la capacidad empresarial para responder económicamente al cambio. La descripción convencional del JIT como un sistema para fabricar y suministrar mercancías que se necesiten, cuando se necesiten y en las cantidades exactamente necesarias, solamente define el JIT intelectualmente. El sistema Just-in-Time tiene cuatro objetivos esenciales que son: atacar los problemas fundamentales, eliminar despilfarros, buscar la simplicidad y diseñar sistemas para identificar problemas.

www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit (2008) En esta página indica que la manufactura Just-in-Time es una extensión del concepto original de la administración del flujo de materiales para reducir los niveles de inventario. Sin embargo, existen muchas más cosas involucradas en una empresa de manufactura, además de reducir los inventarios para obtener el control de los costos. La manufactura tiene que ver con otros asuntos, como la regulación del proceso, el nivel de automatización, la manufactura flexible, el establecimiento de tiempos de arranque para maquinaria, la productividad de la mano de obra directa, los gastos de administración, la administración de los proveedores, el soporte de ingeniería y la calidad del producto que debe ser entregado a los clientes. La empresa moderna de

manufactura debe manejar eficientemente estas cuestiones con el objeto de operar los departamentos de una manera ligera, productiva y con orientación hacia la calidad.

Los productos elaborados en una empresa de manufactura llevan implícitas tres variables de costos: materiales, mano de obra y costos administrativos. La de materiales está integrada por los costos de la materiales utilizados en la elaboración del producto. La mano de obra son las horas invertidas en el ensamble y prueba del producto. La de administración incluye el costo de la elaboración, los pagos a los bancos por concepto de intereses por los equipos adquiridos para elaborar el producto, y los costos del dinero invertido en el inventario. Con unas cuantas excepciones, el contenido de materiales en el producto es la parte más importante del costo del mismo. El siguiente es el administrativo, y el menor de los tres, el de la mano de obra. En la manufactura, las tres variables deben ser administradas con objeto de obtener el costo más bajo sin comprometer la calidad de los productos entregados a los consumidores. El just-in-time da un enfoque semejante a las tres variables: las entiende y disminuye los costos al utilizar el sentido común, y procedimientos sencillos; de esta suerte, corta de tajo todo aquello que no es necesario.

Cordón, E. (2007) en su tesis titulada “Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de servicio de computo” los sujetos de estudio fueron 131 estudiantes de ambos sexos que reciben cursos de cómputo en la empresa. Cuyo objetivo es determinar si los clientes de la empresa de servicios de cómputo E & M se encuentran insatisfechos, simplemente satisfechos o plenamente satisfechos mediante la medición de su grado de satisfacción. La investigación fue de tipo descriptiva utilizando como instrumentos una escala de valoración cuantitativa de las apreciaciones subjetivas de los clientes y un cuestionario dirigido a los estudiantes que reciben cursos de computación en la empresa objeto de estudio. Se concluyo que el cliente se encuentra insatisfecho y que espera mucho más de los servicios que le presta la empresa.

Describe que la satisfacción del cliente es el producto mental que surge de la comparación que un consumidor hace entre los beneficios que espera obtener y los que cree que recibe. La satisfacción del cliente es también el factor básico de decisión del consumidor para muchos productos y servicios. Por consiguiente éste es un factor clave que lleva al éxito en los negocios, al crecimiento, y a una mejor posición competitiva.

Hoy en día el cliente es el centro de atención de toda actividad realizada en la empresa y, por lo tanto, el objetivo principal debe ser el de elevar al máximo su grado de satisfacción, lo que sólo se consigue cuando los beneficios que este obtiene y percibe igualan o sobrepasan los beneficios que espera obtener.

Godoy, S. (2004), En su tesis titulada “La estrategia de servicio al cliente, como factor determinante en las empresas importadoras de equipo de seguridad industrial, para crear lealtad en los ingenios de Guatemala”. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Cuyo objetivo fue proponer una estrategia de servicio al cliente para alcanzar la lealtad de la industria azucarera en las empresas importadoras de equipo de seguridad industrial en Guatemala. Se realizó un censo de la población constituida por los gerentes de los departamentos de seguridad industrial de los ingenios azucareros y los gerentes de mercado y ventas de las empresas importadoras de equipo de seguridad industrial en Guatemala. Se concluyó que si todas las actividades que conforman el servicio al cliente se realizaran eficientemente, las empresas importadoras de equipo de seguridad industrial en Guatemala no tendrían problemas de deslealtad. Además, contarían con una ventaja competitiva para lograr un buen posicionamiento en el mercado de la industria azucarera. Se considera que lo anterior comprueba que el servicio al cliente es una herramienta necesaria en cualquier empresa para poder lograr la lealtad de los clientes y con esto obtener el máximo beneficio para la misma.

Rosales, H. (2008) en su tesis titulada “Calidad de Servicio al Cliente; Factor para el Incremento de Ventas en las Pequeñas Empresas de Tejido de Quetzaltenango”, con

una investigación experimental, su objetivo general era analizar cómo incide la calidad del servicio al cliente en el incremento de las ventas, en las pequeñas empresas de tejidos de Quetzaltenango. La unidad de análisis fue la fábrica de tejidos Jualmat's ubicada en Quetzaltenango y los sujetos de investigación fueron los clientes de dicha fábrica. Se llevaron a cabo 50 observaciones y el instrumento utilizado fue la boleta de opinión. Las preguntas se desarrollaron para el estudio de la calidad del servicio al cliente, en donde el primer grupo de preguntas establecían las deficiencias del servicio al cliente y en el segundo se establecían los indicadores de ventas, por producto, por establecimiento educativo, en función del tiempo, lo cual permitirá reflejar la situación en ventas de la empresa y la calidad de servicio que ofrece. Su principal conclusión, después del experimento, es que la calidad de servicio al cliente es un factor para el incremento de las ventas y dado el resultado que obtuvo aceptó su hipótesis alterna que afirmaba que la calidad del servicio al cliente permite incremento de ventas, en las pequeñas empresas de Quetzaltenango. Según informa Dardón, B. (2006), en la investigación realizada y publicada en la Prensa Libre, se debe hacer las cosas bien desde el principio y una esmerada atención al cliente, hacen la diferencia entre los mejores exportadores. Con ventas en las principales tiendas de ropa de Estados Unidos y un crecimiento de 57 por ciento con relación a 2005, TATA, S.A., productora y exportadora de cinchos de cuero, busca consolidar su mercado vendiendo directamente al usuario. Rodrigo Toledo, indicó que el cliente es el más importante; ya que desde la llegada al mercado guatemalteco, en 2002, los ejecutivos del laboratorio textil de Bureau Veritas tenían claro que el servicio al cliente sería su herramienta gerencial más preciada. Las estadísticas lo confirman, pues con un crecimiento promedio de 20 por ciento anual y con el 90 por ciento del mercado de las verificaciones de calidad de las empresas exportadoras guatemaltecas, este año se hicieron acreedores al premio a la calidad en la cadena de suministros.

www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=442&Itemid=44 (2007) En esta página se indica que el servicio al cliente es una filosofía que va más allá de la "capacidad de respuesta a las necesidades del cliente" y el

"enfoque del cliente". El servicio al cliente amplió dicho enfoque para que se incluya todo lo que tiene lugar dentro del negocio y en los alrededores del mismo. Incluye desde conceptos respecto a la manera en que el personal debe saludar, hasta el ambiente reinante en las áreas en donde el cliente espera ser atendido. El ejercicio de esta filosofía se aplica tanto para ayudar a cada persona a beneficiarse no solo de los servicios inmediatos que va a buscar, sino a nivel de toda la gama de servicios que ofrece o que es capaz de ofrecer un negocio. Puede llevar a la introducción de nuevos servicios para cubrir las necesidades expresadas por los clientes.

Servicio al cliente se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción como del diseño de servicios. Sostiene que el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que éstos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar.

La dedicación al servicio del cliente puede revolucionar la forma en la que opera un negocio. Involucra a todos los integrantes del personal al establecer procedimientos apropiados y desarrollar actitudes positivas que les permiten: Crear un ambiente acogedor para los clientes; mantener un flujo continuo de clientes; proveer servicios personalizados; comunicarse con los clientes en forma efectiva y cortés; manejar las quejas de los clientes en forma satisfactoria para los mismos; recopilar información sobre las preferencias de los clientes con el fin de encarar sus preocupaciones.

www.miclienteyyo.com.ar/el-servicio-al-cliente-y-sus-beneficios/ (2008) En esta página indica que a veces se cree que **el servicio al cliente es una moda**, que las empresas lo adoptan para estar al día con las tendencias venidas de otro mundo y que los consultores escriben artículos relativos sólo para quedar bien con tales corrientes. También están quienes creen que el servicio al cliente es apto únicamente para las grandes empresas, aquéllas que disponen de grandes cantidades de dinero para invertir en el tema. El servicio al cliente también puede ser

una forma de vida **válida para pequeñas, medianas y grandes empresas:** incluidos **emprendedores** como usted y como yo.

¿Cuáles son los beneficios del servicio al cliente? Un cliente satisfecho es la mejor publicidad. Un cliente feliz recomienda su empresa y, lo mejor, es que usted no tiene que pagar un sólo peso por esto, **un cliente satisfecho ¡pide más!** Cuando le ha comprado un producto y usted lo sorprendió gratamente, le aseguro que irá por más, **un cliente satisfecho aceptará las novedades ¡sin chistar!** ¿Por qué? Porque ya conoce como usted trabaja y confía en todo lo que usted produce, **un cliente satisfecho atrae buenas oportunidades para su negocio.** Cuando todos sus clientes están felices con usted, echan a rodar la bola.

Es hora de que el **Servicio al Cliente sea considerado por lo que es: una forma de generar ambientes extraordinarios para nuestros clientes.** Hablar el mismo idioma con el cliente: **un idioma que sirva para acercarse, escucharse mutuamente y generar negocios,** es decir, donde ambas partes ganen.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 JIT (Justo a Tiempo)

a) Lógica JIT

Chase, J. (2001), explica que el JIT, justo a tiempo, como un conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan a la siguiente estación de trabajo “justo a tiempo”, y se completan y pasan por la operación rápidamente. El método justo a tiempo también se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite. La necesidad se crea por la demanda real de un producto. En teoría cuando un artículo se ha vendido, el mercado toma un reemplazo del último eslabón en el sistema, en este caso el ensamble final. Esto activa una orden a la línea de producción de la fábrica, en donde un colaborador pide otra unidad de una estación anterior pide a la estación

que está antes que ellas y así sucesivamente hasta la liberación de las materias primas. Para permitir que este proceso funcione sin tropiezos JIT exige altos niveles de calidad en cada etapa del mismo, relaciones sólidas con los vendedores y una demanda muy predecible del producto terminado.

El JIT puede considerarse de manera coloquial como el “gran JIT” y el “pequeño JIT”. El gran JIT (denominado con frecuencia producción racionalizada) es la filosofía del manejo de operaciones que busca eliminar el desperdicio en todos los aspectos de las actividades de producción de una empresa: relaciones humanas, relaciones con los vendedores, tecnología, y el manejo de materiales y de inventarios. El pequeño JIT se concentra más estrechamente en la programación de los inventarios de productos y en el suministro de recursos de servicio cuando y donde sean necesarios.

b) Filosofía Just in Time

Heizer, J. (2001), define que el sistema just in time (JIT) es una filosofía de resolución continua y forzosa de problemas. Mediante el sistema Just in time, los suministros y los componentes se obtienen por la estrategia de tirar (“pull”) a través de un sistema para que lleguen donde se necesita cuando se necesitan. Cuando las unidades de mercancías no llegan justo cuando son necesarias, se crea un “problema”. Esto convierte al JIT en una excelente herramienta para ayudar a los directores de operaciones a producir valor añadido eliminando derroches y variabilidades no deseadas. Como en un sistema JIT no hay inventarios ni tiempo sobrante, se eliminan los costes asociados al inventario innecesario y se mejora el rendimiento. Por lo tanto, los beneficios del JIT son especialmente eficaces al respaldar estrategias de respuesta rápida y reducción de costes.

Como la eliminación de desperdicios y de variabilidad y el concepto de “tirar” de materiales son fundamentales en el JIT, se comentarán brevemente a continuación.

c) Objetivos y elementos de la filosofía Justo a Tiempo

Domínguez, J. (2003), los objetivos y estrategias asumidos por el JIT se derivan, en gran medida, del intento de acomodar la gestión de empresas a las características propias del país donde ve la luz. Japón es un país de 123, 000,000 de habitantes con una superficie de 369,883 km². Evidentemente, cualquier espacio utilizado que no aporte valor añadido (por ejemplo almacenaje) es un claro despilfarro, y el efecto de un cliente insatisfecho por mala calidad puede multiplicarse rápidamente, además Japón se caracteriza por la escasez de recursos naturales, situación que se vio agravada por la segunda guerra mundial, lo cual obligó a tener un especial cuidado en evitar el despilfarro en factores de producción. En este contexto no es de extrañar que el JIT nazca como un nuevo enfoque en la Dirección de Operaciones de la Empresa. Este pretende que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario. Con ello se contribuye a aumentar la productividad global de la empresa y a mejorar el rendimiento sobre la inversión adecuada.

Justo a Tiempo es algo más que un método de planificación y control de la producción incidiendo en aspectos tan variados como el diseño del producto, la organización del proceso productivo, la consideración de la mano de obra, los métodos de la ejecución física del producto o el control de calidad del mismo. Por todo ello es considerado como una verdadera Filosofía. Además, por lo utópico de sus metas, el JIT debe ser considerado como un proceso de mejora continua, donde diariamente se aborden cambios en la empresa para diseñar las condiciones óptimas de la fabricación Justo a Tiempo.

El JIT acomete todo proceso de fabricación con dos estrategias básicas:

- Eliminar toda actividad innecesaria o fuente de despilfarro, por lo que intenta desarrollar el proceso de producción utilizando un mínimo de personal, materiales, espacio y tiempo.

- Fabricar lo que se necesite, en el momento en que se necesite y con la máxima calidad posible.

Reducción de desperdicios

Heizer, J (2001), cuando se habla de desperdicios en la producción de bienes o servicios, se refiere a cualquier cosa que no produce valor añadido. Los productos almacenados, en proceso de inspección o que llegan con retraso, los productos en espera en las filas y los productos defectuosos no producen valor añadido; son un derroche al 100%. Más aun cualquier actividad que no añade valor a un producto desde la perspectiva del cliente es un derroche. El JIT agiliza el rendimiento, permitiendo una entrega más rápida y reduciendo la cantidad de productos en curso. La reducción de la cantidad de productos en curso libera recursos del inventario para otras funciones más productivas.

Chase, J. (2001) Los siete elementos que tratan la eliminación de desperdicio son:

- Redes de trabajo definidas en la fabrica
 - Tecnología de grupo
 - Calidad en la fuente
 - Producción JIT
 - Carga uniforme de la planta
 - Sistema kanban de control de producción
 - Tiempos de preparación minimizados.
-
- Redes de trabajo definidas en la fábrica. Los japoneses construyen pequeñas plantas especializadas en lugar de grandes instalaciones de manufactura integradas verticalmente. Consideran que las operaciones grandes y sus burocracias dificultan su manejo y no están en línea con sus estilos administrativos. Las plantas diseñadas para un solo propósito pueden construirse y manejarse de manera más económica.
 - Tecnología de grupo. Aunque la tecnología de grupo se invento en los Estados Unidos, se ha utilizado con mayor éxito en Japón. En lugar de transferir trabajos de uno a otro departamento con trabajadores especializados, los japoneses determinan

todas las operaciones requeridas para fabricar una pieza y agrupan todas las máquinas pertinentes. Las celdas de tecnología de grupo eliminan el movimiento y el tiempo de espera entre operaciones, reducen el inventario y disminuyen el número de colaboradores necesarios. Sin embargo, los colaboradores deben ser flexibles y saber manejar varias máquinas y procesos. Debido a su avanzado nivel de capacitación, estos trabajadores han incrementado la seguridad laboral.

- Calidad en la fuente. La calidad en la fuente significa hacer las cosas bien desde el principio y, cuando algo sale mal, detener el proceso o la línea de ensamble de inmediato. Los colaboradores de la fábrica se convierten en sus propios inspectores, responsables personalmente por la calidad de sus productos. Los colaboradores se concentran en una parte del trabajo a la vez para poder detectar problemas de calidad, si el ritmo es demasiado rápido, cuando el trabajador encuentra un problema de calidad o detecta un asunto de seguridad debe presionar un botón, detener la línea y encender una señal visual de alarma.
- Las personas de otras áreas responden a la alarma y al problema. Los colaboradores están autorizados para hacer su propio mantenimiento y organizar su trabajo hasta cuando el problema se arregle.
- Esta calidad en la fuente incluye la automatización o inspección automatizada.
- Producción JIT. JIT significa producir lo que es necesario cuando es necesario y en la cantidad necesaria. Todo lo que sobrepase la cantidad mínima necesaria se considera desperdicio, debido a que los esfuerzos y el material invertidos en algo que no se necesita ahora no se pueden utilizar ahora. Esto contrasta con el concepto de contar con material extra en caso de que algo salga mal.
- El JIT se ha aplicado a la fabricación repetitiva. Tales aplicaciones no requieren de volúmenes grandes y no se limitan a los procesos que producen las mismas partes una y otra vez. El JIT puede aplicarse solo a los segmentos repetitivos de un negocio sin importar en donde aparecen. Según el JIT, el tamaño ideal de lote es uno. Un trabajador completa la tarea y la pasa al siguiente trabajador para su procesamiento. Aunque las estaciones de trabajo pueden estar dispersas geográficamente, los japoneses minimizan el tiempo de tránsito y mantienen pequeñas las cantidades de transferencias; por lo general, la décima parte de la producción de un día es un

tamaño de lote. Los vendedores incluso, hacen envíos a sus clientes varias veces al día para mantener lotes pequeños y un bajo inventario. Cuando todas las filas se quedan en cero, se minimiza la inversión en inventario, los plazos de entrega se acortan, las empresas pueden reaccionar más rápidamente a los cambios en la demanda, y se detectan problemas de calidad.

- Carga uniforme de la planta. Hacer homogéneo el flujo de producción para suavizar las ondas de reacción que ocurren normalmente como respuesta a las variaciones en el programa, es lo que se llama carga uniforme de planta. Cuando se hace un cambio en un ensamble final, los cambios se magnifican a lo largo de la línea y de la cadena de suministro. La única forma para eliminar el problema es hacer ajustes lo más pequeños posibles fijando un plan de producción mensual para la empresa en el cual se congele la tasa de producción.

Los japoneses descubrieron que podían lograr esto fabricando la misma combinación de productos cada día, pero en pequeñas cantidades. De esta forma siempre tienen una combinación total disponible para responder a las variaciones en la demanda. Un ejemplo de Toyota las cantidades mensuales de un estilo de automóvil se reducen a cantidades diarias para calcular los tiempos de ciclo (el tiempo comprendido entre dos unidades idénticas terminadas en una línea).

La cifra de tiempo del ciclo se utiliza para ajustar los recursos con el fin de producir la cantidad exacta que se necesita. La velocidad del equipo o de la línea de producción no es importante. Lo importante es producir la cantidad necesaria cada día. El JIT se esfuerza por producir a tiempo, al costo y con calidad.

- Heizer, J. (2001), define Sistemas kanban de control de producción. Kanban es una palabra japonesa que significa tarjeta. En su esfuerzo por reducir el inventario, los japoneses utilizan sistemas que tiran del inventario a través del taller. Muchas veces utilizan una tarjeta para señalar la necesidad de mas material (de ahí el nombre de kanban). La tarjeta es la autorización para que se elabore el siguiente contenedor de material. Lo normal es que exista una señal kanban para cada contenedor de artículos a elaborar. Cada tarjeta desata un pedido de un contenedor, y tira de él desde la cadena de producción o desde un proveedor. Una secuencia de

kanbans tira del material a lo largo de la instalación. En muchas instalaciones se ha modificado el sistema, de forma que, aunque se sigue usando el término kanban, no existen tarjetas. En algunos casos, un hueco en el suelo es indicio suficiente de que se necesita otro contenedor. En otros casos, una señal cualquiera, como una bandera o un trapo avisa de esta necesidad.

Cuando hay contacto visual entre el productor y el usuario, el proceso funciona de la siguiente manera:

- El usuario toma un contenedor estándar de piezas, de una pequeña zona de almacenamiento.
- La señal en la zona de almacenamiento puede ser vista por el departamento de producción, que la interpreta como una autorización para rellenar las existencias en el departamento de utilización o en la zona de aprovisionamiento. Como hay un tamaño óptimo de lote, el departamento de producción puede fabricar varios contenedores cada vez.

Cuando entre el productor y usuario no hay contacto visual se puede utilizar una tarjeta. Si hay una zona de almacenamiento intermedia, puede utilizarse un sistema de dos tarjetas. En este sistema, una tarjeta circula entre el usuario y la zona de almacenamiento, y la otra entre la zona de almacenamiento y la zona de producción.

- Determinación del número de tarjetas kanban o de contenedores. El número de tarjetas kanban o de contenedores en un sistema JIT determina la cantidad de inventario autorizado. Para determinar el número de contenedores que se mueven entre la zona de utilización y la de producción, la dirección fija en primer lugar el tamaño de cada contenedor. Esto se hace calculando el tamaño del lote mediante un modelo como el de cantidad de pedido de producción. Para establecer el número de contenedores hay que saber el plazo de entrega necesario para producir un contenedor de piezas y el nivel de existencias de seguridad necesario para compensar la variabilidad o incertidumbre en el sistema. El número de tarjetas kanban se calcula de la siguiente manera:

No. De kanbans = Demanda durante el plazo de entrega + existencias de seguridad

Tamaño del contenedor

○ Ventajas del kanban. Los contenedores son normalmente muy pequeños, Representando casi siempre el trabajo de unas pocas horas de producción. Este sistema requiere una programación muy ajustada. Hay que producir pequeñas cantidades varias veces al día. El proceso debe funcionar de forma homogénea, con poca variabilidad en el plazo de entrega, porque cualquier falta de suministros tiene una repercusión casi inmediata en todo el sistema. El kanban da mucha importancia a cumplir la programación, a la reducción del tiempo y del coste de distribución, y a un manejo económico de material.

• Chase, J. (2001) Tiempos de preparación minimizados. Como los lotes pequeños son la norma general, las preparaciones de la maquina deben realizarse rápidamente para producir los modelos mixtos en la línea. Para lograr dicha reducción en el tiempo de preparación, las preparaciones se dividen en actividades internas y externas. Las internas deben realizarse mientras la maquina está parada. Las externas pueden realizarse mientras la maquina está funcionando. Otros mecanismos que ahorran tiempo, como el de duplicar los portaherramientas portátiles, también se utilizan para reducir el tiempo de programación de las máquinas.

Reducción de la variabilidad

Heizer, J. (2001), para conseguir el movimiento de los materiales just in time, los directores reducen la variabilidad causada tanto por factores internos como externos. La variabilidad es cualquier desviación del proceso óptimo que produce productos perfectos, a tiempo y siempre. El inventario esconde variabilidad, una forma políticamente de hablar de problemas. Cuanta menos variabilidad haya en el sistema menos derroche habrá. La mayor parte de la variabilidad es consecuencia de tolerar desperdicios o de una gestión deficiente. La variabilidad se produce porque:

- Los empleados, las maquinas y los proveedores producen unidades que no cumplen las normas, llegan tarde o no llegan en suficiente cantidad.
- Los planos de ingeniería o las especificaciones no son exactos,

- El personal de producción intenta producir antes de que los planos o las especificaciones estén listos.
- No se conocen las demandas de los clientes.

La variabilidad puede pasar desapercibida cuando hay inventario. Por eso es tan efectivo el sistema JIT. La filosofía JIT de mejoras continuas elimina la variabilidad. La eliminación de la variabilidad nos permite trasladar materiales justo a tiempo para su utilización.

El JIT reduce el material en la cadena de abastecimiento. Nos ayuda a concentrarnos en añadir valor a cada paso.

Respeto por las personas

El respeto por las personas Chase, J. (2001), es una clave para las mejoras de los japoneses. Tradicionalmente, en Japón se ha hecho énfasis en el empleo de por vida para obtener cargos permanentes en firmas importantes. Las compañías intentan mantener el nivel de las nóminas incluso cuando las condiciones del negocio se deterioran. Los trabajadores permanentes (aproximadamente un tercio del total de la fuerza laboral) tienen seguridad laboral y tienden a ser más flexibles, se quedan con una compañía, y hacen todo lo que puedan para ayudar a que la empresa alcance sus metas. Los sindicatos empresariales en Japón existen para promover una relación cooperativa con la gerencia. En los tiempos buenos, todos los empleados reciben dos bonificaciones al año. Los empleados saben que si la compañía se desempeña bien, ellos obtendrán una bonificación. Esto los insta a mejorar la productividad. La gerencia considera que los trabajadores son activos, y no máquinas humanas. La automatización y la robótica se utilizan ampliamente para realizar trabajos rutinarios, de manera que los empleados queden libres para concentrarse en tareas de mejoramiento realmente importantes.

d) La teoría de los cinco ceros de Archier y Seryex Domínguez, J. (2003), con su teoría de los cinco ceros, hacen una sistematización de las metas planteadas en una fabricación Justo a Tiempo, de forma que la eficacia de las labores de producción se pueden medir por su grado de acercamiento a aquéllas.

- Cero defectos. La calidad bajo la filosofía Justo a Tiempo significa un proceso de producción sin defectos en que ésta se incorpora al producto cuando se fabrica. Se parte de un concepto de calidad total, incorporando ésta desde la etapa del diseño del producto y continuando en su proceso de fabricación. No es de extrañar que una filosofía que busca la eliminación de cualquier coste innecesario luche por eliminar los costes adicionales de una mala calidad: costes por reproceso y rectificación, por errores administrativos que hay que corregir, por asistencia postventa, por productos inservibles, por las devoluciones a proveedores, por stocks de seguridad, por pérdida de rendimiento, por pérdida de imagen de la empresa y por el control policial. Además, las mismas condiciones que favorecen un proceso de fabricación libre de defectos vienen a aumentar su productividad. La evidente relación entre productividad y calidad estriba, simplemente, en que menos defectos significa más producción, sin el correspondiente incremento en los costes.

En la fabricación Justo a Tiempo se utilizan maquinas que producen piezas de calidad uniforme, se concierta una calidad del 100 por 100 con los proveedores, se crean programas participativos con incentivos que promuevan mejoras de la calidad, se emplean programas permanentes de mantenimiento preventivo, y por último, se lleva a cabo una programación continua de la línea de producción mediante sistemas automáticos y por el propio personal de la factoría.

- Cero averías (o cero tiempo inoperativo). En una empresa que pretenda servir a sus clientes justo en el momento necesario y justo en la cantidad requerida, y todo ello sin mantener inventarios, es lógico que cualquier avería de la maquinaria sea considerada como algo diabólico que puede provocar el incumplimiento de los objetivos. La lucha contra las averías y el tiempo improductivo se facilita mediante la elección de una distribución en planta adecuada, con programas permanentes y muy exigentes de mantenimiento productivo y con personal polivalente, bien formado y motivado. Por otra parte, en el JIT, el adiestramiento del trabajador es una práctica generalizada para poder solventar los pequeños problemas que, con frecuencia, se presentan en el curso de la jornada de trabajo: tareas ordinarias de mantenimiento, supervisar y ajustar los equipos, buscar continuamente formas y métodos de eliminar

las potenciales interrupciones, etc. La finalidad perseguida por todo ello es muy simple: evitar cualquier retraso por fallo de los equipos durante las horas de trabajo.

- Cero stocks. Si se recurre a la famosa analogía que compara a la empresa con barco que navega tranquilamente por un río plagado de rocas (problemas), un nivel adecuado de los inventarios (nivel del agua), podrá conseguir que la empresa (navegue) plácidamente. Sin embargo, la filosofía Justo a Tiempo lucha contra cualquier política de empresa que implique mantener altos inventarios, al considerar a los stocks como el derroche más dañino, como la estrategia de confort que hay que empezar a abandonar ya que, además de los costes que implican, vienen a disimular diversos problemas, tales como: incertidumbre en las entregas de los proveedores, paradas de máquinas, falta de calidad, rupturas de stocks, demanda incierta, cuellos de botella en recursos clave, etc., evitando de esta forma que podamos luchar contra ellos y buscar así su solución definitiva.

- Cero plazos. En un entorno competitivo, las empresas que comercialicen primero gozaran de la oportunidad de establecer el liderazgo de su marca. Además, para poder reducir los niveles de stocks y conseguir flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, es preciso reducir los ciclos de fabricación de los productos. Por tanto, es crítico eliminar al máximo todos los tiempos no directamente indispensables, en particular los tiempos de espera, de preparaciones y de tránsito.

- Cero papel (o cero burocracia). El JIT, en su lucha continua por la sencillez y eliminación de costes superfluos, entabla una batalla permanente contra la fábrica oculta. En este sentido, intenta eliminar, en la medida de lo posible, cualquier burocracia de la empresa. Además apuesta por captar y distribuir la información a través de ordenadores que agilicen la captación, actualización, transmisión y acceso desde las distintas divisiones funcionales a la información almacenada en las bases de datos corporativas, lo cual simplifica considerablemente las tareas administrativas.

e) Calidad Heizer, J. (2001) La relación entre el sistema JIT y la calidad es muy estrecha. Ambos conceptos se relacionan de tres formas. En primer lugar, el método JIT reduce el coste necesario para conseguir buena calidad. Este ahorro se consigue porque los desperdicios, la repetición de los trabajos, la inversión en inventario y el

coste de las averías quedan ocultas por el inventario. La técnica JIT obliga a reducir el inventario; por lo tanto, se producen menos artículos defectuosos, y hay que recomponer menos unidades. En una palabra, mientras que el inventario esconde la mala calidad, el sistema JIT lo pone al descubierto enseguida.

En segundo lugar, el sistema JIT mejora la calidad. Reduciendo las colas y el plazo de entrega, el JIT mantiene fresca la memoria de los errores, y limita el número de causas posibles de los mismos. En efecto, el JIT crea un sistema de alerta inmediata en caso de que se produzcan problemas de calidad, por lo que se producen menos artículos defectuosos, y la realimentación es inmediata. Esta ventaja es válida tanto dentro de la empresa como para el caso de artículos recibidos de proveedores externos.

Finalmente, la mejora de la calidad implica que son necesarias menos protecciones de seguridad y, por lo tanto, puede conseguirse un sistema JIT mejor y más fácil de utilizar. Muchas veces, se mantiene inventario para protegerse contra la falta de confianza en la calidad. Si se puede contar con un nivel de calidad fiable, el JIT permite a las empresas reducir todos los costes relacionados con el inventario.

f) Control total de calidad

El control total de calidad Chase, J (2001), es la práctica de crear la calidad en el proceso y no identificar la calidad mediante inspección. También se refiere a la teoría según la cual los empleados asumen la responsabilidad por la calidad de su propio trabajo. Cuando los empleados son responsables por ésta, el JIT funciona mejor porque sólo los productos de buena calidad se piden por el sistema. Así, las organizaciones pueden lograr una alta calidad y una alta productividad. Mediante el uso de métodos estadísticos de control de calidad y la capacitación de los trabajadores para mantener los estándares, las inspecciones pueden reducirse a las primeras y últimas unidades producidas. Si éstas son perfectas, es posible suponer que las otras unidades intermedias entre estos dos puntos también son perfectas.

Un componente de la calidad es el diseño mejorado del producto. Las configuraciones estándar del producto y una menor cantidad de piezas y las piezas estandarizadas son elementos importantes en el JIT. Estas modificaciones de diseño reducen la variabilidad en el artículo final o en los materiales que forman parte del producto. Además de mejorar el carácter producible de un artículo, las actividades de diseño del producto pueden facilitar el procesamiento de los cambios de ingeniería.

g) Delegación de poder a los empleados

Heizer, J. (2001), mientras que algunas técnicas JIT requieren decisiones sobre criterios y estrategias a seguir, muchas otras entran dentro de la esfera de responsabilidad de los empleados. Los empleados a los que se les da la capacidad de tomar decisiones pueden aportar sus iniciativas en la mayor parte de las operaciones diarias, que son tan típicas de la filosofía JIT. Esto significa que algunas responsabilidades que han correspondido tradicionalmente a la dirección pueden delegarse en los empleados.

La asignación de capacidad de decisión a los empleados parte del principio de gestión que dice que “nadie conoce el trabajo mejor que los que lo hacen”. Las empresas no sólo adiestran a sus empleados para que puedan trabajar más y mejor, sino que tienen que sacar provecho de esa inversión enriqueciendo los puestos de trabajo y gracias a la reducción de los grupos de clasificación del personal, las empresas pueden conseguir que las capacidades mentales y físicas de los empleados se apliquen más eficazmente a la tarea de mejorar la producción.

La filosofía JIT de mejora continua da a los empleados la oportunidad de enriquecer sus trabajos y sus vidas. Cuando se gestiona eficazmente esta delegación de la capacidad de decisión, las empresas aprovechan el compromiso mutuo y el respeto entre los empleados y los directivos.

h) Trabajo con los proveedores

Chase, J. (2001), así como los clientes y los empleados son componentes clave del sistema JIT, los proveedores también son importantes para el proceso. Si una firma

comparte sus necesidades de uso proyectadas con sus proveedores, obtiene un cuadro a largo plazo de las demandas que se harán a los sistemas de producción y distribución. Algunos proveedores están enlazados en línea con un cliente para compartir la programación de la producción y los datos sobre las necesidades de insumos. Esto les permite desarrollar sistemas de nivel de producción. La confianza en el compromiso de entrega del proveedor o del vendedor permite reducciones en los inventarios reguladores. Mantener existencias a un nivel JIT requiere de entregas frecuentes durante el día. Algunos proveedores incluso entregan en un sitio a lo largo de la línea de producción y no en el puerto de entrada. Cuando los vendedores adoptan prácticas de calidad, pueden pasarse por alto las inspecciones de recibo a la llegada de sus productos.

Para medir el progreso del JIT, las medidas de desempeño enfatizan el número de procesos y prácticas que se han cambiado para mejorar el flujo de materiales y reducir el contenido laboral. Si el proceso mejora físicamente con el tiempo, luego sobreviene la reducción de los costos. Otros beneficios del JIT incluyen costos de transporte más bajos, mejoramiento en la calidad, reducción de desperdicios, participación del trabajador, mayor motivación y estado de ánimo e incremento en la productividad.

i) Aplicación de la Filosofía Justo a Tiempo a las Empresas de Servicios

Domínguez, J. (2003), las empresas de servicios comparten con las dedicadas a la transformación la característica fundamental de añadir valor, a través de sus procesos, a un input básico, creando un producto o servicio final en el cual el consumidor encontrará una determinada funcionalidad o utilidad. Es este razonamiento, unido al hecho de que el JIT centre gran parte de sus esfuerzos en la mejora de cualquier tipo de proceso, lo que justifica que las enseñanzas derivadas de la filosofía Justo a Tiempo puedan ser aplicadas, con garantía de éxito, en las empresas de servicios. Por ejemplo, también en este tipo de empresas habrá que eliminar todos aquellos procesos que no aporten valor añadido al servicio final y que, por tanto puedan ser considerados como un claro despilfarro.

- Sincronización y equilibrio. La sincronización y el equilibrio que el JIT propugna para las operaciones de la empresa, de forma que las operaciones y las entregas al cliente se realicen en los momentos precisos, encuentran una plena justificación en las empresas de servicios, donde existe mucha más probabilidad de que el cliente no acepte un retraso si encuentra otras alternativas.
- Flexibilidad. La flexibilidad que el JIT exige a las empresas productivas tiene mayor relevancia, si cabe, en las empresas de servicios, las cuales deben ser especialmente flexibles, ya que, a veces, será necesario desarrollar el servicio requerido de forma instantánea y totalmente ajustado a las necesidades o deseos de un cliente particular.
- El respeto por el factor humano de la empresa. La filosofía Justo a Tiempo considera a las personas que trabajan para la organización como el mayor capital de la empresa, y las anima para que aprovechen plenamente sus capacidades intelectuales. Dicho valor toma mayor protagonismo en las empresas de servicios, donde una parte importante de la calidad y el valor que se otorgue al servicio solicitado dependerá de la pericia y la habilidad con las que el personal haya desarrollado su trabajo. Es más, la responsabilidad sobre los procesos de producción también será mayor en la empresa de servicios, ya que cualquier fallo en la realización del trabajo será percibido directamente por el cliente, poniendo en peligro la continuidad del mismo.
- Proceso de mejora continua. También en los servicios es necesario un enfoque de mejora continua de los procesos y de los servicios ofrecidos si la empresa no desea ver peligrar su presencia en el mercado. En este sentido, muchas empresas están utilizando grupos de trabajadores para mejorar la calidad y el valor de los servicios ofrecidos. Honeywell ha extendido sus círculos de calidad de fabricación a sus operaciones de servicios y British Airways los utiliza como parte fundamental en su estrategia para implantar nuevas prácticas de servicios.

- Atención por la limpieza. Al igual que en las organizaciones productivas, la limpieza y buena organización de los centros de trabajo influyen decisivamente en el desarrollo de las operaciones y en la calidad de los servicios. Así, compañías de servicios como Mc. Donald's o Disneyland han reconocido que la limpieza en sus operaciones hace que los procesos se desarrollen mejor, las mejoras sean más fáciles de llevar a cabo y, en definitiva, los clientes perciban que están recibiendo un mejor servicio.
- Simplificación del flujo de operaciones. Los flujos de proceso en fábricas se centran, generalmente, en el movimiento de los componentes fabricados. En el sector servicios, los flujos pueden incluir información, materiales e incluso a los clientes, por lo que su clarificación y simplificación se convierte en fundamental para el buen desarrollo de las operaciones.
- Revisión de los equipos y de los procesos tecnológicos. El mismo cambio que realiza el JIT en las empresas fabriles hacia máquinas más pequeñas, más universales, más rápidas, con procesos más simples y sometidas a un buen mantenimiento preventivo, puede ayudar a las empresas de servicios a reducir el tiempo de sus operaciones y a obtener mayor flexibilidad para desarrollar una línea más amplia de servicios sin reducir su capacidad.
- Nivelación de la producción. Las empresas de servicios también empiezan a conseguir cargas de trabajo más uniformes introduciendo sistemas de reservas, servicios complementarios e incentivos por utilizar el servicio en tiempo de menor consumo. Mc. Donald's, por ejemplo, para crear planes de trabajo más uniforme ha empezado a ofrecer un servicio especial de desayunos.
- Cambios en la distribución de la planta. La creación de células de fabricación dedicadas a la elaboración de una determinada gama de productos está siendo aplicada con éxito en algunas empresas de servicios. Por ejemplo, algunos hospitales, en lugar de conducir al enfermo por todo el edificio para realizarle

distintas pruebas y exámenes, están reorganizando estos servicios en grupos de trabajo especializados en ciertos problemas. Empiezan a ser comunes zonas y grupos de personas, que, constituidas en micro-hospitales dentro del edificio general, disponen de todo el material necesario para tratar enfermedades específicas.

- Revisar los equipos y las tecnologías del proceso. Chase, J. (2001), revisar las tecnologías implica la evaluación de los equipos y del proceso para medir su capacidad y cumplimiento de los requerimientos, procesar siendo consistentes con la tolerancia, y ajustar la proporción y capacidad del grupo de trabajo.
- Eliminar las actividades innecesarias. Un paso que no agregue ningún valor es candidato para ser eliminado. Un paso que agregue valor puede ser candidato de reingeniería para mejorar la consistencia del proceso o para reducir el tiempo de ejecución de tareas. Un hospital descubrió que se perdía tiempo en una cirugía esperando un instrumento que no estaba disponible al inicio de la operación. Desarrolló una lista de instrumentos necesarios para cada categoría de cirugías. Speedi-Lube eliminó pasos, pero también agregó pasos que no mejoraban el proceso de lubricación pero sí hacían que los clientes se sintieran más seguros de que el trabajo se estaba realizando.
- Introducir la programación a instancias de la demanda. Debido a la naturaleza de la producción y el consumo del servicio, para manejar un negocio de servicios es necesario la programación a instancias de la demanda (orientada por los clientes). Además, muchas empresas de servicios están separando sus operaciones en instalaciones “privadas” e instalaciones de “atención directa al cliente”. Este método crea nuevos problemas al coordinar los programas entre las instalaciones. Los restaurantes Wendy’s originales fueron diseñados de manera que los cocineros pudieran ver ingresar los automóviles al estacionamiento. Colocaban en la parrilla un número de hamburguesas previamente establecido por cada carro que ingresaba. Este sistema fue diseñado para que se tuviera una hamburguesa fresca en la parrilla antes incluso de que el cliente hiciera el pedido.

- Desarrollar redes de proveedores. En el contexto JIT, las redes de proveedores se refieren a la asociación cooperativa de proveedores y clientes trabajando a largo plazo para beneficio mutuo.

j) Implantación de la filosofía Justo a Tiempo.

El JIT, como sistema de gestión de la producción, encuentra su campo de aplicación preferente en las configuraciones productivas repetitivas de unidades discretas. Preferiblemente puede aplicarse ante una demanda estable, con gama de productos/opciones reducida, rutas de fabricación fijas, proceso de fabricación simple y rápido y estructura de productos lo más plana posible. Sin embargo, el hecho de que el escenario anterior sea el ideal para la aplicación completa de la filosofía JIT, no implica que sus distintos principios o técnicas (eliminación de los despilfarros, calidad máxima, etc.) no sean de aplicación general a cualquier tipo de empresa.

Fases del proceso de implantación

- Fase previa: Educación directiva y creación de un equipo para la implantación. Esta primera es crucial, pues el éxito o fracaso de la aplicación dependerá en gran medida de las decisiones que se adopten en ella. En un primer momento debe existir una comprensión profunda de los principios del JIT, de sus posibles beneficios y de los escollos de la implantación, por parte de ciertas personas clave del organigrama de la empresa. Estas actuarán posteriormente como fuerza motriz para que la compañía acepte la filosofía JIT, participando en la educación preliminar de los altos cargos de la empresa. Con esta educación preliminar, donde es posible que sea necesario el apoyo de especialistas externos, se pretende informar al resto del personal clave y a la Alta Dirección sobre el JIT. Debe proporcionárseles una visión global y objetiva de la filosofía, de las fases necesarias para ponerla en práctica y de los probables costos y beneficios del mismo; del mismo modo se les hará comprender que poner en práctica el JIT será una verdadera revolución y, por tanto, comportará cambios fundamentales en el funcionamiento de la empresa. Después de la educación preliminar, los altos directivos de la empresa querrán saber con más exactitud cuáles son las ventajas concretas que se espera conseguir con el JIT y cual

su coste de consecución, por lo que será necesario realizar un análisis coste/beneficios. Este análisis no suele ofrecer demasiados problemas, ya que, el JIT suele ofrecer muchas ventajas a un coste relativamente bajo. Superado lo anterior, es fundamental conseguir un fuerte compromiso por parte de la dirección de la empresa, ya que, sin él, fallará posiblemente el proceso de implantación. La dirección debe ser consciente de que la aplicación del JIT va a imponer muchos cambios de actitudes (por ejemplo, el parar voluntariamente la línea de producción ante cualquier anomalía), por lo que debe estar dispuesta a admitir estos cambios y, además, a facilitarlos a través de su autoridad, formal y psicológica, a resto de los mandos y personal en general. Sin este alto nivel de compromiso es preferible aplazar la implantación del JIT. Como último paso de esta fase previa, es necesario crear un equipo de personas, dinámico y de calidad, para preparar un programa realista de implantación. En las empresas más grandes, este programa debe concentrarse inicialmente en una planta piloto para obtener la experiencia de una aplicación sin el largo tiempo de espera que implicaría una aplicación en toda la empresa,

Naturalmente, en el caso de una empresa pequeña, la planta piloto puede ser toda la empresa.

- Educación para el JIT

En esta fase habrá que extender la educación sobre el JIT a todo el personal de la empresa, haciéndole consciente de los cambios que la implantación supondrá. Dado que el JIT requerirá un mayor uso de su experiencia e inteligencia como parte fundamental para conseguir el éxito de la firma, debe garantizarse una plena asimilación, consiguiendo que cambien las actitudes y percepciones de todo el personal respecto a sus propios papeles y responsabilidades. El grado de la implantación será directamente proporcional a lo generoso del proceso de educación seguido, de forma que un programa recortado pondrá en peligro a todo el sistema. Aparte de conseguir el entusiasmo de todos los trabajadores en el proyecto, un buen programa de educación debe conseguir, pues, dos objetivos:

- Proporcionar una comprensión de la filosofía JIT y de su aplicación a la industria.

- Que los empleados empiecen a aplicar el JIT en su propio trabajo diario.

De acuerdo con ello, durante el programa de educación en el JIT hay que demostrar a la plantilla que las personas más importantes en la implantación no son los altos cargos, ni siquiera el equipo que dirige el proyecto, sino la mano de obra. La alta dirección puede dar el visto bueno, el equipo organizador puede preparar la puesta en práctica, pero el JIT no funcionará si el personal de la fábrica no lo quiere. Por último, no debemos olvidar que JIT es una filosofía de mejora continua de las operaciones de la empresa, por lo que el proceso de educación no debe acabar una vez implantado el sistema, sino que debe ser concebido como un proceso de educación continuo.

- Mejorar los procesos

En esta tercera fase se emprenderán los cambios físicos del proceso de fabricación que mejoraran el flujo de trabajo y que, de no llevarse a cabo, harán difícil, si no imposible, conseguir resultados con el JIT. La totalidad de estos cambios ya han sido estudiados con profundidad en los apartados anteriores y, en resumen, son los siguientes:

- Aplicación del sistema SMED para reducir los tiempos de preparación y facilitar la disminución del tiempo total de fabricación y el tamaño de los lotes de procesamiento. En este sentido es importante la visita a alguna fábrica que haya adoptado con éxito el sistema SMED. El primer paso es estar unívocamente convencidos de que los cambios SMED son factibles. Si se dice a los trabajadores de la planta que cambios de útiles que necesitan dos horas pueden completarse, por ejemplo, en seis minutos, el 99 por 100 de ellos no lo creerán; incluso si lo creyeran, pensarían que tales mejoras requerirán equipos más sofisticados o grandes incrementos de costes. Sin embargo, si estas personas pueden observar un cambio de útiles SMED en la realidad y examinar el equipo, se asombrarán de que con unas medidas tan sencillas se puedan producir unas reducciones de tiempo tan

importantes. La comprensión será instantánea y sus ideas cambiarán revolucionariamente.

- Cambiar la distribución en planta, encaminándose a conseguir líneas de flujo que, conectadas entre sí, permitan la igualación, sincronización y operaciones de flujo pieza a pieza.
- Poner en marcha un plan de mantenimiento productivo que haga innecesaria mantener inventarios de seguridad para paliar las averías de las máquinas.
- Conseguir un manejo multiproceso por parte de los empleados, para lo cual es necesario dotar a los mismos de una formación que los haga polivalentes.
- En conexión con los aspectos anteriores, conseguir un mix de productos con un programa nivelado.

- Mejoras en el control

Los resultados globales de la aplicación del JIT dependerán en gran medida de la forma en que se controle el sistema de fabricación. Ya sabemos, que la base de control de producción del JIT es el propio sistema Kanban, el cual, a través de la disminución de los inventarios en la planta, saca los problemas a la luz y obliga a su resolución. Además, como parte fundamental en la mejora del control, habrá que ejecutar programas de calidad que permitan una inspección del 100 por 100 en la fuente, para lo cual habrá que instalar mecanismos que detecten por sí mismos cualquier producto defectuoso o anomalía de funcionamiento.

- Relaciones con proveedores/clientes

Esta es la quinta y última fase de cualquier proceso de aplicación del JIT, siendo fundamental para cualquier empresa que quiera obtener el máximo beneficio de la misma. En cuanto al proceso de implementación, se recomienda que éste no se haga de forma apresurada, aunque se disponga de todos los recursos necesarios para hacerlo, ya que los cambios que se requieren son tan fundamentales que lleva tiempo asimilar sus implicaciones y absorber la filosofía en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Un año, contando a partir de la consolidación de la primera fase, puede ser la duración óptima para desarrollar el resto de las etapas.

1.2.2 Servicio al cliente

a) Cliente

Bateman, T. y Snell, S. (2001), explica que los clientes compran los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones. Sin los clientes, una compañía no sobrevivirá. El consumidor final es cuando compra una hamburguesa o un par de jeans de una tienda en el centro comercial. Los consumidores intermedios compran materia prima o productos al mayoreo y luego los venden a los consumidores finales. En realidad, los consumidores intermedios hacen más compras que los consumidores finales individuales.

Como los proveedores, los clientes son importantes para las organizaciones por razones distintas al dinero que éstos proporcionan por los bienes y servicios. Los clientes pueden exigir precios menores, mayor calidad, especificaciones únicas para los productos, o un mejor servicio.

b) El servicio al cliente

Rodas, L. (1999), en el libro titulado *Cultura de servicio*, se explica que el servicio como “todas las operaciones, beneficios que se ofrecen en venta o se proporcionan junto con la venta de productos”. Por esto, una manera muy fácil y clara de entender lo que realmente es servicio al cliente, es pensando siempre en hacer a los demás todo aquello que a nosotros nos gustaría que nos hicieran, es decir ponerse en el lugar del cliente. Este podría ser el principio fundamental sobre el cual se basan todos los servicios a clientes, y ganar dinero aplicando de manera correcta este principio, significa que se está en el mundo de los negocios.

c) El ABC del servicio al cliente

Sumanth, D. (2001). El ABC del servicio al cliente es el siguiente:

A = atención,

B = business = la orientación al negocio y

C = la cordialidad o amabilidad.

Si se cumple este ABC, el cliente quedará encantado con el servicio y se quedará de por vida con una empresa en especial. El cliente espera que se le atienda bien, por lo que hay que sonreírle, cuidarse del lenguaje corporal y terminar el proceso de la venta dejándole un buen sentimiento, reforzando que lo que compró fue lo correcto al darle un valor extra al artículo”.

Muchas empresas no entienden que el servicio al cliente es en verdad vender, porque hace que el cliente regrese más seguido y que compre más.

d) Los diez mandamientos del servicio al cliente

Hoffman T. Y Bateson J. (2002), explica que existen diez pasos de importancia para brindar un buen servicio a los clientes, que pueden ayudar a las empresas en general a ofrecer un servicio que las distinga de las demás.

1. Regréselos vivitos y coleando. Pregúnteles qué necesitan y déselos una y otra vez.
2. Sistemas, no sonrisas. Decir por favor y sonreír, no les asegura hacer bien su trabajo, sólo los sistemas lo garantizan.
3. Prometa poco y deles más. Los clientes esperan que usted cumpla su palabra, excédala.
4. Cuando el cliente pregunta o solicita, la respuesta siempre debe de ser sí.
5. Elimine los inspectores y departamentos de relaciones con los clientes, todo empleado debe tener la capacidad de manejar problemas.
6. Si no hay quejas, algo está mal. Motive a sus clientes a que le cuenten que es lo que está mal.
7. Trabaje con mediciones, mida todo.
8. Tratar a la gente como socios.
9. Muestre respeto por la gente, sea cortés. Funciona.
10. Aplique el sistema japonés. Aprenda de los mejores. Estudie como lo hacen los mejores, haga propios sus sistemas y luego mejórellos.

e) Valor agregado para los clientes Horovitz, J. (2000), explica que los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o un servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos. Esta es una ecuación fundamental.

Valor = beneficios – costes: el elemento beneficio de la ecuación.

En resumen: Cuanto mayor es la diferencia entre los dos, más alto es su valor.

f) Satisfacción del cliente

McCarthy J. Y Perreault W. (2001), define que la satisfacción del cliente como un segundo elemento clave para quienes manejan el concepto de mercadeo. ¿Qué es lo que finalmente buscan los clientes? ¿Cómo juzgan un producto? La respuesta siempre hace referencia al valor del producto.

En general se entiende por valor la satisfacción obtenida con el uso de un bien o servicio. Los clientes comparan el precio que pagan por un producto con todos los beneficios que obtienen del mismo. Algunos de estos beneficios superan lo que el producto mismo puede hacer por ellos, abarcan otras áreas como las de servicio y relaciones humanas.

Esta definición ampliada muestra cómo el concepto de valor puede incluir clientes por parte del personal de la compañía. Las empresas que regularmente ofrecen este tipo de valor obtienen la lealtad del cliente. Consecuentemente, la empresa no define el valor sin el cliente.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Opinan que los consumidores se forman una opinión en cuanto al valor de las ofertas mercadotécnicas y toman sus decisiones de comprar con base en dichas opiniones. Satisfacer al cliente con una compra, dependerá del rendimiento del producto con relación a las expectativas del comprador. Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción. Si la actuación del producto no llega a cumplir sus expectativas, el cliente estará insatisfecho, si la actuación está a la altura de las expectativas, el cliente estará

satisfecho. Si la actuación supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o encantado.

Pero ¿Cómo se forman expectativas los compradores? Las expectativas se fundamentan en las experiencias que ha tenido el cliente al comprar, en la opinión de amigos y compañeros y en la información y en las promesas del comercializador y la competencia. Los comercializadores deben tener cuidado cuando establecen el grado de expectativas. Si establecen expectativa demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no puedan atraer a suficientes compradores.

Por el contrario, si establecen expectativas demasiado altas, es probable que los compradores se decepcionen. Las empresas triunfadoras siguen la pista de las expectativas de sus clientes, la forma en que perciben la actuación de la empresa y la satisfacción de los clientes.

En el caso de las empresas que se centran en el cliente, la satisfacción del cliente es tanto meta, como factor medular para el éxito de la empresa. Las empresas que obtienen calificaciones altas para la satisfacción del cliente se aseguran que el mercado hacia el cual se dirigen conozca el dato. Estas empresas se han dado cuenta de que los clientes muy satisfechos ofrecen varias ventajas en la empresa. Son menos sensibles a los precios y permanecen leales durante más tiempo. A la larga compran otros productos conforme la empresa va introduciendo productos relacionados o mejorados. Además hablan favorablemente a otras personas de la empresa y sus productos.

Asimismo McCarthy y Perreault (2001) manifiesta que “el objetivo en el mercadeo, más que hacer una venta, consiste en establecer una relación con el cliente”. Debido a que el cliente demanda la satisfacción de sus necesidades y sus deseos aumentan, las compañías exitosas son aquellas que responden rápida y apropiadamente a dichas necesidades y deseos.

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2001). El objetivo de todos los esfuerzos de marketing debería consistir en maximizar la satisfacción del cliente.

Los mercadólogos deben cerciorarse de que proveen el mejor producto o servicio posible en su precio y abstenerse de inducir al cliente a formarse expectativas de rendimiento del producto superiores a lo que éste les pueda proporcionar”. Además de la experiencia de usar el producto mismo, los clientes también pueden recibir reforzamiento de otros elementos incluidos en la situación de compra, tales como el ambiente donde tiene lugar la transacción o el servicio, la atención y la actitud servicial de los empleados y las comodidades allí ofrecidas.

Hoffman T. Y Bateson J. (2002). La satisfacción del cliente es igual a las percepciones que tiene sobre lo que recibió menos las expectativas que tenía al respecto de lo que pensó que iba a recibir.

Desarrolló la siguiente fórmula que expresa esta relación:

$C = P - E$ (C = Calidad, P = Percepciones y E = Expectativas)

Se debe tomar en cuenta que las percepciones y las expectativas son subjetivas, cuando se satisfacen las necesidades de los clientes, las percepciones y expectativas son iguales, por lo tanto, el servicio es calificado como satisfactorio. Si el servicio sobrepasa las expectativas, la satisfacción será positiva y el cliente calificará el servicio como superior.

Así también, indica que las empresas que tienen éxito en la satisfacción del cliente son las que:

- Enfatizan las expectativas reales de los clientes y se centran en sus puntos de vista.
- Investigan las necesidades de sus clientes, escuchan.
- Miden su calidad.
- Tienen estándares de calidad. “existen dos dimensiones de calidad que son de naturaleza muy diferente: la calidad interna, que es lo que el cliente recibe o sea el

producto final, y la calidad externa que corresponde a la forma de como el cliente recibe un servicio”.

Kotler, P. y Armstrong G. (2001). El valor y la satisfacción proporcionados al cliente son ingredientes importantes de la fórmula del mercadólogo para alcanzar el éxito. Pero ¿qué se requiere para producir valor al cliente y proporcionárselo?

g) Cómo seguirle la pista a la satisfacción del cliente

Los instrumentos para seguir la pista y medir la satisfacción de los clientes pueden ir desde los muy primitivos hasta los muy sofisticados. Las empresas emplean los siguientes métodos para medir la cantidad de satisfacción que producen en los clientes.

- Sistemas de quejas y sugerencias. La organización que gira en torno a los clientes facilita que éstos presenten sugerencias y quejas. Estos sistemas no solo sirven para que las empresas actúen con más rapidez para resolver problemas, sino que también les proporcionan muchas ideas buenas para mejorar los productos y los servicios.
- Encuestas de la satisfacción de los clientes. El solo hecho de tener sistemas de quejas y sugerencias quizá no ofrezca a la empresa un panorama completo de la satisfacción y la insatisfacción de los clientes. Los estudios muestran que una de cada cuatro compras no satisface al cliente, pero que menos del 5% de los clientes se queja. Los clientes pueden pensar que sus quejas son menores, que recibirán maltrato en caso de quejarse, o que la empresa no hará mucho por remediar el problema de cualquier manera. En lugar de quejarse, la mayor parte de los clientes simplemente cambia de proveedor, En consecuencia, la empresa pierde clientes sin necesidad. Las empresas sensibles miden, de forma directa, la satisfacción de sus clientes por medio de encuestas aplicadas con regularidad. Envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra de clientes recientes para averiguar su opinión en cuanto a diversos aspectos de la actuación de la empresa. Así mismo encuestan la opinión de los compradores en cuanto a la actuación de la competencia.

Una empresa puede medir la satisfacción de los clientes de diversas maneras. Puede medir la satisfacción de forma directa preguntando ¿Qué tan satisfecho está usted con el producto? ¿Está muy insatisfecho, un poco insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, un tanto satisfecho o muy satisfecho? También puede pedir a los encuestados que califiquen la medida que esperaban obtener de ciertos atributos y la cantidad que obtuvieron. Por último la empresa puede pedir a los encuestados que hagan una lista de los problemas que han tenido con la oferta y que sugieran mejoras.

- Compradores fantasmas. Otra manera muy útil de evaluar la insatisfacción de los clientes es contratar a personas que se hacen pasar por compradores, y que después hablan de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de la competencia. Estos “compradores fantasma” incluso pueden presentar problemas específicos para corroborar si el personal de la empresa maneja bien las situaciones difíciles. Las empresas no se deben limitar a la contratación de compradores fantasma, sino que los gerentes mismos deben salir de sus oficinas, de tiempo en tiempo, para experimentar de primera mano, el trato que reciben como clientes. Otra alternativa es que los gerentes llamen por teléfono a sus propias compañías, planteando diferentes preguntas y quejas para ver cómo se maneja su llamada.
- Análisis de clientes perdidos. Las empresas se deben poner en contacto con clientes que han dejado de comprar o que han optado por la competencia, para averiguar qué pasó. La empresa no sólo debe realizar estas entrevistas de salida, también debe vigilar el porcentaje de clientes perdidos. Un porcentaje que sube es indicador de que la empresa no está satisfaciendo a sus clientes.

h) La cadena del valor

Michael Porter propuso la cadena del valor como el instrumento básico para identificar la manera de crear más valor para el cliente. Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa. La cadena del valor descompone a la empresa en 9 actividades que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos en negocios específicos y las fuentes potenciales de

diferenciación de la competencia. Las nueve actividades para crear valor incluyen cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias.

Las actividades primarias entrañan la secuencia para llevar materiales al negocio (logística hacia el interior), operar con ellos (operaciones), enviarlos al exterior (logística hacia el exterior), comercializarlos (mercadotecnia y ventas) y darles mantenimiento (servicios). Las actividades secundarias presentan dentro de cada una de estas actividades primarias; el departamento de adquisiciones sólo se ocupa de una fracción de la procuración. El desarrollo de la tecnología y la administración de los recursos humanos también se presentan en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa cubre los gastos fijos de la gerencia general y de los departamentos de planeación, finanzas, contabilidad y jurídico, y los aspectos de gobierno correspondientes a todas las actividades primarias y secundarias.

Con este concepto de la cadena de valor, la empresa debe estudiar sus costos y desempeño para cada actividad que crea valor, buscando la forma de mejorarlos. Además, debe estimar los costos y la actuación de los competidores que le servirán como punto de comparación. En la medida que la empresa pueda realizar ciertas actividades mejor que la competencia, podrá contar con una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa no sólo depende de la medida en que cada departamento ejecute su trabajo debidamente, sino también en la medida en que las actividades de los diversos departamentos se coordinan como se debe. Con mucha frecuencia los departamentos maximizan individualmente sus propios intereses, en lugar de los de la empresa total y los del cliente. Para superar este problema, las empresas deben conceder más importancia a la buena administración de los procesos de los negocios medulares, que en su mayor parte entrañan insumos y cooperación de muchos departamentos funcionales.

Estos procesos de los negocios medulares incluyen los siguientes:

- El proceso de desarrollo del producto: Todas las actividades que entraña identificar, investigar y desarrollar productos nuevos en forma veloz, con gran calidad y costo razonable.
- El proceso de administración de inventarios: Todas las actividades que entrañan desarrollo y administrar los niveles adecuados de inventarios de materias primas, así como de productos semiterminados y terminados, de tal manera que existan suficientes suministros disponibles, al tiempo que se evita el costo del exceso de existencias.
- El proceso desde el pedido hasta el pago: Todas las actividades que entraña recibir pedidos, aprobarlos, enviar los bienes en su oportunidad y cobrar el pago.
- El proceso de servicios al cliente: Todas las actividades que permitan facilitar que el cliente se ponga en contacto con las partes de la empresa que le proporcionarán servicios, respuestas a sus preguntas y solución a sus problemas.

i) Valor agregado Manning G. y Reece B. (2000). Valor agregado significa que las compañías añaden valor a su producto con un racimo de intangibles, como vendedores más capacitados, niveles más altos de cortesía, entregas más confiables de producto, mejor servicio después de la venta e innovaciones que realmente mejoran el valor del producto a los ojos del cliente”. En el mercado actual de gran competitividad, estos beneficios de valor agregado dan a la compañía una ventaja competitiva.

ii)

El Valor agregado del producto existe cuando éste ofrece a los clientes más de lo que ellos esperan recibir.

Kotler, P. y Armstrong G. (2001). Definen el valor para los clientes. Los consumidores compran a la empresa que, en su opinión ofrece mayor valor proporcionado al cliente; es decir, la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.

j) Como conservar a los clientes

Además de establecer relaciones más solidas con los socios de la cadena de suministro, las empresas deben empeñarse en desarrollar vínculos más fuertes con sus clientes finales y conseguir su fidelidad. La empresa que opera con la teoría de los negocios en una “cubeta agujerada” piensa que siempre existirían bastantes clientes para reemplazar a los desertores. No obstante este gran revoltillo de clientes entraña costos más altos que si la empresa conservara a los clientes y no consiguiera ninguno nuevo.

k) El costo de los clientes que se pierden

Las empresas deben vigilar de cerca el porcentaje de deserción de clientes y tomar medidas para acotarlo. En primer término, la empresa debe definir y medir su porcentaje de retención. Por ejemplo en el caso de una revista, lo haría con el porcentaje de renovaciones. A continuación, la empresa tendrá que identificar las causas que llevan a los clientes a desertar y determinar cuales se pueden reducir o suprimir. No se puede hacer mucho en cuanto a los clientes que cambian de zona ni a las empresas compradoras que cesan sus actividades. Sin embargo, si se puede hacer mucho en cuanto a los clientes que desertan a causa de productos de poca calidad, de servicios deficientes o de precios demasiado altos. La empresa debe preparar una grafica de distribución de la frecuencia que permita conocer el porcentaje de clientes que desertan por diferentes motivos.

Las empresas pueden estimar el monto de las utilidades que pierden cuando los clientes desertan sin necesidad. En el caso de un cliente individual, esto sería equivalente al valor duradero para el cliente.

La empresa tiene que averiguar cuánto le costaría reducir el porcentaje de defecciones. Si el costo de éstas es inferior a las utilidades que se pierden, la empresa debería dedicar ese monto a reducir la inserción de clientes.

l) La necesidad de conservar los clientes hoy, las empresas que sobresalen hacen todo lo posible por conservar a sus clientes. Muchos mercados han llegado a su madurez y no hay muchos clientes nuevos ingresando a casi ninguna categoría de mercado. La competencia va en aumento y los costos por atraer clientes nuevos también están subiendo. En estos mercados, atraer a un cliente nuevo quizá cueste cinco veces más que mantener contento a uno existente. La mercadotecnia ofensiva normalmente cuesta más que la mercadotecnia defensiva, porque para robarle clientes satisfechos a la competencia se requieren grandes esfuerzos y gastos.

Por, desgracia la teoría y la práctica clásicas de la mercadotecnia giran en torno al arte de atraer a clientes nuevos, en lugar de como conservar a los existentes. Se ha subrayado la importancia de hacer transacciones, en lugar de establecer relaciones. El análisis se ha dirigido a las actividades antes de vender y las actividades para vender, en lugar de a las actividades después de vender.

m) La clave: Comercializar mediante relaciones con los clientes

La comercialización por medio de relaciones entraña establecer, mantener y reforzar relaciones sólidas con los clientes y otros interesados. El punto focal de la mercadotecnia se aleja cada vez más de las transacciones individuales, para dirigirse a establecer relaciones plenas de valor y redes para la comercialización. La comercialización por medio de relaciones se orienta más a largo plazo. La meta es proporcionar a los clientes un valor a largo plazo y la medida del éxito es la satisfacción del cliente a largo plazo. La comercialización por medio de relaciones exige que todos los departamentos de la empresa trabajen con el de mercadotecnia, en forma de equipo, para servir al cliente. Esto implica establecer relaciones en muchos niveles, económicas, sociales, técnicas y jurídicas, que redundarán en la fidelidad del cliente.

Son cinco los niveles o las relaciones que se pueden establecer con los clientes que han comprado un producto de la empresa:

- El básico: El vendedor de la empresa vende el producto, pero no le da seguimiento en forma alguna.
- El reactivo: El vendedor vende el producto y pide al cliente que le llame si llega a tener alguna duda o problema.
- El responsable: El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además, el vendedor pide al cliente que le comunique sugerencias para mejorar el producto y decepciones concretas. Esta información sirve a la empresa para mejorar su oferta de manera constante.
- El proactivo: El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama al cliente, de tiempo en tiempo, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad.
- El de la sociedad: La empresa trabaja, en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles más valor.

¿Qué instrumentos de mercadotecnia concretos puede usar una empresa para establecer vínculos más sólidos con los clientes y mayor satisfacción? Puede adoptar alguna de las tres posiciones para crear valor para el cliente. La primera consiste, primordialmente, en sumar beneficios económicos a la relación con el cliente. Aunque estos programas de reembolsos y otros incentivos monetarios crean la preferencia de los clientes, también pueden ser imitados por la competencia con gran facilidad y, por tanto, podrían no servir para diferenciar la oferta de la empresa de manera permanente. El segundo enfoque consiste en sumar beneficios sociales, a la par que beneficios económicos. En este caso, el personal de la empresa se esfuerza por aumentar sus vínculos sociales con los clientes, averiguando cuales son las necesidades y los anhelos de clientes individuales y, después, individualiza y personaliza los productos y servicios; hace que los compradores se conviertan en clientes:

Una institución, seguramente, no conoce el nombre de los compradores, pero sí el de los clientes. Los compradores forman parte de la masa o de los segmentos grandes que reciben servicios; los clientes deben recibir atención individual... los

compradores son atendidos por quienquiera que esté a la mano... los clientes son atendidos... por el profesional... asignado a ellos.

El tercer enfoque para establecer relaciones sólidas con los clientes consiste en sumar vínculos estructurales, a la par que beneficios sociales y económicos.

- Pasos básicos para establecer en una empresa un programa de comercialización por medio de relaciones.
- Identificar a los clientes básicos que ameritan la administración por medio de relaciones. Elegir a los clientes buenos o grandes y señalarlos para la administración por medio de relaciones. Los clientes que registren crecimiento excepcional o sean pioneros en avances de la industria también se pueden sumar al grupo.
- Asignar a un administrador, hábil para las relaciones, para cada cliente clave. El vendedor que esté atendiendo al cliente debe recibir capacitación en la administración por medio de relaciones o ser reemplazado por alguien que tenga más capacidad para este tipo de administración. El administrador de relaciones debe contar con características que se ciñan al cliente o que le sean atractivas.
- Formular una descripción clara de las funciones de los administradores de relaciones. Describir su ubicación en el organigrama, sus objetivos, obligaciones y criterios para la evaluación. Hacer que el administrador de relaciones sea el punto focal para todos los tratos con el cliente y respecto al mismo. Encargar a cada administrador el manejo de sólo una o unas cuantas relaciones.
- Pedir a cada administrador de relaciones que prepare planes anuales y a largo plazo de sus relaciones con el cliente. Estos planes deben establecer objetivos, estrategias, medidas concretas y recursos requeridos.
- Nombrar a un gerente general encargado de supervisar a los administradores de relaciones. Esta persona preparará la descripción de las funciones, los criterios de evaluación y la cantidad de recursos para mejorar la eficacia del administrador de relaciones.

Cuando la organización aplica debidamente la administración de relaciones, coloca su punto focal en la administración de sus clientes, así como en la de sus productos.

Por otra parte aunque muchas empresas están optando cada vez más por la administración de relaciones, ésta no es eficaz en todas las situaciones:

Cuando se trata de la comercialización por medio de relaciones... no se trata de establecer una relación con todos los clientes... de hecho, existen clientes muy malos. El objetivo es averiguar qué clientes vale la pena cultivar porque uno puede satisfacer sus necesidades con más eficacia que cualquier otro.

En última instancia, las empresas deben juzgar qué segmentos y qué clientes específicos serán rentables.

n) La prueba última: La rentabilidad de los clientes

La mercadotecnia es el arte de atraer a clientes rentables y de conservarlos. Sin embargo las empresas suelen encontrar que entre 20 y 40% de sus clientes no son rentables. ¿Qué hace que un cliente sea rentable? Se entiende por cliente rentable, aquella persona, hogar o empresa cuyos ingresos superan, con el tiempo, en monto aceptable, los costos de la empresa por atraer a ese cliente y ofrecerle y venderle servicios. Nótese que la definición subraya los ingresos y costos a la larga y no la utilidad por una sola transacción.

Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2000). Opinan primero es el cliente quien define la calidad y no el productor-vendedor; segundo, si la calidad del servicio no corresponde a sus expectativas pueden perderse ventas entre los clientes actuales y no atraerse a otros nuevos". Las empresas deben:

1. Determinar el nivel de expectativa de mercado meta
2. Esforzarse por mantener consistente la calidad de servicio o incluso superarlo.

Para administrar eficazmente la calidad del servicio, una organización debería diseñar y operar un programa permanente de mejoramiento que le permita vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad. Una función conexas, y también ardua, consiste en evaluarla midiendo la satisfacción del cliente, es decir sus percepciones de la calidad de los servicios.

Hoffman T. Y Bateson J. (2002), la supervivencia de las empresas depende de las ventajas que éstas proporcionen a sus clientes. Se debe de estar informado de las necesidades de los clientes y, si es necesario, hay que implementar estrategias de servicio que cumplan con las exigencias de los mismos”.

Existen cuatro razones por las que la calidad en el servicio es importante:

- Desarrollo en la industria de los servicios.
- Mayor competencia.
- Amplio conocimientos sobre los consumidores.
- La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente”.

El deseo de las empresas por captar el mayor número posible de clientes, puede dar como resultado el descuido, al no brindar un servicio especializado y diferenciado.

Una de las formas principales en que una empresa puede diferenciarse, es proporcionar siempre un nivel de calidad más elevado que el de sus competidores. La retención del cliente es el mejor medidor de la calidad, debido a que refleja la habilidad que tienen estas empresas de mantener a sus clientes, y esto depende de qué tan firmemente se proporcione un servicio.

Las empresas dedicadas a servicios, necesitan identificar las expectativas de sus clientes en lo que concierne a la calidad del servicio, éstas son difíciles de lograr porque los servicios son complejos, vender un servicio no sólo significa el compromiso de hacer algo, también abarca el vender la forma en que se debe de hacer.

ñ) Dimensiones de calidad en el servicio al cliente Berry, L. (2002). Los clientes utilizan cinco dimensiones como criterios para juzgar la calidad del servicio:

1. Confiabilidad
2. Aspectos tangibles
3. Prontitud de respuesta
4. Seguridad
5. Empatía

o) Escala SERVCUAL Hoffman T. Y Bateson J. (2002). Una medida de la calidad de los servicios utilizada con frecuencia, y objeto de muchas polémicas, es la escala SERVCUAL. “De acuerdo con sus creadores, la SERVCUAL es un instrumento de diagnóstico que descubre las fortalezas y las debilidades generales de una empresa en cuanto a servicio se refiere.”

La SERVCUAL se basa en cinco dimensiones de calidad de los servicios, éstas son: los tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía; juntas constituyen el “esqueleto” básico que sustenta la calidad de los servicios.

1. Dimensión de los tangibles: Consta de la capacidad de una empresa para administrar sus tangibles. Compara las expectativas de los consumidores con el desempeño de la empresa, en relación a la capacidad de ésta para administrar sus recursos, como por ejemplo, el aspecto del personal, la papelería etc.

2. Dimensión de la confiabilidad: Refleja la consistencia y la confiabilidad del desempeño de una empresa. ¿La empresa proporciona el mismo nivel de servicios una y otra vez, o su calidad varía en cada encuentro?

¿La empresa cumple sus promesas? ¿Presenta facturas exactas a sus clientes? No hay nada que frustre más a los clientes que las empresas que brindan servicios poco confiables.

3. Dimensión de capacidad de respuesta: Refleja el compromiso de la empresa en brindar sus servicios a la hora indicada. Es la voluntad y/o disposición de los empleados a prestar un servicio oportuno.

4. Dimensión de las garantías: Se refiere a los conocimientos y habilidades que tienen las empresas para desempeñar un servicio, la cortesía con la que trata a sus clientes y la seguridad de sus operaciones.

5. Dimensión de empatía: Implica tener la capacidad de experimentar o comprender los sentimientos de otra persona como si fueran los propios.

Las empresas que tienen empatía no han olvidado lo que se siente ser cliente, por ello entienden más fácilmente sus gustos y necesidades, procurando que sus servicios sean más accesibles.

p) Estrategia de servicio

Berry, L. (2002). "El liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la organización. Oyendo lo que la gente dice sobre el servicio, se llega a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el desempeño y por qué, y lo que debe hacerse para mejorar. También es la base para establecer un rumbo estratégico global – una estrategia de servicio".

La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente, por lo cual en toda empresa se debe definir correctamente y sostener una visión de excelencia en el servicio.

q) Características de una estrategia de servicio

Una estrategia de servicio no sólo consiste en la prestación de un buen servicio. El papel primordial de un buen servicio, como parte de una estrategia de servicio, comprende cuatro principios: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad".

Confiabilidad: significa servicio exacto y seriedad; cumplir con la promesa.

Sorpresa: implica lograr que el cliente diga: ¡Magnífico! Esta gente sabe lo que hace, sucede cuando se da más de lo que se espera.

Recuperación: significa ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente, implica prestar apoyo al servicio.

Equidad: se refiere a reglas iguales de juego para el cliente y la empresa, es decir trabajar éticamente.

El autor afirma que una empresa debe vivir su estrategia de servicio.

Para que la estrategia tome vida es necesario que coincida con los criterios de los empleados, con su capacitación y educación, con la tecnología, las evaluaciones de desempeño y sistemas de retribución. También es necesario que la filosofía de la empresa esté de acuerdo con la estrategia de servicio, de otro modo fracasará. Una estrategia de servicio excelente fomenta una auténtica voluntad de realización en la

organización. Estimula al personal a adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, animándolos a aumentar sus aspiraciones.

Una excelente estrategia exige creatividad y grandes esfuerzos en todos los niveles de la empresa, y no sólo en la gerencia. Debe empujar a la empresa a alcanzar un nivel de desempeño superior al resto de la industria. Esta clase de estrategia es posible únicamente en empresas donde los gerentes creen en la capacidad del personal, para realizarse, crecer en el trabajo y estar a la altura de las situaciones.

Para identificar la estrategia, Berry, L. (2002) expone que “es necesario contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para el mercado objetivo?
- ¿En cuáles atributos importantes del servicio es más débil la competencia?
- ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de la empresa en materia de servicio?”

Responder a estas preguntas es una oportunidad de análisis. Las necesidades importantes de los clientes que no están siendo satisfechas por la competencia y que la empresa que está definiendo su estrategia puede satisfacer representan un vacío de servicio en el mercado.

El proceso de elección de estrategias requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio.

r) Ventaja competitiva gracias al servicio al cliente Kotler, P. y Armstrong G. (2001) afirma que “la clave para conseguir y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar mayor valor. En la medida en que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva”.

Para encontrar puntos de diferenciación, el mercadólogo debe estudiar toda la experiencia del cliente con el producto o servicio de la compañía. Una empresa alerta puede encontrar formas de diferenciarse en todos los puntos en que entra en contacto con los clientes. ¿En qué sentidos específicos puede una empresa diferenciar su oferta de la competencia? Una empresa u oferta de se puede diferenciar con base en el producto, los servicios, los canales, la gente o la imagen. “La ventaja competitiva sobre los competidores se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos”.

McCarthy J. Y Perreault W. (2001). “La ventaja competitiva significa que la empresa posee una mezcla de marketing que el mercado meta considera mejor que la de los competidores. Algunas veces, para tener las oportunidades de innovar y una ventaja competitiva, una compañía sólo tiene que perfeccionar la mezcla o mezclas actuales de marketing o establecer relaciones más estrechas con los clientes”.

Gerson, F. (2000). “La lealtad se consigue cuando el consumidor sigue comprando bienes y servicios en la misma empresa, a través del tiempo, es decir la satisfacción del cliente es el principal motivo de la lealtad. Sin embargo, aunque la empresa esté orientada a un buen servicio al cliente, ocasionalmente se pueden presentar defectos en los productos o en el servicio. Una manera de mantener la satisfacción ante este tipo de situaciones es diseñar un sistema de administración de quejas, las cuales se deben aceptar libremente, donde el gerente determine si el problema se debe a fallas, o a su uso incorrecto, exceso de expectativas o simples malentendidos”.

s) Estrategia de diferenciación

El autor manifiesta que “los consumidores que consideran como no rutinaria la elección de una empresa para adquirir algún producto, o servicio compararán varias alternativas con base en características y atributos”.

Asimismo, indica que “los atributos del producto se definen como las características que identifican los productos o servicios de una organización y en estos se puede incluir:

- Estrategia o política de la empresa
- Variedad del servicio o producto
- Rasgos comunes del producto o servicio”

Para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores es importante considerar lo siguiente:

- El producto o servicio debe satisfacer una cierta necesidad del consumidor; se refiere al objetivo esencial para el que fue creado.
- La apariencia del producto deberá ser atractiva.
- Es de vital importancia ofrecer un producto de calidad.
- El precio del producto deberá ser adecuado.

Es importante considerar al diseño como un factor para agregar valor al producto debido a que:

- Aumenta la calidad de los atributos del producto.
- Optimiza las funciones, mejora el desempeño, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los consumidores y puede aumentar la seguridad en el uso en los productos o servicios.

Debido a que los consumidores se basan en estas percepciones, dependerá mucho de cómo esté posicionada la empresa en el mercado, es decir la manera como se percibe con relación a su competencia. Por lo tanto, una empresa tiene dos opciones estratégicas básicas: Posicionamiento de confrontación directa y posicionamiento diferenciado.

McCarthy J. Y Perreault W. (2001). Expresan que “La diferenciación significa que la suya es distinta y mejor que la de su competidor”. A menudo la diferenciación requiere adaptar todos los elementos de la mezcla de marketing a las necesidades concretas del mercado. La diferenciación es más evidente para los consumidores, cuando el mismo tema se integra en las decisiones concernientes a las cuatro P’s. “Así se recalca la diferencia y los consumidores pensarán que la compañía se encuentra en excelentes condiciones para atender sus necesidades”.

1.2.3 Empresa comercializadora de equipo de cómputo

a) Concepto de Empresa

Para Robbins y Coulter (2000), empresa es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico y se caracterizan por tener un propio distintivo, estar conformadas por personas y porque desarrollan determinada estructura para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.

Según Guajardo (2003), en la actualidad las empresas tienen como objetivo servir a sus clientes, y maximizar su valor cuando se satisfacen las necesidades de la clientela. Generalmente las empresas inician con personas emprendedoras que observan una necesidad y crean los medios para suplirla.

b) Empresa Comercial.

Una empresa comercial es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y es uno sujetos del Derecho mercantil.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los

que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

c) Clasificación de las empresas.

Existen diferentes tipos de empresas pero no todas persiguen los mismos objetivos como suele pensarse; si se toma en cuenta la actividad a la que se dedican y los objetivos que persiguen, se clasifican de la siguiente manera:

- Empresas según número de trabajadores

Se pueden subdividir en pequeña, mediana y gran empresa, a continuación se definen cada una de ellas:

- Pequeña empresa

Según Martínez (2004), la Federación de Pequeña y Mediana Empresa (FEPYME) define a la pequeña empresa como aquella que posee entre 5 y 20 empleados, y tiene un capital de Q20, 000.00 a Q1, 000,000.00.

Otras características de estas empresas son que la propiedad es de tipo individual o familiar; su conocimiento del mercado es bajo o aceptable; se movilizan en el mercado local o regional, y el propietario tiene una participación del 75% en sus actividades.

Por su parte García (2006), explica que una pequeña empresa es aquella, que se caracteriza porque el gerente es el propietario, la toma de decisiones se centra en él, es de carácter familiar, capital mínimo invertido y no posee maquinaria pesada para realizar su actividad comercial. En esta clasificación se encuentran las organizaciones intermediarias entre los fabricantes de un producto y el consumidor final.

- Mediana empresa

Ávalos, I (2004), la explica como la unidad de producción que realiza actividades de servicios y comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de cincuenta trabajadores, que es el máximo reconocido para estas empresas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Gran empresa

Es aquella que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación del propietario y más de cincuenta trabajadores. La mayoría de veces la propiedad de este tipo de empresas se representa por acciones; el BID asocia la gran empresa con más de cincuenta empleados.

- Empresas según su constitución legal

Para esta clasificación se toma como base el Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70 del Congreso de la República.

- Individual

El artículo No. 2 explica que son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera de las actividades relativas a:

- ✓ La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- ✓ La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios
- ✓ La banca, seguros y fianzas
- ✓ Las auxiliares de las anteriores

Gitman (2003) señala que esta empresa es propiedad de una sola persona y que lo opera en beneficio propio; generalmente el propietario obtiene el capital de sus recursos personales o endeudamiento (crédito), teniendo responsabilidad ilimitada; puede hacer uso de su patrimonio para satisfacer a los proveedores o acreedores.

- Sociedades mercantiles

El artículo 10 del mismo cuerpo legal establece que las sociedades mercantiles son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

- ✓ La sociedad colectiva
- ✓ La sociedad en comandita simple
- ✓ La sociedad de responsabilidad limitada
- ✓ La sociedad anónima
- ✓ La sociedad en comandita por acciones.

- Sociedad colectiva

El artículo 59 del código en mención estipula que una sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

- Sociedad de comandita simple

El artículo 68 determina que este tipo de sociedad está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones.

- Sociedad de responsabilidad limitada

Artículo 78 está compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente al patrimonio de la sociedad, y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza, ni denominarse acciones.

- Sociedad Anónima

El artículo 86 establece que la sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que no hubiere suscrito.

Gitman (2003) describe a la sociedad anónima como un ente legal al que se le otorgan facultades a una persona para realizar trámites como persona individual; los propietarios son llamados Accionistas, cuya identidad es desconocida y su propiedad está representada por acciones.

Independientemente dentro de la clasificación que se encuentren las empresas, se debe reconocer que son uno de los ejes de la economía nacional, sean comercializadoras de servicios o productos. Debido al nexo que existe entre la música sobresaliente del país y la comercialización de instrumentos musicales, se hace necesario definir este tipo de empresas.

d) Proceso Administrativo:

Es la combinación de las actividades que realiza la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa.

En el siglo XIX varios autores acostumbraban a dividir la administración en cuatro funciones específicas los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización

Planificar: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.

Organizar: es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

Control: es proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

e) Que hacen las empresas comerciales y de servicios:

En las empresas comerciales se hace lo siguiente:

- Se compra artículos terminados.
- Se almacenan
- Se venden
- Se gana, existen ingresos
- Se compra nuevamente artículos terminados
- Compra-venta dinero de artículos terminados
- Invertir, comprar artículos terminados
- Vender.

Se debe determinar el costo base al precio que se compra los artículos terminados y tener en cuenta que este precio será diferente al precio que se venden.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El servicio al cliente son todas aquellas operaciones, beneficios que se ofrecen en venta o se proporcionan junto con la venta de productos. Una manera muy fácil y clara de entender lo que realmente es servicio al cliente, es pensando siempre en hacer a los demás todo aquello que quisiéramos que hicieran por nosotros, es decir ponerse en el lugar del cliente. Por lo que todas las empresas tienen que determinar lo que sus clientes desean, cómo satisfacer esa necesidad o deseo y aun así ganar dinero. Las empresas deben tomar en cuenta estos factores, para formular sus planes y coordinar operaciones de comercialización. Mejorar el servicio al cliente en una empresa está estrechamente relacionado con la reducción de tiempo de espera, haciendo más efectiva y eficiente la respuesta a reclamos o problemas que el cliente presente.

El Justo a Tiempo es una herramienta administrativa que dio sus inicios en Japón, ha demostrado que con su aplicación se logra generar mayor ventaja competitiva que en un mundo globalizado es muy importante para el desarrollo de una empresa al ser aplicada a diferentes áreas y procesos asegurando la mejora continua de productos y/o servicios; eliminando lo que implique desperdicio de tiempo, espacio y recursos materiales; haciendo más efectivas las labores y mejorando la calidad en el servicio al cliente por medio de las ventas.

En la actualidad a nivel nacional las empresas que se dedican a la venta y comercialización de equipo de cómputo han ido en aumento, de igual manera en la ciudad de Quetzaltenango sin embargo algunas de estas empresas prestan mal servicio, atención inoportuna, mal manejo a reclamos e inquietudes y no cumplen con las expectativas; lo que provoca insatisfacción en el cliente sobre el servicio que le están brindando, creando así inestabilidad en las empresas, por lo que es necesario que estas implementen la herramienta Justo a Tiempo la cual ha sido implementada en empresas a nivel mundial destacándose entre las empresas más competitivas. Además en la ciudad de Quetzaltenango existen pocas empresas que utilizan esta

herramienta las cuales cuentan con una ventaja para poder competir en el mercado. Por lo que esta herramienta puede cambiar el punto de vista de los propietarios, haciéndoles ver que no es un gasto innecesario al momento de invertir en esta herramienta, si no que ayudará a las empresas a ser más exitosas, por lo que es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Con la aplicación de la herramienta justo a tiempo, mejora la atención de servicio al cliente en las empresas comercializadoras de equipo de cómputo en la ciudad de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo General

- Establecer si la herramienta justo a tiempo mejora el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar si actualmente las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango conocen y aplican la herramienta justo a tiempo.
- Establecer cuáles son las áreas o departamentos donde se podría aplicar la herramienta Justo a Tiempo.
- Determinar que estrategias y procedimientos utilizan las empresas comercializadoras de equipo de cómputo para atraer, mantener y satisfacer a sus clientes.
- Establecer si las empresas comercializadoras de equipo de computo están interesados en aplicar la herramienta justo a tiempo.
- Investigar el nivel de atención, calidad del servicio, y servicio post-venta que le brindan al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo.

2.2 Hipótesis

2.2.1 Hipótesis Alternativa

La herramienta Justo a Tiempo ayuda a mejorar el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.

2.2.2 Hipótesis Nula

La herramienta Justo a Tiempo no ayuda a mejorar el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.

2.3 Variables de Investigación

2.3.1 Variable de estudio: Justo a Tiempo.

2.3.2 Variable de estudio: Servicio al cliente.

2.4 Definición de Variables

2.4.1 Definición Conceptual

a) Justo a Tiempo

Chase, J. (2001) Es un conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan a la siguiente estación de trabajo “justo a tiempo”, y se completan y pasan por la operación rápidamente. El método justo a tiempo también se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite. La necesidad se crea por la demanda real de un producto. En teoría cuando un artículo se ha vendido, el mercado toma un reemplazo del último eslabón en el sistema, en este caso el ensamble final. Esto activa una orden a la línea de producción de la fábrica, en donde un colaborador pide otra unidad de una estación anterior pide a la estación que está antes que ellas y así sucesivamente hasta la liberación de las materias primas. Para permitir que este proceso funcione

sin tropiezos JIT exige altos niveles de calidad en cada etapa del mismo, relaciones solidas con los vendedores y una demanda muy predecible del producto terminado.

b) Servicio al cliente

Rodas, L. (1999), explica que el servicio como “todas las operaciones, beneficios que se ofrecen en venta o se proporcionan junto con la venta de productos”. Por esto, una manera muy fácil y clara de entender lo que realmente es servicio al cliente, es pensando siempre en hacer a los demás todo aquello que a nosotros nos gustaría que nos hicieran, es decir ponerse en el lugar del cliente. Este podría ser el principio fundamental sobre el cual se basan todos los servicios a clientes, y ganar dinero aplicando de manera correcta este principio, significa que se está en el mundo de los negocios.

2.4.2 Definición Operacional

a) Justo a Tiempo: Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación como lo son las actividades de oficina en una empresa todo eso a través de la mejora continua de sus procesos y actividades. La filosofía justo a tiempo se aplica no sólo a la producción de bienes, sino también de servicios, beneficiándose en gran medida de ello cuando sus operaciones son repetitivas, y sus volúmenes son relativamente altos. El objetivo principal del justo a tiempo consiste en mejorar los procesos productivos; por consiguiente, algunos conceptos JAT que son útiles para los fabricantes, también lo son para los proveedores de servicios.

b) Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen las empresas con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Los elementos que el cliente toma en cuenta al momento de calificar el servicio que le brindan son; el contacto cara a cara y la forma en que son atendidos, la forma en que se manejan los

reclamos y cumplidos, y las instalaciones con que cuenta la empresa por lo cual se le debe de poner mucha atención y cuidado a estos elementos.

Para operacionalizar las variables y comparar la teoría con la práctica se utilizará una encuesta, las cuales serán dirigidas a los sujetos que conforman la investigación.

Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	SUJETOS
Justo a Tiempo	<p>Lógica JIT</p> <p>Filosofía Justo a Tiempo.</p> <p>Aplicación de la filosofía Justo a Tiempo a empresas de servicios.</p>	<p>¿Conoce la herramienta Justo a tiempo?</p> <p>¿Considera importante la aplicación de la herramienta Justo a Tiempo?</p> <p>¿Estaría usted y su empresa interesado en conocer y aplicar la herramienta Justo a Tiempo?</p> <p>¿En qué área o departamento considera que podría aplicarse la herramienta Justo a tiempo?</p> <p>¿Considera que la aplicación de la herramienta Justo a Tiempo ayudaría a mejorar el servicio al cliente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes/Administradores
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El Servicio al cliente • Atención al cliente. • Satisfacción del cliente • Cómo se consigue la satisfacción al cliente 	<p>¿La persona que presta el servicio es cortés y amistosa?</p> <p>¿Sus problemas y dudas son resueltos rápidamente y a su entera satisfacción?</p> <p>¿Qué es el ABC del servicio al cliente?</p> <p>¿Cómo considera el nivel de atención respecto al servicio que le brinda la empresa?</p> <p>¿Considera que el servicio actual satisface sus exigencias o necesidades?</p> <p>¿El servicio al cliente es para usted un factor importante para elegir entre una empresa y otra?</p>	

2.5 Alcances y Limites

2.5.1 Alcances

La presente investigación pretende conocer la influencia de la herramienta Justo a tiempo y como ayuda a mejorar el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo en la ciudad de Quetzaltenango y su delimitación geográfica serán las empresas comercializadoras de equipo de cómputo en la ciudad de Quetzaltenango.

2.5.2 Limites

Se establecen como limitaciones para la investigación los diferentes problemas que puedan incidir en el desarrollo del trabajo de campo de la investigación.

2.6 Aporte

Esta investigación pretende dar a conocer a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la comercialización de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango los beneficios de aplicar la herramienta justo a tiempo.

Aporta a los estudiantes de las diferentes carreras de ciencias económicas y empresariales nuevos antecedentes e información sobre los temas de la herramienta Justo a Tiempo y como ayuda a mejorar el servicio al cliente, que puedan ser aprovechados en nuevas investigaciones universitarias.

Aportar el modelo de Justo a Tiempo como una herramienta que puede ayudar a mejorar el servicio al cliente en empresas que se dedican a la comercialización de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.

III MÉTODO

3.1 Sujetos

Para realizar el trabajo de campo se utilizaron dos grupos.

Para el primer grupo se tomo en cuenta a 208 clientes de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.

Para el segundo grupo se tomo en cuenta a 20 empresas que se dedican a la comercialización de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.

3.2 Población y/o muestra:

Para determinar el tamaño de la población a investigar se realizó un promedio de cuantas personas asistían diariamente a las empresas comercializadoras de equipo de computo con el fin de determinar el tamaño de la población a encuestar, dando un resultado de 453 clientes diarios. Y la muestra dio por resultado 208 a encuestar, obtenida a través de muestreo estratificado. Así mismo para determinar el número de empresas a encuestar se utilizo como base el Directorio Nacional de Empresas y sus Locales (DINEL) además se realizo un sondeo por las diferentes zonas de la ciudad de Quetzaltenango con lo que se obtuvo un total de 20 empresas comercializadoras de equipo de computo.

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

N = Población = 453

n = Tamaño de la muestra =208

Z = Nivel de confianza 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito 0.50

q = Probabilidad de fracazo 0.50

e = Error muestral = 5%

3.3 Instrumento

Para realizar la investigación fue necesario aplicar como instrumento dos boletas de opinión estructurada la primera dirigida a dueños/administradores con 15 preguntas de respuesta múltiple y 1 de respuesta cerrada, y la segunda dirigida a los clientes

con 16 preguntas siendo ambas encuestas con preguntas dicotómicas y abiertas. Con el fin de lograr los objetivos tanto generales como específicos.

3.4 Procedimiento:

Elección del tema: Al momento de elegir el tema de investigación se pensó en tres temas de investigación acerca de algún problema que se estuviese dando, posteriormente el coordinador de la carrera eligió el tema que fuera más viable de realizar y al cual se le pudiera dar una solución. Así mismo se pensó en que se contara con libros que servirían para definir las variables y luego realizar el marco teórico para que no hubiera problema posteriormente.

Planteamiento del problema: Se realizó el planteamiento del problema con un pequeño resumen de las variables siendo estas Justo a Tiempo y servicio al cliente, se hablo del problema llegando a una pregunta de investigación. Se hizo saber el objetivo general y específicos de dicha investigación, hipótesis alternativa y nula, se dio a conocer las variables haciendo definición de las mismas y la definición operativa, por último se mencionó el aporte que la investigación tendrá para los empresarios, gerentes o propietarios de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo, estudiantes y Universidad Rafael Lándivar.

Antecedentes: Estos fueron recopilados por diferentes medios tales como: tesis, revistas, boletines y periódicos de fechas comprendidas del 2000 al 2008.

Marco Teórico: Este se pudo recopilar de diferentes libros para definir las variables de estudio y sus diferentes conceptos que estas pudieran tener.

Método: En este se mencionó la población y muestra que tuvo la investigación, instrumento que se utilizó para recopilar la información en este caso se utilizaron encuestas, diseño el cual fue una investigación descriptiva y la metodología estadística.

Trabajo de Campo: Se realizaron 2 encuestas dirigidas a dueños/empresarios y a clientes de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo estructurada con preguntas dicotómicas y abiertas.

Presentación de resultados: En base a los resultados obtenidos mediante las encuestas se pudo realizar las gráficas donde se indicaron los porcentajes de cada una de las preguntas hechas y conocer lo que opinaban los dueños/empresarios y clientes de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la Ciudad de Quetzaltenango.

Análisis e interpretación de resultados: Se analizó el porcentaje de los resultados y se confrontó con el marco teórico tanto de libros como de antecedentes.

Conclusiones: Se formularon de acuerdo a la hipótesis alternativa, a los objetivos generales y específicos de la investigación.

Recomendaciones: Se formularon de acuerdo a las conclusiones obtenidas con el fin de dar algunas sugerencias que las empresas podrían realizar para mejorar el servicio al cliente a través del uso de la herramienta Justo a Tiempo.

Propuesta: Con los resultados obtenidos se llegó a la conclusión de proporcionar Guía para implementar la herramienta Justo a Tiempo en Empresas comercializadoras de equipo de cómputo.

3.5 Diseño

Para la presente investigación se utilizó el diseño descriptivo, según Achaerandio, L. (2002) en su libro titulado *Iniciación a la Práctica de la Investigación*, indica que la investigación de tipo descriptivo busca la resolución de algún problema, o alcanzar una meta del conocimiento. Es utilizada también para esclarecer lo que se necesita alcanzar (metas, objetivos finales e intermedios) y para alertar sobre los medios o vías en orden a alcanzar esas son metas u objetivos.

3.6 Metodología estadística:

	Empresa	Número de clientes diarios	Fracción de los grupos Nh/N	Muestra de (Nh/N)*n
1	MTI	25	0.06	11
2	ALOI	20	0.04	9
3	AUDIODATA	25	0.06	11
4	ACCES	25	0.06	11
5	COMPUSISTEMAS	30	0.07	14
6	SPIRIT	30	0.07	14
7	INFOTRADE	14	0.03	6
8	COMPUMACRO	15	0.03	7
9	BMART	30	0.07	14
10	NETA	29	0.06	13
11	MTEC	25	0.06	11
12	COMPUMUNDO	20	0.04	9
13	PS2000	32	0.07	15
14	SAT	31	0.07	14
15	CANELLA	20	0.04	9
16	PC POINT	15	0.03	7
17	CYBERSHOP	20	0.04	9
18	COMPUEXTRAS	17	0.04	8
19	COMPULANDIA	15	0.03	7
20	PCCOM	15	0.03	7
Totales		453	1.00	208

Además para la tabulación de los mismos se utilizo la siguiente fórmula:

Simbología:

P= porcentaje

N= población

f= frecuencia

100= porcentaje total

Fórmula: $P = f \times 100/N$

IV Presentación de Resultados

Encuesta dirigida a gerentes o propietarios

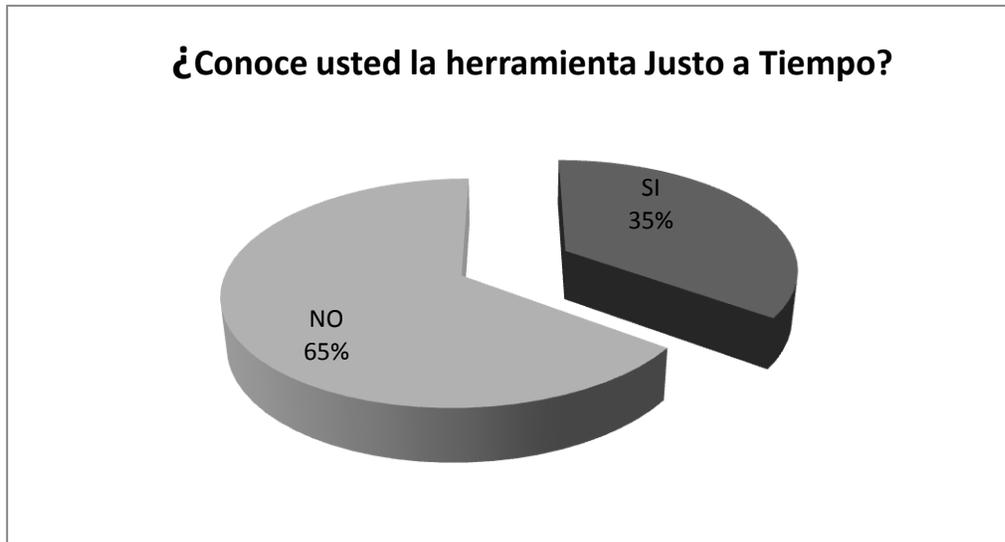
1. ¿Conoce usted la herramienta Justo a Tiempo?

Cuadro No. 1

Opciones	f	%
SI	7	35.00%
NO	13	65.00%
	20	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1 (2008)

De las 20 empresas comercializadoras de equipo de computo encuestadas se logro determinar que 7 lo que representa el 35%, conoce la herramienta administrativa Justo a Tiempo, mientras que 13 que representa un 65% NO conoce la herramienta Justo a Tiempo. Se puede percibir que existen pocas empresas que hagan uso o conozcan esta herramienta lo cual les impide conocer los beneficios que pueden obtener con la aplicación de ésta.

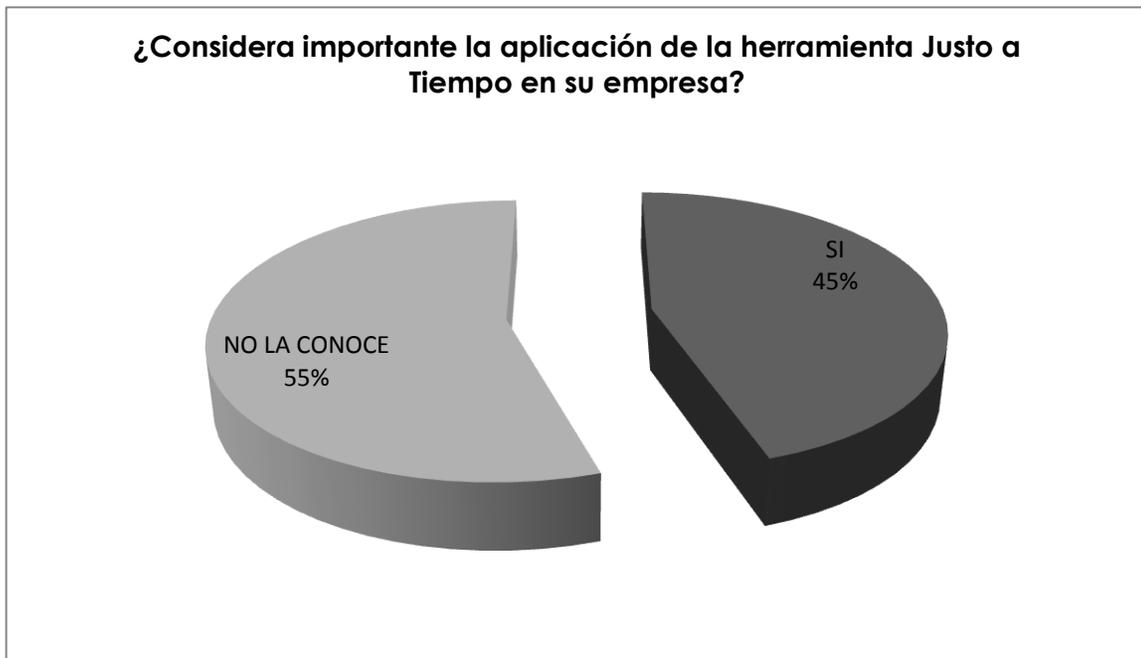
2. ¿Considera importante la aplicación de la herramienta Justo a Tiempo en su empresa?

Cuadro No. 2

Opciones	f	%
SI	9	45.00%
NO LA CONOCE	11	55.00%
	20	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2 (2008)

De las 20 empresas, 9 que representa el 45% contestaron que SI, porque ayudaría a mejorar sus procesos y actividades y brindar un mejor servicio; y las 11 restantes equivalentes al 55% contestaron que NO la conocían por lo cual no podían determinar si era importante o no la aplicación de esta herramienta. De acuerdo a esto se puede determinar que hay gran desconocimiento acerca de esta herramienta y los beneficios que podría traerle a las empresas.

3. ¿Estaría usted y su empresa interesado en conocer y aplicar la herramienta Justo a Tiempo?

Cuadro No. 3

Opciones	f	%
SI	20	100.00%
NO	0	0.00%
	20	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3 (2008)

De las 20 empresas, 20 que representa el 100% contestaron que SI. Lo que indica que hay un gran interés por conocer y poder aplicar esta herramienta en las empresas comercializadoras de equipos de cómputo en la ciudad de Quetzaltenango.

4. ¿En qué área o departamento considera que podría aplicarse la herramienta Justo a tiempo?

Cuadro No. 4

Opciones	f	%
VENTAS	16	35.56%
BODEGA	7	15.56%
DEPTO. TECNICO	11	24.44%
CAJA	2	4.44%
SERVICIO AL CLIENTE	9	20.00%
	45	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4 (2008)

De las 20 empresas, 16 que representa el 35.56% del total contestaron que en Ventas, 7 que representa el 15.56% que en Bodega, 11 que representa el 24% que en Depto. Técnico, 2 que representa el 4% que en caja y 9 que representa el 20% contesto que en Servicio al cliente. Lo que indica que hay un gran interés por conocer y poder aplicar esta herramienta y que puede aplicarse en varios departamentos, áreas o divisiones de las empresas comercializadoras de equipos de cómputo en la ciudad de Quetzaltenango.

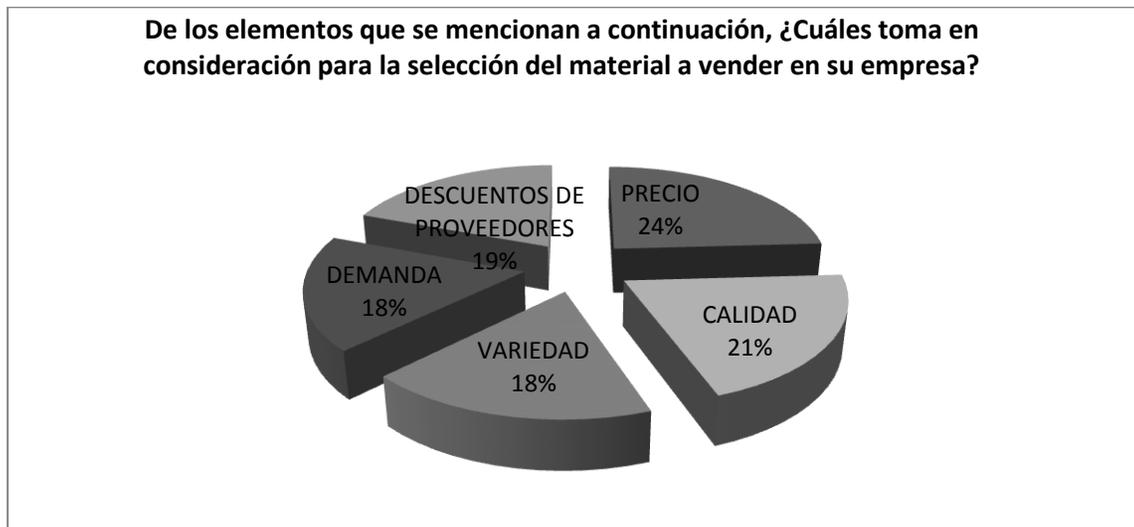
5. ¿De los elementos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles toma en consideración para la selección del material a vender en su empresa?

Cuadro No. 5

Opciones	f	%
PRECIO	20	24,10%
CALIDAD	17	20,48%
VARIEDAD	15	18,07%
DEMANDA	15	18,07%
DESCUENTOS DE PROVEEDORES	16	19,28%
	83	100,00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5 (2008)

Las 20 empresas respondieron que, en mayor porcentaje era el precio con un 24%, seguida de la calidad con el 21%, descuento de proveedores con el 19%, y por último la demanda y variedad con el 18%. Y siendo la de opción con mayor porcentaje el precio explica el porqué la mayoría de las empresas tiene reclamos en su mayoría por garantías o producto en mal estado. Por lo cual el Justo a tiempo ayudaría ya que uno de sus pasos es una mejor relación con proveedores que da como resultado un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, y entrega a tiempo.

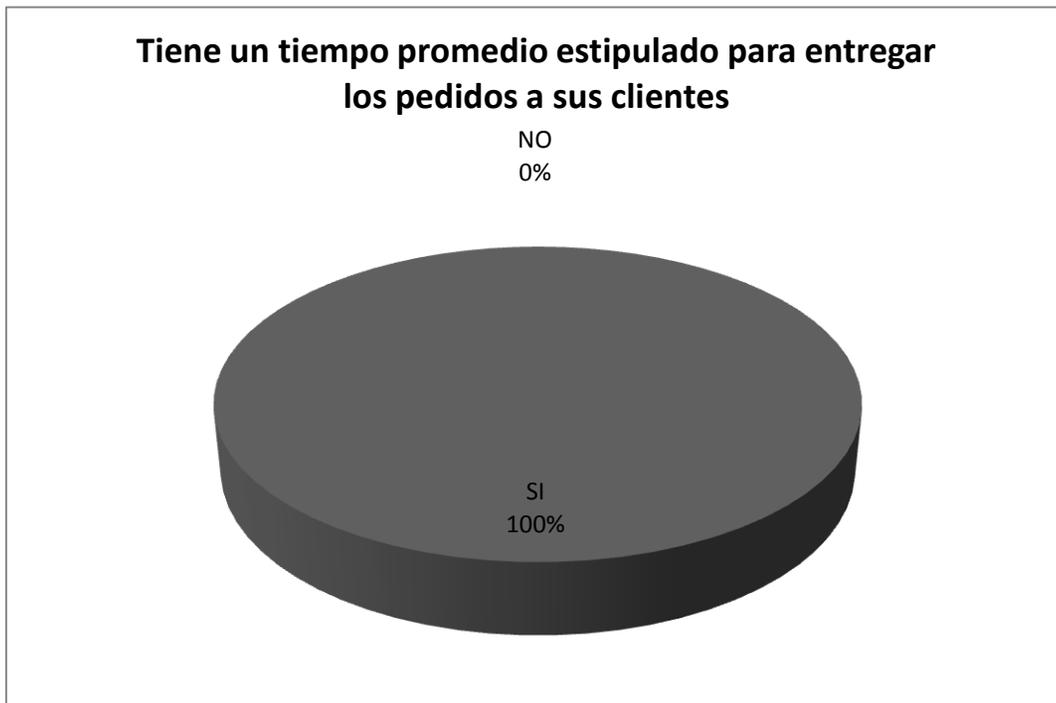
6. ¿Tiene un tiempo promedio estipulado para entregar los pedidos a sus clientes?

Cuadro No. 6

Opciones	f	%
SI	20	100.00%
NO	0	0.00%
	20	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6 (2008)

De las 20 empresas, 20 que representa el 100% contestaron que SI, porque tratan de mantener estándares para brindar un buen servicio y los tiempos estipulados van desde entrega inmediata a un máximo de tres días. Además agregaron que si no se cuenta con el producto en bodega el tiempo de entrega depende del tiempo que los proveedores tardan en abastecer a la empresa con ese producto.

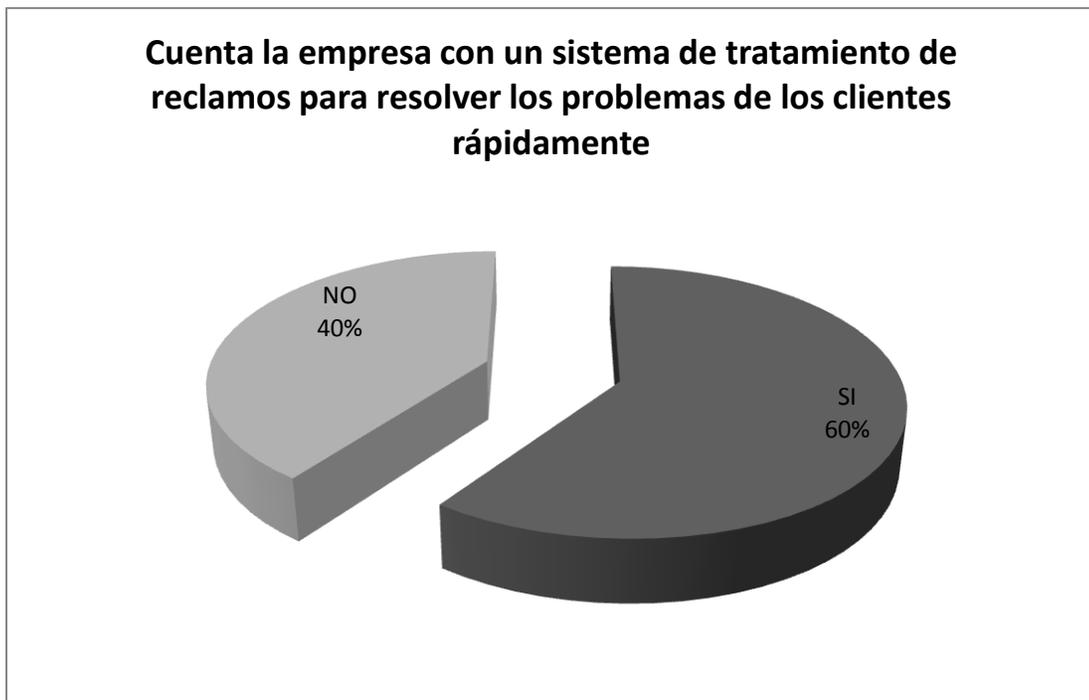
7. ¿Cuenta la empresa con un sistema de seguimiento de quejas y denuncias para resolver los problemas de los clientes rápidamente?

Cuadro No. 7

Opciones	f	%
SI	12	60.00%
NO	8	40.00%
	20	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7 (2008)

De las 20 empresas, 12 que representa el 60% respondieron que SI; siendo estos sistemas de tratamientos; libro y buzón de quejas, ordenes de servicios, comunicarlo directamente con el proveedor directo del producto, garantías y cambio de producto. Y 8 que representa el 40% contestaron que NO contaban con este servicio porque los clientes no presentaban muchos reclamos.

8. ¿Desarrolla estrategias para disminuir los reclamos de los clientes?

Cuadro No. 8

Opciones	f	%
SI	13	65.00%
NO	7	35.00%
	20	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8 (2008)

De las 20 empresas, 13 que representa el 65% respondieron que SI; siendo estas estrategias; otorgarle al cliente un buen producto al mejor precio, enfocarse en los errores cometidos para no repetirlos, evaluando el desempeño de los colaboradores y revisando las quejas. Y 7 que representa el 35% contestaron que NO contaban con este servicio porque no se presentaban muchos reclamos por parte del cliente.

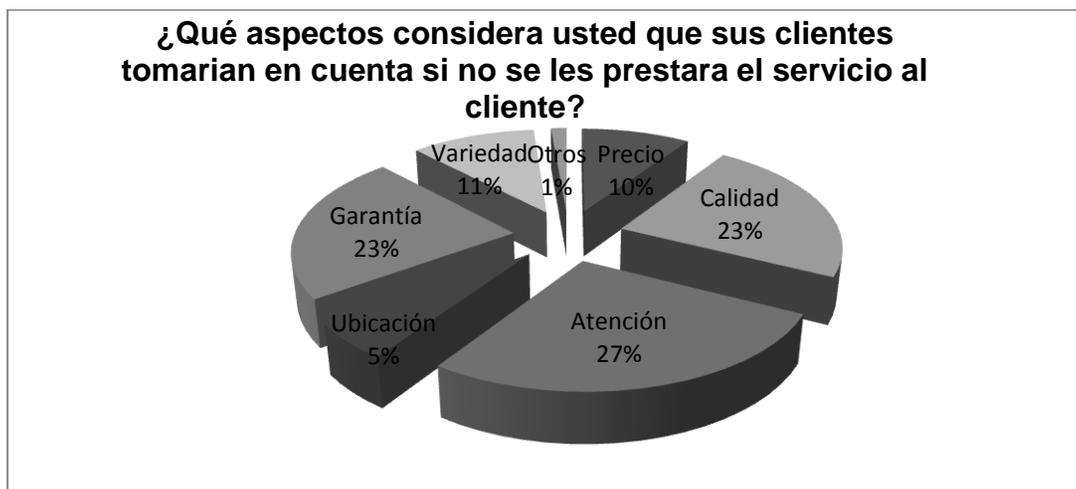
9. ¿Qué aspectos considera usted que sus clientes tomarían en cuenta si no se les prestara servicio al cliente?

Cuadro No. 9

Opciones	f	%
Precio	7	9.46%
Calidad	17	22.97%
Atención	20	27.03%
Ubicación	4	5.41%
Garantía	17	22.97%
Variedad	8	10.81%
Otros	1	1.35%
	74	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9 (2008)

De las 20 empresas, 7 que representa el 9.46% respondieron que el precio, 17 que representa el 22.97% que la calidad, 20 que representa el 27.03% que la atención, 4 que representa el 5.41% que la ubicación, 17 que representa el 22.97% que la garantía, 8 que representa el 10.81% que la variedad, y 1 que representa el 1.35% contestaron que otros siendo estos otros el tiempo, haciendo énfasis que un mayor porcentaje concluyeron que uno de los aspectos más importantes es la atención que se le brinda al cliente.

10. ¿Qué características de la empresa considera usted que son su mayor fortaleza?

Cuadro No. 10

Opciones	f	%
Solidez	2	4.44%
Precios	6	13.33%
Variedad	13	28.89%
Asesoría	1	2.22%
Servicio	5	11.11%
Atención	7	15.56%
Garantía	3	6.67%
Ofertas	1	2.22%
Ubicación	3	6.67%
Experiencia	2	4.44%
Respaldo	1	2.22%
Calidad	1	2.22%
	45	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 10 (2008)

De acuerdo a los datos que se han ido recabando se logró determinar que las mayores fortalezas de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo en la Ciudad de Quetzaltenango son la variedad de productos con un 28.89%, la atención 15.56%, el servicio 11.11% y los precios el 13.31% del total de las fortalezas de las empresas.

Encuesta dirigida a los clientes

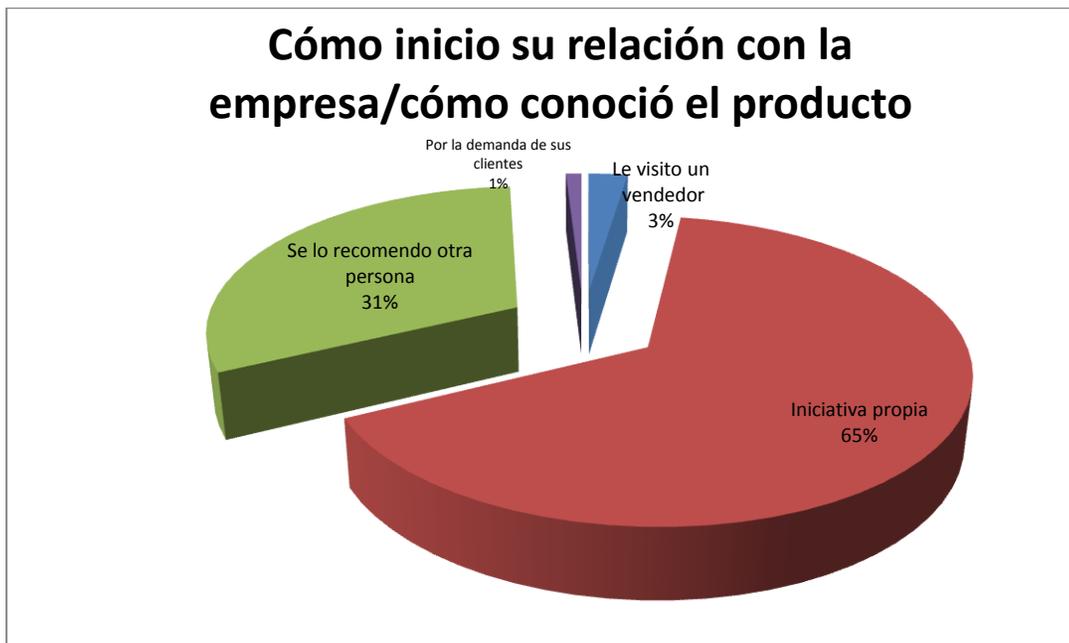
1. ¿Cómo inicio su relación con la empresa/cómo conoció el producto?

Cuadro No. 1

Opciones	f	%
Le visito un vendedor	5	2.40%
Iniciativa propia	136	65.38%
Se lo recomendó otra persona	65	31.25%
Por la demanda de sus clientes	2	0.96%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1 (2008)

A lo cual 5 que representan el 2.40% contestaron que le visitó un vendedor, 136 que representa el 65.38% que fue por iniciativa propia, 65 que representa el 31.25% que fue por recomendación de otra persona, y 2 que representan el 0.96% que por la demanda de sus clientes.

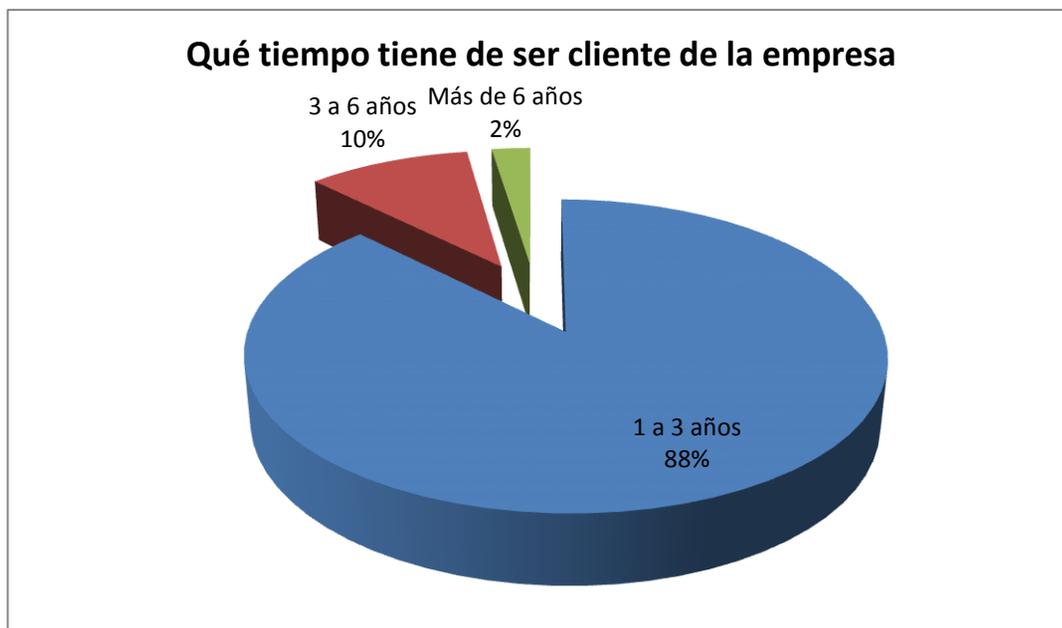
2. ¿Qué tiempo tiene de ser cliente de la empresa?

Cuadro No. 2

Opciones	f	%
1 a 3 años	182	87.50%
3 a 6 años	21	10.10%
Más de 6 años	5	2.40%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2 (2008)

A lo cual 182 que representan el 87.50% contestaron que de 1 a 3 años, 21 que representa el 10.10% que de 3 a 6 años, 5 que representa el 2.40% que por más de 6 años, lo cual da como resultado que es difícil que los clientes prefieran o se mantengan con una empresa por mucho tiempo.

3. ¿Cómo considera el nivel de atención respecto al servicio que le brinda la empresa?

Cuadro No. 3

Opciones	f	%
Muy bueno	18	8.65%
Bueno	170	81.73%
Regular	20	9.62%
Malo	0	0.00%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3 (2008)

A lo cual 18 que representan el 8.65% contestaron que muy bueno, 170 que representa el 81.73% que bueno, 20 que representa el 9.62% que regular, y 0 que representa el 0% que malo, lo que indica que la mayoría de clientes considera que la atención que le brindan las empresas es bueno porque se le atiende de manera amable, rápida eficiente.

4. ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos que ofrece la empresa?

Cuadro No. 4

Opciones	f	%
SI	194	93.27%
NO	14	6.73%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4 (2008)

A lo que 194 que representan el 93.27% contestaron que SI, y 14 que representa el 6.73% que NO, lo que indica que la mayoría de clientes está satisfecho con el período de tiempo establecido por la empresa para entregar los productos a los clientes, porque la entrega es de manera inmediata a un máximo de 3 días y el porcentaje de clientes que NO están de acuerdo se debe a que la entrega es lenta y le provoca retrasos.

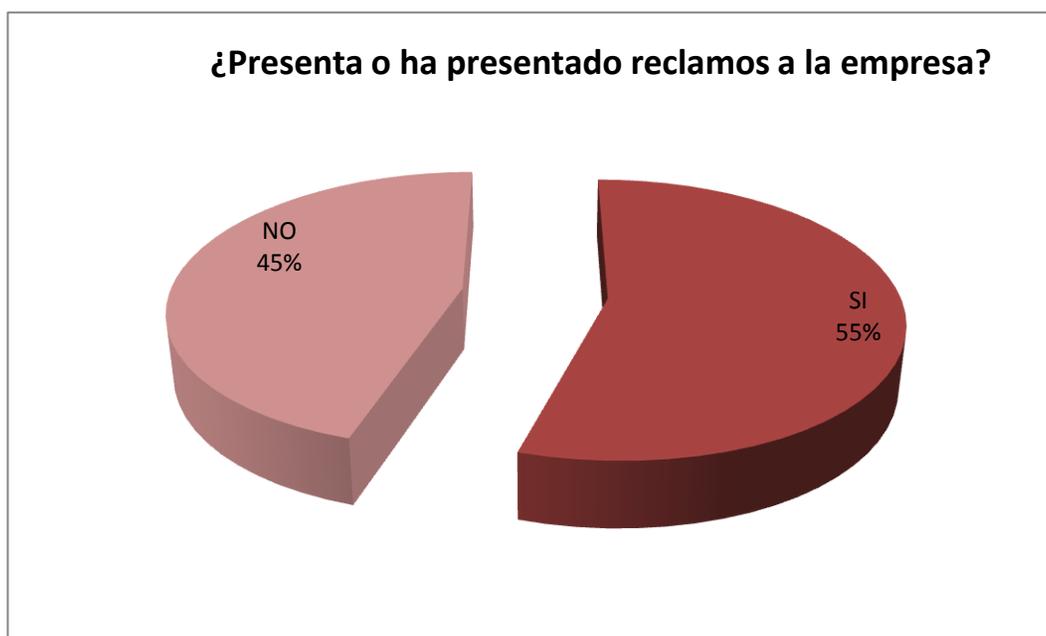
5. ¿Presenta o ha presentado reclamos a la empresa?

Cuadro No. 5

Opciones	f	%
SI	114	54.81%
NO	94	45.19%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5 (2008)

A lo que 114 que representan el 55% contestaron que SI, y 94 que representa el 45% que NO, lo que indica que los clientes en su mayoría no están satisfechos en alguna medida con el servicio de la empresa porque en un mayor porcentaje han hecho reclamos a la misma.

6. ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que ha hecho reclamos a la empresa?

Cuadro No. 6

Opciones	f	%
Precio	9	4,33%
Calidad	49	23,56%
Atención	13	6,25%
Garantía	117	56,25%
Otros	3	1,44%
No contestan	17	8,17%
	208	100,00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6 (2008)

A lo que 9 que representan el 4.71% contestaron que el precio, 49 que representan el 25.65% que la calidad, 13 que representan el 6.81% que la atención, 117 que representan el 61.26% que la garantía, y 3 que representan el 1.57% que otros entre estos la falta de producto, y mucho tiempo de espera. Estos datos indican que los clientes presentan muchos reclamos siendo el de mayor importancia la garantía sobre productos que están dañados o son de mala calidad.

7. ¿La empresa le brinda un servicio postventa?

Cuadro No. 7

Opciones	f	%
SI	7	3.37%
A veces	16	7.69%
NO	185	88.94%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7 (2008)

A lo que 7 que representan el 3.37% contestaron que SI, 16 que representan el 7.69% que A veces, y 185 que representan el 88.94% que NO, estos datos indican que las empresas no se preocupan por prestarle o darle un seguimiento postventa a los clientes después de haber realizado la compra.

8. ¿El servicio al cliente es para usted un factor importante para elegir entre una empresa y otra?

Cuadro No. 8

Opciones	f	%
SI	204	98.08%
NO	4	1.92%
	208	100.00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8 (2008)

204 que representan el 98.08% contestaron que SI, porque les gusta ser atendidos de la mejor manera y eficientemente, y 4 que representan el 1.92% NO, estos datos indican que para la gran mayoría de los clientes el que se les brinde un buen servicio al cliente es importante para elegir entre comprar entre una empresa y otra por lo cual las empresas deben preocuparse por brindárselo, y los clientes que dijeron que no les importaba es porque prefieren precio sobre servicio.

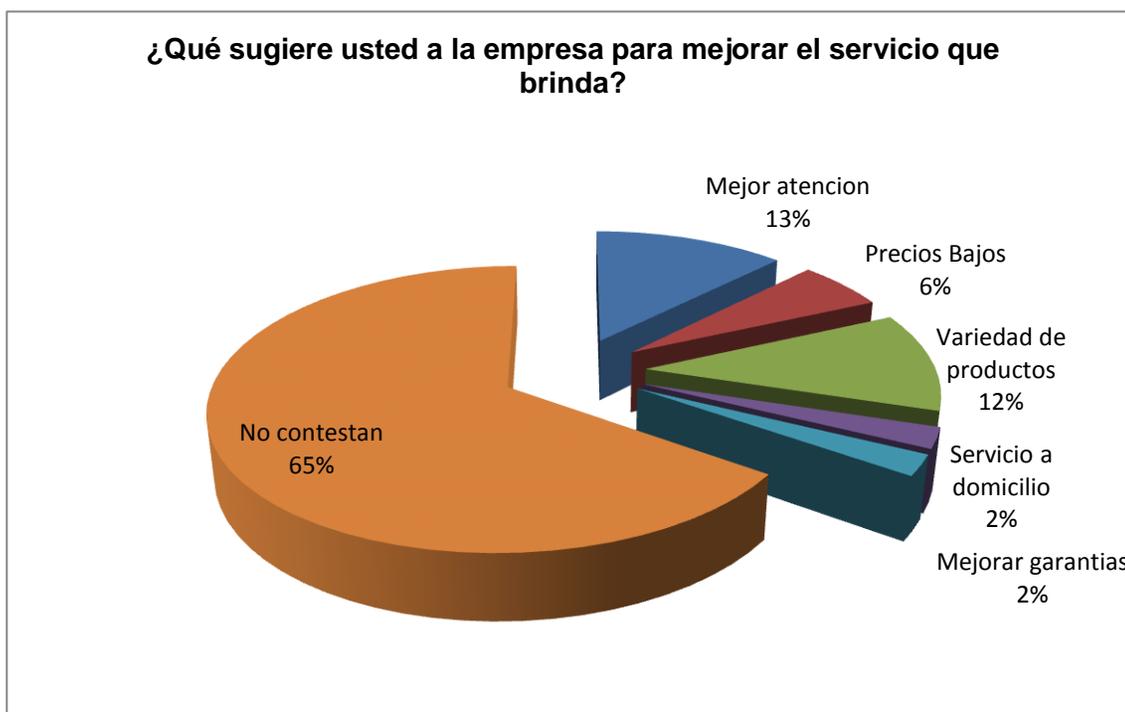
9. ¿Qué sugiere usted a la empresa para mejorar el servicio que brinda?

Cuadro No. 9

Opciones	f	%
Mejor atención	26	12,50%
Precios Bajos	12	5,77%
Variedad de productos	24	11,54%
Servicio a domicilio	5	2,40%
Mejorar garantías	5	2,40%
No contestan	136	65,38%
	208	100,00%

Fuente: Trabajo de Campo (2008)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9 (2008)

A lo que 26 que representan el 36.11% contestaron que una mejor atención y que cuenten con personal más capacitado, 12 que representan el 16.67% que precios más bajos y ofertas, 24 que representan el 33.33% que una mayor variedad de productos y de mejor calidad, 5 que representa el 6.94% que deberían contar con servicio a domicilio y gratis, y 5 que representa el 6.94% que la garantía y como estas se manejaban.

V ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En la gráfica No. 1, No. 2 y No. 3 se logró determinar que los gerentes/administradores de estas empresas no conocen y por consecuencia no aplican en su gran mayoría la herramienta Justo a Tiempo lo cual hace difícil que las empresas puedan aprovechar los beneficios que el Justo a Tiempo les ofrece, pero opinan que estarían interesados en conocer el uso y aplicación de la herramienta en su empresa. Esto afirma lo que dice Heizer, J. (2001) en el que define que el sistema just in time (JIT) como una filosofía de resolución continua y forzosa de problemas. Mediante el cual los suministros y los componentes se obtienen por la estrategia de tirar (“pull”) a través de un sistema para que lleguen donde se necesita cuando se necesitan. Cuando las unidades de mercancías no llegan justo cuando son necesarias, se crea un “problema”. Esto convierte al JIT en una excelente herramienta para ayudar a los directores de operaciones a producir valor añadido eliminando derroches y variabilidades no deseadas. Por lo tanto, los beneficios del JIT son especialmente eficaces al respaldar estrategias de respuesta rápida y reducción de costes. Y lo que dice Chase, J. (2001) El JIT puede considerarse de manera coloquial como el “gran JIT” y el “pequeño JIT”. El gran JIT (denominado con frecuencia producción racionalizada) es la filosofía del manejo de operaciones que busca eliminar el desperdicio en todos los aspectos de las actividades de producción de una empresa: relaciones humanas, relaciones con los vendedores, tecnología, y el manejo de materiales y de inventarios. El pequeño JIT se concentra más estrechamente en la programación de los inventarios de productos y en el suministro de recursos de servicio cuando y donde sean necesarios. Y Domínguez, J. (2003). El JIT debe ser considerado como un proceso de mejora continua, donde diariamente se aborden cambios en la empresa para diseñar las condiciones óptimas de la fabricación Justo a Tiempo. Las empresas de servicios comparten con las dedicadas a la transformación la característica fundamental de añadir valor, a través de sus procesos, a un input básico, creando un producto o servicio final en el cual el consumidor encontrará una determinada funcionalidad o utilidad. Es este razonamiento, unido al hecho de que el JIT centre gran parte de sus esfuerzos en la

mejora de cualquier tipo de proceso, lo que justifica que las enseñanzas derivadas de la filosofía Justo a Tiempo puedan ser aplicadas, con garantía de éxito, en las empresas de servicios.

En la gráfica No. 4 se estableció las áreas en las que consideraban tienen mayores problemas y en las que la herramienta pudiera funcionar mejor, siendo estas áreas la de ventas, departamento técnico, servicio al cliente, bodega y caja, considerando el departamento de ventas donde funcionaría mejor siendo esta la más importantes ya que tiene una relación directa con el cliente, por lo que el servicio que ésta preste debe de ser el más eficiente. Esto se complementa con Ruiz, M. (2007) que cita en su tesis, el sistema Justo a Tiempo, es una técnica japonesa que ha demostrado capacidad de generar mayor ventaja competitiva, partiendo de la premisa: “La eliminación del desperdicio”. Permite ser aplicada a diferentes áreas y procesos de toda empresa, además asegura la mejora continua de la calidad de productos y servicios, al mismo tiempo de adquirir una solidez financiera, dándole a las empresas una mejor liquidez para ser explotadas en otra área.

En la gráfica No.5 se determino que los aspectos para elegir que productos vender en su empresa son precio, descuentos, demanda y variedad, en la gráfica No. 6 se estableció que las empresas sí tienen tiempo de entrega estipulados para la entrega de los pedidos a sus clientes siendo estos de manera inmediata a un máximo de tres días. Y que los clientes están satisfechos con este tiempo de entrega. En la gráfica No. 7 se estableció que si hay procedimientos para prestar un buen servicio al cliente y que además le brindan seguimiento después de realizada la compra siendo estos servicios ofrecerle al cliente un trato amable y cordial, seguimiento a través de internet y telefónicamente, venta personalizada, evaluación continua sobre el trato al cliente, ofrecerle un buen producto y buenos precios. También se estableció que se cuenta con un sistema de tratamiento de reclamos para resolver los problemas que los clientes presenten y se desarrollan estrategias para disminuir dichos reclamos. Domínguez, J. (2003) el JIT Este pretende que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima

calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario. Con ello se contribuye a aumentar la productividad global de la empresa y a mejorar el rendimiento sobre la inversión adecuada.

En la gráfica No. 8 se le cuestiono a los gerentes si desarrollaban estrategias para disminuir los reclamos de los clientes a lo que contestaron que SI, lo que concuerda con Kotler, P. y Armstrong G. (2003). Que opina que es importante recalcar que el cliente es la persona que recibe el servicio, para lo cual se deben crear estrategias específicas. Este debe participar en el proceso del servicio, ya que el servicio al cliente es un desarrollo que involucra estrategias formales dirigidas a alcanzar y exceder sus expectativas en un 100%.

En la gráfica No. 1 dirigida a los clientes se estableció que los clientes iniciaron su relación con la empresa en mayor medida por recomendación de otra persona lo que indica que si se le brinda un buen servicio este recomienda a la empresa y atrae a mas clientes. En la gráfica No.3, y No. 4 se determino que el servicio por parte de la persona que atiende al cliente es cortés y amistosa, que sus problemas, exigencias y necesidades con frecuencia son resueltos a su entera satisfacción, y consideraban que el nivel de atención brindada por la empresa era bueno. Esto lo señala Berry, L. (2000), todas las empresas tienen que determinar lo que sus clientes desean, cómo satisfacer esa necesidad o deseo y aún así ganar dinero. Las empresas deben tomar en cuenta estos factores, para formular sus planes y coordinar operaciones de comercialización. El éxito de cualquier plan de comercialización depende del grado en que se satisfagan las necesidades de los clientes. Y se complementa con lo que se indica en la publicación de la página de internet www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=442&Itemid=44 (2007) Que el servicio al cliente es una filosofía que va más allá de la "capacidad de respuesta a las necesidades del cliente" y el "enfoque del cliente". El servicio al cliente amplía dicho enfoque para que se incluya todo lo que tiene lugar dentro del negocio y en los alrededores del mismo. Incluye desde conceptos

respecto a la manera en que el personal debe de saludar, hasta el ambiente reinante en las áreas en donde el cliente espera ser atendido. El ejercicio de esta filosofía se aplica tanto para ayudar a cada persona a beneficiarse no solo de los servicios inmediatos que va a buscar, sino a nivel de toda la gama de servicios que ofrece o que es capaz de ofrecer un negocio. Puede llevar a la introducción de nuevos servicios para cubrir las necesidades expresadas por los clientes. Servicio al cliente se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción como del diseño de servicios. Sostiene que el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que éstos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar. Es hora de que el **Servicio al Cliente sea considerado por lo que es: una forma de generar ambientes extraordinarios para nuestros clientes.** Hablar el mismo idioma con el cliente: **un idioma que sirva para acercarse, escucharse mutuamente y generar negocios**, es decir, donde ambas partes ganen. Y con Sumanth, D. (2001) El ABC del servicio al cliente es el siguiente: A = atención, B = business = la orientación al negocio y C = la cordialidad o amabilidad. Si se cumple este ABC, el cliente quedará encantado con el servicio y se quedará de por vida con una empresa en especial. El cliente espera que se le atienda bien, por lo que hay que sonreírle, cuidarse del lenguaje corporal y terminar el proceso de la venta dejándole un buen sentimiento, reforzando que lo que compró fue lo correcto al darle un valor extra al artículo”.

En la grafica No. 5 y No. 6 se estableció que los clientes Si presentan reclamos a las empresas, y los motivos fueron: el precio, la atención, calidad y garantía, teniendo un mayor porcentaje la garantía y la calidad esto indica que los clientes no están totalmente satisfechos con estos aspectos o por lo que las empresas le deben poner más atención para seguir mejorando. Esto lo indica Kotler, P. y Armstrong G. (2003). “En donde dice que la mejor manera de mantener contentos a los clientes es proporcionarles por principio de cuentas buenos productos y un buen servicio. Si eso no es del todo posible, la empresa debe crear un buen sistema para que los consumidores expresen sus problemas y se establezca una conexión con ellos”. La

satisfacción de los clientes por lo regular se manifiesta en las utilidades de la empresa.

En la gráfica No. 7, los clientes contestaron que NO se les brindaba un servicio post-venta opinando también que era importante que las empresas contaran con este servicio lo que está en desacuerdo con lo que indica Kotler, P. y Armstrong G. (2003) anteriormente ya que entonces la comunicación con el cliente no es la mejor o no es como debiese ser.

En la gráfica No. 8, se estableció que para los clientes es importante que se les brinde un buen servicio y si no se le otorga optarían por cambiar de empresa. Lo que se complementa con McCarthy J. Y Perreault W. (2001) Esta definición ampliada muestra cómo el concepto de valor puede incluir clientes por parte del personal de la compañía. Las empresas que regularmente ofrecen este tipo de valor obtienen la lealtad del cliente. Consecuentemente, la empresa no define el valor sin el cliente.

VI. CONCLUSIONES

1. En la actualidad es difícil determinar si la herramienta Justo a Tiempo ayuda a mejorar el servicio al cliente en empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango, debido a que en la mayoría no conocen ni aplican esta herramienta.
2. La mayoría de las empresas comercializadoras de equipo de computo de la ciudad de Quetzaltenango, no conocen ni aplican la herramienta Justo a Tiempo, pero estarían de acuerdo en conocerla e implementarla si se adecua a sus necesidades tanto administrativas como económicas.
3. Se determinó que las áreas o departamentos más importantes de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango que logran la mayor satisfacción en el cliente son: ventas, bodega, departamento técnico, servicio al cliente y caja.
4. Se determino que las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango en su mayoría desarrollan estrategias para prestar un mejor servicio al cliente pero estas no son estrategias detalladas sino que pequeños servicios extras para el cliente, como por ejemplo ofertas, otorgarle al cliente un buen producto al mejor precio, enfocarse en los errores cometidos para no repetirlos, evaluando el desempeño de los colaboradores y revisando las quejas, etc.
5. Las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango Si están interesadas en conocer y aplicar la herramienta Justo a Tiempo en sus empresas.
6. El nivel de satisfacción que los clientes tienen respecto al servicio y atención que las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de

Quetzaltenango es un mayor porcentaje aceptado como bueno pero siempre pudiendo mejorar.

VII. RECOMENDACIONES

1. Justo a Tiempo es una herramienta administrativa que lograría mejorar en un gran porcentaje el servicio al cliente, debido a que minimizaría el desperdicio en tiempo y dinero, por lo cual debe aplicarse en las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango.
2. Se recomienda que los gerentes/administradores de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango, conozcan e informen acerca de que es la herramienta Justo a Tiempo, para que sirva y la forma de cómo implementarla en su empresa.
3. Se recomienda que las áreas o departamentos estratégicos donde los gerentes deben aplicar la herramienta Justo a Tiempo son: ventas, bodega, departamento técnico, servicio al cliente y caja, considerando que las más importantes son el área de ventas y departamento técnico.
4. Se recomienda que las empresas comercializadoras de equipo de cómputo de la ciudad de Quetzaltenango desarrollen e implementen estrategias para prestar un mejor servicio al cliente para poder mantener, retener a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes a la empresa.
5. Al momento de implementar la herramienta Justo a Tiempo debe hacerse un enfoque hacia lo que se pretende satisfacer y de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa, sin perder de vista que la empresa se debe a sus clientes al cual deben enfocarse.
6. La herramienta Justo a Tiempo es una herramienta de mejora continua por lo que al momento de la implementación se percibirá un cambio y paulatinamente los clientes lo percibirán y empezaran a lograr un mejor posicionamiento.

7. Las empresas deben de realizar una evaluación acerca del nivel de satisfacción que los clientes tienen respecto al servicio y atención que reciben por parte de la empresa y poner énfasis en lo que están haciendo mal y en lo que pueden mejorar para poder prestar un mejor servicio.

VIII. BIBLIOGRAFIA

1. Achaerandio, L. (2,004), Libro: Iniciación a la práctica de investigación, Editorial U.R.L., Guatemala.
2. Ávalos, I (2004), Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) y su acceso al crédito en el sector bancario formal (artículo especializado). Tesis URL., Guatemala.
3. Bateman, T. y Snell, S. (2001), Administración: una ventaja competitiva, Cuarta Edición, McGraw-Hill, México.
4. Berry, L. (2002). Un Buen Servicio ya no Basta. 5ª. Edición, Editorial Norma, Colombia.
5. Chase, J. (2001). Administración y Producción de Operaciones. 8va. Edición McGraw-Hill, Colombia.
6. Cordón, E. (2007) en su tesis URL titulada “Medición de la Satisfacción del cliente en una empresa de servicio de computo, Guatemala.
7. Código de Comercio de Guatemala, (2009), Decreto 2-70 del Congreso de la República, Alenroy Cultural Guatemalteca, Guatemala.
8. Domínguez, J. (2003). Dirección de Operaciones: 3ª edición, McGraw Hill, Madrid.
9. Dardón, B. (2006) Prensa Libre, Guatemala.
10. Gerson, F. (2000). Más allá del Servicio al Cliente, Cuarta Edición, Iberoamericana, México.
11. Gitman, L. (2000). Principios de Administración Financiera, 10ª. Edición, Prentice Hall, México.
12. Godoy, S. (2004), En su tesis URL titulada “La Estrategia de Servicio al Cliente, como Factor determinante en las Empresas Importadoras de Equipo de Seguridad Industrial, para crear lealtad e los Ingenios de Guatemala”. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
13. Guajardo (2003), Contabilidad financiera, 4ª. Edición, Mc Graw Hill, México.
14. Heizer, J. (2001). Dirección de la Producción, 6ª. Edición, Prentice Hall, Madrid.
15. Hoffman T. Y Bateson J. (2002) Fundamentos de Marketing de Servicios, 2ª Edición, Editorial Thomson, México.

16. Horovitz, J. (2000) La Satisfacción Total del Cliente, 6ª. Edición, McGraw Hill, Madrid.
17. Kotler, P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing, 6a. Edición, Prentice- Hall, México.
18. Leal, L. (2007) En su Tesis titulada “La Percepción del individuo y su Relación con el Modelo Cultural de Mejora Continua Caso de una empresa manufacturera en Querétaro”, México.
19. Manning G. y Reece B. (2000) Las Ventas en el mundo actual, 3ª. Edición, Prentice Hall, México.
20. Martinez, M. (2004) La técnica del Justo a Tiempo disponible en www.mercadeo.com/28_logistica.html.
21. McCarthy J. Y Perreault W. (2001) Marketing Un enfoque Global, 13ª. Edición, MCGraw-Hill, México.
22. Robbins y Coulter (2000). Administración, 6ª. Edición, Prentice Hall, México.
23. Rodas, L. (1999) Cultura de servicio. “Análisis de un caso basado en dos categorías de producto” (Tesis), Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
24. Rosales, H. (2008) Calidad de Servicio al Cliente Factor para el Incremento de Ventas en las Pequeñas Empresas de Tejido de Quetzaltenango. (Tesis), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
25. Ruiz, M. (2007) En su Tesis URL titulada El Sistema Justo a Tiempo en la Administración de Inventarios para empresas comercializadoras de Instrumentos musicales en la cabecera departamental de Huehuetenango, Guatemala.
26. Síntesis (2007)
27. Schiffman, L. y Kanuk, L. (2001). Comportamiento del Consumidor, 7ª. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
28. Sumanth, D. (2001) Ingeniería de Productividad y Gerencia, 8ª. Edición, McGraw-Hill, Nueva York.
29. Stanton, W.; Etzel, M. y Walker, B. (2000). Fundamentos de marketing, 11ª. Edición, McGraw-Hill, México.
30. www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit
31. www.miclienteyyo.com.ar/el-servicio-al-cliente-y-sus-beneficios/

32. www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=442&Itemid=44

ANEXO 1

Cuestionario para Personal Administrativo y operativo de Ventas de la Empresa dedicada a la comercialización de equipo de cómputo.

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

El presente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recopilar información para evaluar el servicio al cliente que presta la empresa dedicada a la comercialización de equipo de cómputo.

Gracias por su colaboración

1. ¿Conoce usted la herramienta Justo a Tiempo?

SI _____ NO _____

2. ¿Considera importante la aplicación de la herramienta Justo a Tiempo en su empresa?

SI _____ NO _____

3. ¿Estaría usted y su empresa interesado en conocer y aplicar la herramienta Justo a Tiempo?

SI _____ NO _____

4. ¿En qué área o departamento considera que podría aplicarse la herramienta Justo a Tiempo? Puede marcar más de una opción.

Ventas _____

Bodega _____

Departamento Técnico _____

Caja _____

Servicio al cliente _____

5. De los elementos que se mencionan a continuación, ¿cuáles toma en consideración para la selección del material a vender en su empresa? Marque de 1 a 5 en orden de importancia.

Precio _____

Calidad _____

Variedad _____

Demanda por parte del cliente _____

Descuentos ofrecidos por el proveedor _____

6. ¿Tiene un tiempo promedio estipulado para entregar los pedidos a sus clientes?

Si _____ No _____

7. ¿Cuenta la empresa con un sistema de seguimiento de quejas y denuncias para resolver los problemas de los clientes rápidamente?

Si _____ No _____

8. ¿Desarrolla estrategias para disminuir los reclamos de los clientes?

Si _____ No _____

9. ¿Qué aspectos considera usted que sus clientes tomarían en cuenta si se les prestara servicio al cliente?

Precio _____

Calidad _____

Atención _____

Ubicación _____

Garantía _____

País de origen _____

Variedad _____

Otros _____

10. ¿Qué características de la empresa considera usted que son su mayor fortaleza?

Cuestionario para Clientes de la Empresa dedicada a la comercialización de equipo de cómputo.

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

El presente cuestionario ha sido elaborado con el propósito de recopilar información para evaluar servicio al cliente que presta la empresa dedicada a la comercialización de equipo de cómputo.

1. ¿Cómo inició su relación con la empresa/cómo conoció el producto?

Le visito un vendedor _____

Usted lo solicito (iniciativa propia) _____

Se lo recomendó otra persona _____

Por la demanda de sus clientes _____

2. ¿Qué tiempo tiene de ser cliente de la empresa?

1 a 3 años _____

3 a 6 años _____

Más de 6 años _____

3. ¿Cómo considera el nivel de atención respecto al servicio que le brinda la empresa?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4. ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de los pedidos que ofrece la empresa?

Si _____ No _____

5. ¿Presenta o ha presentado reclamos a la empresa?

Si _____ No _____

6. ¿Cuáles son los motivos más comunes por ha hecho reclamos a la empresa?

Precio _____

Calidad _____

Atención _____

Garantía _____

Otros _____

7. ¿La empresa le brinda un servicio postventa?

Si _____ A veces _____ No _____

8. ¿El servicio al cliente es para usted un factor importante para elegir entre una Empresa y otra?

Si _____ No _____

9. ¿Qué sugiere usted a la empresa para mejorar el servicio que brinda?

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

ANEXO 2

PROPUESTA

Guía para implementar la herramienta Justo a Tiempo en Empresas comercializadoras de equipo de cómputo.

8.1 Introducción

A continuación se presenta una propuesta que pretende dar a conocer a las pequeñas empresas comercializadoras de equipo de cómputo qué es la herramienta Justo a Tiempo y los beneficios de la implementación de esta herramienta a sus empresas para que puedan mejorar la calidad de su servicio al cliente y al mismo tiempo ser más competitivas. Su aplicación podrán resolver de una manera más rápida y práctica los problemas por los que atraviesan las diferentes áreas en las que se implemente, ya que se reducirán y eliminarán los desperdicios y actividades innecesarias, contando con la participación directa de los empleados para brindar un mejor servicio y ofrecer productos de mejor calidad al cliente.

8.2 justificación

Las empresas hoy en día saben que tener un buen producto y dar un buen servicio no es suficiente, es necesario agregarle un componente tanto al producto como al servicio para lograr los objetivos y para que sea un elemento de diferenciación ante la competencia.

Según los datos obtenidos al realizar el estudio de campo en las empresas se pudo constatar que de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo investigadas, estarían dispuestas a conocer esta herramienta e implementarla. La mayoría considera que las áreas necesarias de su aplicación son ventas, bodega, depto. Técnico, caja y servicio al cliente; además se constató que los clientes realizaban demasiados reclamos por mala calidad de los productos y la herramienta Justo a tiempo podría ayudar a reducir estos reclamos, razón por la que se le presenta a los empresarios y/o dueños un plan de capacitación para que conozcan esta herramienta y puedan aplicarla en su empresa; y que después de su aplicación se puedan reducir o eliminar estos problemas y hacer más competitiva a la empresa.

8.3 Objetivos

8.3.1 Objetivo general

- ✓ Dar a conocer la herramienta de Justo a Tiempo, a través de una guía que permita desarrollar un plan de capacitación para la implementación de esta herramienta.

8.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Ayudar a mejorar el servicio al cliente que las empresas proporcionan.
- ✓ Ayudar a incrementar la competitividad de las empresas comercializadoras de equipo de cómputo.
- ✓ Crear en cada uno de los empleados una actitud de servicio mediante la aplicación de la herramienta Justo a Tiempo.

8.4 DESARROLLO

Plan de capacitación

Se propone a las empresas comercializadoras un plan de capacitación para dar a conocer, implementar y medir los resultados de la herramienta Justo a tiempo en las áreas de ventas, caja, departamento técnico y bodega. Ya que en estas áreas es donde los mismos administradores y/o propietarios creen que la herramienta tendría un mejor funcionamiento. A continuación se detalla el programa de actividades.

Programa de actividades

- Se procederá a proporcionar Información sobre el contenido del plan de capacitación y lo que se busca, a los dueños y/o administradores de las empresas.

Se les expondrán los beneficios, objetivos, y ventajas de la aplicación de la filosofía de la herramienta Justo a Tiempo, además de concientizar a todo miembro de la empresa acerca de la situación actual de la empresa y lo que se busca con esta capacitación.

- Se realizara una reunión con los empleados para concientizarlos acerca de la situación actual de la empresa, e informarles cuales son las principales deficiencias y en que se debe mejorar y lo que se busca y quiere lograr con esta herramienta; (problemas con los clientes y de la empresa).
- Se procederá a definir qué es la herramienta Justo a tiempo, lo que conlleva su implementación y aplicación; además de dar a conocer los principios, objetivos y beneficios a empleados y dueño/empresario.

¿Qué es Justo A Tiempo?

Filosofía Industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución, o sea eliminación de actividades que no agreguen valor al cliente. Es el uso de recursos por encima del mínimo teórico necesario (mano de obra, equipos, tiempo, espacio, energía). El objetivo final es la satisfacción del cliente en rapidez de servicio y atención. Un atributo muy importante de las empresas es poder decirle a su cliente **"pide lo que quieras que yo te lo sirvo cuando lo necesites"**. Este compromiso es realmente efectivo cuando además de cumplirlo, no significa un costo ni tampoco significa que no garantizamos la calidad del producto final.

Objetivos Principales

- Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

La aplicación de la técnica cumplirá los tres objetivos claves de toda empresa:

- Calidad Total
- Coste Ajustado
- Excelente servicio al cliente.

- Se procederá a explicar los pasos que se deben seguir para la implementación de la herramienta justo a tiempo dentro de la empresa.

Fases del proceso de implantación

- Educación directiva y creación de un equipo para la implantación.

Esta primera es crucial, pues el éxito o fracaso de la aplicación dependerá en gran medida de las decisiones que se adopten en ella. En un primer momento debe existir una comprensión profunda de los principios del JIT, de sus posibles beneficios y de los escollos de la implantación, por parte de ciertas personas clave del organigrama de la empresa. Estas actuarán posteriormente como fuerza motriz para que la compañía acepte la filosofía JIT, participando en la educación preliminar de los altos cargos de la empresa. Con esta educación preliminar, donde es posible que sea necesario el apoyo de especialistas externos, se pretende informar al resto del personal clave y a la Alta Dirección sobre el JIT. Debe proporcionárseles una visión global y objetiva de la filosofía, de las fases necesarias para ponerla en práctica y de los probables costos y beneficios del mismo; del mismo modo se les hará comprender que poner en práctica el JIT será una verdadera revolución y, por tanto, comportará cambios fundamentales en el funcionamiento de la empresa. Después de la educación preliminar, los altos directivos de la empresa querrán saber con más exactitud cuáles son las ventajas concretas que se espera conseguir con el JIT y cual su coste de consecución, por lo que será necesario realizar un análisis coste/beneficios. Este análisis no suele ofrecer demasiados problemas, ya que, el JIT suele ofrecer muchas ventajas a un coste relativamente bajo. Superado lo anterior, es fundamental conseguir un fuerte compromiso por parte de la dirección de la empresa, ya que, sin él, fallará posiblemente el proceso de implantación. La dirección debe ser consciente de que la aplicación del JIT va a imponer muchos cambios de actitudes, por lo que debe estar dispuesta a admitir estos cambios y, además, a facilitarlos a través de su autoridad, formal y psicológica, al resto de los mandos y personal en general. Sin este alto nivel de compromiso es preferible aplazar la implantación del JIT. Como último paso de esta fase previa, es necesario crear un equipo de personas, dinámico y de calidad, para preparar un programa realista de

implantación. En las empresas más grandes, este programa debe concentrarse inicialmente en una planta piloto para obtener la experiencia de una aplicación sin el largo tiempo de espera que implicaría una aplicación en toda la empresa, Naturalmente, en el caso de una empresa pequeña, la planta piloto puede ser toda la empresa.

- Educación para el JIT

En esta fase habrá que extender la educación sobre el JIT a todo el personal de la empresa, haciéndole consciente de los cambios que la implantación supondrá. Dado que el JIT requerirá un mayor uso de su experiencia e inteligencia como parte fundamental para conseguir el éxito de la firma, debe garantizarse una plena asimilación, consiguiendo que cambien las actitudes y percepciones de todo el personal respecto a sus propios papeles y responsabilidades. El grado de la implantación será directamente proporcional a lo generoso del proceso de educación seguido, de forma que un programa recortado pondrá en peligro a todo el sistema. Aparte de conseguir el entusiasmo de todos los trabajadores en el proyecto, un buen programa de educación debe conseguir, pues, dos objetivos:

- Proporcionar una comprensión de la filosofía JIT y de su aplicación.
- Que los empleados empiecen a aplicar el JIT en su propio trabajo diario.

Por último, no debemos olvidar que JIT es una filosofía de mejora continua de las operaciones de la empresa, por lo que el proceso de educación no debe acabar una vez implantado el sistema, sino que debe ser concebido como un proceso de educación continuo.

- Mejorar los procesos

En esta tercera fase se emprenderán los cambios físicos del proceso de operativo de la empresa que mejoraran el flujo de trabajo y que, de no llevarse a cabo, harán difícil, si no imposible, conseguir resultados con el JIT. La totalidad de estos cambios en resumen, son los siguientes:

- La única forma de mejorar la calidad de manera eficaz en relación con el costo es desarrollando capacidades de procesos confiables, la calidad del proceso es la calidad en la fuente; garantiza que la primera producción de servicios y productos sea consistente y uniforme.
- Cambiar la distribución en las áreas de la empresa, encaminándose a conseguir líneas de flujo que, conectadas entre sí, permitan la igualación, sincronización y operaciones de flujo pieza a pieza.
- Poner en marcha un plan de mantenimiento productivo que haga innecesaria mantener inventarios de seguridad para paliar las averías de las máquinas, y ayudar a garantizar una gran fiabilidad del servicio.
- Conseguir un manejo multiproceso por parte de los empleados, para lo cual es necesario dotar a los mismos de una formación que los haga polivalentes.

Un tiempo de atención y entrega de producto al cliente excesivo es perjudicial, porque el cliente puede pensar que la empresa no le brinda un buen servicio y que no cuenta con la capacidad para cubrir sus necesidades y conlleva la probabilidad de la pérdida del cliente.

- Mejoras en el control

Los resultados globales de la aplicación del JIT dependerán en gran medida de la forma en que se controle el sistema operativo de la empresa. En base a esto se debe llevar un control de los reclamos que realiza el cliente a la empresa ya sea por calidad o garantía para poder tener un conocimiento acerca de que productos o marcas se presentan mayores reclamos y así contar con un stock mínimo de inventarios y poder satisfacer los reclamos que los clientes presenten en el menor tiempo posible y con la mayor rapidez y así brindar un buen servicio. Además, como parte fundamental en la mejora del control, habrá que ejecutar programas de calidad que permitan una inspección del 100 por 100 en la fuente (proveedor), para lo cual habrá que capacitar al personal para que detecten por sí mismos cualquier producto defectuoso o anomalía de funcionamiento.

- Relaciones con proveedores/clientes

Esta es la quinta y última fase de cualquier proceso de aplicación del JIT, siendo fundamental para cualquier empresa que quiera obtener el máximo beneficio de la misma. En cuanto al proceso de implementación, se recomienda que éste no se haga de forma apresurada, aunque se disponga de todos los recursos necesarios para hacerlo, ya que los cambios que se requieren son tan fundamentales que lleva tiempo asimilar sus implicaciones y absorber la filosofía en el funcionamiento cotidiano de la empresa. En entorno JIT la red ideal de proveedores debería estar formada por un reducido número de ellos ubicados relativamente de la empresa cliente y con contrato de suministros y equipo a largo plazo. Lógicamente, esto debe estar acompañado de un elevado grado de seguridad en los tiempos de entrega y de una alta calidad, además de un compromiso de entregas frecuentes de mercadería. Con el JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

- La evaluación del desempeño del justo a tiempo.

Para cuando llegue a la fase 6, habrá ya utilizado el sistema durante 9 meses o un año, y tendrá ya ese tiempo de haber estado con los proveedores clave para introducirlos en el sistema. En este punto la empresa deberá analizarse de nuevo y preguntarse las cuestiones que se hicieron al comienzo. Deberá entonces comparar los resultados del análisis con los resultados anteriores. Las diferencias indicarán los niveles de éxito alcanzados.

Se tienen dos opciones posibles. Primero los resultados pueden no ser lo suficientemente satisfactorios como para justificar el esfuerzo. En este caso, es necesario entender los problemas y corregirlos. Segundo, las metas descritas al inicio del programa pueden haber sido alcanzadas, en cuyo caso la implantación habrá tenido éxito.

En ambos casos se recomienda que la empresa establezca nuevas metas y comience a trabajar para alcanzarlas. No existe culminación a las mejoras que pueden hacerse.

- Se procederá a evaluar al personal de la empresa que participo en la capacitación en forma activa para verificar si se comprendió correctamente la herramienta justo a tiempo y lo que se busca obtener con la aplicación de esta. Y la facilidad y disponibilidad con la que la puede aplicar a la realidad. Un ejemplo de este tipo de evaluación seria realizar un simulacro en el cual un cliente que necesite x producto o servicio y que tenga mucha prisa llegaría a la empresa a solicitarlo y ver como el empleado atiende y reacciona a la actitud del cliente. El papel del cliente podría ser cubierto por algún empleado de la empresa.

- Adicionalmente al plan de capacitación se propone realizar un taller que permita optimizar los resultados de la herramienta Justo a tiempo, una mejor comprensión y mayor asimilación del proceso de implementación de la herramienta para la empresa. El taller consiste en lo siguiente:

Taller implementación herramienta Justo a tiempo

Fase 1: Educación directiva y creación de un equipo para la implantación

Se recomienda para esta fase:

Actividad	Encargado	Tiempo
Crear grupos de dirección orientados a la filosofía JAT.	Administrador	1 semana
Un programa de entrenamiento que abarque a toda la empresa.	Asesor externo	1 semana
Hacer de conocimiento de los colaboradores cuales son los objetivos y metas que se persiguen con la implementación JAT.	Asesor externo	1 semana
Hacer participes a los colaboradores en la toma de decisiones.	Administrador	1 semana

Fase 2: Mejorar los procesos

En esta fase se recomienda:

Actividad	Encargado	Tiempo
Realizar una redistribución organizacional de las áreas de trabajo de la empresa que tienen mayor relación continua con la atención al cliente; por ejemplo el departamento de ventas estratégicamente ubicado cerca del área de caja, y seguida el área de bodega para la entrega del producto con el objetivo de minimizar tiempo, espacio y una mejorar la imagen hacia el cliente.	Administrador y el asesor externo	3 semanas

Fase 3: Mejoras en el control

En esta fase se recomienda:

Crear un sistema de control de la atención al cliente consistente en:

Actividad	Encargado	Tiempo
Crear un medio escrito de quejas mediante el cual el cliente pueda plasmar su opinión, reclamos y sugerencias.	Administrador	1 semana
Supervisión constante del servicio que se le ofrece al cliente.	Administrador	Siempre
Retroalimentación constante acerca de los errores cometidos y la forma correcta de corregirlos.	Administrador y asesor externo	Siempre

Fase 4: Relaciones con proveedores/clientes

En esta fase lo importante es interactuar con los proveedores de manera que ellos conozcan el sistema justo a tiempo que se pretende implementar y que se sientan participes del mismo, de esta manera se puede llegar a acuerdos contractuales de forma tal que no se vea entorpecido el suministro de los materiales por desconocimiento o malos entendidos.

Actividad	Encargado	Tiempo
Realizar una selección cuidadosa de los proveedores con que cuenta la empresa con el objetivo de reducir el número de ellos, afianzando las relaciones comerciales, logrando con ello un mayor conocimiento de las necesidades de la empresa respecto a los insumos.	Administrador	1 semana
Establecer un día específico de aprovisionamiento y determinar el lugar de entrega del producto para evitar molestias tanto a la empresa como al cliente.	Administrador	En la misma semana en que se realiza la selección de proveedores.
Realizar un estudio de mercado que nos permita determinar las necesidades inmediatas y habituales del cliente con el objetivo de contar con información clara y precisa para compartirla con los proveedores de manera que estos abastezcan a la empresa del producto justo a tiempo.	Administrador y asesor externo	3 semanas

Fase 5: La evaluación del desempeño del justo a tiempo.

Esta fase entra en acción luego de un tiempo prudente de la implementación del sistema, la cual es aproximadamente un año.

En este punto la empresa tendrá la oportunidad de evaluar los resultados y compararlos con los resultados anteriores al justo a tiempo. El éxito dependerá del alcance de las metas planeadas y en todo caso este análisis servirá de medida de corrección de errores y planificación de mejoras continuas, en virtud de que la única constante en nuestros tiempos es el cambio.

Fase 6: Por último se les dará un instrumento de evaluación a los empresarios y/o dueños para ver los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta justo a tiempo, la cual será una boleta de opinión a clientes de la empresa en la cual se le cuestionara acerca del servicio que se le brindo y el grado en cómo califica el servicio al cliente.

Encuesta de satisfacción al cliente

Encuesta No.: _____

Fecha: _____

Ponderación	Valor
Excelente	10
Bueno	8
Regular	5
Malo	3
Muy Malo	0

Resultado_____

No.	Pregunta	Excelent	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	TOTAL
1	En su opinión cómo es el servicio que ofrece actualmente la empresa						
2	Cómo es la atención del personal que le atendió						
3	Las instalaciones de la empresa son cómodas y están de acuerdo a sus necesidades						
4	La calidad de nuestros productos						
5	El tiempo en el que se le atendió es						
6	La presentación, el lenguaje, cortesía y la amabilidad del personal que labora en la empresa es						
7	El servicio que se le brindó, logró satisfacer sus necesidades						
8	El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar						
9	El Servicio recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias de los usuarios						
10	El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios						
11	Ha notado mejoras en el servicio y la atención prestada						

Sugerencias de Mejora:

MUCHAS GRACIAS

8.5 Cronograma:

El programa de capacitación tendrá un tiempo de duración de 1 semana, en los horarios que el propietario empresario considere conveniente para los empleados. Pudiéndose distribuir según lo crea conveniente el propietario/administrador de la empresa. Como por ejemplo una hora diaria a la salida de cada empleado pudiéndose terminar el horario de trabajo una hora antes.

Programación de la Propuesta capacitación herramienta Justo a Tiempo

Gráfica de Gantt

Tiempo total de implementación de la herramienta justo a tiempo:

No.	Actividad o paso	Tiempo en semanas																Encargado
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Exposición de contenido a empresarios o dueños																	Capacitador
2	Exposición a empleados de debilidades y deficiencias de la empresa																	Capacitador
3	Definición, implementación de la herramienta Justo a Tiempo																	Capacitador
4	Pasos para la aplicación de la herramienta Justo a Tiempo a la empresa																	Capacitador
5	Taller de implementación justo a tiempo																	Administrador Asesor externo
5.1	Fase 1: Educación directiva y creación de un equipo para la implantación																	Administrador Asesor externo
5.2	Fase 2: Mejorar los procesos																	Administrador Asesor externo
5.3	Fase 3: Mejoras en el control																	Administrador Asesor externo
5.4	Fase 4: Relaciones con proveedores/clientes																	Administrador Asesor externo
5.5	Fase 5: La evaluación del desempeño del justo a tiempo.																	Administrador Asesor externo
6	Evaluación al personal sobre lo comprendido en la capacitación																	Capacitador

Capacitación: 4 semanas

Taller de implementación: 12 semanas

Total: 16 semanas, equivalente a 4 meses.

Este tiempo es un tiempo estimado de implementación el cual puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa, número de empleados, y tipo de productos que comercializa. Sin embargo es necesario enfatizar que para la implementación total y la participación de cada miembro de la empresa es necesario que la herramienta haya estado en funcionamiento por lo menos de 9 meses a 1 año para poder evaluar los resultados obtenidos.

8.6 Presupuesto:

Infraestructura:

La programación de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas podrán realizarse en las instalaciones de la empresa.

Materiales y Equipo:

Ya que la capacitación se realizara a través de diapositiva se utilizará como herramienta un proyector aprovechando que la empresa comercializa esta línea de productos lo cual no implicaría costo adicional y si en dado caso no se contara con el mismo el costo aproximado es de Q300.00 por semana. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí, siendo el costo por cuaderno de Q. 3.00 cada uno. Este material puede ser apto para materializar el mensaje y/o los objetivos que se desean alcanzar.

Tiempo estimado:

Cada reunión durará un máximo de 1 semana. De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones, por ejemplo; sobre un salario de Q1,500.00 donde la hora de trabajo es de Q. 5.21, considerando reuniones con 3 personas mínimo, una reunión de una hora durante una semana sería el equivalente a Q 78.15 por semana, esto dependerá del grado de asimilación del empleado. Sin embargo el tiempo invertido es una ganancia futura para la empresa y para todos sus miembros.

Costo de la Propuesta			
	Tiempo	Costo Unitario	Costo Total
Facilitadores capacitación	4 semanas	Q. 500.00/semana	Q. 2000.00
Recursos Tecnológicos	4 semanas	Q. 300.00/semana	Q. 1200.00
Recursos Materiales		Q.30.00	Q. 30.00
Horas de Trabajo Que se emplean en las reuniones	4 semanas	Q. 78.15 Por cada empleado	Q. 312.60 por empleado en un mes.
Taller : Asesor Externo	12 semanas		Q. 4,000.00

TOTAL Q 7,542.60.

Nota:

Los costos pueden variar dependiendo el número de colaboradores, según el personal responsable que dirigirá la actividad y el recurso que se utilizará.

Conclusiones

- Esta propuesta mejorara el servicio al cliente y se lograra tener un cliente más satisfecho y feliz con la empresa.
- Al crear una Herramienta Justo a tiempo, se identifican cuáles son los factores más importantes para el cliente, como la atención directa que recibe del empleado, dentro de este se encuentra la cortesía, la eficiencia en su desempeño, la disposición, sus conocimientos sobre su trabajo, etc., son factores que determinan la satisfacción no sólo de las necesidades del cliente, sino también de sus expectativas.
- Con esta capacitación se lograra que el empleado sea más ágil y pueda resolver los problemas más rápidos y se sienta más seguro al momento de realizar sus labores.
- Se lograra que el empleado tenga un mayor conocimiento de los productos y de lo que concierne a su trabajo.