

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La Capacitación como medio para mejorar la atención al cliente en la
Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales,
municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Manuel de Jesús Pérez Recinos

Jacaltenango, octubre 2014

**La Capacitación como medio para mejorar la atención al cliente en la
Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales,
municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango.**

Manuel de Jesús Pérez Recinos

Lic. Jhovany Baltazar Montejo Cárdenas, (Asesor)

Lic. Ludvin Biliardo Castillo Díaz, (Revisor)

Jacaltenango, octubre 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Ely Obed Vivas Pérez

Coordinador Regional II, Huehuetenango

Lic. Domingo Ursulo Hernández Montejo

Coordinador de Sede

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano

Examinadora

Lic. Mario Orlando Montejo Carmelo

Examinador

Lic. Carlos Humberto López Ovalle

Examinador

Lic. Jhovany Baltazar Montejo Cárdenas

Asesor

Lic. Ludvin Biliardo Castillo Díaz

Revisor

REF.:C.C.E.E.0085-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 07 DE JULIO DEL 2014
SEDE JACALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Jhovany Montejo Cárdenas, tutor y Licenciado Ludvin Castillo Díaz, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “La capacitación como medio para mejorar la atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a pequeñas empresas rurales, municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango.”, Presentado por él (la) estudiante Manuel de Jesús Pérez Recinos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1039, de fecha 05 de abril del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Jacaltenango, 30 de noviembre de 2013.

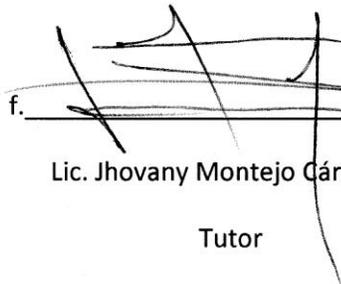
M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **La capacitación como medio para mejorar la atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango** en la empresa; **Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales** realizado por el (la) practicante: Manuel de Jesús Pérez Recinos, carné No.0703870, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 71 puntos sobre 100. (Nota menor a 70 puntos es reprobado).

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:


f. **Lic. Jhovany Baltazar**
J. Montejo Cárdenas
Administrador de Empresas
Colegiado 13,548
Lic. Jhovany Montejo Cárdenas
Tutor

Jacaltenango, febrero de 2014.

M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: La Capacitación como medio para mejorar la atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, municipio de La Democracia, departamento de Huehuetenango, en la empresa; Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, realizado por el (la) practicante **Manuel de Jesús Pérez Recinos**, carné No. 0703870, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del informe de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f.

Lic. Ludvin Biliaido Castillo Díaz

Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

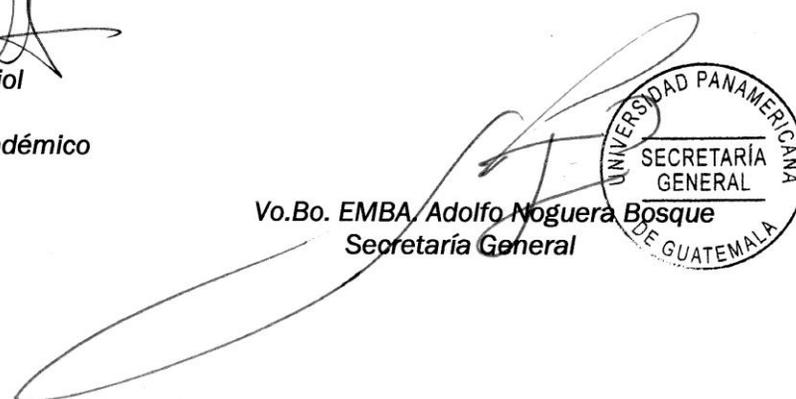
REF.: UPANA: RYCA: 1196.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Pérez Recinos, Manuel de Jesús con número de carné 0703870, aprobó con 71 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cinco de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de agosto del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Karen C.
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS

Por el regalo de la vida, por estar a mi lado en todo momento y guiarme por el camino correcto. Por darme la bendición de tener una familia maravillosa y la oportunidad de alcanzar mis metas.

A LA VIRGEN

Por ser guía, por haberme dado la luz y la fuerza para seguir adelante.

A MIS PADRES

Gracias por todo su apoyo, amor y cariño, por enseñarme buenos valores, por ser la persona que hoy en día soy sin ustedes este éxito no sería realidad que mi triunfo sea un orgullo para ustedes.

A MI FAMILIA

Gracias por el apoyo brindado en cada momento de mi vida y compartir mi triunfo.

AGRADECIMIENTOS

- A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA** Por abrirnos las puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional con valores y principios.
- A LA ASOCIACIÓN AGAPE.** Por darme la oportunidad de realizar la Práctica Empresarial, Dirigida por permitirme evaluar el servicio de la Asociación.
- A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS** Que todos sus días sean dichosos y estén llenos de paz, gracias por todos los momentos que vivimos durante la carrera en la Universidad.
- A MIS CATEDRATICOS** En general gracias por haber compartido conmigo sus conocimientos bendiciones.
- A TODAS LAS PERSONAS** Que me brindaron su ayuda y apoyo en distintas formas que Dios bendiga e ilumine el sendero de su vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco Teórico	
1.1 Capacitación del personal	1
1.1.1 Pasos para la capacitación	2
1.2 Atención al cliente	4
1.2.1 Importancia de Atención al cliente	6
Capítulo 2 Planteamiento del problema	
2.1 Definición del problema	7
2.2 Justificación	8
2.3 Objetivos	9
2.3.1 General	9
2.3.2 Específicos	9
2.4 Alcances y límites	9
2.4.1 Alcances	9
2.4.2 Límites	10
Capítulo 3. Metodología	
3.1 Tipo de investigación	11
3.2 Sujetos	11
3.3 Instrumentos	11
3.4 Procedimiento	12
3.5 Diseño de la Investigación	14

Capítulo 4 Aporte		
4.1	A la empresa	15
4.2	Universidad	15
4.3	Al país	15
4.4	Al futuro profesional	15
Capítulo 5 Presentación de resultados		
5.1	Entrevista Estructurada 1. Dirigida a Clientes	16
5.2	Entrevista Estructurada 2. Dirigida a los colaboradores	22
5.3	Entrevista Estructurada 3. Dirigida a Directivos	25
Capítulo 6 Discusión de resultados		29
	Conclusiones	33
	Recomendaciones	34
	Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto	
	Propuesta	35
	Viabilidad del Proyecto	36
	Financiera	36
	Administrativa	39
	Técnica	39
	Referencias Bibliográficas	40
	Anexos	
	Evaluación integral	42
	Diagnóstico	47
	Organigrama Institucional de Asociación AGAPE	50
	Instrumentos aplicados	51

Entrevista Estructurada Dirigida a Clientes	51
Entrevista Estructurada Dirigida a Personal de ventas	54
Entrevista Estructurada para Dirigentes de Unidades Productivas	56
Registro Tributario Unificado de la Asociación AGAPE.	58
Balance General de la Asociación AGAPE	59
Estado de Resultados de la Asociación AGAPE	60
Ejecución de la propuesta	61
Nombre o título	61
Contenido	61
Presentación	61
Objetivos	62
Desarrollo de la propuesta	63

Contenido de cuadros

Cuadro 1	Presupuesto de capacitación	36
Cuadro 2	Modulo I. Atención al cliente	70
Cuadro 3	Módulo II. La Comunicación y Relaciones Humanas	71
Cuadro 4	Módulo III. Manejo de inconformidades, imagen, productos, infraestructura e información.	72
Cuadro 5	Módulo IV. El cliente interno, actitud y trabajo en equipo	73
Cuadro 6	Cronograma semanal de capacitación	74
Cuadro 7	Cronograma Anual de Capacitación	75

Contenido de gráficas

Grafica 1	Años de antigüedad de los clientes de AGAPE	16
Grafica 2	Fortalezas y debilidades del personal de la empresa	17
Grafica 3	Nivel de satisfacción del servicio que se le brinda	17
Grafica 4	Nivel de importancia que se brinda al comprar en AGAPE	18
Grafica 5	Frecuencia de problemas en la atención que se presta en la empresa	18
Grafica 6	Nivel de satisfacción brindado en distintos aspectos al momento de efectuar su compra.	19
Grafica 7	Traslado de información puntual acerca de entregas de pedidos, fechas de despachos, facturación o contratiempos	20
Grafica 8	Frecuencia de compra en la empresa	20
Grafica 9	Aspectos calificados al momento de requerir los servicios de la empresa	21
Grafica 10	Tiempo de laborar en la empresa	22
Grafica 11	Capacitación sobre atención al cliente en la empresa	22
Grafica 12	Capacitación fuera de la empresa	23
Grafica 13	Frecuencia de capacitación sobre atención al cliente recibido en la empresa	23
Grafica 14	Tipos de clientes frecuentes que se ha dificultado brindarle un servicio	24
Grafica 15	Aspectos importantes para prestar una buena atención al cliente	24
Grafica 16	Modalidades preferidas por los colaboradores para recibir una capacitación sobre atención al cliente	25
Grafica 17	Tiempo que lleva al frente del grupo productivo	25
Grafica 18	Capacitación sobre atención al cliente brindada a los colaboradores	26
Grafica 19	Nivel de calificación del servicio al cliente brindado por los colaboradores	27
Grafica 20	Capacitación sobre atención al cliente, incluidas en los planes de trabajo	27
Grafica 21	Aspectos que representan debilidad en la atención al cliente	28

Resumen

La Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, La Democracia, Huehuetenango. (**AGAPE**), tiene contemplada dentro de que hacer institucional, actividades que encaminadas a cubrir la necesidad de fomentar y apoyar la micro, pequeña y mediana empresa del área rural por medio de orientación, capacitación, gestión y ejecución de proyectos agropecuarios, artesano industrial y servicios técnicos con una visión empresarial. La asociación AGAPE dedicada a proporcionar las herramientas necesarias para impulsar el desarrollo rural productivo, con el objetivo contribuir al lograr del desarrollo sostenible en las comunidades y por ende la disminución de la pobreza y pobreza extrema.

En la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas –AGAPE–, se tomaron como sujetos de estudio a los representantes de los grupos productivos, empleados de la Asociación y clientes frecuentes; el objetivo general se enfocó en la identificación de la utilización de programas de capacitación para mejorar la atención al cliente de AGAPE.

Para la recopilación de la información se utilizaron tres boletas de encuesta, con preguntas cerradas, abiertas, de opción múltiple y escalas de Likert; al finalizar la investigación se llegó a la principal conclusión que en la institución no utilizan la capacitación como medio para mejorar la atención al cliente; por lo que se debe implementar un programa que aborde esta temática, así mismo participar en eventos que ofrecen instituciones no gubernamentales, como lo puede ser el Instituto de Capacitación y Productividad (INTECAP).

La investigación presenta una propuesta denominada Plan de capacitación sobre Manual de atención y servicio al cliente, en donde se encuentran elementos importantes para que los empresarios puedan realizar las capacitaciones al personal para mejorar la atención al cliente y lograr la satisfacción de los mismos.

Introducción

La actual situación económica que afecta al mundo entero debido a la crisis hipotecaria que hubo en el mercado más grande de Estados Unidos, repercute considerablemente en todos los ramos de la economía del sector industrial, comercial y de servicios del país. Ante esta situación de actualidad, las empresas de Guatemala necesitan cambiar sus paradigmas actuales y enfocarlos al cliente que es el que garantiza la supervivencia de cualquier empresa.

La atención al cliente ha pasado a ser la prioridad número uno de las empresas y teniendo en cuenta que es más costoso conseguir un nuevo cliente que conservar el que ya se tiene, es normal que los servicios de atención al cliente se estén fortaleciendo; por lo que resulta imprescindible darle la importancia necesaria para mejorar la competitividad en el ámbito empresarial. En la actualidad las empresas deben considerar que los clientes buscan más que adquirir sólo un producto, y visualizan en su visita a la misma, un paquete de servicios que acompañen a éste, siendo un conjunto de elementos que conllevan a que se sienta totalmente satisfechos. Por lo anterior para lograr competitividad dentro del mismo mercado, el servicio debe basarse en estrategias que mejoren la actitud del personal hasta la calidad del producto, ya que de esta forma se estarán cubriendo las expectativas de los clientes.

El estudio realizado en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas empresas Rurales, está integrada de los siguientes capítulos: El capítulo 1, contiene el marco teórico, donde se describen las teorías y conceptos de los que se fundamenta la investigación.

En el Capítulo 2 se describe el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, que constituye una guía o línea sobre la cual se determinó el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.

Así mismo, el capítulo 3 describe la metodología aplicada, describiendo el tipo de investigación y los sujetos e instrumentos utilizados. De igual manera en el capítulo 4, se desarrolla el aporte del estudio hacia la empresa, universidad y al país en general.

El capítulo 5, contiene los resultados de la investigación, en forma de gráficas con su respectivo análisis; Así mismo en el capítulo 6 se realiza la discusión de resultados obtenidos a través de los

instrumentos de investigación que fueron aplicados a los sujetos de la investigación; El capítulo 7 contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas producto de la investigación.

En el capítulo 8 se desarrolla la propuesta de mejora y viabilidad del proyecto, donde se determinó, que sí es viable debido a que la Asociación dispone de los recursos necesarios para su ejecución. Para referencia teórica el capítulo 9, que describe las fuentes bibliográficas que fueron consultadas durante la investigación, que sirvieron como guía para la mejor ejecución de la misma.

El capítulo 10, incluye los anexos tales como: Diagnóstico de la empresa, instrumentos aplicados para la investigación y para concluir se desarrolla una propuesta del plan de capacitación sobre un Manual de Servicio y Atención al Cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, que da a conocer los elementos principales a tratar en la capacitación sobre atención al cliente, así mismo el manual guiará la conducta y comportamiento de los colaboradores hacia un servicio de calidad enfocada a los clientes.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Capacitación del personal

Como señala Chiavenato, I. “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (2007: 248). La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

La capacitación comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales. La finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles las posibilidades de adquirir conocimientos, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

La capacitación es considerada en otros casos, como una inversión de la empresa que tiene la intención de contribuir con el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. La capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. En tal sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que refleja un aumento en la cartera de clientes.

La capacitación auxilia a los trabajadores a desempeñar su trabajo actual, los beneficios que ofrecen se pueden presentar en la vida laboral así como contribuir con el empleado para que cumpla con las responsabilidades que se le asignen.

Dentro de toda organización es conveniente contar con individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos, sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible. Hablar despacio, infundir confianza a los clientes, dar mensajes entendibles, negociar con las personas, no ser compulsivos son características que debe tener el personal para brindar un buen servicio.

La capacitación global puede ser vista como la mejor inversión en recursos humanos y a la vez como una fuente de satisfacción para el personal de la empresa. Por lo tanto, aunque algunas veces implique un gasto en su realización es conveniente tomar en cuenta que brinda beneficios, dentro de los cuales se mencionan:

- ✓ Actitud positiva en el personal e identificación con la empresa
- ✓ Amplitud de conocimientos
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y soluciona problemas
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo
- ✓ Elimina costos de consultorías externas
- ✓ Promueve la comunicación en la empresa
- ✓ Soluciona problemas actuales
- ✓ Motiva el logro de metas individuales y empresariales

1.1.1 Pasos para la capacitación

a. Evaluación de las necesidades, identificando los problemas actuales y desafíos futuros de la organización respecto al tema a tratar. Los cambios en los productos o nuevas políticas hacia los clientes, requieren de capacitación a todo el personal de la empresa. Algunas veces será necesario evaluar las necesidades de todo el personal de la empresa, ya que muchas veces los superiores no pueden detectar todas las necesidades de los subordinados. La evaluación de necesidades también se puede hacer por medio del contacto con los clientes o realizando pláticas con los jefes de departamentos.

b. Objetivos de la capacitación, deben estipular los logros que se pretenden obtener, y deben ser parámetros de comparación entre el rendimiento antes y después de la capacitación.

c. Contenido del programa, debe llenar las expectativas del capacitado así como de la organización, alcanzando de manera plena los objetivos anteriormente planteados.

d. Principios del aprendizaje, que son: la participación, que consiste en la interacción entre el capacitador y el capacitado; la repetición, duplicando las frases o términos más importantes; la relevancia, dando énfasis en cada tema tratado con una explicación del mismo; la transferencia, aplicando lo aprendido a situaciones reales del trabajo; y la retroalimentación, que consta de una evaluación personal de lo aprendido.

e. Desarrollo del programa de capacitación, tomando en cuenta los aspectos anteriores.

Muchas empresas relacionan la capacitación con gastos elevados en su presupuesto, y aunque los problemas sean evidentes no realizan capacitaciones. Sin embargo, muchos de esos gastos se hacen innecesarios.

Una buena capacitación no siempre está garantizada por su alto costo, ya que la misma se ve influenciada por factores que nunca deben pasar desapercibidos.

- ✓ Efectividad respecto a la inversión.
- ✓ Contenido de la capacitación adecuado a las necesidades de la empresa.
- ✓ Las instalaciones adecuadas.
- ✓ Capacidad e interés de los capacitados.
- ✓ Habilidades del capacitador así como las técnicas utilizadas para el desarrollo de la capacitación.

Algunas técnicas de capacitación recomendadas son:

- ✓ Conferencias y presentación de videos, aunque la participación es baja, es una manera fácil de capacitar al personal, ofreciendo información consistente a todos los empleados, sin embargo no permite la retroalimentación individual.
- ✓ Rotación de puestos, ubicando al personal en distintos puestos de la organización con el fin de que aprenda todas las tareas. Obteniendo como ventajas el contacto con muchas funciones

y la experiencia de un aprendizaje real, y como desventaja, que no permite el desarrollo de un pleno sentido de responsabilidad.

- ✓ Relación experto-aprendiz, la observación de una persona experimentada puede ser la mejor forma de aprender trabajos principalmente prácticos.
- ✓ Entrenamiento vestibular, uso de instalaciones extras para simular condiciones diarias del trabajo.
- ✓ Dramatización, representando situaciones comunes a los capacitados para demostrar las reacciones que deben tener, desarrollando habilidades interpersonales; no siempre es posible demostrar todas las situaciones.
- ✓ Estudio de caso, planteando problemas que han sucedido en la organización y las soluciones viables.

1.2 Atención al cliente

Lo que hace a una empresa diferente a las demás es la atención que los colaboradores brindan a los clientes; si un empleado no le da buena atención al cliente, éste buscará otra empresa que le preste el mismo o mejor servicio, pero con una atención eficiente.

“atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción del cliente” (Prieto 2001: 91).

De acuerdo a Horovitz, “existen algunos secretos de la atención al cliente los cuales sirven de apoyo y guía a directivos y ejecutivos para mejorar la atención prestada al cliente y para el desarrollo de una empresa.” (2005: 52)

a. Conocer a los clientes: Para toda empresa es necesario conocer bien a sus clientes, “quiénes son, cuáles son sus necesidades, qué es lo que les interesa, qué es lo que les impulsará a comprar una y otra vez, qué es lo que les dejará completamente satisfechos”. Una empresa conocerá las necesidades de sus clientes no únicamente a través de los clientes satisfechos, sino haciendo énfasis en aquellos que se sienten mal atendidos.

La empresa debe percibir aquellas necesidades que el cliente expresa y por las cuales muestra mayor desagrado o inconformidad; no se debe discutir con el cliente, aún cuando esté equivocado, por lo contrario, deberá buscarse la manera de cambiar la percepción del cliente.

b. Crear valor para los clientes: “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”. Dar valor a los clientes implica definir los beneficios que correspondan a las necesidades que ellos tienen, identificar el costo que el cliente tendrá que pagar por adquirir este servicio; observar la cadena de valor añadido para reducir los costos de la empresa y al mismo tiempo alcanzar una posición competitiva aceptable, para finalmente hacer una promesa al cliente de que recibirá excelencia en la atención en cada una de sus visitas a la empresa.

c. Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes: son pocos los clientes insatisfechos que formulan una reclamación; éstos prefieren cambiar de empresa, antes que poner una queja. Los clientes que al momento de tener un problema presentan una queja son aquellos que están dispuestos a realizar otra compra, lo cual indica que el cliente que hace una reclamación es un cliente leal. Debido a ello se debe tomar en cuenta las quejas de los clientes y resolverlas inmediatamente; para ello es necesario que todos los empleados que tienen algún contacto directo con los clientes tengan la iniciativa y el poder para resolver el problema de un cliente y que éste quede satisfecho al instante, no después de varias semanas o en algunos de los casos, nunca.

d. Fidelizar a los clientes: En algunos casos no basta con satisfacer al cliente, es necesario también asegurarse que éste vuelva a la empresa. Es importante diferenciar entre los clientes que son leales y representan un valor para la empresa para ofrecerles beneficios que los lleven a la fidelización.

e. Los empleados realizan un gran servicio: “la calidad del servicio que se presta por una empresa depende, al menos en parte, de la forma en que el personal interactúa con los clientes”. Un empleado satisfecho hará que su labor dentro de la empresa sea de la mejor calidad. Es importante mantener la motivación en los empleados, debido a que esto permitirá que se agilicen los procesos, además de aumentar la calidad en el servicio que se le ofrece al cliente. Se

considera elemental que “la actitud del personal sea consistente a lo largo del tiempo y del espacio, para evitar que la cadena del servicio se rompa por su lado más débil”.

1.2.1 Importancia de Atención al cliente

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- ✓ Satisfacer a sus clientes
- ✓ Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
- ✓ Conservar los clientes en el largo plazo
- ✓ Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio, los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio (conocido a veces como paquete de beneficios al consumidor) con el precio y con oferta de la competencia.

El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo posventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico.

Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionarán el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores desean.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

2.1 Definición del problema

En la actualidad las empresas que aspiran un crecimiento constante y sobre todo seguir permaneciendo en un mercado altamente competitivo emplean estrategias de diferente índole y según se acomoden a sus necesidades. La Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, -AGAPE, RURAL- es una entidad que se dedica a dar asistencia técnica a los pequeños productores y grupos organizados de su competencia, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los mismos, mediante la productividad en sus actividades. Al igual que en muchas organizaciones, los problemas que la Asociación enfrenta son diversos, dentro de los cuales se pudieron notar, la inconformidad de los subordinados con el ambiente laboral, la información que se maneja, y la presión por la carga de trabajo que se tiene en el puesto que desempeñan. Así también, resalta el manejo en el control de pedidos que el cliente requiere, ya que son situaciones que no deben retrasar las actividades de los mismos.

En la Asociación AGAPE la carencia de estrategias de atención al cliente que apoyen a los grupos productivos en el crecimiento dentro de las diferentes actividades, es un problema que debe contrarrestarse. Una estrategia que muchas empresas no utilizan es de prestar una atención al cliente de calidad, optan por emplear más estrategias publicitarias y promocionales que por capacitar a sus colaboradores para atraer a más clientes externos.

Para lograr la satisfacción total de los clientes frecuentes, los empleados de la Asociación deben atenderlos de manera adecuada, esto se lleva a cabo por medio del conocimiento de los colaboradores acerca del comportamiento y requerimiento en atención al cliente; la capacitación es una herramienta que permite que los colaboradores incremente y mejoren el grado de conocimiento de sus puestos de trabajo y la forma en que deben desenvolverse al momento de tratar con las personas que requieren de los servicios que presta la empresa.

El problema de investigación radica en la mala atención al cliente que se brinda en la Asociación AGAPE; esto se está generando debido a la falta de capacitación constante en los empleados que atienden a los clientes externos de los diferentes segmentos de negocios. Por lo tanto se hizo necesario realizar la investigación para conocer la problemática actual; por lo anteriormente expuesto se debe responder la siguiente interrogante: ¿De qué manera la capacitación al personal mejora la atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales?

2.2 Justificación

El nivel de participación de las empresas en el mercado se puede relacionar con la carencia de procesos que les permita sobresalir ante la competencia. Es imperativo situar al cliente en una posición privilegiada en la organización y ofrecerle satisfacción, por medio de atención personalizada, es una alternativa de diferenciación en el servicio y una forma de lograr competitividad.

Se considera que la Atención al cliente es una fuente de respuestas a las necesidades ante la problemática que enfrenta AGAPE, en el mercado, aun cuando el medio así lo exige. Por otra parte los empleados competentes no permanecen por siempre competentes; es posible que las habilidades se deterioren y se vuelvan obsoletas, es por ello que debe invertirse en capacitación formal de manera frecuente. Para que la empresa logre entrar en nuevos mercados, se hace necesario diseñar un modelo de servicio al cliente que permita mantener satisfechos a los clientes habituales así como la atracción de nuevos clientes.

Actualmente, la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, presta una atención al cliente deficiente, pero reconoce la necesidad del mejoramiento estructurado del mismo, teniendo en cuenta que los clientes insatisfechos representan pérdida para la empresa.

La situación anteriormente expuesta, se pretende corregir por medio de un Plan de capacitación sobre el Manual de atención y servicio al cliente, dando como resultado la satisfacción del cliente, misma que reflejará un aumento en las ventas y en la cartera de clientes, ya que un buen

servicio se considera una ventaja competitiva con otras empresas que ofrecen productos similares.

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Determinar la importancia de la capacitación como medio para mejorar la atención al cliente, y la competitividad en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, La Democracia, Huehuetenango.

2.3.2 Específicos

- ✓ Establecer los elementos para la utilización de un programa de capacitación.
- ✓ Inculcar la participación del personal en programas de capacitación sobre atención al cliente, dentro de la institución.
- ✓ Determinar la importancia que tiene la capacitación para los dirigentes de los grupos productivos y colaboradores y clientes frecuentes.
- ✓ Analizar los niveles de atención al cliente que se ofrecen en la organización.
- ✓ Identificar los aspectos a mejorar en la atención al cliente para contribuir al crecimiento institucional.
- ✓ Plantear un manual de atención y capacitación al cliente como medio estratégico para contrarrestar la problemática encontrada.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

Espacial

La investigación se enfocó en el área de ventas, y aplicándose en los municipios que cubre la Asociación AGAPE siendo estos La Libertad, La Democracia, Santa Ana Huista y San Antonio Huista, del departamento de Huehuetenango.

Temporal

La investigación se realizó en el periodo del uno de noviembre del año dos mil doce al treinta y uno de agosto del dos mil trece.

Teórico

El presente trabajo es importante porque expone la necesidad de capacitar a los empleados de la organización para que puedan prestar una buena atención al cliente. Sustentándose en teorías administrativas y mercadotecnia, enfocadas específicamente en los temas de capacitación y atención al cliente para mejorar la competitividad.

2.4.2 Límites

Dentro de algunos aspectos que inciden como limitantes dentro del estudio se pueden considerar que algunos clientes se negaron a contestar la boleta de encuesta; es común que esta limitante surja en investigaciones de esta índole, y sobre todo en este tipo de situaciones, donde las personas realizan sus compras de manera rápida, ya que generalmente son personas que tienen que cumplir con sus actividades, por lo que argumentaron no tener el tiempo suficiente para contestar la boleta.

Otro de los factores que limitaron la recopilación de información fue que los directivos de los grupos productivos no conocían con exactitud en qué consistía el concepto de atención al cliente, situación que tendía a interpretar de manera distinta las preguntas planteadas.

Existía interpretación incorrecta en las preguntas ya que algunas personas confundían la capacitación con charlas informales que se tenían en relación de cómo atender al cliente.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación realizada es descriptiva, debido a las características del área de estudio, misma que se complementó con la observación de campo que reunió elementos que contribuyeron a analizar mejor los resultados obtenidos por medio de las encuestas.

Así mismo, su alcance es de mayor extensión ya que existen elementos que pueden mezclarse para llegar a obtener información que puede estar relacionada indirectamente al tema investigado, de tal manera que permite compilar variedad de opiniones de los sujetos de estudio enfocados hacia la investigación.

3.2 Sujetos

El presente estudio se realizó en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales – AGAPE- donde se tomaron como sujetos de investigación a los 9 representantes de los grupos productivos, 16 empleados y 60 clientes frecuentes.

3.3 Instrumentos

Se utilizaron tres boletas de encuesta con preguntas cerradas y de opción múltiple, las que fueron aplicadas a clientes que evaluaron la atención que se les brinda, a los asociados y empleados para tener mayor información en la investigación.

El cuestionario se elaboró de una manera fácil y sencilla para recabar la información en la que, los Asociados, empleados y clientes percibieron claramente cuáles fueron los fines que persiguió la investigación. Se plantearon interrogantes con la finalidad de recabar información confiable para conocer la veracidad de la información. Así mismo se utilizó una guía de observación para recabar datos que no se obtuvieron con la encuesta.

3.4 Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación de campo y la recopilación de la información se procedió de la siguiente manera:

✓ Selección del tema

El tema de la presente investigación: La capacitación como medio para mejorar la atención al cliente de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, (AGAPE RUAL), es producto de Diagnóstico integral, dada la problemática con respecto a la falta de capacitación del personal y quejas de los clientes.

✓ Revisión bibliográfica

Una vez elegido el tema, fue necesario recopilar información sobre el mismo, que permitiera seleccionar los títulos que más se adecuaban a los objetivos trazados. Para la obtención del Marco Conceptual se revisó una serie de revistas que comentaban acerca del tema investigado. Por lo tanto la revisión bibliográfica fue un proceso minucioso indispensable para la investigación.

✓ Sustentación teórica

Consistió en plasmar los resultados de la revisión bibliográfica, por medio del desarrollo de los temas centrales de la investigación, basados en la experiencia de autores interesados en el tema.

✓ Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue tomada, en relación a los integrantes de los grupos productivos asociados a AGAPE, que ellos representan los clientes más frecuentes en la Asociación, que constituyen 60 individuos encuestados. Así mismo se encuestaron a los 9 representantes de los grupos productivos que conforman la asociación y a 15 colaboradores.

✓ Parte práctica

Comprende esta etapa la Selección, Elaboración, Validación y Aplicación del Instrumento para realizar el trabajo de campo. La elaboración del instrumento se basó principalmente en la sustentación teórica previamente elegida, en la observación de la problemática en el medio, en los objetivos establecidos y en las alternativas de solución que como investigador se empezará a formular.

✓ Presentación de resultados

Al obtener la información proveniente de la aplicación del instrumento se procedió a su tabulación, calificación y análisis que permitió globalizar los resultados para su presentación. Para la presentación de resultados, se utilizó un resumen organizado de datos en tablas y gráficas estadísticas.

✓ Discusión de resultados

Se realizó mediante el análisis de los resultados, comparados con el marco teórico y la sustentación bibliográfica referencial al tema de investigación.

✓ Conclusiones

Es el conjunto de extractos del resultado de investigación, que son expuestos de forma breve y precisa, enfocados a dar paso al planteamiento de una propuesta adecuado conforme los resultados.

✓ Referencias bibliográficas

Este apartado comprende la sustentación teórica para la investigación, así como para facilitar el uso del presente estudio para futuros trabajos de investigación.

3.5 Diseño de la Investigación

La investigación realizada es de tipo descriptivo ya que no se manipularan las variables de estudio. Para que se pudiera llevar a cabo se hizo necesaria la identificación de los elementos del tema de estudio mediante la caracterización de los mismos.

Por ser una investigación de tipo descriptivo no se elaboró un diseño estadístico que establezca una relación de causa y efecto entre las variables. Se determinaron los resultados de acuerdo con los objetivos establecidos. La investigación se inició con un planteamiento del objeto de estudio, se establecieron los instrumentos para analizar los objetivos, y posteriormente se realizó el análisis de resultados sobre la capacitación sobre la atención y servicio al cliente.

Capítulo 4

Aporte

4.1 A la empresa

El aporte del presente estudio es una guía práctica de capacitación en atención al cliente conjuntamente con un manual de atención al cliente que les ayudará a desarrollar habilidades y destrezas para desempeñar bien su función y ayudar al crecimiento organizacional.

4.2 Universidad

Esta investigación ayudará también a los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana para que tengan información importante que les pueda ser útil para temas de investigación que deseen realizar y estén relacionados con el mismo, dándoles una herramienta para su desarrollo profesional.

4.3 Al país

A Guatemala porque con el desarrollo de nuevas organizaciones y el crecimiento de las mismas se obtiene el desarrollo de los sujetos que interrelacionan en ellas y por consiguiente el desarrollo de las comunidades, municipios y de la nación en general.

4.4 Al futuro profesional

Así mismo cabe mencionar que el presente estudio será de utilidad a cualquier investigador que realice estudios con características similares al presente, ya que tendrá a la mano una fuente de consulta que brinda resultados importantes en las organizaciones.

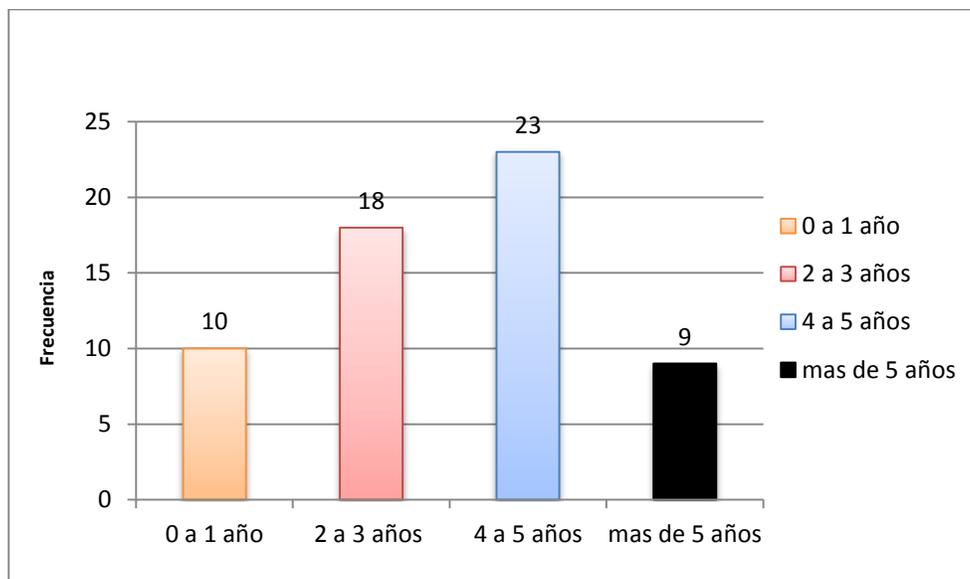
Capítulo 5

Presentación de resultados

Con base en el trabajo de campo, se presentan a continuación los resultados de las entrevistas dirigidas a clientes internos y externos así como asociados de la institución.

5.1 Entrevista Estructurada 1: Dirigida a Clientes de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales - A G A P E R U R A L -

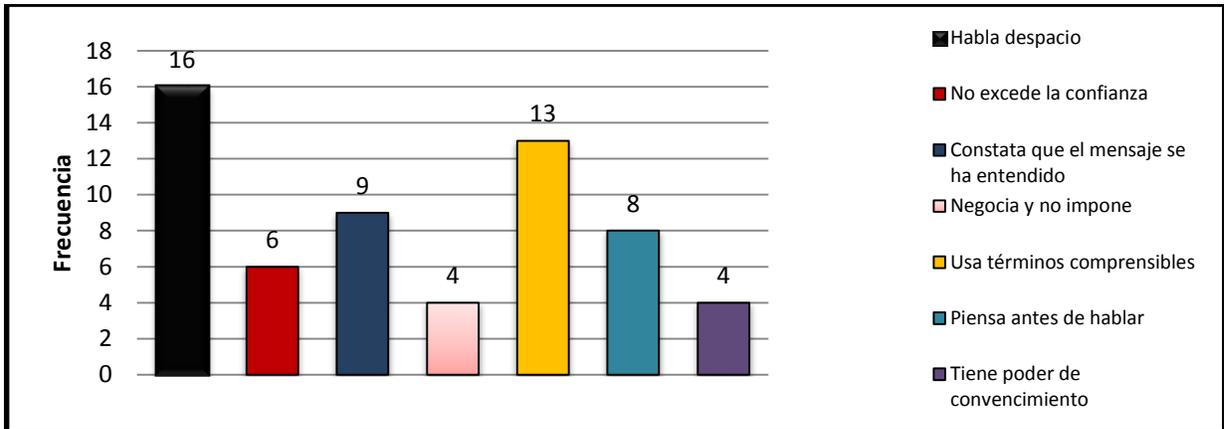
Gráfica 1
Años de antigüedad de los clientes de AGAPE



Fuente: elaboración propia

Para las empresas es de suma importancia mantener a sus clientes satisfechos ya que así garantiza un constante crecimiento. Se puede observar la mayor parte de clientes de AGAPE tienen de cuatro a cinco años de estar requiriendo los servicios de la empresa, así también, se puede observar que diez clientes comentaron que tienen un año de estar requiriendo los servicios de la empresa, por lo que es evidente que se han conservado clientes y se ha logrado atraer nuevos.

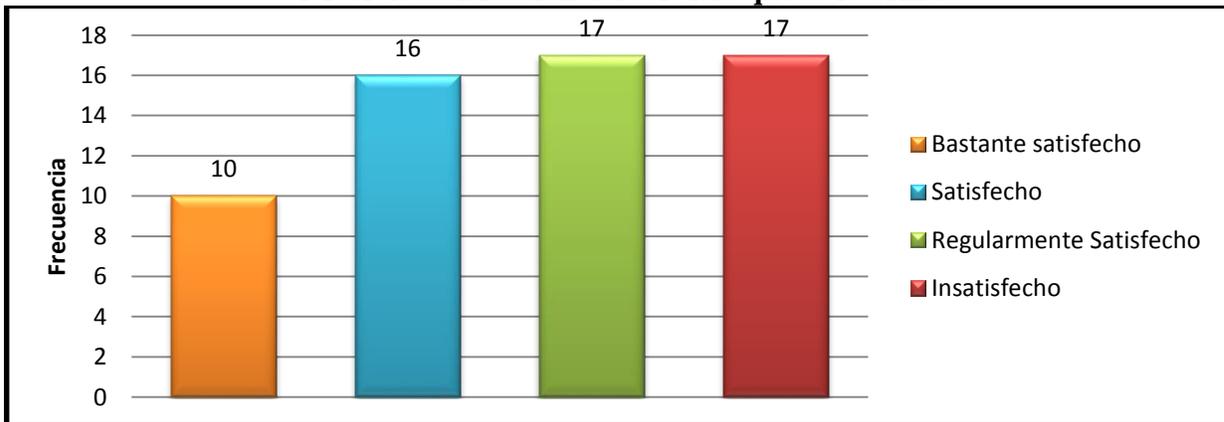
Gráfica 2
Fortalezas y debilidades del personal de la empresa



Fuente: elaboración propia

Lo anterior demuestra que la debilidad más frecuente en los colaboradores de AGAPE es el hablar muy despacio al momento de atender a las personas, pero como fortaleza se determinó que se mantiene la confianza y se usan términos comprensibles en el proceso de ventas.

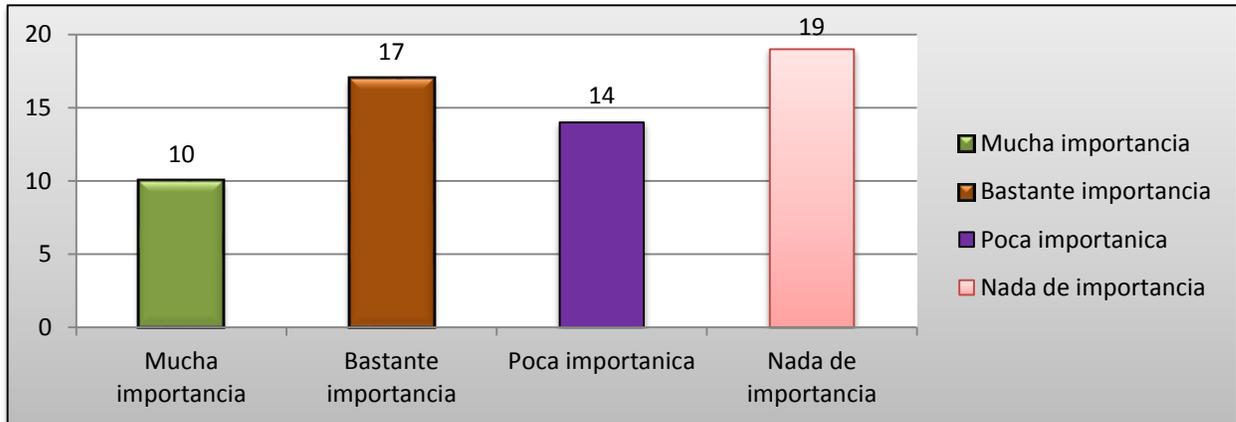
Gráfica 3
Nivel de satisfacción del servicio que se le brinda



Fuente: elaboración propia

Con base al nivel de satisfacción de los clientes en el servicio que se brinda el 28% manifestó estar insatisfecho, los cuales comentan que además de brindar un producto de calidad, debe tomarse en cuenta la forma en que se hace llegar a las personas el mismo, ya que esperan una buena atención y servicio a su demanda.

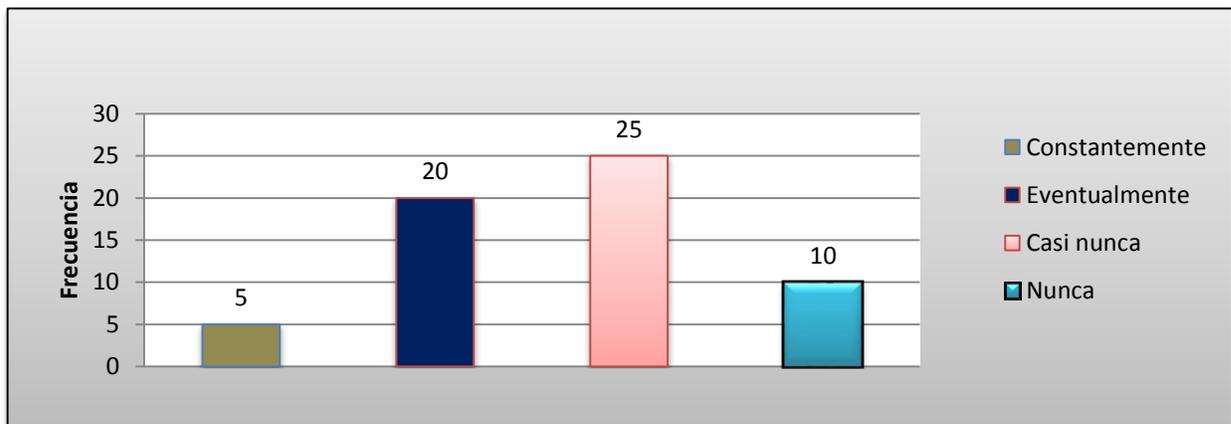
Gráfica 4
Nivel de importancia que se brinda al comprar en AGAPE



Fuente: elaboración propia

El 17% de clientes es atendido con mucha importancia ya que comentaron que sienten que se les brinda toda la atención, mientras que el 32% son atendidos con indiferencia, por lo que debe erradicar o disminuir esta expectativa, ya que es de comprender que clientes insatisfechos ahuyentan a otros clientes y clientes satisfechos atraen a nuevos clientes.

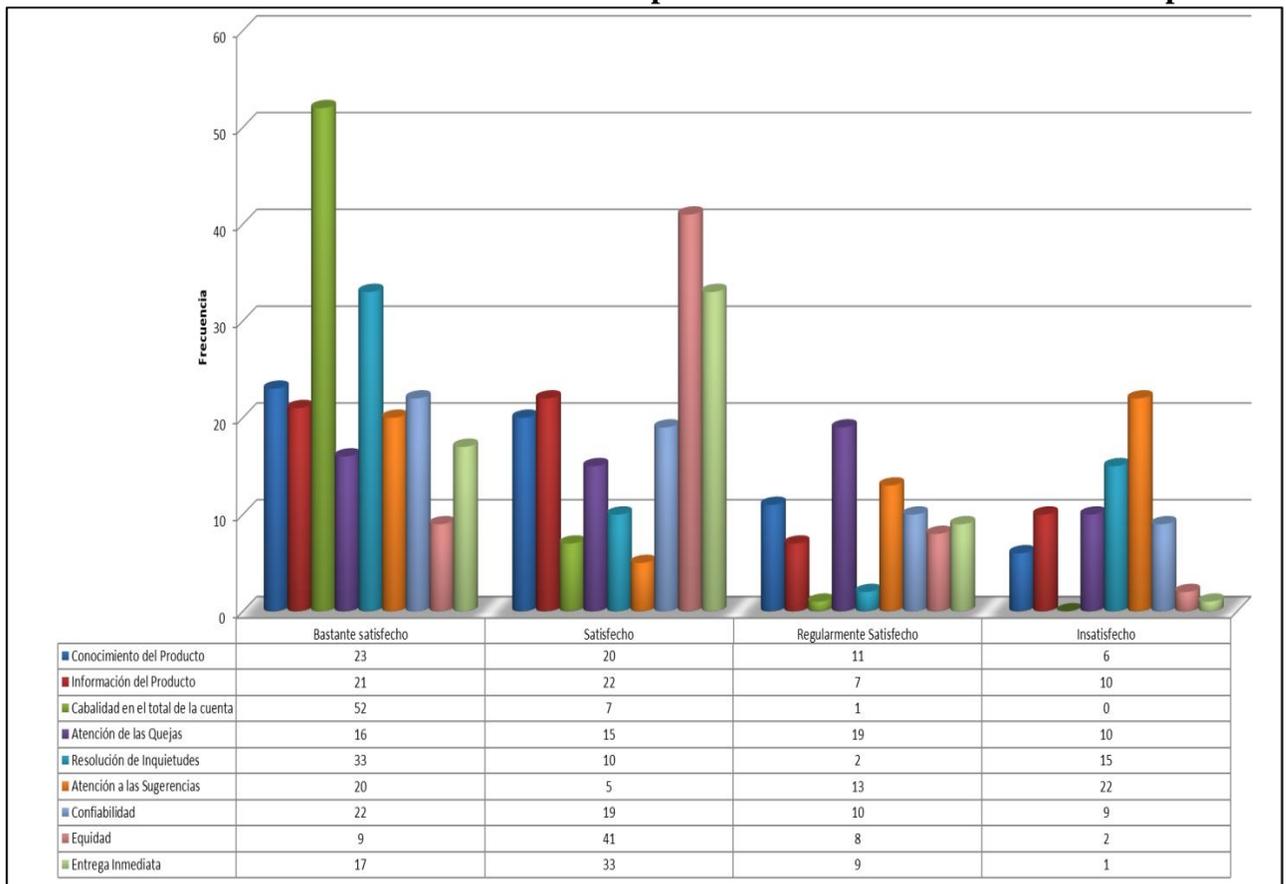
Gráfica 5
Frecuencia de problemas en la atención que se presta en la empresa



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra que existe una buena parte de personas que eventualmente ha encontrado inconvenientes en el trato que se le da, dando a conocer que se debe a la lentitud en el servicio y en la distracción del personal al momento que atiende a un cliente.

Gráfica 6
Nivel de satisfacción brindado en distintos aspectos al momento de efectuar su compra

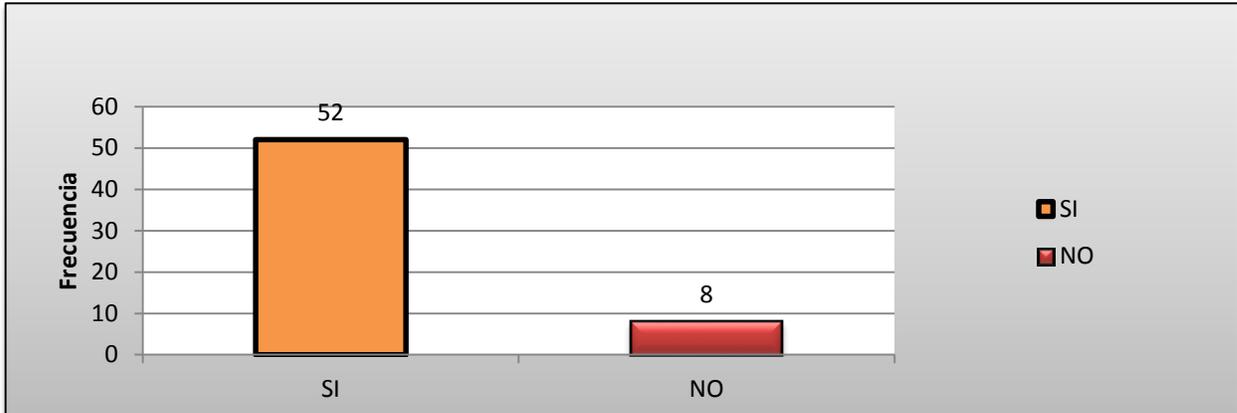


Fuente: elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar nueve aspectos importantes que están evaluados por el cliente cuando realiza su compra, observándose que la habilidad para realizar cuentas exactas en la compra de productos predomina con un 87% en frecuencia de respuesta, mientras que la resolución de las inquietudes prevalecen como fortaleza ya que son calificados como bastante satisfactoria con una ponderación de 55%, seguido de la confiabilidad con un 36%.

Sin embargo es importante reconocer las debilidades para mejorarlas por lo que un 36% de los clientes contestaron estar insatisfecho en la atención de las sugerencias, por consiguiente el 25% resalta que hace falta brindar el tiempo necesario para resolver las inquietudes de los clientes, así mismo un 17% indica que no se toman en cuenta sus quejas, lo cual es indispensable y debe emplearse un mecanismo para garantizar un servicio de calidad en AGAPE.

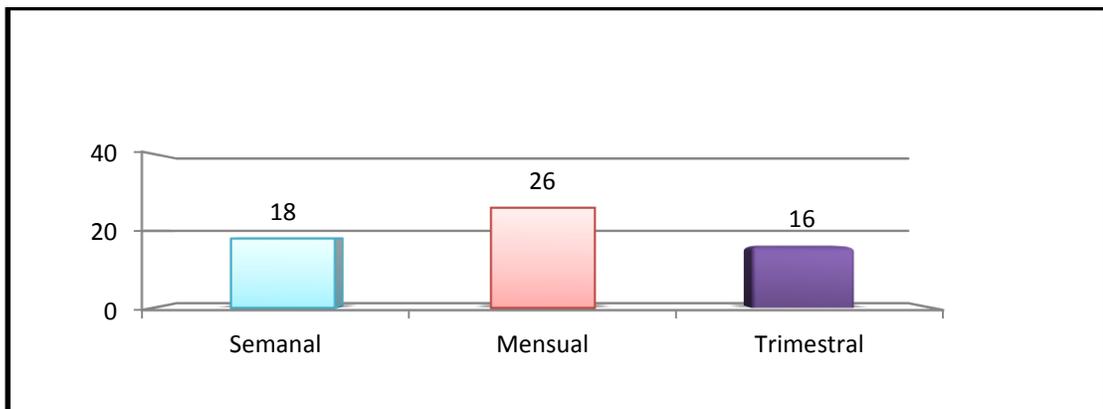
Gráfica 7
Traslado de información puntual acerca de entregas de pedidos, fechas de despachos, facturación o contratiempos



Fuente: elaboración propia

El 87% de los clientes comentaron que si se les indica todo lo necesario sobre la entrega de pedidos o cambios que se hagan por cualquier contratiempo en la entrega de los mismos, aunque un movimiento en las fechas o contratiempos en la entrega de pedidos puede significar gastos agregados a lo planificado en una inversión, y en ventas de un negocio.

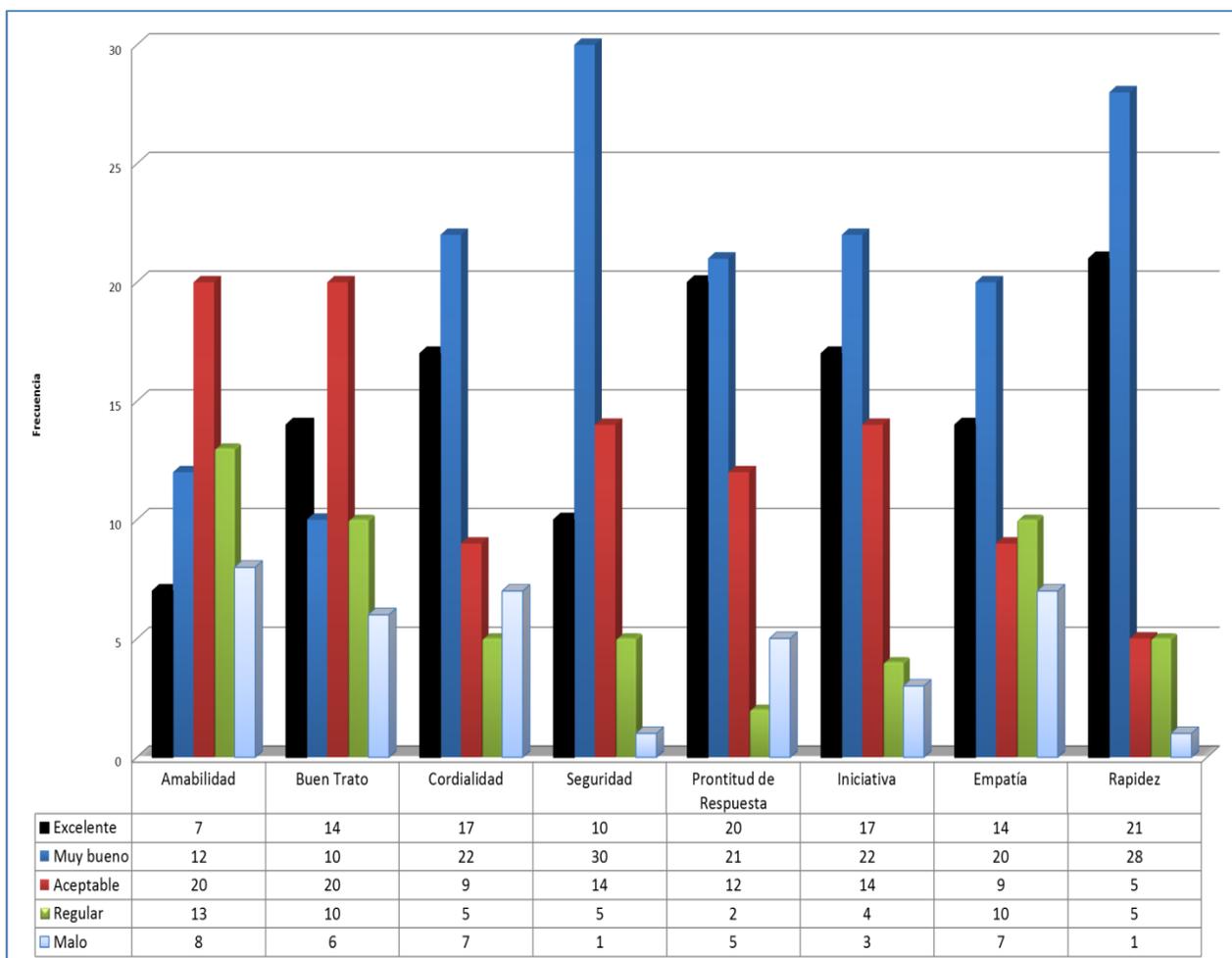
Gráfica 8
Frecuencia de compra en la empresa



Fuente: elaboración propia

El 34% de los clientes indican que regresarían de forma mensual a realizar sus compras, el 27% por ciento indicó que acudiría de forma trimestral y el 30% que requiere del servicio de forma semanal. Cabe mencionar que esta frecuencia depende de la cantidad de producto que los clientes adquieren, ya que se basan en periodos de producción y ventas para invertir nuevamente.

Gráfica 9
Aspectos calificados al momento de requerir los servicios de la empresa

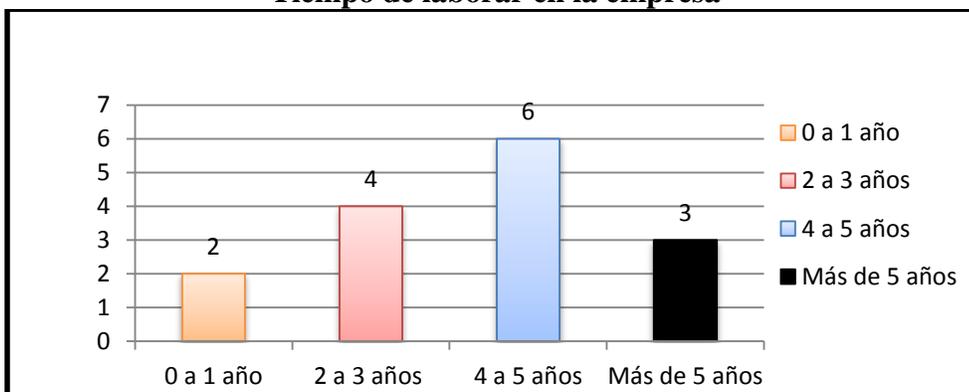


Fuente: elaboración propia

La perspectiva que tienen los clientes en cuanto a características de los vendedores de la empresa con respecto a la atención que se les brinda, se determinó que el 35% atribuye que la excelencia está en la rapidez en el servicio, acompañado de la prontitud de respuesta con un 33%, mientras que el buen trato se presenta con un 23% de excelencia, siendo los aspectos más sobresalientes en características positivas. Un 21% de clientes comentaron que se tiene poca amabilidad al momento de atenderles, al igual que empatía y buen trato que sobresalen con un 11% que los clientes calificaron como mala.

5.2 Entrevista Estructurada 2: Dirigida a los colaboradores de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales - A G A P E R U R A L -

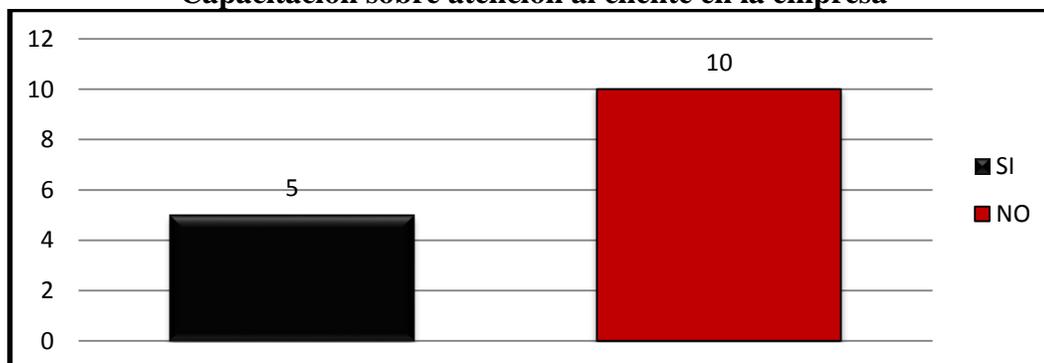
Gráfica 10
Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: elaboración propia

Se observa que un 40% tiene de 4 a 5 años de laborar en la empresa y un 20% más de 5 años. El 13% tiene menos de un año de estar laborando. Por lo que se puede interpretar que se ha mantenido personal de trabajo y a la vez se ha ido reclutando nuevo personal.

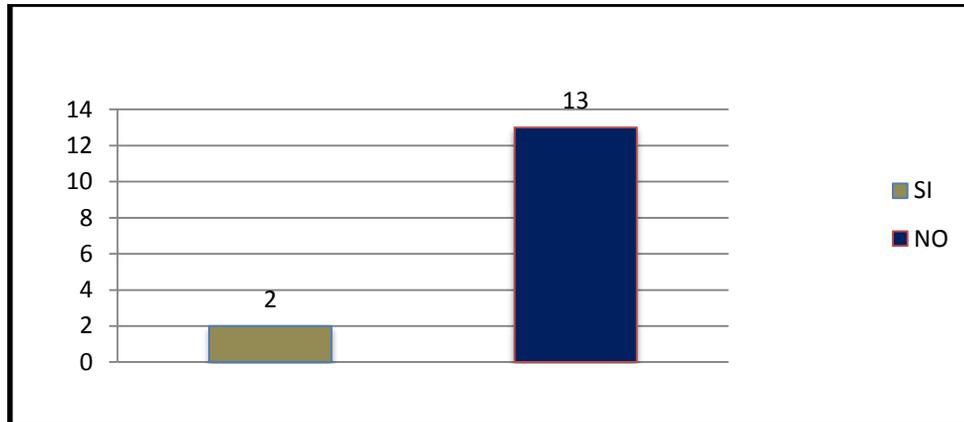
Gráfica 11
Capacitación sobre atención al cliente en la empresa



Fuente: elaboración propia

Con respecto a capacitación sobre atención al cliente, se obtuvo que el 67% no ha recibido capacitación sobre el manejo de clientes, mientras que un 33% indica que si ha recibido temas sobre los mismos, pero que hacen énfasis en clientes nuevos, comportamientos y situaciones cambiantes que se deben fortalecer para mejorar el servicio.

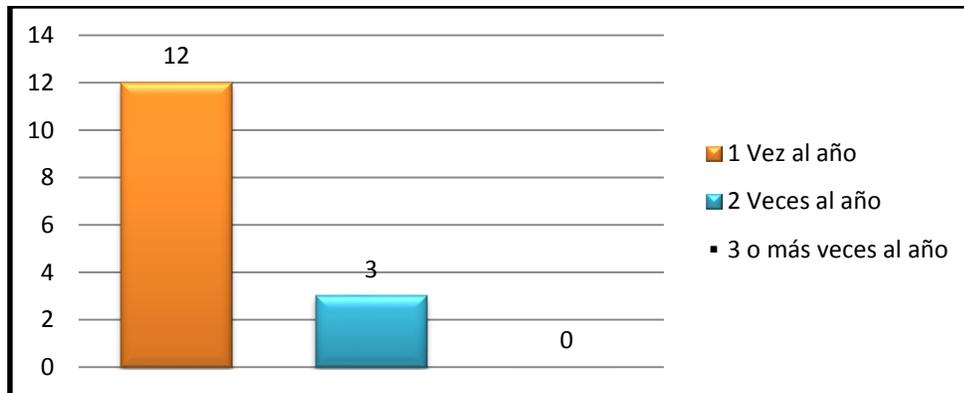
Gráfica 12
Capacitación fuera de la empresa



Fuente: elaboración propia

La grafica muestra que un 87% del personal ha participado en una capacitación sobre atención al cliente fuera de la empresa, mientras que un 13% indica que no ha tenido la oportunidad.

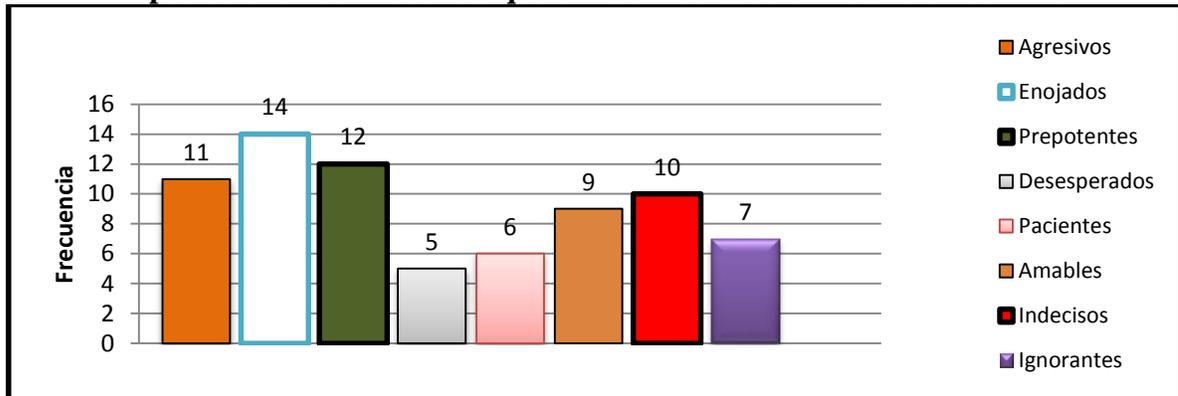
Gráfica 13
Frecuencia de capacitación sobre atención al cliente recibido en la empresa



Fuente: elaboración propia

El 80% de los empleados reciben una capacitación al año sobre atención al cliente, mientras el 20% indica que la recibieron dos veces, al año. Por lo anterior se ratifica que todos los empleados opinan que es importante una capacitación formal en donde se resalten técnicas sobre manejo de clientes y los distintos tipos de personas con que se puede tratar.

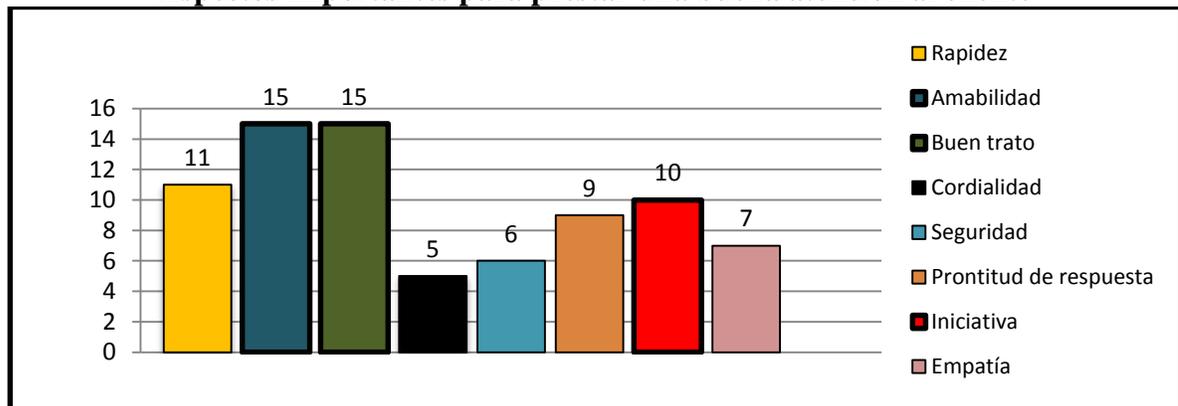
Gráfica 14
Tipos de clientes frecuentes que se ha dificultado brindar un servicio



Fuente: elaboración propia

Sin lugar a duda no se puede cambiar la personalidad del cliente, pero si la forma en que se responde al atenderlos. Por ello el 18% de los empleados respondió que se les ha dificultado atender a clientes enojados, como también a clientes que llegan con prepotencia que constituyen un 15%, por otro lado se ha llegado a atender a clientes agresivos, con los cuales debe poseer la capacidad necesaria para relacionarse con ellos y brindarles el mejor servicio.

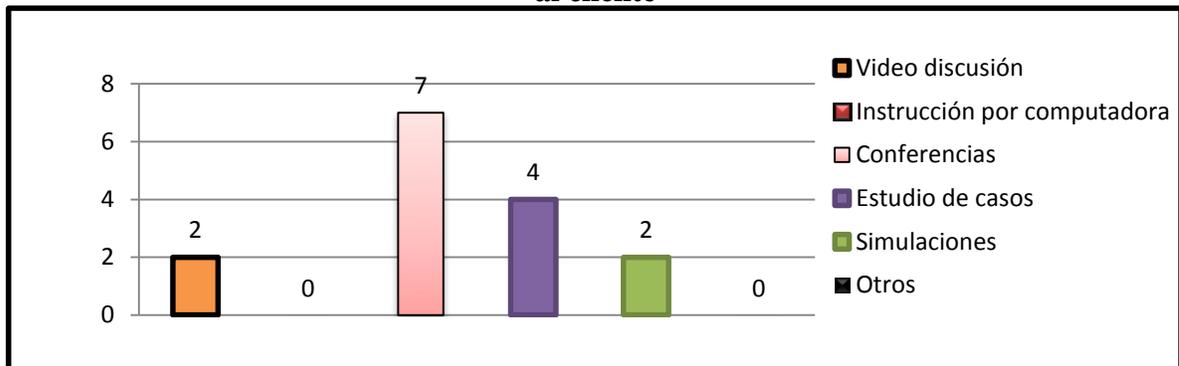
Gráfica 15
Aspectos importantes para prestar una buena atención al cliente



Fuente: elaboración propia

En toda empresa los colaboradores deben poseer habilidad en la buena atención al cliente, por lo tanto la amabilidad y buen trato figuran con un 19% en donde los clientes manifestaron que constituyen la clave para que el cliente sienta lo importante que es para la empresa, además el 14% de los empleados indica que al cliente debe atenderse con rapidez, y un 13% argumenta que se debe tener iniciativa en atención para mejorar la satisfacción del cliente.

Gráfica 16
Modalidades preferidas por los colaboradores para recibir una capacitación sobre atención al cliente

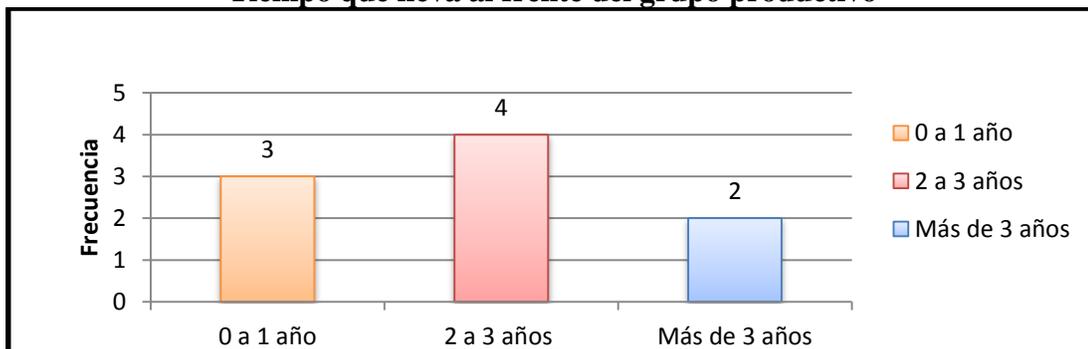


Fuente: elaboración propia

La capacitación es el medio por el cual se puede dotar a los empleados de las herramientas necesarias de trabajo, pero el tipo de medio que los empleados prefieran será la mejor alternativa para que se sientan en disposición de adquirir los conocimientos, es por eso que el 47% indico que les gustaría recibir la capacitación por medio de conferencias, mientras que el 27% prefiere estudio de casos.

5.3 Entrevista Estructurada 3: Dirigida a Representantes de las Unidades Productivas de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales - A G A P E R U R A L -

Gráfica 17
Tiempo que lleva al frente del grupo productivo

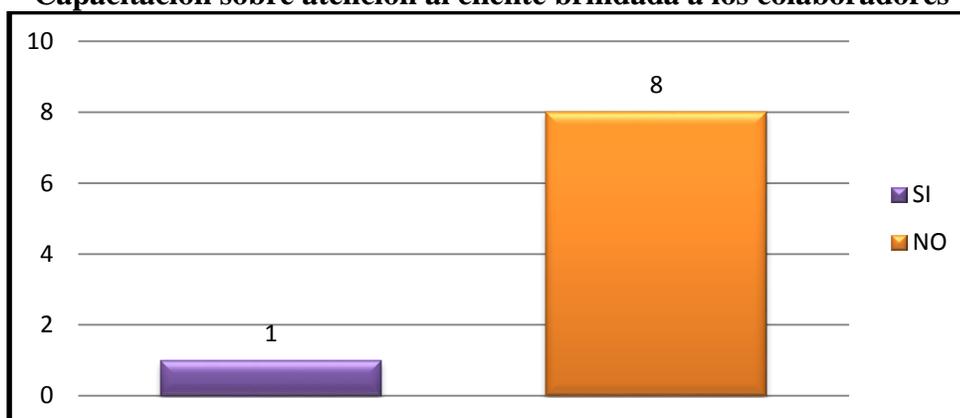


Fuente: elaboración propia

Como se observa en la gráfica el 44% de los dirigentes de las unidades productivas de la asociación tienen de 2 a 3 años en dirigir las mismas, el 22% tiene más de 3 años y un 33%

indicó que tiene menos de un año de estar al frente de su grupo productivo, esta situación demuestra un panorama en que hay grupos productivos que han renovado sus dirigentes mientras que otros los han mantenido al frente del trabajo directivo.

Gráfica 18
Capacitación sobre atención al cliente brindada a los colaboradores



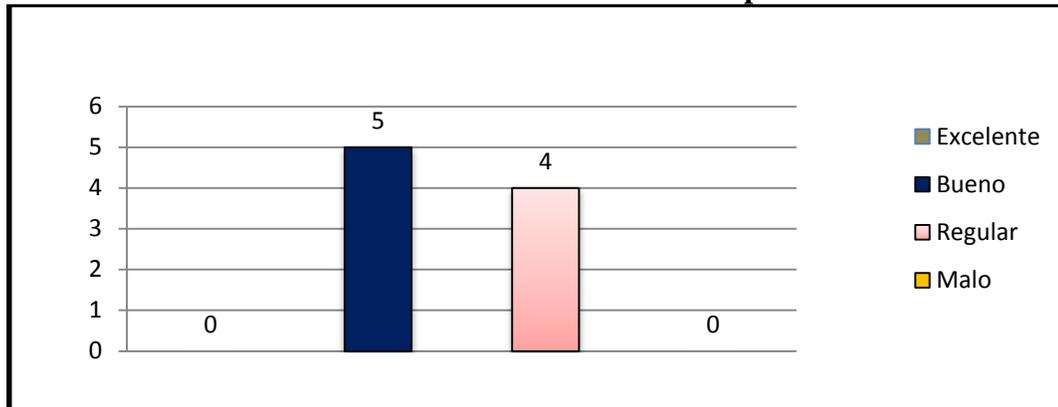
Fuente: elaboración propia

En relación a la capacitación sobre atención al cliente brindada a los colaboradores, el 88% de ellos manifestó que no les ha dotado de esta herramienta, y el 11% indicó que sí se les ha inducido en este aspecto, pero que ha sido muy limitado, ya que únicamente se generalizan temas y no se centran específicamente en atención al cliente, ni en cómo tratar con diferentes tipos de clientes.

Así mismo los directivos confirmaron que se ha brindado a los colaboradores generalidades sobre atención al cliente, lo han realizado una vez al año, situación que es importante y beneficiosa pero que debe implementarse como un hábito del que hacer de los subordinados.

De igual manera se considera importante la capacitación al personal de la empresa ya que contribuye en el desarrollo personal de los trabajadores y por consiguiente en el crecimiento empresarial, que surge como reflejo de la preparación del personal para atender a los clientes.

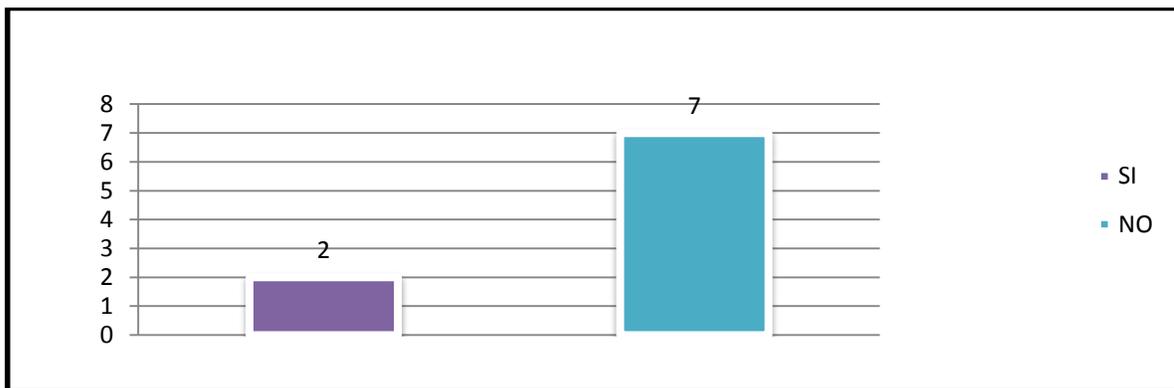
Gráfica 19
Nivel de calificación del servicio al cliente brindado por los colaboradores



Fuente: elaboración propia

El 56% de los representantes de las unidades productivas consideró que el personal que trabaja brinda un buen servicio, mientras que un 44% manifestó que se tiene un servicio regular, y que se les ha dificultado brindar al personal, las herramientas necesarias para desarrollar de mejor manera su trabajo

Gráfica 20
Capacitación sobre atención al cliente, incluidas en los planes de trabajo

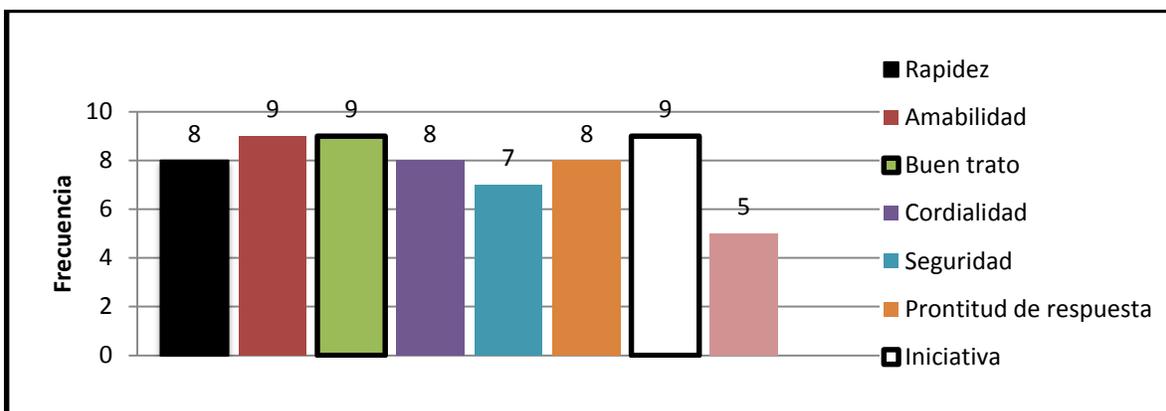


Fuente: elaboración propia

Con base a la gráfica anterior, el 78% de los dirigentes no han incluido programas de capacitación en los planes de trabajo sobre atención al cliente dirigido al personal de trabajo, solo se ha llevado a cabo de forma interna mediante la discusión de temas relacionados de cómo atender a los clientes, mismo que se ha hecho con opiniones en reuniones de los integrantes del grupo productivo.

Fundamentado en lo anterior los representantes de los grupos productivos están conscientes de la importancia de un programa de capacitación para la empresa, por lo que consideran que si estarían dispuestos a invertir para que se llevara a cabo un programa de capacitación que venga a proveerles resultados en el crecimiento de la empresa.

Gráfica 21
Aspectos que representan debilidad para los colaboradores en la atención al cliente



Fuente: elaboración propia

Sin lugar a dudas cada encargado del grupo productivo tiene un conocimiento sobre las debilidades y fortalezas que se poseen dentro de los mismos, de acuerdo a lo anterior el 14% se enfocó a aspectos que hay quedarles prioridad en los empleados tales como: Amabilidad, Buen trato, iniciativa de atención a las personas que visitan la empresa, mientras que un 13% manifestó que se debe puntualizar en la rapidez en el servicio, la cordialidad y la prontitud de respuesta hacia los clientes. Los aspectos antes mencionados deben tomarse en cuenta ya que son situaciones que deben mejorarse constantemente en una empresa, por lo que no debe darse lugar a que pueda descuidarse el servicio al cliente.

Capítulo 6

Discusión de resultados

Después de obtener la información necesaria con respecto al tema de estudio y el procesamiento de presentación de resultados. A continuación se dan a conocer los principales hallazgos.

En la presentación de resultados se obtuvieron datos sobre el nivel de satisfacción del servicio que se brinda a los clientes, por lo que se pudo determinar que el 16% se siente bastante satisfecho con el servicio que se le brinda, mientras que el 28% de los clientes considera estar regularmente satisfecho, ya que indicó que no siempre se cubre lo requerido por los clientes en atención y satisfacción de sus necesidades y como un aspecto muy importante, que debe prestársele atención es que el 28% de los entrevistados recalcan estar insatisfechos con el servicio, los cuales manifestaron que se debe mejorar el trato hacia las personas y cubrir sus necesidades, ya que muchas de ellas esperan más que un buen producto un trato adecuado de parte de la empresa.

Analizando la información encontrada en el campo de estudio se pudo constatar que el cliente se ve en distintas empresas que visita y compara cuál de todas le brinda mejor servicio, es por eso que se debe tomar en cuenta como el cliente califica el servicio en AGAPE, de tal manera que de acuerdo a la encuesta aplicada, refleja que un 17% de clientes es atendido con mucha importancia ya que se les brinda toda la atención, mientras que el 32% indicó que no recibe nada de importancia, lo que preocupa como empresa, y deben tomarse las consideraciones necesarias para erradicar o disminuir esta expectativa que el cliente tiene.

Los clientes internos o empleados de las distintas unidades productivas de AGAPE a veces pasan por dificultades o problemas personales que hacen que traten mal a los clientes, y de esta manera descuidan la atención que se les debe dar, situación que genera insatisfacción de los clientes ya que no les dan la importancia que merecen. En virtud de lo anterior, la empresa AGAPE no debe olvidar que el cliente es el activo con mayor valor, y sin ellos no tendría razón de existir, por tal razón deben dejar una buena imagen en la mente del cliente para que siempre los recuerde y regrese.

Al evaluar lo concerniente a lo expuesto en el párrafo anterior se demuestra que el 33% resalta que eventualmente ha encontrado inconvenientes en el trato que se le brinda, el 8% opina que ha tenido problemas con la atención que requiere.

Sin lugar a dudas los encargados de cada grupo productivo están conscientes de las debilidades de su unidad, el 14% se enfocó a aspectos prioritarios en los empleados tales como: amabilidad, buen trato hacia el cliente, iniciativa de atención a las personas que visitan la empresa, mientras que un 13% manifestó que se debe puntualizar en la rapidez del servicio, la cordialidad y la prontitud de respuesta hacia los clientes. Los aspectos mencionados deben tomarse en cuenta ya que son situaciones que no debe dar lugar a que pueda descuidarse el servicio.

La necesidad de conocer las expectativas del cliente, en relación a algunos aspectos importantes que son evaluados cuando realizan sus compras, dan lugar a lo siguiente: en relación a la habilidad para realizar cuentas en la compra de productos predomina; que los colaboradores mantienen buena habilidad en este sentido, es una característica importante que se ha desarrollado en los subordinados con eficiencia, al igual que la resolución de las inquietudes, prevalecen como fortaleza ya que son calificados como bastante satisfactoria según opinión del 80%, seguido de la atención de las sugerencias que son tomadas en cuenta por los empleados.

En contraparte es importante reconocer las debilidades y mejorarlas, el 10% de los clientes contestaron que los empleados tienen poco conocimiento del producto que se ofrece, de igual manera resaltan que falta brindar información sobre el mismo. Así mismo es necesario darle importancia a las inquietudes de los clientes ya que, un veinticinco por ciento de la población total resalta estar insatisfecho en este sentido y a la vez un 16% argumenta que no se atienden sus quejas, asuntos indispensables que deben contemplarse para garantizar un servicio de calidad en AGAPE.

La perspectiva de los clientes en cuanto a características de los vendedores de la empresa con respecto a la atención que se les brinda, es un aspecto a tomarse en cuenta en las mejoras que deben hacerse en la empresa ya que un 28% de clientes comentan que se tiene un trato malo en la atención, al igual que cordialidad, mientras que 8% indica que la prontitud de respuesta en el

servicio es mala, por otro lado el 5% califica una mala iniciativa por parte de los trabajadores al momento de atenderlos y falta de empatía de los colaboradores.

Dentro de los elementos que se hacen necesarios conocer sobre el comportamiento de los clientes es la frecuencia con que regresaría a la empresa a adquirir los productos, por lo que se tiene que un 43% de los clientes regresaría de forma mensual, 27% indico que acudiría de forma trimestral, mientras que algunos clientes requieren del servicio de forma semanal. Cabe mencionar que esta frecuencia depende de la cantidad de producto que los clientes adquieren.

En la encuesta dirigida a los empleados se detalla la preparación del personal en relación a capacitaciones recibidas con respecto a atención al cliente, se obtuvo que el 67% no ha recibido capacitación sobre atención a clientes, mientras que 33% indica que si ha recibido temas relacionados, pero han sido charlas informales como aspectos introductorios para luego internarse en su trabajo diario. Así mismo en relación a los representantes de los grupos indican que no se le ha dado capacitación sobre atención al cliente a los empleados, aunque argumentan que en algunos se les han dado charlas pero no se centran específicamente en atención al cliente, ni en cómo tratar con diferentes tipos de clientes. Por lo anterior los empleados y representantes de los grupos consideran importante una capacitación formal en donde se resalten técnicas sobre manejo de clientes y los distintos tipos de personas que se pueden tratar a diario.

Un aspecto fundamental en la ejecución de capacitación sobre atención al cliente es saber si los empleados están motivados a recibirla, la totalidad de los empleados de AGAPE indicaron que sí le gustaría participar en la capacitación, ya que son conocimientos que se tienen que retroalimentar constantemente con el objetivo de lograr una superación personal y laboral.

Así mismo se dan a conocer los tipos de clientes con los que interactúan constantemente, y sin lugar a duda no se puede cambiar la personalidad de los clientes, pero si la forma en que se responde al atenderlos. Por ello el 18% de los empleados respondió que se les ha dificultado atender a clientes enojados, seguidamente de los clientes que llegan con prepotencia que constituyen un 15%, por otro lado se ha llegado a servir a clientes agresivos, con los cuales se pueden aplicar técnicas para tratar de satisfacer sus necesidades. Se ha dificultado el servicio a

clientes indecisos con un 13%, lo cual demuestra que hace falta preparación para lograr persuadir y ayudar a las personas a que se convenzan en adquirir el producto que se les ofrece.

Por estas razones se destaca que las principales habilidades que los subordinados deben poseer para prestar un buen servicio son: la amabilidad y buen trato, ya que constituyen la clave para que el cliente sienta lo importante que es para la empresa, además de esto debe atenderse con rapidez y tener iniciativa en atención para mejorar la satisfacción del cliente.

La capacitación es el medio por el cual se puede dotar a los colaboradores de las herramientas de trabajo que les ayudaran a ser productivos en la empresa por lo que es una inversión, ya que los nuevos conocimientos que el colaborador adquiera contribuirá a que se generen mayores ingresos para la empresa y por consiguiente el retorno del capital, esto mediante la prestación de un servicio de calidad.

Conclusiones

- a. Los colaboradores de AGAPE, no han recibido capacitación sobre atención al cliente, debido a que los representantes de los grupos productivos no utilizan la capacitación como medio para mejorar la formación, desarrollo de habilidades y conocimientos de sus empleados.

- b. La Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, no ha integrado programas de capacitación sobre atención al cliente en los planes de trabajo, dando como consecuencia la falta de actualización sobre las herramientas básicas para el mejoramiento de la atención al cliente.

- c. Se observaron debilidades en los colaboradores de la empresa, respecto a comunicación con los clientes, el trato que se les brinda, y la imagen que cada uno proyecta hacia los clientes.

- d. Los representantes de los grupos productivos consideran que es necesaria la atención al cliente mediante la planificación de programas de capacitación sobre atención al cliente que contribuya a que los colaboradores brinden un servicio de calidad

Recomendaciones

- a. Debe capacitarse y motivarse hacia una conducta positiva a los colaboradores ya que por medio de esto pueden mejorar el desempeño de sus actividades, contribuyendo de esta forma con el crecimiento institucional.

- b. Es importante la capacitación sobre atención y servicio a los clientes, ya que mejora el servicio con forme las expectativas y objetivos de la Asociación AGAPE, por lo que deben incluirse dentro de los planes de trabajo

- c. Para poder llevar a la Asociación a brindar un excelente servicio, con la disminución o erradicación de las debilidades en atención al cliente, debe implementarse una capacitación sobre atención y servicio al cliente ya que mediante el contacto con el cliente y sus compañeros de trabajo, pueden poner en práctica los lineamientos que se les brinde por medio de un manual.

- d. Tomar en cuenta en todo momento que dentro de una empresa el recurso más importante son el equipo de trabajo, quienes mediante el esfuerzo y entusiasmo pueden hacer que todo cliente reciba la mejor atención y servicio, por lo que deben monitorearse constantemente.

Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

Propuesta

Actualmente las empresas se interesan en cómo dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales de forma eficaz y eficiente; en consecuencia, han dejado inadvertida la atención al cliente y se han inclinado en crecer pero no se toma importancia de que estrategias utiliza la competencia para incrementar su cartera de clientes por la atención que brinda.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado al logro de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes, ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o atención personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad de atención que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La propuesta de un programa de atención al cliente para la Asociación AGAPE toma relevancia al observar la necesidad de reforzar la deficiencia que se posee en relación a la problemática. Para ello se hace necesario involucrar al personal de la institución que se encuentra en contacto directo con los clientes, en este caso ventas y administración. Así como informar acerca de temas de vital importancia como lo son los principios para ofrecer un servicio de calidad, manejo de quejas y clientes enojados, lenguaje de comunicación positiva, preguntar y escuchar efectivamente, superar expectativas de los clientes, servicios con valor agregado, técnicas telefónicas y satisfacción de los clientes. El buen desarrollo del programa garantiza una mejora tanto en las relaciones con los clientes externos como internos, lo cual puede significar una diferencia para la organización en comparación con las empresas que brindan servicios similares. De igual modo se pretende incrementar las ventas, así como promover en el equipo de trabajo el interés constante por ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Viabilidad del Proyecto

Financiera

Según las necesidades detectadas con la investigación se plantea las siguientes variables ya que son las que estarán directamente ligadas con la ejecución financiera del proyecto.

Costos: Se realizó una cotización de los principales materiales y recursos mínimos a utilizar para la ejecución de la propuesta, de tal forma que se ajusten a las posibilidades de la institución, por lo que se detallan a continuación:

Cuadro 1. Presupuesto de capacitación

No.	Cantidad	Descripción	Unidad de medida	Costo unitario (Q)	Costo/día (Q)
1	20	Honorarios del facilitador	Participante	30.00	600.00
2	20	Almuerzos	Platillo	25.00	500.00
3	20	Refacciones	Unidad	10.00	200.00
4	1/2	Papel bond tamaño carta	Resma	20.00	20.00
5	20	Manual temático sobre la capacitación a impartir	Manual	5.00	100.00
6	20	Folders tamaño carta	Unidad	1.00	20.00
7	20	Lapiceros	Unidad	1.00	20.00
8	1	Gastos varios		200.00	200.00
Total de costos de la Capacitación / día					1,660.00
TOTAL DE COSTOS DE LA CAPACITACIÓN DURANTE UN AÑO (CUATRO MODULOS DE CAPACITACIONES)					6,640.00

Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar que para la ejecución de la propuesta de capacitación se cuenta con el apoyo de proyectos que la Asociación AGAPE ejecutará dentro de los cuales se tiene previsto un apartado de asesoramiento empresarial, dentro del cual se desglosarán los gastos de capacitación, así como reproducción del instructivo de atención al cliente elaborado para la institución.

ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE APOYO A PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES "AGAPE"



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

PERIODO: 2014 A 2018

Cifras en Quetzales

	2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
INGRESOS	247,885.06	264,903.57	290,927.92	319,554.71	351,044.19
INGRESOS	247,885.06	264,903.57	290,927.92	319,554.71	351,044.19
DONACIONES FONDOS APLICADOS	247,885.06	264,903.57	290,927.92	319,554.71	351,044.19
SNS	224,985.06	239,713.57	263,218.92	289,074.81	317,516.30
ASP	22,900.00	25,190.00	27,709.00	30,479.90	33,527.89
EGRESOS	224,985.06	239,713.57	263,218.92	289,074.81	317,516.30
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	169,516.17	186,001.79	204,135.97	224,083.56	246,025.92
PERSONAL	169,516.17	186,001.79	204,135.97	224,083.56	246,025.92
HONORARIOS SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	119,199.50	131,119.45	144,231.40	158,654.53	174,519.99
Coordinación de proyecto	49,000.00	53,900.00	59,290.00	65,219.00	71,740.90
Facilitación de proyecto	14,300.00	15,730.00	17,303.00	19,033.30	20,936.63
Técnico de campo	12,600.00	13,860.00	15,246.00	16,770.60	18,447.66
Contabilidad	4,800.00	5,280.00	5,808.00	6,388.80	7,027.68
Consultoría	32,000.00	35,200.00	38,720.00	42,592.00	46,851.20
Gastos de viaje	6,499.50	7,149.45	7,864.40	8,650.83	9,515.92
SERVICIOS, MATERIALES Y ÚTILES	33,922.67	37,314.94	41,046.43	45,151.07	49,666.18
Servicios básicos (agua y luz)	1,322.42	1,454.66	1,600.13	1,760.14	1,936.16
Servicio de comunicación (teléfono, internet)	9,817.05	10,798.76	11,878.63	13,066.49	14,373.14
Papelería y útiles	22.50	24.75	27.23	29.95	32.94
Arrendamientos/alquiler de instalación	16,500.00	18,150.00	19,965.00	21,961.50	24,157.65
Mantenimiento y actualización de equipo	2,100.00	2,310.00	2,541.00	2,795.10	3,074.61
Materiales de oficina	4,160.70	4,576.77	5,034.45	5,537.89	6,091.68
GASTOS POR COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	11,734.00	12,907.40	14,198.14	15,617.95	17,179.75

Compra de mobiliario y equipo	1,610.00		1,771.00		1,948.10		2,142.91		2,357.20	
Compra de equipo de cómputo	9,424.00		10,366.40		11,403.04		12,543.34		13,797.68	
Equipo de ayuda audiovisual	700.00		770.00		847.00		931.70		1,024.87	
GASTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		4,660.00								
Página Web	4,660.00		5,126.00		5,638.60		6,202.46		6,822.71	
GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN		55,351.94		53,583.13		58,941.45		64,835.59		71,319.15
GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN		55,351.94		53,583.13		58,941.45		64,835.59		71,319.15
COORDINACIÓN INTRAINSTITUCIONAL		10,441.74		11,485.91		12,634.51		13,897.96		15,287.75
Gastos de coordinación interna	1,083.95		1,192.35		1,311.58		1,442.74		1,587.01	
Reuniones de planificación	7,036.79		7,740.47		8,514.52		9,365.97		10,302.56	
Monitoreo y evaluación	2,321.00		2,553.10		2,808.41		3,089.25		3,398.18	
REVITALIZACIÓN DE LA SABIDURÍA, SISTEMAS Y PRÁCTICAS		43,792.20		40,867.42		44,954.16		49,449.58		54,394.54
Taller video participativo	16,811.80		18,492.98		20,342.28		22,376.51		24,614.16	
Reuniones de socialización	1,153.00		1,268.30		1,395.13		1,534.64		1,688.11	
Encuentros de información	14,063.40		15,469.74		17,016.71		18,718.39		20,590.22	
Reproducción de material	1,488.00		1,636.80		1,800.48		1,980.53		2,178.58	
Taller sobre Empresarialidad	2,351.00		2,586.10		2,844.71		3,129.18		3,442.10	
Reuniones comunitarios locales	1,285.00		1,413.50		1,554.85		1,710.34		1,881.37	
Capacitación de atención y servicio al cliente	6,640.00									
INVESTIGACIÓN		1,118.00		1,229.80		1,352.78		1,488.06		1,636.86
Participación en actividades conmemorativas	1,118.00		1,229.80		1,352.78		1,488.06		1,636.86	
OTROS GASTOS		116.95		128.65		141.51		155.66		171.23
OTROS GASTOS		116.95		128.65		141.51		155.66		171.23
OTROS GASTOS		116.95		128.65		141.51		155.66		171.23
Gastos bancarios	116.95		128.65		141.51		155.66		171.23	
TOTAL INGRESOS		247,885.06		264,903.57		290,927.92		319,554.71		351,044.19
TOTAL EGRESOS		224,985.06		239,713.57		263,218.92		289,074.81		317,516.30
UTILIDAD DEL PERÍODO		22,900.00		25,190.00		27,709.00		30,479.90		33,527.89

Beneficios: Los beneficios tangibles que la capacitación sobre atención al cliente generará a la asociación es el aumento en ingreso por ventas en cada una de las unidades productivas. Se prevé que con este aumento en ventas se genere un aumento en las utilidades. Así mismo se espera aumento en la cartera de clientes.

Dentro de los beneficios intangibles, al igual que el rendimiento económico tangible que se genere con la capacitación se espera menos reclamos de los clientes en relación al producto, mejor identificación con la empresa, estabilidad laboral de los empleados, desarrollo profesional y personal de los subordinados, mayor prestigio para la empresa.

Administrativa

Dentro de los cambios que se proponen en la empresa deben realizarse cambios administrativos, estos pueden ser:

Al momento de ejecutarse el programa de capacitación se considera necesario realizar cambios administrativos, que contribuyan a mejorar el establecimiento de la nueva iniciativa, donde deben tomarse en cuenta principalmente:

- ✓ Asignación de responsabilidades a los dirigentes de los grupos productivos, para monitorear la ejecución de la propuesta.
- ✓ Evaluación de los resultados de la capacitación sobre atención al cliente de forma mensual
- ✓ Retroalimentación y fortalecimiento en el programa de capacitación sobre atención al cliente de forma bimensual con el objetivo de lograr una cultura de atención al cliente.
- ✓ Cambio a los procedimientos actuales en ventas.

Técnica

En base al análisis de la propuesta se determina que tiene viabilidad técnica ya que mejorará el conocimiento y habilidades de los empleados encargados de ventas en el desempeño de sus actividades, al igual que generara mayor satisfacción en los mismos, no sólo como forma de crecimiento personal sino también económico laboral, ya que la implementación del plan de capacitación debe llevar consigo elementos que motiven al empleado a desenvolverse de mejor manera dentro de las actividades que le corresponde realizar.

Referencias Bibliográficas

Achaerandio, L. (2000). *Iniciación de la práctica de la Investigación*: (3ª. Ed.) Guatemala: Editorial Universidad Rafael Landívar.

Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Del Cid, A., Méndez, R., Sandoval, F. (2007) *Investigación, Fundamentos y Metodología*. (1ª. Ed.) México: Editorial Pearson Educación.

Desler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. (2ª. Ed.) México: Pearson Educación.

Horovitz, J. (2005). *Los Secretos del Servicio Al Cliente*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (1ª. Ed.) Guatemala: Editorial Centro de Reproducción Digital por Demanda Variable del INTECAP.

Münch, L. (1997). *Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas*. (2ª. Ed.) México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Pérez, J. (Julio, 2003). *Industria*, Edición Única, número 70, Editorial: Cámara de Industria de Guatemala.

Prieto, A. (2001). *Atención al cliente*. (1ª.ed) España: Editorial Pirámide.

Ramírez, D. (1,997). *Empresas Competitivas, una estrategia de cambio para el éxito*. (1ª. Ed.) México: Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANAEDITORES, S.A. de C.V.

Reynoso (2004). *Administración de Servicios*. (1ª. Ed.) México: Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, L. y Bolaños, A. (1999). *Organización de Empresas*. (1ª. Ed.) Guatemala: Editorial Impresos Industriales, S.A.,

Publicaciones

S, M. (02/2007). Edición 12 Revista DEPROIMCA, en su artículo “Servicio al cliente: Casos de la Vida Real”

E-grafía

La atención al cliente. INTECAP. Recuperado 25/07/2012. (En línea).http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm#_Toc54794525.

Anexos

Evaluación integral

ANTECEDENTES

La Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, La Democracia, Huehuetenango. (**AGAPE RURAL.**), surge de la necesidad y la voluntad de fomentar y apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del área rural por medio de orientación, capacitación, gestión y ejecución de proyectos agropecuarios, artesano industriales y servicios, con una visión empresarial generadora de ingresos económicos para familias de escasos recursos provenientes de 7 municipios del departamento de Huehuetenango: La Democracia, Santa Ana Huista, San Antonio Huista, Concepción Huista, Jacaltenango, Nentón y Unión Cantinil.

Conscientes de la pobreza que impera en nuestro medio e impide lograr el desarrollo sostenible en las comunidades “AGAPE” pretende proporcionar las herramientas necesarias para impulsar el desarrollo rural productivo.

El fin es mejorar las condiciones de vida de las personas asociadas, así como promover la participación activa de las mismas en el desarrollo local, proponiendo, gestionando y ejecutando proyectos de desarrollo sostenibles, tales como proyectos productivos, proyectos de educación, salud y/o vivienda, así como medio ambiente, que han beneficien a los asociados, sus familias, y por ende a las comunidades, lo que permite establecer una amplia red productiva y micro empresarial en la región.

En el año 2,004, se inició el proceso para conformar una organización sólida que fuera la encargada de coordinar y organizar las actividades productivas, dando paso así a la agrupación denominada LA COORDINADORA, en este proceso se encontraban involucradas 8 comunidades inmersas en el programa Desarrollo Organizativo para la

Producción (DOP) de INTERVIDA. En el año 2,005 el proceso continuó con una serie de capacitaciones en temas específicos para el fortalecimiento de la organización, gestión administrativa la conformación y constitución de una organización legal así como también intercambio de experiencias con asociaciones ya existentes dentro del departamento y fuera de él, viendo el interés que las comunidades tenían en conformar esta organización en el año 2,006 se decidió involucrar también a 10 comunidades más que se encontraban inmersas en el programa Fomento Organizativo para la Producción apoyado por INTERVIDA.

Hoy en día, los grupos productivos que se han mantenido durante los años que INTERVIDA dejó de funcionar, necesitan del apoyo de un ente que solidifique su organización y poder constituirse como una empresa productiva

Debido a que los grupos productivos tienen un proceso de capacitación de fortalecimiento organizativo, se hace necesario crear una organización que respalde a los productores y microempresarios que les permitiera desarrollar y ejecutar actividades productivas de desarrollo empresarial, en beneficio de todos los socios bajo el principio de igualdad (hombres y mujeres)

A través del trabajo desarrollado y experiencias continuas obtenidas por medio del contacto directo con las familias de las comunidades, AGAPE RURAL ve en sus sueños de hoy la realidad del mañana así cómo en los ojos de madres campesinas involucradas en los proyectos de desarrollo productivo, se resume energía en su mirada de sueños de progreso para sus hijos.

BASE LEGAL

La Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, AGAPE, se encuentra inscrita en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación, esto mediante partida 12732, folio 12732, del Libro 01 del Registro Electrónico de Personas Jurídicas.

Se encuentra inscrita ante la Super Intendencia de Administración Tributaria como Asociación Civil No Lucrativa (ver anexo 10.3 RTU)

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN

Es una asociación civil, no lucrativa, apolítica y sin fines religiosos, que surge de la necesidad y la voluntad de fomentar y apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa del área rural por medio de orientación, capacitación, gestión y ejecución de proyectos agropecuarios, artesano industriales y servicios, con una visión empresarial generadora de ingresos económicos para familias de escasos recursos asociados a AGAPE.

Nuestros fines son el de mejorar las condiciones de vida de las personas asociadas, así como promover la participación activa de las mismas en el desarrollo local, proponiendo, gestionando y realizando proyectos de desarrollo, tales como proyectos productivos, proyectos de educación, salud y/o vivienda, así como medio ambiente, que beneficien a los socios, a las familias, y por ende a las comunidades.

OBTENCIÓN DE RECURSOS

Los recursos se obtienen principalmente como consta en Acta de Asamblea se trató y aprobó el aporte anual de cada Grupo productivo para mantenimiento y sostenimiento de AGAPE, donaciones y aportes mediante proyectos productivos como un fondo semilla.

Las cuentas bancarias de cada grupo con capital semilla otorgado por INTERVIDA, siempre estuvo mancomunada con el responsable de Producción de la tierra LDG. A la fecha se acordó que fuera la representante legal de AGAPE (Presidenta) quien registrara su firma en las cuentas de forma mancomunada para seguir con las reinversiones en las actividades productivas, situación que se trató y aprobó en asamblea general..

VISIÓN

Promover el desarrollo sostenible de las comunidades rurales, para mejorar la calidad de vida de las familias que viven en pobreza y pobreza extrema, a través de la producción integral en materia agropecuaria, artesano industrial y de servicios, fomentando la micro, pequeña y mediana empresa rural.

MISIÓN

Ser el medio para el incremento de la producción y la productividad en el área rural, sin fines de lucro a través de programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, sin discriminación, bajo el principio de igualdad.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a desarrollar una visión y mentalidad empresarial, a través de la creación de la micro, pequeña y mediana empresa rural de impacto y competitividad, como medio para mejorar la calidad de vida de las familias beneficiadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Fortalecer e intercambiar procesos de formación de productores y microempresarios.
- ✓ Promover estrategias de comercialización que logren enlazar a las familias productoras hacia consumidores finales.
- ✓ Gestionar proyectos en forma conjunta y generar mecanismos de auto sostenibilidad Promover y desarrollar una economía solidaria en la Región Huista.
- ✓ Crear campañas promocionales de la productividad

POBLACION OBJETIVO Y TERRITORIO DE ACCIÓN

AGAPE tiene definida dentro del área de trabajo a siete municipios de la Región Huista siendo estos: Jacaltenango, San Antonio Huista, Santa Ana Huista, Unión Cantinil, La Democracia, La Libertad, Nentón, brindando apoyo de organización comunitaria, capacitación, asistencia técnica, a los grupos productivos con visión empresarial, los cuales

son en su mayoría población indígena campesina y rural. Dentro de los cuales existe población Maya Popti', Mam.

La Asociación AGAPE hasta el año 2010, tiene dentro de la población beneficiaria directa a un total de 455 personas agrupadas en 91 familias; para el 2015, se espera ampliar la población beneficiaria dentro de los proyectos a 625 personas (125 familias).

LOCALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación AGAPE, estará ubicada en la Aldea los tarayes, municipio de la Democracia, Huehuetenango, kilómetro 323.5 carretera interamericana.

Esto debido a que se encuentra en muy accesible ya que se pretende instalar un negocio alternativo que pueda servir como sostenimiento de la asociación. A continuación se presenta el croquis de ubicación.

Croquis de ubicación



**GRUPOS DE PRODUCCIÓN CATALOGADAS POR UNIDAD PRODUCTIVA
ASOCIADOS A AGAPE**

No.	Nombre del grupo productivo	Actividad Productiva	Total Familias
1	Arrollo Grande	Producción de pollos de engorde	10
2	Buena Vista	Producción de huevos	10
3	San Isidro	Producción de Aguacate hass	5
4	El Milagro	Producción de Peces	5
5	El Recuerdo Buenos Aires	Producción de maní procesado	5
6	La Pinada	Plantas ornamentales	10
7	Nojoyá	Medicina natural	8
8	Chichinabaj	Producción de pan	2
9	San José Ixcunen	Producción de Tomate bajo invernadero	5
TOTAL			60

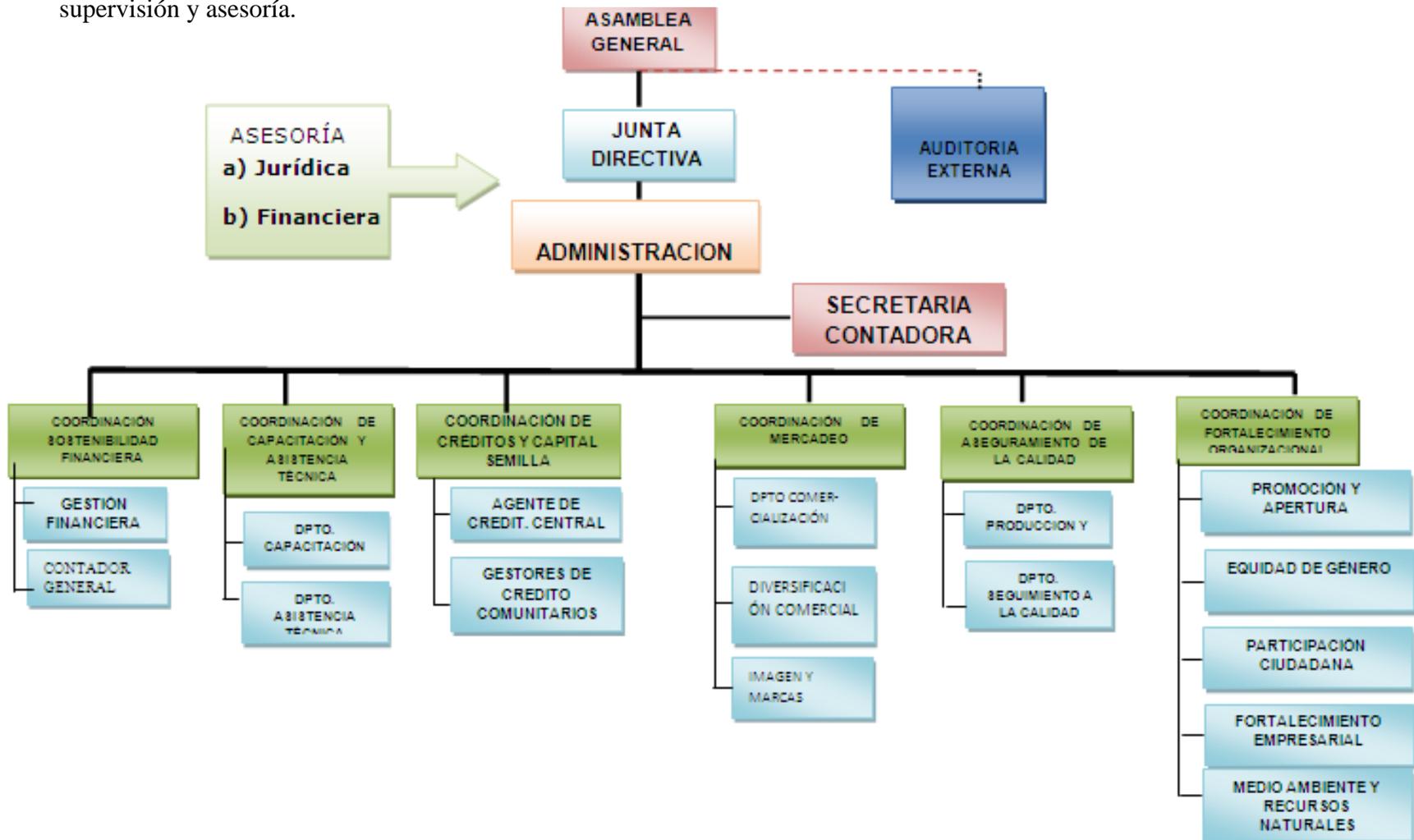
Diagnóstico
ANALISIS FODA

Antes de internarse al planteamiento de las alternativas de investigación, se realizó un análisis situacional sobre la realidad contextual e interna de la Asociación, así como los principales riesgos que pueden presentar durante la ejecución del mismo. Este instrumento fue trabajado de manera colectiva con el personal técnico y directo de la AGAPE. Los principales sucesos encontrados son los siguientes:

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad para ampliar el área de trabajo, debido a la confianza de la población. - Apoyo financiero para proyectos productivos y empresariales por parte de organizaciones de cooperación internacional. - Coordinación de actividades con instituciones gubernamentales y no gubernamentales. - Existen recursos para trabajar variedad de actividades de producción y emprendimiento empresarial. 	<p style="text-align: center;">(Maxi-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el intercambio de experiencias. - Motivar al personal de la empresa. 	<p style="text-align: center;">(Mini-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover programas de capacitación del personal. - Diseñar medidas de conservación de clientes.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que se ejecute de forma indebida los proyectos por parte de los beneficiarios. - Cambios drásticos en la económica del país que repercutan en la cotización de los recursos a aplicar en los proyectos 	<p style="text-align: center;">(Maxi-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar las habilidades del personal para orientar al buen manejo de proyectos. - Ejecutar los proyectos llevando a cabalidad la planificación de los mismos 	<p style="text-align: center;">(Mini-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los recursos mediante buen uso de las instalaciones - Aprovechar los proyectos productivos para mantener estabilidad institucional mediante creación de fondos.

Organigrama Institucional de Asociación AGAPE

La Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales – AGAPE RURAL- presenta la estructura organizacional con el fin de cubrir las principales áreas funcionales de la organización, para lograr una administración efectiva integrando las respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de Comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.



Instrumentos aplicados

Entrevista Estructurada Dirigida a Clientes

Entrevista 1



Dirigida a Clientes de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales - A G A P E R U R A L -

Respetable cliente, a continuación se le presentan varias preguntas las cuales se le ruega contestar con sinceridad. La información será manejada en forma confidencial ya que será para fines exclusivamente académicos, en la elaboración de la tesis denominada “La capacitación como medio para mejorar la Atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, la Democracia, Huehuetenango” De antemano, muchas gracias.

1. ¿Desde cuándo es usted cliente de AGAPE?

- 0 a 1 año 2 a 3 años
 4 a 5 años Más de 5 años

2. En su opinión, el personal de la empresa:

- Habla despacio Piensa antes de hablar
 No excede la confianza Usa términos comprensibles
 Constata que el mensaje se ha entendido
 Negocia y no impone Tiene poder de convencimiento

3. ¿En qué nivel está satisfecho con la atención que le brindan?

- Bastante satisfecho satisfecho
Regularmente satisfecho insatisfecho

4. ¿cuándo usted compra en este negocio qué importancia le brindan?

- Mucha importancia bastante importancia
Poca importancia nada de importancia

5. ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas con la atención que le prestan los colaboradores de esta empresa?

Constantemente () eventualmente ()
 Casi nunca () nunca ()

6. ¿Qué nivel de satisfacción ha tenido en los siguientes aspectos, cuando realiza su compra en esta empresa?

	Bastante satisfecho	Satisfecho	Regularmente Satisfecho	Insatisfecho
Conocimiento del Producto				
Información del Producto				
Cabalidad en el total de la cuenta				
Atención de las Quejas				
Resolución de Inquietudes				
Atención a las Sugerencias				
Confiabilidad				
Equidad				
Entrega Inmediata				

7. ¿Ofrece la empresa información puntual acerca de entregas de pedidos, Fechas de despachos, facturación o contratiempos?

() Si () No

8. Según su experiencia como cliente de esta empresa, como califica los siguientes aspectos.

	Excelente	Muy bueno	Aceptable	Regular	Malo
Amabilidad					
Buen Trato					
Cordialidad					
Seguridad					
Prontitud de Respuesta					
Iniciativa					
Empatía					
Rapidez					

9. ¿Con qué frecuencia regresaría a esta empresa a comprar?

Semanal () Mensual () Trimestral ()

**Gracias por su colaboración
Trabajamos para usted.**



Entrevista 2

**Dirigida al Personal de ventas y Administración de la Asociación Agropecuaria
Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales
- A G A P E R U R A L -**

Respetable colaborador, a continuación se le presentan varias preguntas las cuales se le ruega contestar con sinceridad. La información será manejada en forma confidencial ya que será para fines exclusivamente académicos, en la elaboración de la tesis denominada “La capacitación como medio para mejorar la Atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, la Democracia, Huehuetenango” De antemano, muchas gracias.

1. ¿Desde cuándo trabaja en AGAPE?

- () 0 a 1 año () 2 a 3 años
() 4 a 5 años () Más de 5 años

2. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre Atención al Cliente en la empresa?

Sí____ No____

3. Si su respuesta anterior fue positiva, marque con una X la frecuencia de los programas de capacitación que ha recibido en la empresa

1 vez al año _____ 2 veces al año_____ 3 o más veces al año_____

4. ¿Considera que es importante la capacitación al personal de la empresa?

Sí____ No_____

¿Por qué?

5. ¿Ha participado en programas de capacitación sobre atención al cliente fuera de la empresa?

Sí____ No_____

¿Indique cuál? _____

6. ¿Le gustaría asistir a un programa de capacitación sobre Atención al Cliente?

Sí____ No_____

¿Por qué? _____

7. Marque con una "X" los tipos de clientes más frecuentes que se le ha dificultado servir.

TIPOS DE CLIENTES	
Agresivos	
Enojados	
Prepotentes	
Desesperados	
Pacientes	
Amables	
Indecisos	
Ignorantes	
Ninguno	

8. Marque con una X, los aspectos que usted considere importantes para prestar una buena atención al cliente:

Rapidez _____ Amabilidad _____ Buen Trato _____
Cordialidad _____ Seguridad _____ Prontitud de Respuesta _____
Iniciativa _____ Empatía _____ Ninguno _____
Otros: _____

9. De las siguientes opciones marque con una X, la opción en la que le gustaría recibir una capacitación:

Video-discusión _____
Instrucción por Computadora _____
Conferencias _____
Estudio de casos _____
Simulaciones _____
Otros _____

Entrevista 3



Dirigida a Representantes de las Unidades Productivas de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales - A G A P E R U R A L -

Respetable Administrador, a continuación se le presenta varias preguntas las cuales se le ruega contestar con sinceridad. La información será manejada en forma confidencial ya que será para fines exclusivamente académicos, en la elaboración de la tesis denominada “La capacitación como medio para mejorar la Atención al cliente en la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, la Democracia, Huehuetenango” De antemano, muchas gracias.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de dirigir esta unidad de producción?

- () 0 a 1 año () 2 a 3 años
() Más de 3 años

2. ¿Han brindado alguna capacitación a sus colaboradores sobre Atención al Cliente?

Sí____ No____

¿Por qué?_____

2. Si su respuesta anterior fue positiva marque con una X, la frecuencia de los programas de capacitación en su negocio:

1 vez al año _____ 2 veces al año _____ 3 o más veces al año _____

3. ¿Considera que es importante la capacitación para la empresa?

Sí____ No_____

¿Por qué?_____

4. Marque con una X, ¿en qué nivel califica la atención que le brinda su personal a la clientela?

Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____

¿Por qué? _____

5. ¿Dentro de su planificación ha incluido programas de capacitación?

Sí____ No____

6. ¿Invertiría en un programa de capacitación?

Sí____ No____

¿Por qué? _____

7. Marque con una X, los aspectos que representan debilidad para sus empleados y por lo tanto deben mejorar:

Rapidez _____	Amabilidad _____	Buen Trato _____
Cordialidad _____	Seguridad _____	Prontitud de Respuesta _____
Iniciativa _____	Empatía _____	Ninguno _____
Otros: _____		

Registro Tributario Unificado de la Asociación AGAPE.

Usuario: ROCHOAHE



CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN Y MODIFICACION
AL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO

Página: 1 / 1

ACTUALIZADO

NIT: 6314375-5
Nombre o razón social: ASOC. CIVIL NO LUC. AGROP. ART. DE APOYO A PEQU. EMP. RUR. AGAPE. LA DEMOCRACIA, HUEHUETGO.
Domicilio fiscal: ALDEA LOS TARAYES LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO
Departamento: HUEHUETENANGO **Nacionalidad:**
e_mail: **Teléfono:** 4146-4454
Género: **Fax:**
Cédula / Pasaporte: **Nacimiento / Constitución:** 16/09/2007
Número de colegiado: **Fecha de colegiado:**
Organización legal: ASOCIACIÓN, FUNDACIÓN, INSTITUCIÓN RELIGIOSA Y OTRAS NO LUCRATIVAS
Actividad económica: MAÍZ
Inscrip. Registro Mercantil: **Inscrip. def. Reg. Mercantil:** **Inscripción RTU:** 15/12/2008 **Última modificación:**
Inscrip. Registro Civil: 07/03/2008 **Estatus:** - ACTIVO - **Número de escritura:** 169 **Fecha de escritura:** 16/09/2007 **Fecha de fallecimiento:**

N.I.T.	Nombre	Nombramiento	Inscripción	Estatus	Fecha	Estatus	Principal
--------	--------	--------------	-------------	---------	-------	---------	-----------

Representante Legal	3059477-4	BAUDILIA ELIZBETH, CASTILLO RECINOS DE S	21/04/2008	05/05/2008	ACTIVO	15/12/2008	S
---------------------	-----------	--	------------	------------	--------	------------	---

N.I.T.	Nombre	Nombramiento	Inscripción	Estatus	Fecha	Estatus	Principal
--------	--------	--------------	-------------	---------	-------	---------	-----------

Contador	1821003-1	GLADYS ALBINA, LEM FUNES	01/12/2008	24/01/2001	ACTIVO	24/01/2001	
----------	-----------	--------------------------	------------	------------	--------	------------	--

Sistema Inventario: PRECIO DEL BIEN **Sistema Contable:** Devengado

IMPUESTO AFILIADO	REGIMEN	NOMBRE DE LA OBLIGACION	FORMULARIO No.	FRECUENCIA DE PAGO	FORMA DE CALCULAR
ISR	GENERAL	PAGO DIRECTO (ARTICULO 44)	104	PAGOS MENSUALES	(Rentas brutas - rentas exentas) X 5%
ISR	GENERAL	DECLARACIÓN ANUAL	118	PAGO ANUAL	Declaración anual informativa
Iva Dom.	GENERAL	IVA PERSONA JURÍDICA	201	PAGOS MENSUALES	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)
Iva Dom.	GENERAL	IVA PERSONA JURÍDICA	215	PAGOS MENSUALES	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)

Número Establecimiento	Nombre Comercial	Domicilio Comercial	Estatus	Fecha Inicio Operaciones	Fecha Última Modificación
1	ASOC. CIVIL NO LUC. AGROP. ART. DE APOYO A PEQUEÑAS EMP. RURALES. AGAPE. LA DEMOCRACIA, HUEHUETGO.	ALDEA LOS TARAYES LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO	A	07/03/2008	

Número de negocios Activos: 1 Número de negocios cancelados: 0 Fecha de impresión: 15-12-2008



F. _____
DELEGADO
SECCION REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO

NOTAS:

- * PARA TODA MODIFICACION A SUS DATOS GENERALES O CAMBIO DE REGIMEN A IMPUESTOS A LOS CUALES SE ENCUENTRA AFECTO, DEBERA DAR AVISO A LA "SAT" PARA EVITAR SANCIONES POSTERIORES.
- * SE LE RECUERDA HABILITAR LIBROS EN EL PLAZO DE 30 DIAS PARA EVITAR SANCIONES DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN LAS LEYES ESPECIFICAS.
- * PARA SOLICITAR LOS FORMULARIOS A UTILIZAR FAVOR DE PEDIR DE ACUERDO A LAS VERSIONES VIGENTES.

Balance General de la Asociación AGAPE



ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE APOYO A PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES "AGAPE"
LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 EXPRESADOS EN QUETZÁLES

ACTIVO

Bancos	Q. 248,460.20
Mobiliario y Equipo	Q. 800.00
Equipo de Computación	<u>Q. 4,500.00</u>
Suma el Activo	Q. 253,760.20

PASIVO Y PATRIMONIO

Patrimonio	<u>Q. 253,760.20</u>
Suma el Pasivo	Q. 253,760.20

La infrascrita Perito Contadora Flor Idalma González Andrés de Rivas, inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, bajo el número de registro 98,837, certifica que el presente Balance General asciende a la cantidad de Doscientos cincuenta y tres mil setecientos sesenta quetzales con veinte centavos (Q.253,760.20). Dado a los treinta y un días del mes de diciembre de 2013.

Aureliana Rodríguez
Representante Legal AGAPE.

P.C. Flor Idalma González de Rivas
2032897-4

Perito Contador
Flor Idalma González Andrés de Rivas
NIT - 2032897-4
Huehuetenango

Estado de Resultados de la Asociación AGAPE



ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE APOYO A PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES "AGAPE"
LA DEMOCRACIA, HUEHUETENANGO

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 EXPRESADOS EN QUETZÁLES

INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Ingresos proyecto Producción y comercialización de Café	Q. 1015,000.00
Ingresos proyecto Ampliación de granja de pollo de engorde Y granja de postura en 5 comunidades de la Democracia	Q. 244,923.60
Ingreso aporte Comunitario para ejecución de proyecto Producción y Comercialización de Café	Q. 1157,924.00
Ingreso aporte Comunitario para ejecución de proyecto ampliación de granja de pollo de engorde y granja de postura en 5 comunidades de la Democracia	<u>Q. 131,086.88</u>
Suman los ingresos	<u>Q. 2548,933.88</u>

EGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Pago de facturas del 76% para la ejecución de convenios Proyecto producción y comercialización de café.	Q. 2172,924.00
Pago de facturas del 100% para la ejecución de convenio Proyecto ampliación de granja de pollo de engorde y granja de postura	<u>Q. 376,009.88</u>
Suman los Egresos	<u>Q. 2548,933.88</u>

La infrascrita Perito Contadora Flor Idalma González Andrés de Rivas, inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, bajo el número de registro 98,837, certifica que el presente estado de Ingresos y Egresos, asciende a dos millones quinientos cuarenta y ocho mil novecientos treinta y tres quetzales con ochenta y ocho centavos (Q.2548,933.88). Dado a los treinta y un días del mes de diciembre de 2013.


Aureliana Rodríguez

Representante Legal AGAPE


P.C. Flor Idalma González de Rivas
2032897-4

Perito Contador
Flor Idalma González Andrés de Rivas
NIT - 2032897-4
Huehuetenango

Ejecución de la propuesta

Nombre o título

“Plan de Capacitación sobre Manual de Atención y Servicio al Cliente de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, -AGAPE RURAL-

Contenido

- ✓ Presentación
- ✓ Objetivos
- ✓ Estándares de cumplimiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Diseño de capacitación en atención al cliente
- ✓ Metodología del proceso de capacitación
- ✓ Instituciones de apoyo para la capacitación
- ✓ Programa de Capacitación
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Presupuesto
- ✓ Manual de atención al cliente AGAPE.

Presentación

La propuesta que se le presenta tiene como principales componentes: Manual de atención al cliente y módulos para desarrollar actividades de capacitación que permita transferir conocimientos a los empleados y que pueda ser aplicado en la atención al cliente dentro de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Apoyo a Pequeñas Empresas Rurales, -AGAPE RURAL-; tomando en cuenta que la capacitación es una herramienta para mejorar el nivel de competitividad de las empresas ya que el mercado cambia constantemente, por lo que se necesita estar a la vanguardia de los mismos, de tal manera que si no emplean esta estrategia como parte de desarrollo y crecimiento empresarial se corre el riesgo de que disminuya la cartera de clientes, por lo que se tiene que considerar las estrategias necesarias para conservar y acaparar nuevos clientes brindándoles un servicio de calidad.

Por lo anterior una estrategia competitiva de diferenciación es el servicio que una empresa brinde a sus clientes mediante su equipo de trabajo que es el personal de ventas, que marcaran una diferencia a través de una capacitación constante; en consecuencia, el personal bien capacitado en una empresa se convierte en la mejor estrategia de competitividad.

Objetivos

General

Lograr que el Administrador y los empleados de la Asociación AGAPE, sean agentes de cambio al brindar una excelente atención al cliente, aplicando los contenidos e instrumentos que abarca este plan.

Específicos

- ✓ Contribuir a que el administrador y los empleados, conozcan y aprendan los aspectos básicos y las estrategias de capacitación para alcanzar la excelencia en la atención al cliente.
- ✓ Brindar al empleado una guía en la toma de decisiones y cursos de acción para lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Proporcionar los elementos necesarios para manejar las quejas y sugerencias de los clientes.
- ✓ Definir los módulos básicos de capacitación, que brinde los conocimientos necesarios a los empleados, gerentes de la Asociación, para la buena atención del cliente.
- ✓ Socializar el instrumento de evaluación de desempeño del empleado que permita evidenciar el efecto de la capacitación sobre el servicio que se le proporciona a los clientes.
- ✓ Mejorar la situación económica de la Asociación mediante la atracción de nuevos clientes potenciales, mediante la implementación de la estrategia de diferenciación sobre el servicio y atención al cliente.

Desarrollo de la propuesta

Diseño de la capacitación

Para llevar a cabo programas de capacitación en la asociación AGAPE, es necesario definir los módulos teóricos mínimos, que servirán de base para brindarles los conocimientos básicos y lograr una excelente atención al cliente que es la razón de ser de la empresa, a continuación se hace énfasis en los temas que deben abordarse: Instrumentos básicos y el cliente, Comunicación y relaciones humanas, Manejo de quejas e imagen

Estrategias

Para la implementación de este programa de capacitación se debe tomar en cuenta aspectos importantes como:

- ✓ Los empleados se organicen en grupos de 3 personas, dos asociados y un encargado o empleado para que hagan simulaciones de atención al cliente.
- ✓ La capacitación se debe realizar en forma teórico-práctica, implementando ejercicios prácticos y haciendo uso de todos los recursos didácticos disponibles, para que se facilite la transmisión de los conocimientos y se logre un buen aprendizaje de parte de los participantes a través del uso de la andragogía.
- ✓ Mantener un canal de comunicación abierta entre los empleados y gerencia (Administrador o encargado), para conocer otros aspectos importantes del cliente.

Meta

Que después de una semana de capacitación, los vendedores puedan brindar una mejor atención al cliente, al que brindan actualmente y esto se puede medir a través de la encuesta al cliente mencionada anteriormente.

Metodología del proceso de capacitación

Para desarrollar las capacitaciones, existen diferentes métodos, sin embargo, ninguna es siempre la mejor, en virtud de que el mejor método depende de:

- ✓ La efectividad respecto al costo.
- ✓ El contenido deseado del programa.
- ✓ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ✓ Las preferencias y la capacidad de las personas.
- ✓ Las preferencias y capacidad del capacitador.

Para lograr los objetivos de este plan de capacitación: la metodología debe enfocarse tomando en cuenta la edad y el grado de escolaridad que es bajo en la mayoría de personas, situación que implica el uso de métodos que ayuden a la fácil comprensión. En general se sugiere también la utilización del método heurístico mediante el cual el capacitador o facilitador induce al estudiante a la participación, a través de fundamentaciones lógicas y teóricas. En cuanto a la técnica sugerida se requiere una combinación de la expositiva, dictado, interrogatorio, dialogo, discusión y demostración, con esto se garantizara que el aprendizaje sea en un alto porcentaje de forma práctica. No obstante a lo anterior, debe entregarse al final del programa de capacitación, un folleto del contenido, para consulta de cada participante.

Asimismo, se propone que se programe una hora (dentro de las 4 horas de capacitación), para la aplicación (práctica) de los conocimientos de los participantes, para realizarlo se debe utilizar la siguiente metodología:

Simulación:

Para lograr que la instrucción sea asimilada por los participantes, debe efectuarse simulaciones con las mismas personas que se están capacitando de unidades productivas de la Asociación, para ello, se debe utilizar el salón de usos múltiples y realizar simulacros del proceso de ventas de acuerdo al protocolo y flujo grama. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y difusión de conocimiento, pasa a ser una estrategia central e importante en la vida empresarial de las unidades

productivas, constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001: 41).

Una empresa que aprende a aprender, es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas, sino también, en el potencial de sus miembros.

Evaluación

Cada actividad realizada será evaluada por el facilitador de la capacitación, con el objeto de comprobar los resultados obtenidos y compararlos con los establecidos previamente. Esta evaluación deberá realizarse de forma sencilla y el mismo facilitador deberá elaborar un reporte sobre la ejecución de la misma y sus sugerencias.

Instituciones de apoyo para la capacitación

El Plan de capacitación lo puede ejecutar el Administrador de la Asociación, contratando consultores independientes o acudiendo a instituciones que brindan este tipo de apoyos. Entre las instituciones del área que pueden apoyar tanto técnica como logísticamente el desarrollo de este proyecto están:

- A) Ministerio de Economía
- B) INTECAP a través de los técnicos capacitadores.
- C) Cámara de Comercio de Guatemala.
- D) Consultores independientes.

Estándares de cumplimiento en la prestación del servicio al cliente

No.	Componente	VALORACION			
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Amabilidad y buen trato				
2	Cordialidad				
3	Seguridad				
4	Prontitud de respuesta				
5	Empatía y rapidez				

En el cuadro anterior, los directivos, el administrador y el empleado de AGAPE, pueden identificar cada aspecto vital en la atención al cliente y saber que puntaje tiene cada uno, al momento de querer hacerlo; esto tiene dos objetivos:

1. Que el empleado sepa la importancia y el valor que tiene llevarlo a cabo, para ir mejorando conforme se hagan las mediciones con la opinión de los clientes.
2. Ayuda a que los directivos o administrador, controle el nivel de atención al cliente que está brindando el empleado y que le permita formarse un mejor juicio en el momento de evaluar el desempeño, para buscar la forma de mejorar en estos aspectos.

Evaluación de desempeño

- ✓ Contar con una persona responsable que implemente y administre el sistema de atención al cliente, a través de los canales de contacto teléfono y de forma personal.
- ✓ Medir periódicamente la satisfacción de los clientes, en la atención que prestan los vendedores para evaluar si los mismos son efectivos.

A continuación se presenta el instrumento de evaluación de desempeño del empleado

Opinión del cliente

Por favor conteste las siguientes preguntas. (con el objetivo de mejorar el servicio de atención al cliente en la Asociación AGAPE)

1. ¿Por favor indique el número de código del empleado que lo atendió?

2. ¿Cuál es su edad ubicándose en el rango de:

15 a 25 años de edad _____

26 a 35 años de edad _____

36 a 45 años de edad _____

46 años en adelante _____

3. ¿Diga a que sexo pertenece? M _____ F _____

4. ¿El vendedor fue amable y le dio buen trato?

(A) Excelente _____ (B) Bueno _____ (C) Regular _____ (D) Malo _____

5. ¿El vendedor fue cordial con usted?

(A) Excelente _____ (B) Bueno _____ (C) Regular _____ (D) Malo _____

1. ¿El vendedor actuó con seguridad (confianza) con usted?

(A) Excelente _____ (B) Bueno _____ (C) Regular _____ (D) Malo _____

2. ¿El vendedor tuvo prontitud de respuesta hacia su necesidad?

(A) Excelente _____ (B) Bueno _____ (C) Regular _____ (D) Malo _____

8. ¿Cómo le pareció la atención del vendedor en relación a la empatía y rapidez?

(A) Excelente _____ (B) Bueno _____ (C) Regular _____ (D) Malo _____

¡Muchas gracias por su fina atención! ¡Esperamos que vuelva!....

DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL DEL CAPACITADOR

PUESTO:	CAPACITADOR
----------------	-------------

ÁREA O DEPARTAMENTO:	VENTAS, ADMINISTRACIÓN
-----------------------------	------------------------

OBJETIVO DEL PUESTO:	<p>Impartir de forma adecuada la temática de módulos de capacitación sobre manual de atención y servicio al cliente, asegurando la optimización de sus recursos, manteniendo y mejorando la productividad, la eficiencia y la eficacia del proceso, con el propósito de mejorar la atención y servicio al cliente en la Asociación AGAPE.</p>
-----------------------------	---

EL PUESTO REPORTA A:	JUNTA DIRECTIVA
-----------------------------	-----------------

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD	Licenciado en Administración de Empresas	
EXPERIENCIA	Tiempo: Experiencia Técnica y Administrativa comprobada de por lo menos 2 años en materia de manejo de recurso humano.	Puesto Previo: Experiencia en talleres de capacitación relacionados a servicio y atención al cliente.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Atención y servicio al cliente. - Evaluación de aprendizaje - Manejo de grupos - Relaciones Interpersonales - Trabajo en equipo 	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo (influencia, procesos y persuasión), que tenga como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes que hagan posible que incorporen a su comportamiento los nuevos procedimientos y estrategias. - Administración del tiempo, tener la capacidad de realizar un cronograma de actividades y ponerlo en práctica con los ajustes que se vayan dando al momento de su ejecución. - Trabajo en equipo - Servicio al cliente, pues la razón de su función deberá derivarse de una actitud de servicio y detección de las necesidades de sus clientes para satisfacerlas. - Innovación, mantenerse a la vanguardia y tener la capacidad de renovar los procesos educativos con miras a la actualización y la mejora continua 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámico - Comunicación - Análisis y solución de problemas, competencia entendida como la capacidad para discriminar y comprender aspectos esenciales de la información a transmitir, así como los planteamientos expuestos por los aprendices. - Orientación a resultados definida como la capacidad de implantar los pasos necesarios que faciliten la consecución de las metas. - Actitud propositiva - Organización - Relaciones interpersonales que le permitan establecer nexos y redes con quienes interactúa: participantes, colegas y con todas aquellas personas que pudieran fungir como pieza clave para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. - Integridad que le permita reconocer sus limitantes y actuar conforme a una ética profesional firme - Relaciones interpersonales que le permitan establecer nexos y redes con quienes interactúa - Tolerancia a la presión, mantener el control emocional frente a un grupo y sus demandas, y ante las cargas de trabajo y las urgencias. 		
IDIOMAS Español	EDAD: 30 a 50 años	SEXO Masculino o Femenino	ESTADO CIVIL Indiferente

Programa de capacitación a desarrollar en la Asociación AGAPE RURAL.

Cuadro 2. Modulo I. Atención al cliente

MODULO I. EL CLIENTE							
TEMA	OBJETIVO	RESULTADO	INDICADOR	RECURSOS			
				HUMANO	MATERIAL	FINANCIERO	TIEMPO
¿Quién es el cliente?, Elementos de servicio al cliente, Visión de excelencia y Valor agregado.	Lograr que los empleados conozcan y aprendan el servicio de atención al cliente,	Empleados y propietarios capaces en el manejo de reglas de atención al cliente	Aplicación de instrumentos de atención al cliente: Reglas de atención al cliente y flujograma.	Participantes y Facilitador.	Material Didáctico. Computadora, Cañonera.	Financiado por los empresarios. Monto para 20 personas: Q4800.00	Se sugiere: 5 minutos de bienvenida, 20 minutos para refaccionar,
Calidad de atención y servicio al cliente	manejando las reglas de atención al cliente y	Empleados capaces de desenvolverse y darle una excelente atención al cliente.	Comprensión e importancia de la atención al cliente.	Participantes y Facilitador.	Material didáctico		Tiempo real de clases: 2 horas con 35 minutos.
Reglas de atención al cliente	flujograma.		Alcance de las metas y objetivos del plan.				
Flujograma de atención al cliente							

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3. Módulo II. La Comunicación y Relaciones Humanas

MODULO II. COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS							
TEMA	OBJETIVO	RESULTADO	INDICADOR	RECURSOS			
				HUMANO	MATERIAL	FINANCIERO	TIEMPO
Tipos de comunicación, la técnica de preguntas y comunicación telefónica.	Que los Empleados conozcan los conceptos básicos de comunicación.	Empleados capaces de Comunicarse eficientemente con los clientes.	Logro de meta y objetivos de los empleados, en la atención al cliente.	Participantes y facilitador	Material didáctico	Financiado por los empresarios. Monto para 20 personas Q4800.00	Se sugiere: 5 minutos de bienvenida, 20 minutos para refaccionar.
Efectos positivos y negativos de las relaciones humanas.	Comprender los efectos positivos y negativos en las relaciones humanas.	tengan buenas relaciones humanas con los clientes		Participantes y facilitador	Material didáctico		Tiempo real de clases: 2 horas con 35 minutos.
Reglas de cortesía, protocolo y valores de la Asociación	Aplicar correctamente el protocolo mediante una cultura de cortesía	Que se aplique correctamente el protocolo y valores de la Asociación					

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Módulo III. Manejo de inconformidades, imagen, e información.

MODULO III. MANEJO DE INCONFORMIDADES, IMAGEN E INFORMACIÓN.							
TEMA	OBJETIVO	RESULTADO	INDICADOR	RECURSOS			
				HUMANO	MATERIAL	FINANCIERO	TIEMPO
Manejo de inconformidades Como tratar a los clientes insatisfechos o enojados. Imagen y la primera impresión. Manejo de información Orden de ambientes, infraestructura y equipo.	Que los empleados, aprendan el manejo de quejas y tratar a los clientes insatisfechos. Lograr una buena impresión en el cliente. Aprender sobre el manejo de información y cuidado de ambientes de la Asociación.	Empleados capaces de manejar las diversas quejas de los clientes. Que los empleados sepan cómo tratar a los clientes enojados. Que el empleado se proyecte exitosamente. Que se mantengan ordenados equipos y ambientes y se utilice correctamente la información.	Que los empleados identifiquen los lineamientos específicos del manejo de quejas. Que todos los empleados identifiquen a los clientes. Colaboradores presentables Áreas de trabajo ordenadas e información asimilada.	Participantes y facilitador Participantes y facilitador	Material didáctico Material didáctico	Financiado por los empresarios. Monto para 20 personas: Q 4800.00	Se sugiere: 5 minutos de bienvenida, 20 minutos para refaccionar. Tiempo real de clases: 2 horas con 35 minutos.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Módulo IV. El cliente interno, actitud y trabajo en equipo

MODULO III. CLIENTE INTERNO, ACTITUD Y TRABAJO EN EQUIPO							
TEMA	OBJETIVO	RESULTADO	INDICADOR	RECURSOS			
				HUMANO	MATERIAL	FINANCIERO	TIEMPO
<p>Cliente interno y la cadena de valor</p> <p>Actitudes adecuadas en atención al cliente del colaborador exitoso.</p> <p>Trabajo en equipo y atención al cliente</p> <p>Requisitos del trabajo en equipo</p>	<p>Que los empleados, aprendan sobre la cadena de valor.</p> <p>Formar en los colaboradores actitud positiva.</p> <p>Lograr la sincronización para el desarrollo del trabajo en equipo.</p>	<p>Colaboradores que contribuyan a la cadena de valor mediante el servicio al cliente.</p> <p>Cultura de atención al cliente mediante satisfacción en el trabajo y servicio de calidad.</p> <p>Satisfacción de los colaboradores mediante trabajo en equipo.</p>	<p>Que los colaboradores sientan el placer de brindar un buen servicio y atención al cliente.</p> <p>Prestación de servicio eficiente y eficaz, mediante el trabajo en equipo, manteniendo buenas relaciones con los compañeros de trabajo.</p>	<p>Participantes y facilitador</p> <p>Participantes y facilitador</p>	<p>Material didáctico</p> <p>Material didáctico</p>	<p>Financiado por los empresarios. Monto para 20 personas: Q. 4800.00</p>	<p>Se sugiere: 5 minutos de bienvenida, 20 minutos para refaccionar. Tiempo real de clases: 2 horas con 35 minutos.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Cronograma semanal de capacitación

ACTIVIDAD	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
EL CLIENTE: Elementos de servicio al cliente, Visión de excelencia y Valor agregado. Calidad de atención y servicio al cliente Reglas de atención al cliente Flujograma de atención al cliente						
LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS: Tipos de comunicación, la técnica de preguntas y comunicación telefónica. Efectos positivos y negativos de las relaciones humanas. Reglas de cortesía, protocolo y valores de la Asociación.						
MANEJO DE INCONFORMIDADES, IMAGEN, E INFORMACIÓN. Manejo de inconformidades, Como tratar a los clientes insatisfechos o enojados. Imagen y la primera impresión. Manejo de información , Orden de ambientes, infraestructura y equipo.						
CLIENTE INTERNO, ACTITUD Y TRABAJO EN EQUIPO Cliente interno y la cadena de valor Actitudes adecuadas en atención al cliente del colaborador exitoso. Trabajo en equipo y atención al cliente. Requisitos del trabajo en equipo.						

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Cronograma Anual de Capacitación

ACTIVIDAD	MES																																																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
EL CLIENTE																																																								
LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS																																																								
MANEJO DE INCONFORMIDADES, IMAGEN, PRODUCTOS, INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN.																																																								
CLIENTE INTERNO, ACTITUD Y TRABAJO EN EQUIPO																																																								

NOTA: El cronograma es planteado para el primer año de ejecución de la propuesta, por lo que para los siguientes años puede hacerse una reestructuración en base a los resultados y observaciones de ejecución del mismo.

Fuente: elaboración propia

Manual de Atención y Servicio al Cliente



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE APOYO
A PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES**

- AGAPE -



MANUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

JUNIO DE 2014

Estrategias de cumplimiento del manual

Los lineamientos planteados en el presente manual son de carácter obligatorio en su cumplimiento, ya que proporciona bases para el desarrollo profesional, personal y laboral del colaborador, y por ende beneficios para la Asociación.

Reconocimientos en el desempeño al cumplimiento del presente manual:

- a. Se brindará un reconocimiento como empleado del año, al colaborador que obtenga mejores expectativas desde el punto de vista del cliente externo, mismo que reflejará mediante las evaluaciones de desempeño. Reconocimiento que figurará en un lugar distintivo dentro de las instalaciones de la Asociación.
- b. Se proporcionará una bonificación de Q. 250.00 a los tres mejores calificados por su desempeños en atención y servicio al cliente.

Sanciones por desacato en el cumplimiento del presente manual:

- a. **Se realizará llamada de atención verbal:** por haber incurrido en una falta leve que a juicio del jefe inmediato, se considera de poca trascendencia, cuya consecuencia sea mínima pero afecta el prestigio de la Asociación y su buen funcionamiento. Este proceso se debe realizar con privacidad y se dejará constancia en el expediente del colaborador. Será objeto de llamada de atención verbales en las siguientes circunstancias:
 - ✓ Al colaborador que no cumpla cualquiera de los lineamientos presentados en el manual.
 - ✓ Colaborador que sea sujeto de queja por parte de los clientes internos o externos.
- b. **Llamada de Atención por escrito:** Se ejecutará cuando el trabajador incurra en una falta considerada de mediana trascendencia a criterio de inmediato superior o cuando el

trabajador haya sido sujeto en un mismo mes calendario de dos o más llamadas de atención verbales, cuyo perjuicio afecta el buen funcionamiento de la Asociación. De esta amonestación se debe dejar constancia en el expediente del trabajador; con la firma de enterado de éste, o en su caso, la razón por la cual se negó a firmar.

Introducción



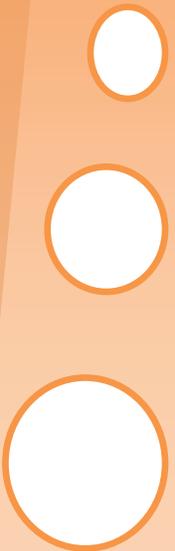
En la actualidad con el crecimiento del mercado y la globalización, así como a petición de los clientes en recibir un producto de calidad, hace que las bases fundamentales de éxito de toda empresa estén fundamentadas en la atención al cliente y la excelencia en el servicio.

Debido a esto las empresas inclinan sus fuerzas hacia un enfoque de servicio al cliente, esto hace que sientan la importancia formar al recurso humano con un enfoque en la atención al cliente, ya que la calidad en el servicio o producto genera la imagen externa de la empresa.

El objetivo fundamental de la realización de un Manual de Atención y Servicio al cliente, es servir de guía para los colaboradores en la atención de los clientes de la institución, tanto internos como externos.

Este manual por medio de elementos teórico prácticos, servirá de herramienta para que los clientes reciban la atención y calidad en el

servicio que se merecen, mejorando por ende la imagen de la Asociación y aumentando la cartera de clientes bajo la premisa de que un cliente satisfecho atrae a nuevos clientes.



Objetivos

1. Proporcionar una herramienta para los colaboradores con el cual puedan mejorar la forma de interactuar con los clientes de tal manera que generen una actitud positiva, amabilidad y buen trato que identifiquen a la empresa.
2. Homogeneizar la atención al cliente externo e interno en todas las unidades productivas de la Asociación AGAPE.
3. Contribuir en el proceso de inducción de nuevo personal en la cultura de atención y servicio al cliente.
4. Capacitar y facilitar el apoyo, mejorando las relaciones humanas de los colaboradores.
5. Motivar a los colaboradores para que valoren y faciliten las relaciones con los clientes, actuando en forma independiente.

Contenido

MODULO I

1. El Cliente

MODULO II

2. Comunicación

3. Relaciones Humanas

MODULO III

4. Manejo de inconformidades

5. Imagen

6. Información

MODULO IV

7. Cliente Interno

8. Actitud

9. Trabajo en Equipo

1

Modulo



El Cliente



1. EL CLIENTE

Es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios.



El cliente es la persona más importante de nuestro negocio,



por lo que no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos

de él. Se tiene que tener en cuenta que el cliente es el propósito de nuestro trabajo la razón de ser de la empresa, por lo que se debe tomar en cuenta que es un ser humano con sentimientos y emociones y no un

objeto que se convierte en una venta, por lo que debe tratarse de resolver sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.

Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar y debemos complacer y no discutir o confrontarlo en opiniones.

1.1 Tipos de clientes

Se debe aprender las técnicas adecuadas para relacionarse con los clientes, ya que existen de diferentes tipologías.

Tipos de clientes/as	Características	Como tratarlo
El/la cliente/a discutiador/a	Son agresivos/as por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que digamos.	<ul style="list-style-type: none">• Solicitarle su opinión.• Hablar suavemente pero firme.• Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.

Tipos de clientes/as	Características	Como tratarlo
El/la cliente/a enojado/a	No hay que negar su enojo. Evitar decirle, "No hay motivo para enojarse".	<ul style="list-style-type: none"> • No ponerse a la defensiva. • Calmar el enojo. • No hay que prometer lo que no se puede cumplir. • Hay que ser solidario. • Negociar una solución.
El/la cliente/a conversador/a	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay que tratar de sacárselo de encima. • Se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia.
El/la cliente/a ofensivo/a	Cuando tenemos una persona ofensiva delante es muy fácil volverse "irónico" ¡NO LO HAGA!	<ul style="list-style-type: none"> • Lo mejor es ser: Amable, excepcionalmente amable.
El/la cliente/a infeliz	Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco".	<ul style="list-style-type: none"> • No hay que intentar cambiarlos. • Se debe procurar de mejorar la situación. • Mostrarse amable y comprensivo. • Tratar de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
El/la cliente/a que siempre se queja	No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que asumir que es parte de su personalidad. • Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.
El/la cliente/a exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
El/la cliente/a coqueteador/a	Las insinuaciones, comentarios que realiza pueden provenir tanto de hombres como de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y profesionalismo en todo momento. • Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.
El/la cliente/a que no habla y el/la cliente/a indeciso/a	Es callado/a y no menciona al/la vendedor/a lo que quiere comprar.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tener paciencia y ayudarlos. • Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión de compra.

ACTIVIDAD A REALIZAR

JUEGO DE ROLES:

Se sugiere realizar varios grupos para que realicen el papel de vendedores y un conjunto de clientes que simulen que van a comprar un determinado producto. Los compradores deben dramatizar los tipos de clientes y los vendedores deben saber como tratarlos

1.2 Elementos de servicio al cliente

Atención y servicio que le brindamos al cliente el cual demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad. Se debe tratar al cliente como la persona más importante y la razón de ser de nuestro trabajo. Los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio es tan importante el material que se entrega como el proceso de entrega. Por tanto son esenciales, la formación y motivación de los empleados y su orientación hacia un servicio excelente. Sólo tenemos que ponernos en el lugar de los “compradores” para comprender el objetivo de este manual.

Todos los colaboradores deben tomar en cuenta que deben exceder las expectativas que tiene el cliente mismo es un requisito indispensable para la buena imagen de la organización.

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:



1.3 Valor agregado

El valor agregado en el servicio al cliente consiste en todo aquello que el cliente percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parques, centros de atención, diversas modalidades de pago y otros).

Se debe conocer e intuir sus necesidades para tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el cliente interno es tan importante como el cliente externo.

- a) La personalización e individualización del cliente, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con procesos de calidad.
- b) La mejora en los tiempos de respuesta.
- c) Entender las necesidades básicas de los clientes:
 - ✓ Ser comprendido: interpretar bien lo que el cliente desea.
 - ✓ Ser bien recibido: no recibir al cliente como extraño.
 - ✓ Sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
 - ✓ Comodidad: las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, sanitarios aseados, oficinas limpias y ordenadas, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

1.4 Reglas en la atención al cliente

- ✓ El cliente por sobre todo
- ✓ No hay nada imposible cuando se quiere
- ✓ Cumpla todo lo que prometa
- ✓ Sólo hay una forma de satisfacer al cliente.
- ✓ Darle más de lo que espera.
- ✓ Para el cliente usted marca la diferencia
- ✓ Fallar en un punto significa fallar en todo
- ✓ Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos
- ✓ El juicio final sobre el servicio lo hace el cliente
- ✓ Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar



2

Modulo



**Comunicación y
Relaciones Humanas**



2. COMUNICACIÓN

La comunicación mejora la motivación, porque las personas se sienten más aceptadas y comprometidas. Su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con otros, aumentan de manera considerable. La comunicación es un proceso de dos vías, en donde se debe saber escuchar y comprender que ésta no es sólo verbal, si no también corporal.

2.1 Elementos de comunicación verbal

Sonrisa + saludo + ofrecimiento a ayudar

Sonrisa + Buenos días + Necesita que le atiendan?

Puedo ayudarle?

En qué puedo ayudarle?

La comunicación verbal se realiza por medio de la palabra hablada, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz. Algunos elementos de la comunicación verbal son:

- ✓ **Confianza:** Se debe crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al cliente, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:
 - Hablar directo al cliente y mirándole el rostro.
 - No vosee al cliente. Cuando se dirija hacia él hablele de usted.
 - Muéstrese humano y sensible.
 - Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
 - No interrumpa, deje que el cliente hable primero.
 - Escuche con cuidado, no se distraiga.

- ✓ **Respiración:** Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
- ✓ **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.
- ✓ **Sencillez y brevedad:** Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
- ✓ **Orden:** Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- ✓ **Convicción:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el cliente.

2.2 Frases que se deben evitar en la comunicación verbal

A continuación se describen algunas frases que deben eliminarse del vocabulario, ya que pueden provocar negatividad y desconfianza en el cliente, dentro de estas se encuentran:

FRASES NO ADECUADAS EN EL TRATO CON EL CLIENTE
Entiende?, ¿Y qué esperaba? (Puede dar a entender a que el cliente es poco inteligente)
A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el cliente.
Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
Espere un momento. Tengo una llamada. El cliente presencial, es primero que el teléfono.
Estoy muy ocupado en este momento.
Explíquese bien, porque no lo entiendo.
La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
Ya le contesté eso

Además, se debe evitar excesiva confianza con los clientes. Por lo que debe brindárseles un trato profesional. Evitando utilizar frases como las siguientes

- ✓ ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!
- ✓ ¡cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
- ✓ ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ✓ ¿Cómo vas? No se tutea al cliente.

2.3 La técnica de preguntas

Se hace necesario dominar la técnica de preguntas ya que en una conversación existen intercambio de preguntas y respuestas. Para esto debe considerarse tres tipos de preguntas:

- ✓ Abierta: preguntas fáciles que ponen a hablar. Dan confianza y se obtiene información. Ejemplos: ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar?
- ✓ Pregunta con Pregunta: evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Debe usarse con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Ejemplo: ¿Cuándo puedo venir a recoger el producto? Respuesta: ¿Para cuándo lo necesita?
- ✓ Directa o Cerrada: lo acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al cliente de sus objetivos. Generalmente la respuesta es sí o no. Ejemplos: ¿Me envía el producto? ¿Lo llamo a las 8 a.m.?

2.4 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación llamado “lenguaje corporal”, se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación es a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes elementos:

- ✓ Naturalidad: actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al cliente.
- ✓ Contacto visual: mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.

- ✓ Labios: no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
- ✓ Forma de sentarse: no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante. Esto sugiere seguridad en sí mismo. Mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor. Evite los movimientos constantes y abruptos: éstos denotan intranquilidad e inquietud.
- ✓ La voz: la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Por lo tanto debe cuidar lo siguiente:

Aspectos que debe cuidar en la voz	
Chillona	Denota descortesía
Quebradiza	Denota tristeza
Serena	Denota seguridad y comprensión
Fuerte	Denota autoridad

- ✓ Las manos: Debe mantener el control en todo momento, mantenga sus manos visibles, ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.
- ✓ Aprenda a escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente/ la clienta y el vendedor/ la vendedora.
 - No interrumpa y no se distraiga.
 - Oiga con cuidado las principales ideas.
 - Observe a la otra persona cuando le habla.
 - Inclínese hacia la persona que le habla.
 - Demuestre que está profundamente interesado (a).
 - Haga preguntas.
 - Enfóquese al tema que le plantea.

2.5 Comunicación telefónica

La personalidad institucional y la manera en que los colaboradores responden el teléfono es parte de la imagen.



Es importante estandarizar los estilos cuando se contesta el teléfono, para que el cliente siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.

Reglas del lenguaje telefónico:

- ✓ Documentos: Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.
- ✓ Sonríala sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

- ✓ Vocalice: Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el cliente. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.
- ✓ Hable lentamente: Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.
- ✓ Escuche: Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).
- ✓ Anote: Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.
- ✓ Explique: Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el colaborador, evite dejar en espera al cliente por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al cliente y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto demuestra respeto y consideración con el cliente y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

- ✓ Utilice las fórmulas de cortesía: Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.
- ✓ Gane tiempo: Atienda el teléfono antes del tercer timbrado. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.
- ✓ Identifíquese: El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al cliente. Por ejemplo: “buenos días, Agente de ventas, le atiende... (Dar nombre)”.

Para dejar un mensaje, debe recopilar los siguientes datos:

Destinatario: A quien va dirigido el mensaje

Quién llama: Nombre de la persona que deja el mensaje

Objeto de la llamada: Es con respecto a un tema en especial

La finalidad de la llamada: El destinatario debe saber qué hacer, qué preparar, cuál es el problema.

Seguimiento: Devolver llamada o esperar.

Dónde y cuándo: Numero al que se marcará y a qué hora.

3. RELACIONES HUMANAS

Conformada por un conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la de la empresa y las necesidades personales. A continuación se presentan algunos factores positivos y negativos de la Relaciones Humanas:

POSITIVO	NEVATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura: ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las divergentes, sin herir la sensibilidad de la otra persona. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de control de emociones desagradables: cuando mostramos mal humor, resentimiento, rencor.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilidad: es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agresión: cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de frustración.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sociabilidad: comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación: negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto a la Autoridad: reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en la empresa de la que formamos parte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Terquedad: negarse a aceptar las opiniones ajenas y rechazar nuestras equivocaciones en nuestro juicio o ideas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptación: prever, aceptar y respaldar las medidas que toma la Asociación ante determinadas situaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aislamiento: apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetividad: comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentimiento de superioridad o inferioridad: sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto. O subvalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causas de defectos o carencias reales o imaginarias. ✓

3.1 Protocolo de atención al cliente

Es una regla de orden administrativo establecido por costumbre o por decisión gerencial. Para el presente caso, los propietarios en su calidad de gerentes, tienen el derecho de implementarla para que sus empleados la utilicen con confianza y de esta forma generar un ambiente de bienvenida a cada cliente que llegue a comprar a la panadería. Es por ello que a continuación se presenta los pasos a seguir.

Para brindarle una atención amigable y de confianza a los clientes de Asociación AGAPE se hace necesario que los empleados adopten las siguientes acciones de saludo al iniciar la venta como al finalizarla.

Día	Saludo	
	Inicio de la venta	Final de la venta
Lunes	Bienvenido estoy para servirle	Fue un gusto servirle, que le vaya bien
Martes	Buenos días, en que puedo atenderle	Muchas gracias por su compra, que le vaya bien
Miércoles	Bienvenido a la Asociación AGAPE	Gracias por su preferencia, esperamos que vuelva.
Jueves	Pase adelante, bienvenido a Asociación AGAPE, en que puedo servirle	Gracias por su compra, fue un gusto atenderle
Viernes	Que agradable es verlo en Asociación AGAPE, en que le puedo ayudar	Gusto en atenderle, esperamos su regreso.
Sábado	Buen día, pase adelante, a Asociación AGAPE, en que puedo ayudarle	Fue un honor servirle, estaremos atentos a su regreso
Domingo	Buenos días, pase adelante.	Agradezco su compra, que tenga feliz día

3.2 Valores y Principios Institucionales de Asociación AGAPE

Los valores y principios que en este momento deben ser practicados por los colaboradores de AGAPE son:



✓ Honestidad

Es realizar el trabajo con el mayor esfuerzo, aprovechando los recursos de la Asociación racionalmente y garantizando la integridad de la institución y de los colaboradores.

✓ Lealtad

Es asumir el compromiso de construir y defender la institución como propia.

✓ Solidaridad

Es la actitud y disposición permanente para colaborar en el trabajo con los compañeros y en la solución de problemas para el beneficio de la institución y de los clientes.

✓ Respeto

Es la forma en que aceptamos las virtudes y limitaciones, tanto laborales como personales, de nuestros compañeros.

✓ Pertenencia

Es la identificación que cada empleado desarrolla, producto de la participación y motivación que le genere el área de trabajo.

✓ Responsabilidad

Es el cumplimiento cabal de los deberes y obligaciones que cada trabajador debe asumir para su desarrollo personal y laboral.

✓ Compromiso

Es la entrega que debe tener el trabajador en el desempeño de sus funciones, para satisfacer al cliente y beneficiar a la Asociación.

✓ Liderazgo

Es el carisma de atraer, motivar y convencer a los demás con el propósito de realizar metas comunes.

✓ Trabajo en Equipo

Es la disposición de aportar y recibir ideas para planificar y organizar el esfuerzo colectivo en el logro de metas comunes.

✓ Apertura al Cambio - Servicio al cliente

Es una condición para asimilar la dinámica de cambios constantes en beneficio del desarrollo personal e institucional.

3.3 Técnicas ganadoras en la atención al cliente

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los clientes.

Saludar con la mano

En un comercio no es habitual que los empleados den la mano al saludar (de hecho ese exceso de atención puede crear recelo en el cliente). Estrechar la mano es más propio de circunstancias en las que recibimos a proveedores o comerciales con los que vamos a gestionar acto seguido. En este caso se debe emplear un **apretón de manos firme y breve** (una mano blanda se interpreta como "desinterés" por nuestra parte). Lo que sí es siempre obligado en nuestro ámbito laboral cuando recibimos o saludamos, y si nuestro estado físico lo permite, es levantarnos si estamos sentados.



SI Breve y firme.



NO Flácida, refleja desinterés.

Sonría: Demuestre al cliente que es un gusto servirle.

Una de las "señales" más esperadas por los clientes, en todo el mundo, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los clientes. La sonrisa se liga siempre con las personas positivas, amables, agradables. Lo contrario, un rostro duro, con el ceño fruncido, causa de inmediato un rechazo por parte del cliente.

Sonría primero: Si sonrías a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrías, es probable que, el cliente también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el cliente se dará cuenta fácilmente.

Dé la mano con seguridad y calidez.

No es en toda ocasión cuando podemos saludar dándole la mano al cliente. Sin embargo, para muchos colaboradores es usual poder saludar dando la mano para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma. A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que, aunque parezca tan sencillo, es tan importante en la atención al cliente.

- ✓ Ofrezca la mano.
No tiene que esperar a que sea el cliente quien lleve la iniciativa. Debe proyectarse como un empleado cálido, y ofrecer la mano al cliente, lo cual denota seguridad.
- ✓ Dé la mano a hombres y mujeres.
Sea hombre o mujer, ofrezca su mano a clientes de uno u otro sexo. Evite el uso del beso, incluso entre mujeres. En el ámbito laboral en el trato con los clientes esa acción no es bien vista, además, muchos resienten esa diferencia de trato. Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad.
- ✓ Mire a los ojos.
Al dar la mano, mire a los ojos, no a la mano. Bajar momentáneamente la mirada a la mano puede interpretarse como un innecesario gesto de inseguridad. No se preocupe, tenemos visión periférica y las manos no se van a perder al intentar encontrarse. Mire a los ojos y sonrías.
- ✓ Proyecte energía y calidez.
Al dar la mano, la presión (mucha, normal o poca) que ejerza, le dirá a su interlocutor si es tímido o extrovertido, inseguro o dominante. También le dirá cuán cálido es. No puede decirse aquí cuánta presión proyectar, pero use su sentido común.
- ✓ No retire la mano demasiado pronto.
Tampoco se puede indicar, con cronómetro en mano, cuánto debe durar un saludo. Sin embargo, una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o desgano. Una mano

que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser malinterpretada. Nuevamente, su sentido común, le marcará el tiempo.

3.3.1 Apréndase y use el nombre del cliente.

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre. Y esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el cliente esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

Intente emplear el nombre del cliente, tan pronto logre identificarlo, ya sea porque recordó a la persona, porque se lo preguntó o con la ayuda del documento de identidad. Pero tenga cuidado de emplear el nombre en forma normal y correctamente, sin que esa acción pueda escucharse fingida.

Cómo aprenderse el nombre del cliente

- ✓ Concéntrese cuando el cliente le diga el nombre. Escúchelo bien. Si es un nombre “enredado” o poco usual, pídale al cliente que lo repita o lo deletree. El cliente no se molestará; más bien se sentirá bien de que se interese genuinamente en él. Si es posible, y apropiado, escriba el nombre.
- ✓ Cuando le presenten a un cliente, repita el nombre de inmediato. Ello ayuda a que se le grabe más profundamente. Diga, por ejemplo, “Mucho gusto, don “Nombre de la persona”.
- ✓ Intente repetir el nombre del cliente en los primeros minutos de la conversación. La mente humana procesa la información “de primera impresión”, según los expertos, justamente en esos primeros minutos.
- ✓ Si tiende a olvidarse de los nombres, intente relacionarlo con el de algún amigo que se llame igual, y vea al nuevo conocido realizando alguna acción propia de la otra persona.

3.3.2 Mantenga contacto visual con el cliente.

El contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía tenemos. Tampoco significa quedarse con la mirada fija en ella, porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo.

Consejos:

- ✓ No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo, y desvíe levemente la mirada un 30%.
- ✓ No fije su mirada en el cliente sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- ✓ Ver a los ojos del cliente es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.
- ✓ Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

3.3.3 Ausencia de empleados

A los clientes, en general, no les gusta que les digan que el colaborador no está, por la razón que sea, y se molestan más cuando le dicen que está almorzando o tomando café, que está en una reunión, o cualquiera otra justificación.

Los clientes se molestan, si llaman más de una vez y se les da alguno de los mensajes expuestos, simplemente, al cliente no le interesa que el empleado almuerce o se enferme o tome café, él quiere una respuesta a su problema.

La técnica a utilizar cuando está en la oficina, pero se encuentra almorzando, tomando café, en el baño o en una reunión, o en cualquier otro lugar, es indicar al cliente:

- ✓ Disculpe: el compañero está con un cliente u ocupado en este momento y no lo puede atender. Si desea puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

Ahora, si no está en la en la empresa y está ausente por vacaciones, matrimonio, enfermedad o alguna otra razón, nunca lo explique, la mejor respuesta es:

- ✓ Disculpe: es que el compañero tomó unas merecidas vacaciones y vuelve hasta tal fecha. Si desea, puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

3.3.4 Tiempo de respuesta y agilidad

La velocidad de respuesta, o tiempo de respuesta, es cada día más valorada por los clientes, ante la inmensa cantidad de actividades que tienen que desarrollar las personas en la actualidad. Lo que implica que los clientes valoran, cada vez más, la velocidad con la que se les entregan o brindan los productos o servicios.

Es importante indicar que el empleado que atiende un cliente, debe procurar ser expedito y ágil.

3.3.5 Técnicas para manejar la percepción del cliente que espera

El tiempo de espera es, muchas veces, un asunto de percepción. Si estamos entretenidos hablando con alguien, por ejemplo, se nos hace más corta la espera. Por esto son importantes las siguientes técnicas para la percepción del cliente:

- ✓ La primera sensación de agilidad proviene del colaborador que atiende al cliente, cómo se mueve, cómo habla, se sienta, camina o ejecuta su trabajo.
- ✓ Procure verse dinámico, activo, energético. Si está sentado, hágalo recto y con los hombros erguidos. Si tiene que ponerse de pie y caminar, procure hacerlo de nuevo con energía, moviéndose dinámicamente. Quienes arrastran los pies y caminan lento, deteniéndose a hablar de temas sin importancia con los compañeros que encuentran a su paso, proyectan una imagen de poca agilidad.
- ✓ Si le es posible, y trabaja en atención a clientes que están en fila, haga contacto visual con las personas que esperan en la fila, especialmente con los primeros, sonría y diga: “en un momento lo estaré atendiendo”. Esto hace que el cliente se sienta importante (“ya me vieron”) y, a partir de entonces, el tiempo que debe pasar en fila le parecerá más corto.

3

Modulo



Manejo de inconformidades

Imagen

Información

4. MANEJO DE INCONFORMIDADES

Las inconformidades permiten evaluar la calidad del servicio, por lo tanto, es necesario facilitarlas y tener algún medio para sistematizarlas, ya que en realidad son una oportunidad de mejorar.

Es necesario comprender que cuando un cliente presenta una inconformidad, lo que desea es una satisfacción, de manera que hay que tratar de dársela. El verdadero problema se presenta cuando un cliente que recibe un mal servicio no presenta la inconformidad y en cambio, decide no solucionar su mala experiencia o servicio en la institución y que se le dé una respuesta satisfactoria, por lo que se debe considerar un buzón de quejas, al igual que número de teléfono y correo electrónico para sugerencias.

4.1 Manejando inconformidades

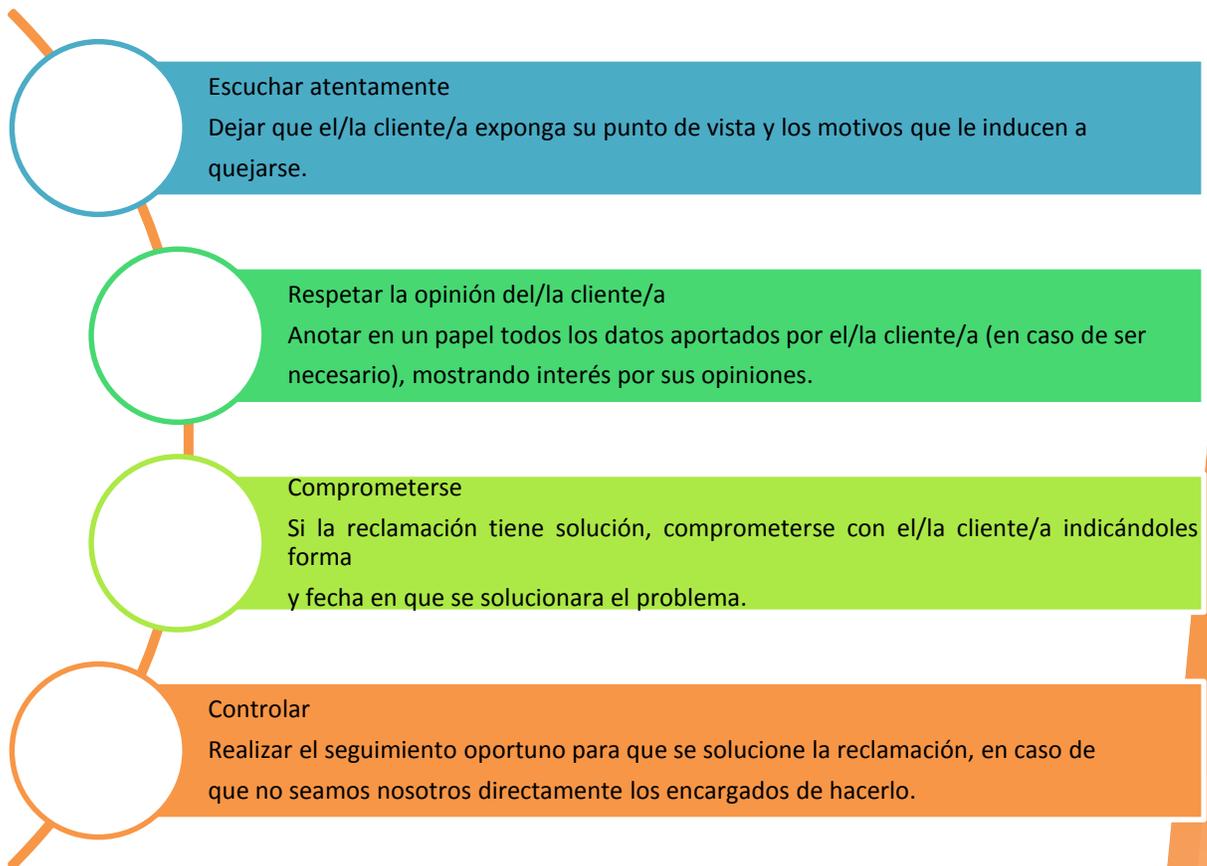
Al atender a un cliente disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.

- ✓ Mire al cliente a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el cliente puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
- ✓ Si puede, acérquese un poco más al cliente, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.
- ✓ No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.
- ✓ Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el cliente, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo. Debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.
- ✓ Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Projete siempre un tono respetuoso.

- ✓ Y si el cliente eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.

Las reclamaciones o sugerencias se deben tratar en base a los pasos siguientes:

Siempre recordando que lo más importante es NO buscar excusas



4.1 Cómo comportarse con un cliente “difícil”

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un cliente que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”. A continuación, algunos consejos para tratar con este tipo de clientes:

- ✓ Mantenga la calma. No lo tome como algo “personal”, deje que el cliente se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado. El cliente podría haber llegado ya

disgustado por alguna otra razón. Demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.

- ✓ Escuche al cliente. Déjelo que se exprese. No lo interrumpa. Al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- ✓ Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.

- ✓ No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la institución el malestar que el cliente exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.

- ✓ Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.

- ✓ Procure que el cliente salga satisfecho. Recuerde que lo que se prefiere es no perder a un cliente. Ese cliente que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver mañana. Por eso, busque la mejor solución que pueda darle.

- ✓ No intente ganar una discusión: intente ganar un cliente. Recuerde que una “discusión” ganada a un cliente es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.

- ✓ Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el cliente, tener que explicar dos veces una situación tensa.

- ✓ Nunca asegure que no volverá a suceder, a menos que esté completamente seguro de que así será.

5. IMAGEN

La imagen de una persona, producto, empresa pública o privada, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todas las personas con los que se relaciona, sean clientes, amigos, familiares, proveedores, compañeros. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones con otras instituciones, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al cliente de calidad.



5.1 Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.

Habitualmente no somos del todo conscientes de las informaciones que la configuran. Los componentes de la primera impresión son:

Elementos de la Primera Impresión

Apariencia (lo que ven):

Tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

La voz. Se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son: rapidez, volumen o tono, calidad o timbre, articulación o dicción.

Palabras

¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?

- ✓ Lo negativo: estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.
- ✓ Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simples, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.

Oír

- ✓ No interrumpir
- ✓ Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
- ✓ Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.
- ✓ Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

Mi entorno y organización personal

- ✓ Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
- ✓ Muéstrese ordenado y organizado.
- ✓ Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

¿Cómo proyectarse exitosamente?

Es necesario comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los clientes, para ello debemos pensar en cosas tales como:

- ✓ Lenguaje de los signos: es necesario utilizar símbolos, íconos, objetos, logotipos, marcas, entre otros. Este lenguaje tiene el objetivo de buscar elementos identificadores con grupos sociales y estatus.
- ✓ Tenemos un contenido, pero también poseemos una apariencia. Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.
- ✓ Si la apariencia no es aceptada, nuestro contenido no tendrá oportunidad de ser conocido.
- ✓ Al atender a un cliente se está proyectando la imagen de la Asociación.
- ✓ El impacto que logre en el cliente puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- ✓ Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del cliente se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.
- ✓ Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.
- ✓ La imagen de los colaboradores se convierte en parte de la imagen de la Asociación, por tanto es importante tener en cuenta que: La imagen es dinámica, evoluciona. A mejor o mayor imagen, más poder de influencia.

6. INFORMACIÓN

9.1 Productos

Los clientes de la institución tienen necesidades que buscan satisfacer con los productos y servicios que le ofrece AGAPE. Es por esto que éstos deben responder a necesidades reales de personas que los quieran de acuerdo a sus gustos y preferencias.

9.2 Procesos

La forma en que brindemos el servicio, si lo hacemos en forma ágil o lenta, es uno de los aspectos que más impacta la opinión del cliente en cuanto al servicio que le brindamos.

Todas las empresas, están compitiendo contra el tiempo, acelerando sus procesos para que sean ágiles, sencillos y expeditos ante clientes más exigentes y con menos tiempo. Por eso, los procedimientos de servicio al cliente, requiere que sean más ágiles, pero sin perder calidad en la atención individual. La satisfacción del cliente surge que existan relaciones internas entre los colaboradores de mayor calidad, porque con un adecuado ambiente de trabajo y procesos ágiles, habrá una mayor satisfacción de éstos, quienes serán más productivos. Lo anterior redundará en un servicio excelente al cliente y en consecuencia un aumento en su satisfacción.

9.3 Infraestructura

El cliente se impacta por lo que perciba del ambiente físico donde es atendido, y de los equipos.

Edificios: los edificios e instalaciones representan la imagen de la empresa.

Equipos: la condición y apariencia de los equipos que utilicemos impactan al cliente, lo mismo que el escritorio, cubículo o mostrador.

Igual que la gente se forma una primera impresión de la persona que lo atiende, también se da en cuanto a la calidad y el nivel de las instalaciones de la institución, con sólo ver cómo se encuentra su infraestructura. Los factores “limpieza” e “higiene” entran en juego como componentes esenciales del servicio al cliente. Otros factores que intervienen son los llamados “impactos sensoriales”, estos factores se pueden clasificar en tres grupos:

Factores de impactos sensoriales

a. Ambiente general

- ✓ Oficina ordenada.
- ✓ Limpieza de oficina y baños.

b. Infraestructura y equipos

- ✓ Equipos limpios y en buen estado.
- ✓ Archivos, escritorios y mobiliario ordenado.
- ✓ La pintura externa e interna del edificio en buen estado.
- ✓ La limpieza de los vidrios.
- ✓ El estado de los pisos.
- ✓ Los baños: ¿Funcionan bien lavatorios e inodoros? - ¿Tienen jabón? - ¿Tienen papel higiénico?
- ✓ La música o el nivel de ruido que haya en el ambiente.

c. Servicios de seguridad

- ✓ La seguridad interna debe ser adecuada, según lo establecido.
- ✓ Los letreros y avisos de seguridad dentro de la infraestructura de la institución deben ser legibles y bien colocados.

9.4 Información

Toda la información que el cliente tenga sobre la Asociación, antes de entrar directamente en contacto, impacta su percepción del servicio. De ahí la importancia de mantenerle permanentemente informado a través de una estrategia de comunicación integrada de mercadeo, lo que incluye publicidad y relaciones públicas, entre otros aspectos relevantes.

4

Modulo



El cliente interno

Actitud

Trabajo en Equipo

7. CLIENTE INTERNO

El cliente interno es el miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma. Todos estamos en atención y servicio al cliente. No importa si no atiende clientes externos de la institución directamente, también está en servicio al cliente. Se trata de una Cadena de Valor, por medio de la cual, al brindar el mejor servicio a sus compañeros de trabajo, facilita que el eslabón final, el cliente externo, reciba un servicio de excelencia.

Los clientes externos y clientes internos tienen igual de importancia, por lo tanto deben ser tratados de igual manera.



Cada colaborador hace realidad la “Cadena del Valor” cuando:

- ✓ Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un compañero o un grupo productivo, dondequiera que se encuentre.
- ✓ Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.

- ✓ Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- ✓ Se esfuerza por dejar una buena impresión en los clientes externos con quienes se cruza en un pasillo, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución, o simplemente, sonriéndoles.
- ✓ Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- ✓ Propone ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Trata a todos sus compañeros de trabajo con amabilidad y cortesía.
- ✓ Trata a los clientes de igual forma que a los compañeros de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- ✓ Siempre demuestre que está a gusto con la presencia de clientes.

8. ACTITUD

Los clientes disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al cliente que reciben.

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los colaboradores entre sí y éstos con los clientes.

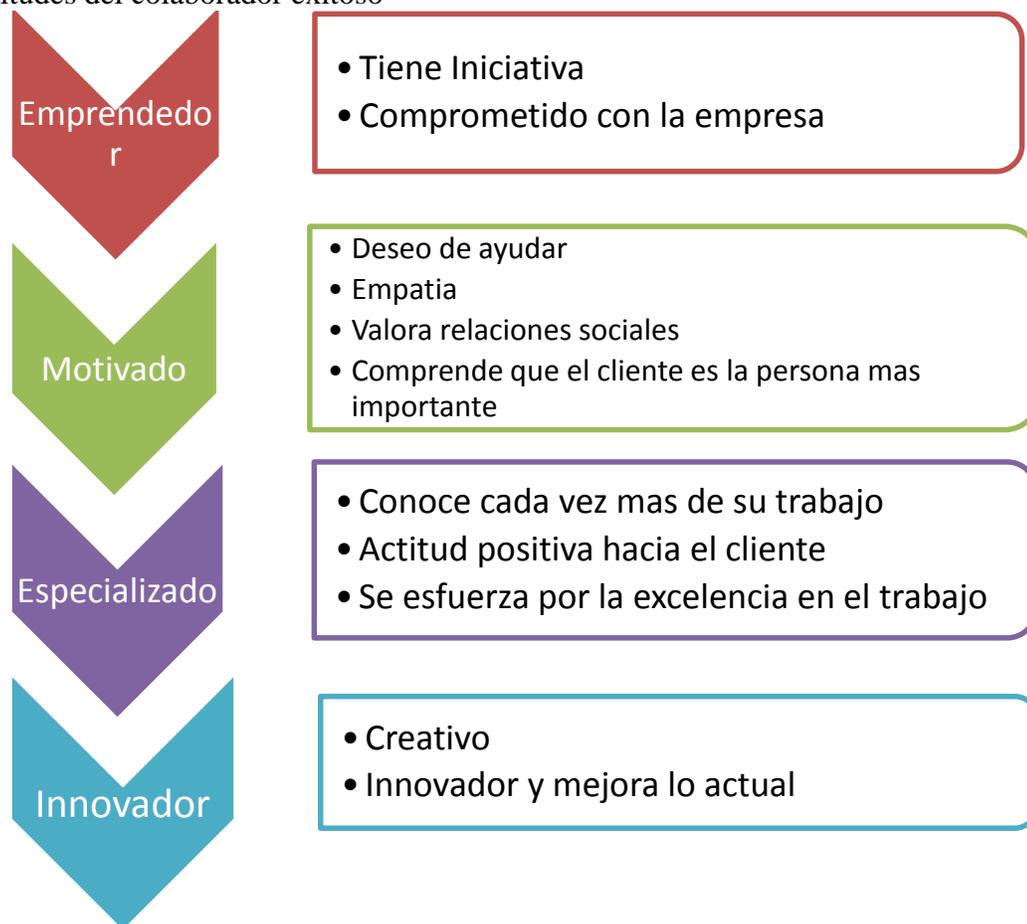
Tipos de motivaciones	
Motivación Positiva	Motivación Negativa
Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien. Esta motivación requiere de dos componentes:	Es cuando las personas hacen las cosas por temor. Se presenta de dos maneras:
<ul style="list-style-type: none">✓ Estímulos: las personas que hacen las cosas porque tienen algún estímulo, dan todo.✓ Reconocimiento: las personas hacen las cosas porque saben que se les reconoce cuando las hacen bien y se les ayuda a superarlas, cuando las hacen mal.	<ul style="list-style-type: none">✓ Intimidación: Las personas hacen las cosas por temor a castigos y sólo harán lo que se les pida, aunque puedan dar o hacer más.✓ Manipulación: Las personas hacen las cosas, porque el que las pide, les ofrece algo a cambio.

7.1 Actitudes adecuadas en atención al cliente

- ✓ Mentalidad triunfadora: el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- ✓ El poder de la actitud positiva: toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.
- ✓ Enfrente la adversidad: busque oportunidades en los obstáculos.

- ✓ Tenga un propósito: trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- ✓ Haga sacrificios: para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.
- ✓ Adáptese, no se resista al cambio: no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- ✓ Nutra su imagen: cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza.
- ✓ Comprométase con la excelencia: los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- ✓ Confidencialidad: debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el cliente interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

7.2 Actitudes del colaborador exitoso



9. TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la responsabilidad de un líder.



El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

8.1 Requisitos del trabajo en equipo

- a. Cooperación: la fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos. Es decir, cuando cooperamos, esperamos ganar algo con ello. Es necesario otorgar reconocimientos a la cooperación a través de incentivos, y reconocimientos por logros, ya no sólo por antigüedad o por la posición que ocupa el colaborador.
- b. Contribución: el empleado debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.
- c. Comunicación: La información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.
- d. Compromiso: el compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en

cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

8.2 Trabajo en equipo y atención al cliente



Los clientes perciben si en las organizaciones todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al cliente es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto dentro de la de la empresa como en campo. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los clientes.

A continuación alguna consideraciones:

- ✓ No podemos ser expertos en todo, necesitamos que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.
- ✓ La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al cliente incluye también, apoyar y proteger la imagen y la dignidad de los compañeros y, con ello, la imagen de la institución.
- ✓ Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un cliente, es preferible buscar la ayuda de un compañero. Recomendación: Nunca es bien visto decir “no sé”. Es mejor decir: “En este momento no cuento con suficiente información para responder su pregunta, pero permítame investigar o buscar a alguien que le pueda ayudar”. Esto es preferible a confundir al cliente.
- ✓ Nunca contradiga a un compañero delante de un cliente, llámelo aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del cliente.

- ✓ Si tienen que salir a atender a un cliente juntos, póngase de acuerdo en cuál va a ser el papel de cada uno, para que nunca haya contradicciones o se proyecte una imagen de equipo poco profesional.
- ✓ Nunca hable mal de un compañero ante un cliente. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen, la percepción de buen servicio y de la asociación.



Elementos y características para trabajar en equipo

- ✓ Buena comunicación: es el elemento principal que le da vida al trabajo en equipo.
- ✓ Sea bueno en lo que hace: Un equipo necesita talento, cuanto más pueda aportar, mejor será el rendimiento del equipo, motívese a dar lo mejor.
- ✓ Respete su posición en el equipo: cumpla con su papel. Esté claro qué es lo que se espera de usted como colaborador.
- ✓ Respete la diversidad: los grupos se enriquecen con personas con diferentes opiniones, valores y puntos de vista, porque conducen a decisiones de mejor calidad.
- ✓ Respalde a los que necesitan ayuda: no piense únicamente en sus necesidades, sino también en las del equipo. Entrene a otros, comparta conocimientos, desarrolle a sus compañeros.

- ✓ Esté preparado para sacrificarse por el equipo: es necesario que prevalezca el interés del grupo por encima de su interés personal.
- ✓ Ayude y facilite la entrada de nuevos miembros al equipo: es normal que nuevos miembros tengan que pasar por un proceso de identificación con el grupo e inducción en el trabajo. Tenga paciencia y ayude cuando sea necesario.
- ✓ No trate de ser el centro de atención: alabe el buen trabajo de un compañero, ayude a su equipo a creer en ellos mismos y en sus posibilidades de lograr las metas; motíuelos. Es importante jugar limpio, se deben reconocer los méritos, destrezas y habilidades de otros.
- ✓ Impulse la disciplina entre sus compañeros: los equipos de alto rendimiento, se imponen así mismos altos niveles de disciplina y altos estándares de ética y moral. Esta autodisciplina es importante para generar confianza entre sus miembros.
- ✓ Esté seguro de hacer la diferencia: los mejores miembros de un equipo no son necesariamente los mejor dotados, sino los más esforzados. Haga tanta diferencia para que el equipo la sienta.
- ✓ Pase tiempo con sus compañeros: tómese el tiempo de conocer a sus compañeros de equipo, sus gustos y preferencias, preocupaciones y necesidades. Trate de socializar cada vez que pueda, apoye a los que tienen problemas personales o laborales con cariño y comprensión.
- ✓ Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas: no sea indiferente. Preocúpese por el trabajo y por cada uno de los miembros de su equipo.
- ✓ Sea competitivo: la competitividad entre compañeros es el medio que acelera la eficiencia, innovación y productividad.
- ✓ Ayude a crear un clima de confianza y respeto mutuo: los equipos de alto rendimiento requieren que sus miembros se tengan fe entre sí, y la única forma de lograrlo es a través de la forma en que se comportan.
- ✓ Fortalezca y apoye al líder o gerente: comprométase con los objetivos del grupo y apoye al jefe en su consecución. Ningún jefe será lo suficientemente bueno sin buenos empleados.

8.3 Supervisión en el trabajo

Cuando un grupo de colaboradores desempeña tareas operativas, funcionan como un equipo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos



miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

8.4 Papel del administrador

- ✓ Ambiente de apoyo: es necesario crear un ambiente propicio para que se dé un clima de colaboración y confianza.
- ✓ Claridad del papel: un grupo es capaz de trabajar como equipo, sólo hasta que haya comprendido lo que su jefe o supervisor espera de cada uno de los integrantes.
- ✓ Claridad en las metas: todos en el equipo de trabajo, deben conocer las metas u objetivos de su departamento, así como las reglas con las cuales serán supervisados.
- ✓ Liderazgo adecuado: los miembros del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando en su ambiente. El líder debe guiar y motivar para que el trabajo no decaiga y la productividad siempre esté al máximo.
- ✓ Qué sucede cuando hay buena supervisión: es realmente placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes comparten valores comunes, así como también la responsabilidad en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos. Están motivados con su trabajo y tienen un alto sentido de pertenencia y de logro.
- ✓ Estilo de supervisión: es necesario que el administrador (líder) use su posición para auto involucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de resultados concretos. Es necesario que trate de ayudar a los colaboradores bajo su responsabilidad, motivarlos, participarlos,

estimularlos, sin utilizar mecanismos represivos, ni excesivo control. Se trata de lograr que los colaboradores den lo mejor de sí, pero motivados y con sentido humano.

- ✓ Información a los clientes: el líder debe supervisar diariamente, que la información expuesta a los clientes esté actualizada. La imagen.
- ✓ La publicidad.
- ✓ La información que circula de persona a persona.
- ✓ El contacto con colaboradores y la información que suministran.
- ✓ La atención telefónica a los clientes que llaman pidiendo información.
- ✓ Los folletos y la propaganda en general.

Lo anterior hace necesario contar con material impreso con explicaciones de los productos y servicios. En este tema se debe hacer lo siguiente:

- ✓ Se debe tener suficientes folletos o trifoliales disponible sobre la Asociación.
- ✓ Debe estar accesible a los clientes. Para esto se pueden utilizar dispensadores.
- ✓ No poner basureros cerca.
- ✓ Los folletos u otra tipo de información escrita es una herramienta de mercadeo que sirve para sembrar, la cosecha viene después.

Estamos seguros de que aplicará muy bien los lineamientos establecidos en el presente manual.

