



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION DE
CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES EN EL AREA
DE TELEMARKETING DE UNA INSTITUCION
FINANCIERA

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JOSE LUIS MENDEZ HERNANDEZ

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

" Diseño de un Programa de Capacitación de Calidad

en el Servicio a Clientes en el Área de Telemarketing
de una Institución Financiera "

que presenta el pasante: José Luis Méndez Hernández

con número de cuenta: 9009537-3 para obtener el título de :

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

L.A. Alvaro González Mendoza

III

L.A. María Teresa Muñoz García

IV

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

UN PENSAMIENTO

LA MAYOR RIQUEZA DEL HOMBRE

ES SU TIEMPO

LA MAYOR LIBERTAD

ES SU CONOCIMIENTO

LA MAYOR INDEPENDENCIA

SU RAZONAMIENTO

SU MAYOR PLENITUD

EL AMOR.

**POR QUE PARA EL HOMBRE LO MAS IMPORTANTE ES
DARSE LA OPORTUNIDAD DE VIVIR.**

JOSE LUIS MENDEZ H.

DEDICATORIAS

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir y de estar con mis seres queridos en todo momento

A MIS PADRES

Francisco y Julia quienes con su amor, confianza, apoyo y ejemplo me han enseñado a vivir; los amo.

A MI HERMANO

Eusebio quien con su apoyo en todo momento, confianza, cariño y ejemplo me ha ayudado a lo largo de mi vida. Eusebio "misión cumplida", lo logramos.

A MI FAMILIA

Por su aliento y respeto en cada logro.

A MIS AMIGOS

Quienes por alguna razón vieron truncados sus deseos de lograr esta meta, en particular a Carmen y Adriana.

A todos ustedes dedico éste trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Por darme la oportunidad de aprender y abrimme las puertas del conocimiento. !Gracias a mi querida F E S Cj.

A MIS PROFESORES

Por compartir conmigo sus conocimientos y por sus consejos dedicándome parte de su tiempo. GRACIAS

A MI ASESOR

La Lic. Eva Lilia Torres Reyes por su tiempo y su asesoria.

A TODOS MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por compartir conmigo su amistad y la increíble aventura de aprender Fredy, Silvia y Tere. También a Ivonne, Malena y Mayanin gracias por su apoyo y aliento, así como a Rosy, Susy, Claudia y Laura, por la ayuda y ejemplo que me brindaron y sin olvidar a mis compañeros de C C H Pedro, Mónica y Gaby. Gracias a todos y aun a aquéllos que no menciono, perdón por omitir su nombre.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

A mis Jefes Luis, Garnica y Felipe Hernández gracias por su apoyo para la realización de éste trabajo, así como a mis compañeras Abich, Angie Aide, Magda, Moni, Nora, Ana y Abi gracias por toda su ayuda, sin ella no habria podido concluir este trabajo. !Muchas Gracias;

ÍNDICE

PROBLEMA	PAG.
HIPÓTESIS	
OBJETIVO	
JUSTIFICACIÓN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
GENERALIDADES	
1.1 LA EMPRESA	3
1.1.1 CONCEPTO	3
1.1.2 IMPORTANCIA	4
1.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	5
1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	9
1.1.5 EMPRESAS DE SERVICIO	11
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.3 PROGRAMAS	16
1.3.1 CONCEPTO	16
1.3.2 CLASIFICACION	17
1.3.3 DISEÑO	18
CAPITULO 2	
LA CAPACITACIÓN	
2.1 CONCEPTO	25
2.2 SU IMPORTANCIA	26
2.3 SUS OBJETIVOS	26
2.4 LOS BENEFICIOS	27
2.5 EL PROCESO Y SUS PASOS	28
2.5.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES	29
2.5.2 COMO FIJAR OBJETIVOS	32
2.5.3 DISEÑO DEL PROGRAMA	33
2.5.4 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	34
2.5.5 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	34

2.6 MÉTODOS PRINCIPALES	35
2.7 TÉCNICAS MAS UTILIZADAS	37
2.8 MARCO LEGAL	38

CAPITULO 3

LA CALIDAD

3.1 CALIDAD	41
3.1.1 CONCEPTO	42
3.1.2 LA EVOLUCION DE LA CALIDAD	43
3.1.3 SU IMPORTANCIA	46
3.1.4 LOS 14 PUNTOS DE DEMING	47
3.2 EL SERVICIO	54
3.2.1 CONCEPTOS Y CARACTERISTICAS	54
3.2.2 EL TRIANGULO DE SERVICIO	55
3.2.3 MODELO CENTRADO EN EL CLIENTE	56
3.3 EL CLIENTE	59
3.3.1 SU CONCEPTO E IMPORTANCIA	59
3.3.2 TIPOS	60
3.3.3 SU PERFIL EN MEXICO	61
3.4 LA CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO	63

CAPITULO 4

EL TELEMARKETING EN MÉXICO

4.1 CONCEPTO	66
4.2 ANTECEDENTES	67
4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	69
4.4 TIPOS DE LLAMADAS	75
4.4.1 INBOUND	75
4.4.2 OUTBOUND	76
4.4.3 PROCESO DE UNA LLAMADA	78
4.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL EN LA EMPRESA	81
4.5.1 OPERADOR	88
4.5.2 LIDER DE EQUIPO	89
4.5.3 SUPERVISOR	89
4.5.4 GERENTE	90
4.6 EL TELEMARKETING EN LA INSTITUCION FINANCIERA	91

CAPITULO 5	
CASO PRACTICO	
5.1 ANTECEDENTES	95
5.2 SITUACION ACTUAL	97
5.3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	101
CONCLUSIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	136

PROBLEMA

Ante la situación actual que enfrentan las empresas en México en apertura económica, mayor competencia, adquisición de nueva tecnología, establecimiento de estándares internacionales, etc. Se hace evidente el enfrentamiento de nuevos retos, aunado a esto, cuando una organización crea nuevos proyectos, se genera una etapa de descontrol y en muchas ocasiones se detectan amplias áreas de oportunidad (problemas). En el caso que nos ocupa aunque nos encontramos generando resultados aceptables, pueden no ser los mejores. Podemos deducir esto porque aun con la falta de conceptos como Calidad en el Servicio se tienen resultados aceptables, de aquí nos surge la siguiente interrogante ¿La falta de una adecuada atención o servicio al Cliente afecta el proceso de trabajo en el área de Telemarketing de una institución financiera?.

HIPÓTESIS

A través de un programa de capacitación de Calidad en el Servicio a clientes se puede encaminar hacia el establecimiento de una cultura de calidad a el área de Telemarketing de una Institución Financiera

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de capacitación de Calidad en el Servicio a Clientes Acorde a las Necesidades y condiciones de el área de Telemarketing de una Institución Financiera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los elementos básicos en la conformación de un programa de capacitación

Identificar los puntos básicos y generales sobre Calidad en el servicio

Conocer de manera general la estructura funcional de una empresa o área de Telemarketing.

JUSTIFICACIÓN

Debido a la gran competencia entre empresas, sobre todo del sector financiero se observa la necesidad de contar con herramientas útiles que coadyuven a la mejora en la calidad y servicio que proporcionan dichas empresas, es por esto que en un marco cada vez de mayor apertura comercial y de evolución en las preferencias de los clientes se tiene que estar acorde a estas preferencias no solo para permanecer en el mercado si no, para proyectar un mayor crecimiento fomentando una cultura de calidad en el servicio al cliente. Es por todo esto que es prioritario y de gran necesidad el establecer un programa de capacitación de Calidad en el Servicio a Clientes en esta Organización, pues no hay otra forma mas adecuada para preparar a el elemento humano de toda organización, quién finalmente el que tiene contacto directo con los clientes externos y presentan la imagen de la institución.

INTRODUCCION

En la actualidad, nos toca desenvolvemos en una época de grandes cambios hacia el interior de nuestro país y también hacia afuera. Las empresas al encontrarse inmersas en éste ambiente, se ven afectadas y tienen que evolucionar en su forma de hacer las cosas adaptándose a las nuevas condiciones que presenta el mercado.

Al mismo tiempo, nos damos cuenta que las preferencias de los clientes van cambiando, basta solo citar el ejemplo de las pasadas elecciones en nuestro país para darnos cuenta de dicha evolución, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para responder a dichos cambios.

En lo referente al servicio que prestan las organizaciones, tienen que responder a las expectativas de los clientes a través de su factor humano, debido a que es el encargado de tener el contacto directo con el cliente, por eso debe estar muy bien capacitado, ya no sólo para dar un buen servicio si no para provocar en él nuevos hábitos y una adecuada forma de conducirse dentro de la organización y en su vida diaria.

Lo que causa la diferencia entre las empresas, sobre todo en el sector financiero, es el servicio que prestan a sus clientes, por lo mismo ahora más que nunca se requiere fomentar una cultura de calidad en el servicio.

Dicha cultura no es un esfuerzo de momento, ni una receta, es toda una filosofía y forma de ser de los elementos de una organización, por lo que el presente trabajo proporciona aspectos fundamentales y necesarios en la operación del representante de ventas telefónicas con el fin de optimizar su desempeño.

El primer capítulo aborda aspectos generales sobre la empresa, su entorno, sus objetivos, su importancia, una clasificación donde se resaltan las empresas de servicio, procesos administrativos, fases, elementos y etapas, mencionando por último el tema de los programas.

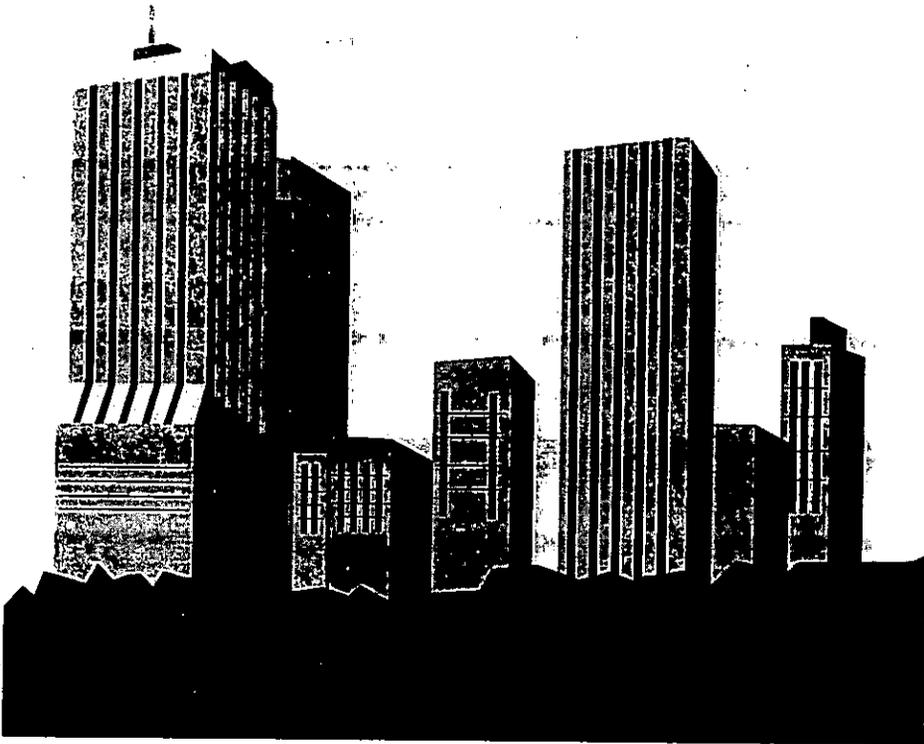
El capítulo número dos, habla sobre la capacitación, sus aspectos básicos, proceso y pasos de la misma, así como los principales métodos y técnicas utilizadas para capacitar, mencionando también su marco legal.

El capítulo tres, trata el tema de la calidad, subdividiendo el capítulo en tres partes. La primera tocando el aspecto general sobre la calidad continuando con el tema de el servicio y finalizando con el tema de el cliente y culminándolo en un punto final con un apartado sobre cultura de calidad.

En el cuarto capítulo se incursiona en el tema del Telemarketing en México, la forma en que funciona, la estructura de una empresa de este tipo y en particular la forma de operar en una institución financiera.

Por último se mezclan éstos capítulos en la conformación de un programa de capacitación abordado en el caso práctico que nos sirvan en el fomento de una cultura de calidad, entendiendo que la orientación actual de las empresas es la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos previendo los cambios que se darán al interior de esta organización y sus nuevas estrategias.

CAPITULO I GENERALIDADES



GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

Desde principios de la historia el hombre se ha agrupado con el fin de satisfacer sus necesidades básicas . conforme fue evolucionando se fueron haciendo mas complejas la forma en que producian sus satisfactores, fue entonces cuando comenzaron a surgir las organizaciones y por lógica principios como la división del trabajo, la especialización, etc.

Es aquí donde empiezan a darse las primeras organizaciones que fueron el antecedente de lo que actualmente conocemos como:"empresas", hablando desde el punto de vista económico. Dichas organizaciones tuvieron una gran importancia en el desarrollo de la humanidad.

1.1.1 CONCEPTO

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia.

La palabra empresa no siempre se emplea con la mismo significado, no es un termino con un solo significado, lo que dicen los diccionarios se refiere a algo demasiado amplio e impreciso .La acción de emprender o el emprender alguna actividad o bien en el aspecto de organización mencionaremos que es una entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta diferentes elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera menciona.

José Antonio Fernández Arenas concluye que la empresa "es la unidad economico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para

lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en el que la propia empresa actúa".

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce, dice que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

El concepto de empresa es uno de los mas usados en la actualidad, y sin embargo en ocasiones es uno de los conceptos mas difíciles de definir, uno de los conceptos que podemos citar es "unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado"(Agustín Reyes Ponce).

Bajo mi punto de vista podemos conceptualizar a la empresa como "Entidad económica que conjunta recursos humanos, técnicos, económicos y sociales ,que mediante la correcta administración logra la producción de bienes y servicios de calidad que satisfacen las necesidades del mercado

1.1.2 IMPORTANCIA

Como mencionábamos anteriormente la empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes venderlos y obtener un beneficio. Por su parte la ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface la necesidad del hombre en la sociedad de consumo actual. Podemos destacar que en la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización , condiciones o factores indispensables para la producción, mas adelante veremos también la importancia de la empresa en la descripción de los objetivos organizaciones de toda empresa.

CARACTERÍSTICAS

Es una persona jurídica es decir una entidad con derechos y obligaciones ante la ley

- Es una entidad económica porque tiene una finalidad lucrativa (obtención de utilidad)
- Ejerce una acción mercantil. Compra para producir y produce para vender.
- Asume la totalidad del riesgo y la pérdida ; esto lo lleva a cabo a través de su administración que es la única responsable de asumir la buena o mala marcha de la entidad.
- Es una entidad social , su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

1.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Desde la fundación de toda empresa se debe tener cuidado de cubrir con los objetivos que toda empresa busca, esto es muy importante, porque entre mas se acerca a cubrirlos estamos hablando de a partir de este momento esta empresa u organización estará en camino al logro de una cultura de calidad.

En la opinión de Herbert A Simón, hay diferencias marcadas entre los objetivos de las instituciones. Sin embargo podemos generalizar en cuanto a las consideraciones que las organizaciones en particular las empresas deben satisfacer . Se establecen tres categorías de objetivos: De servicio , Social y Económico.

Cabe señalar , que aun en las empresas estatales deben existir como objetivo el concepto económico, junto con los dos mencionados. Esto significa que debe haber una conservación de la riqueza y , dentro de un marco razonable, buscar acrecentarla para permitir mejores productos y servicios.

OBJETIVO DE SERVICIOS

Uno de los objetivos organizacionales es el de servicio, que consiste en hacer llegar a los consumidores, productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios. Las organizaciones, al operar, dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades. Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicio garantiza la permanencia y crecimiento de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

Los malos empresarios no logran el objetivo institucional de dar servicio en un mercado como el nuestro, en el que cada día se esta mas al tanto del producto y servicio que se quiere, por lo que este tipo de empresas tienden a fracasar. Los monopolios y los oligopolio afectan a los consumidores, pues alteran las leyes de oferta y demanda, afectando el precio, calidad, volumen, o las condiciones de oferta. Otro factor importante en la actualidad es la apertura comercial, ya que permite obtener articulos de diversos países y hace posible comprar y exigir mejores condiciones de los fabricantes nacionales.

El sector de los servicios es el de mayor crecimiento en la época actual, y en los países desarrollados concentra a un gran porcentaje de la fuerza de trabajo, comprende: la educación, la salud, el turismo, el comercio, los servicios bancarios, los servicios que otorga el gobierno, los servicios de administración y seguridad del estado, y en general todos aquellos que no son de indole agrícola e industrial. Este es el sector terciario en la economía, la agricultura es el primario y el industrial el

secundario. Todos los usuarios buscan la mejor satisfacción de sus necesidades y cada vez mas se observa una mayor exigencia.

OBJETIVO SOCIAL.

Otro objetivo organizacional es el social, que se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general, a la comunidad. La evolución social de la humanidad hace de este objetivo un tema trascendente; ya no es posible pensar en las empresas egoístas que sólo suponían el objetivo económico y realizaban toda clase de acciones buscando aumentar solamente los recursos económicos. Todos los esfuerzos del organismo apuntan a la interrelación de los objetivos y el cumplimiento de uno no debe resultar en disminución de los otros, por lo que tampoco es válido que los colaboradores abusen en la parte que les corresponde, o los impuestos sean tan desorbitados que cancelen el negocio.

Como el gobierno, en su origen, busca el bien común de la sociedad, la organización debe cumplir con sus obligaciones tributarias, que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Los gobiernos actuales contribuyen al desarrollo y demandan cumplimiento en el pago de impuestos, y cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social.

La organización debe cubrir su objetivo social cumpliendo sus obligaciones con los colaboradores de la organización. Este grupo lo forman los ejecutivos, empleados y los trabajadores. El salario no es la única necesidad del ser humano. Por ejemplo: un empleado que cobra puntualmente su salario, pero que no puede mejorar su preparación por falta de un plan de capacitación en la empresa, está dejando de satisfacer una necesidad que no es el salario. La familia de los

trabajadores queda incluida en el objetivo social, debido a su dependencia o relación con el colaborador.

La comunidad donde se localiza la empresa también demanda cumplimiento del objetivo social, siendo esta actividad, primordialmente, la del respeto recíproco. Las necesidades ecológicas de la comunidad obligan a que las empresas respeten el buen uso de los terrenos que ocupan, así como la menor emisión de gases o desechos a la atmósfera y un control de los ruidos para mantener un ambiente agradable.

OBJETIVO ECONÓMICO.

Ya que la organización tiene que ser fuente de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve, el tercer objetivo institucional es de tipo económico. Para algunos empresarios miopes es el único objetivo de la empresa. En los organismos públicos se enfatiza el objetivo de servicio social, pero el económico existe en cuanto a la preservación e incremento de la riqueza. Algunas empresas privadas consideran preferentemente el económico, pero siempre y cuando no perjudique a los otros dos.

El sostenimiento de las organizaciones y su virtual crecimiento hacen necesario contar con fondos suficientes. De forma común se consideran las depreciaciones y amortizaciones de los activos como una de las fuentes de financiamiento. Otro factor determinante en la consolidación de cualquier organismo es la reinversión de sus utilidades o remanentes de operación.

Las personas que han invertido en un organismo y hacen posible su actuación, esperan su retribución puntual. El riesgo del capital invertido, la necesidad de recibir una ganancia periódica para hacer atractiva una inversión, requiere

utilidades en acciones y en efectivo. Sin la formación de capitales no es posible crear empresas y buscar un mayor bienestar social.

Si analizamos estos objetivos nos damos cuenta de la importancia de resaltarlos. Una empresa que posea una cultura de calidad estará cubriendo dichos objetivos.

1.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para poder realizar un mejor estudio de las actividades y operaciones de las empresas necesitamos clasificarlas dentro de un grupo genérico con la finalidad de identificar en que consisten sus semejanzas y diferencias.

ALGUNAS DE LAS CLASIFICACIONES SON LAS SIGUIENTES:

Tomando como referencia el numero de trabajadores de acuerdo a José Antonio Fernández Arena podemos clasificarlas de acuerdo a su tamaño:

Tipo	Personal Empleado
Micro	Hasta 15
Pequeña	Hasta 100
Mediana	Hasta 250
Grande	Desde 251

En este punto tenemos que destacar que la mayoría de las empresas que se encuentran en México son micro y pequeñas, únicamente que este trabajo va enfocado a una empresa de grande. Cada una de estas empresas presentan sus características particulares, en este momento mencionamos solo algunas:

- Micro: taller familiar o de índole artesana, con énfasis en servicios.
- Pequeña: iniciativa modesta con una supervivencia difícil.

GENERALIDADES

- Mediana: esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con prestigio y calidad.
- Grande: líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales

Por otra parte podemos clasificarlas de acuerdo al sector al que pertenecen y sería de la siguiente forma:

EMPRESAS	INDUSTRIALES	ETRACTIVAS	DE REC. RENOVABLES	AGRÍCOLA GANADERÍA PESCA
			DE REC NO RENOVABLES	MINERÍA PETROLEO
		TRANSFORMACIÓN		TEXTILES QUÍMICAS FARMACEUTICAS ALIMENTOS
		COMERCIALES	CADENA DE TIENDAS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS DETALLISTAS. ETC.	
	SERVICIOS	SIN CONCESIÓN		ESCUELAS INSTITUTOS TEATROS, CINES
		CONSESIONADOS FINANC		ASEGURADORAS AFIANZADORAS CASAS DE BOLSA BANCOS
		CONSESIÓN. NO FINANCIEROS		GASOLINERIAS TRANSPORTE AGUA

INDUSTRIALES:

1.- Industrias extractivas: son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado natural:

a) De recursos renovables, son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza (explotación agrícola, de explotación ganadera, explotación pesquera, etc.)

b) De recursos no renovables, son aquellas cuya actividad fundamental explota aquellos recursos que no se pueden regenerar.(minería, petrolera)

2.- Industrias de transformación: Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura para obtener un producto elaborado que será distinto a la materia prima que se ocupo originalmente. Podemos citar como ejemplos algunas empresas de productos alimenticios, empresas textiles, químicas, etc..

COMERCIALES:

Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el fin de venderlos posteriormente en el mismo aumentando el precio a la cantidad en que fueron adquiridos. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor. Por ejemplo. Mayoristas, Cadenas de tiendas, Distribuidores y Detallistas.

1.1.5 EMPRESAS DE SERVICIOS

Son aquellas empresas que no producen un bien corpóreo. Y en ocasiones tangible si no la satisfacción de una necesidad a través de un servicio.

P.E.

Sin concesión: escuelas, institutos , empresas de espectáculos (cines, teatros) hoteles, etc...

Concesionados por el Estado : Son aquellas cuya indole es de carácter financiero (Cías de Seguros, Bancos, Afianzadoras, Casas de bolsa etc.).

Concesionadas No Financieros : Los servicios no son de carácter financieros transporte, (terrestre y aéreo); gasolineras. Suministro de agua.

Podemos establecer un sinnúmero de clasificaciones atendiendo a diferentes criterios, tomaremos por ultimo otra clasificación de los servicios en cuanto a la actividad que desarrollan cada una de las empresas.

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Se pueden clasificar los servicios de la siguiente forma

- | | |
|--|--------------------------------|
| *Crédito y finanzas.
bancos | * Transporte y comunicaciones. |
| *Servicios comerciales y
profesionales de asesoría. | *Educación |
| *Atención medica y cuidado de la salud. | * Cuidados Personales |
| *Construcción | *Infraestructura |
| * Información, etc.. | |

Podemos incluir muchos mas servicios, el único fin que se persigue es presentar el contexto de las empresas de servicio, y al mismo tiempo demostrar que en todo este universo es fundamental la función de las instituciones financieras, siendo éstas las que van a servir de enlace entre los que tienen recursos económicos y los que los necesitan, siendo un recurso en ocasiones tan limitado.

También establecer la importancia de la función de las Instituciones Financieras como medio de fomento para el desarrollo de las demás industrias y empresas, aunque desafortunadamente en este momento no se está dando por diferentes circunstancias.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ELEMENTO
<p>MECÁNICA Lo que debe hacerse</p>	<p>PREVISIÓN ¿Que puede hacerse?</p> <p>PLANEACIÓN ¿Que se va a hacer?</p> <p>ORGANIZACIÓN ¿Cómo se va a hacer ?</p>
<p>DINÁMICA ¿Cómo se esta realizando?</p>	<p>I DE RECURSOS N HUMANOS T ¿Con quien se E va a hacer? G R A C DE RECURSOS I MATERIALES Ó ¿Con que se va N a hacer?</p> <p>DIRECCIÓN Coordinar y vigilar que se haga</p> <p>CONTROL Medir y evaluar los resultados.</p>

El Proceso Administrativo se compone de diferentes fases elementos y etapas que a continuación describimos.

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA

A) PREVISIÓN. Es el elemento del proceso en donde vamos a determinar los objetivos del proceso, así como evaluar cuales serán las condiciones futuras y los cursos de acción posibles. Se comprenden tres etapas:

Objetivos

Investigaciones

Cursos alternativos

B) PLANEACIÓN. Es aquel elemento en donde vamos en donde vamos a determinar el curso que vamos a seguir, los principios que lo regirán, fijando tiempos, unidades de la secuencia de operaciones que realizaremos. Comprende la siguientes etapas:

Políticas

Procedimientos

Programas (Presupuestos, y Pronósticos)

C) ORGANIZACIÓN. En este elemento se determina la estructura de trabajo, así como los niveles de autoridad, funciones y obligaciones (de los puestos) y canales de comunicación de una organización. Comprende las siguientes etapas:

- Jerarquías
- Funciones
- Obligaciones

ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA

D) **INTEGRACIÓN.** Aquel elemento en donde llevamos a cabo la reunión e interrelación de los medios necesarios para el funcionamiento eficaz de la organización así como su articulación buscando su desarrollo, incluyendo a los recursos materiales y al los recursos humanos.

Abarca las siguientes etapas:

Integración de los Recursos Humanos

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Contratación
4. Inducción
5. Capacitación
6. Desarrollo

Integración de los Recursos Materiales

1. Requisición
2. Cotización
3. Orden de compra
4. Facturación

E) **DIRECCIÓN.** Aquel elemento en donde llevamos a cabo la coordinación, supervisión e impulso a los miembros de la organización buscando el logro de los planes señalados de un modo efectivo. Comprende las siguientes etapas:

1. Mando o Autoridad
2. Comunicación
3. Supervisión

F) CONTROL. Elemento en el que se establecen los sistemas que nos ayudaran a evaluar los resultados y saber si conseguimos lo que se esperaba, al mismo tiempo corrigiendo las desviaciones, para mejorar y formular nuevos planes. Encierra las siguientes etapas:

Establecimiento de normas

Operación de los controles

Interpretación de los resultados

1.3 PROGRAMAS

1.3.1 CONCEPTO

Según Agustín Reyes Ponce programa "Son aquéllos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones si no principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes" .

Por otro lado para Munch Alindo es "Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución".

Podemos conceptualizar al Programa en un contexto del proceso administrativo como "Instrumento de la Planeación que se da en términos de actividades con un tiempo asignado de inicio y termino." Observamos entonces que dicha programación se lleva a cabo dentro del elemento de la planeación.

IMPORTANCIA

Así como las políticas son importantes por que nos orientan de manera general las acciones que llevamos a cabo, y los procedimientos fijan la secuencia de acciones, la importancia de los programas radica en la fijación del tiempo requerido para realizar las acciones que tomaremos para cada una de sus partes.

LAS VENTAJAS DE FORMULAR PROGRAMAS.

Dentro de las principales ventajas que tiene la formulacion de programas podemos señalar las siguientes:

- Facilita la optimizacion de recursos
- Reduce las improvisaciones
- Ayudan al centro contable y administrativo
- Facilitan las acciones de manera integrada y dirigida.
- Permiten que la acción directiva sea continua, etc.

1.3.2 CLASIFICACIÓN

A su vez podemos diferenciar varios tipos de programa según Stephen P. Robins los cuales podemos clasificar de la siguiente manera:

EN FUNCIÓN A	TIPO
SU AMPLITUD	ESTRATEGICOS OPERACIONALES
MARCO TEMPORAL	LARGO PLAZO MEDIANO PLAZO CORTO PLAZO
SU ESPECIFICIDAD	DIRECCIONAL ESPECIFICO
FRECUENCIA DE USO	ÚNICO PERMANENTE

* De acuerdo a su magnitud ,es decir a que tantas áreas de la empresa afecta establecemos lo siguiente.

Programa Estratégico. Se aplican en toda la organización establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionarla dentro de su entorno.(Estos planes tienen una duración de 5 años o más.

Programa Operacional. Son planes que establecen detalles de como se logran los objetivos generales

* De acuerdo a el periodo de tiempo que comprende

Programa a Corto Plazo. Son programas que cubren menos de un año

Programa a Mediano Plazo. Aquéllos programas que cubren entre 1 a 5 años

Programa a Largo plazo Aquéllos programas a mas de 5 años

* De acuerdo a su a la orientación que buscan

Programa específico Son aquéllos programas claramente definidos y que no dan lugar a otras interpretaciones.

Programas Direccionales. Son programas flexibles que establecen guías generales.

*De acuerdo a la aplicación que podamos darles

Programas de Uso único. Son programas diseñados específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única.

Programas Permanentes. Son programas continuos que proporcionan guías para actividades repetidas de manera constante en las organizaciones.

1.3.3 DISEÑO

Para llevar a cabo el diseño de un programa podemos tomar como referencia los siguientes pasos.

Fijar los objetivos. Antes que nada debemos conocer que rumbo llevamos por eso es que tendremos que delimitar que objetivos perseguimos con la elaboración del programa.

b) Determinar las etapas principales. Tendremos que identificar las principales etapas de nuestro programa para tener un panorama general del mismo y ver las principales que tendremos que cuidar.

Establecer Prioridades. Para todo programa debemos señalar cuales son los puntos mas importantes y urgentes a considerar.

Fijar fechas objetivos. Se tiene que asignar un tiempo respectivo para las actividades que vamos a realizar.

Determinar detalles. Todo programa debemos elaborarlo de manera clara y detallada con el fin de no descuidar ningún aspecto por mínimo que sea.

Revisión y Coordinación. Debemos de tomar en cuenta de que forma se llevara a cabo la evaluación de nuestro programa.

Un programa presenta varias ventajas entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Facilita la optimización de recursos
- Reduce las improvisaciones
- Ayudan al centro contable y administrativo
- Facilitan las acciones de manera integrada y dirigida
- Permiten que la acción directiva sea continua etc.

A su vez para la elaboración de un programa podremos tomar como referencia las siguientes reglas:

- Todo programa debe contar con la aprobación de la dirección así como de su apoyo para poder aplicarse y que tenga el éxito esperado.

- Para poder presentarlo se requiere : presentarlo a detalle, presentarlo como una inversión (en términos monetarios), señalar un tiempo para que produzca resultados.
- Debe convencerse de sus beneficios a las personas a quien va dirigido así como al resto del área directiva.
- Debe estudiarse el momento oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Por último para que un programa se elija debe seleccionarse según los siguientes criterios

- * Potencial de beneficios
- * Escala de costos y tiempos
- * Disponibilidad de personal calificado y contar con recursos
- * Posibilidad de aplicación en la empresa
- * Flexibilidad

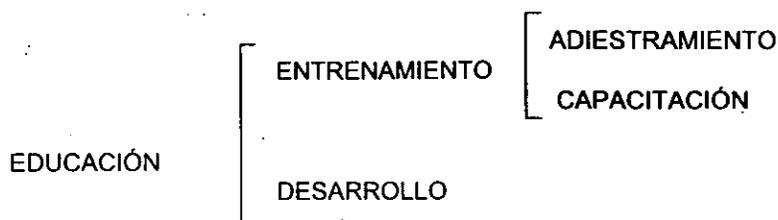
Con todo lo mencionado en éste capítulo podemos sentar las bases de nuestra empresa, llevando a cabo las partes de un adecuado proceso administrativo y dentro de éste cual es la parte en donde se elabora un programa. Nos referimos a las empresas en particular de servicio por que es una de estas de quien estamos hablando así como su entorno dentro de las demás empresas en el sector económico.

CAPITULO 2 LA CAPACITACION



LA CAPACITACIÓN

En el hombre podemos darnos cuenta que el proceso de enseñanza aprendizaje comienza desde su nacimiento y termina con su muerte, esto significa que a lo largo de toda su vida se encuentra asimilando cosas nuevas. Sin embargo dicho aprendizaje es tomado bajo diferentes conceptos y formas, por lo que resulta necesario ubicar adecuadamente a la capacitación en su verdadero contexto dentro del entorno de las diferentes formas en que se puede aprender. Para esto nos serviremos de un esquema en donde se establecen las diferentes formas de educar a una persona.



En este panorama podemos afirmar que la educación es un término general y se refiere a la forma en que se logró la adquisición de bienes culturales dividiéndose a su vez en Entrenamiento y Desarrollo. Según Alfonso Siliceo "Educación es la adquisición intelectual, por parte del individuo de los bienes culturales que le rodean, es decir los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios herramientas y las técnicas para usarlos".

El entrenamiento se refiere a la preparación del individuo para un esfuerzo físico o mental que ayuda a desempeñar una labor. Dentro de este se encuentra el adiestramiento y la capacitación; Mientras que el adiestramiento se refiere a la adquisición de destreza, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, mediante

una practica de trabajos de carácter muscular, la capacitación proporciona conocimientos de carácter técnicos para el desempeño de un trabajo.

Por otro lado el desarrollo según Fernando Arias Galicia "Es aquel conjunto de actividades que permiten elevar el nivel cultural del trabajador, aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente, tendientes a integrar a la persona en su entorno económico social y laboral".

Ahora bien, a partir de este contexto resaltaremos el concepto y la importancia de la capacitación

2.1 CONCEPTO

Un primer concepto de Capacitación sería "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal" U.C.E.C.A

O también de la siguiente forma "Es un proceso relacionado con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización". Rue Byars

Por ultimo Alfonso Siliceo nos dice que "La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades de la empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

2.2 SU IMPORTANCIA

Si partimos de su concepto entonces podemos mencionar que la capacitación de los empleados es cada vez mas reconocida como el elemento más importante de la función de recursos humanos . A medida que aumenta la escasez de capacidades, o la necesidad de mejorarlas las empresas tienen que invertir más y más en desarrollar el conocimiento, las capacidades y las actitudes de los empleados para que puedan lograr los objetivos de la organización ; siendo esto muy valido en una empresa de mercadeo por teléfono que es altamente intensiva en su personal en comparación con otras.

La importancia de la capacitación radica en ser el medio por excelencia que impulsa el desarrollo de nuestras organizaciones, debido a que a través de ella se proporcionan los conocimientos teóricos, prácticos y técnicos necesarios para el óptimo desempeño de las funciones de cada uno de los elementos de la empresa todo esto encaminado al logro de los objetivos de la misma.

2.3 SUS OBJETIVOS

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez mas empresas para lograr dos objetivos . Primero, enseñar aptitudes mas extensas a los empleados de la empresa ; estas incluyen cosas como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, mas empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado con la empresa.

Con la capacitación no solo se esta mas cerca del logro del cumplimiento de los objetivos de la empresa si no, se fomenta la adquisición de habilidades y

conocimientos que sirven al empleado no solo dentro de la empresa si no también fuera de la organización logrando entonces un beneficio para ambas partes.

Mas específicamente los podemos puntualizar de la siguiente forma

- Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en cuanto a conocimientos habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Lograr los cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización.
- Previene riesgos en el trabajo.
- Incrementa la productividad de los trabajadores y a su vez de las organizaciones.
- Coadyuvar al logro de la misión y objetivo de la empresa.
- Propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo fomentando una cultura de productividad, calidad y competitividad.
- Con todo lo anterior se permite el desarrollo del factor humano.

Todo esto provoca un beneficio tanto individual como organizacional . No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el art. 123-F y 153 de la Ley Federal del Trabajo.

2.4 BENEFICIOS

Como se señaló en los objetivos también el desarrollo de los empleados a través de la capacitación implica varios beneficios para la empresa tales como:

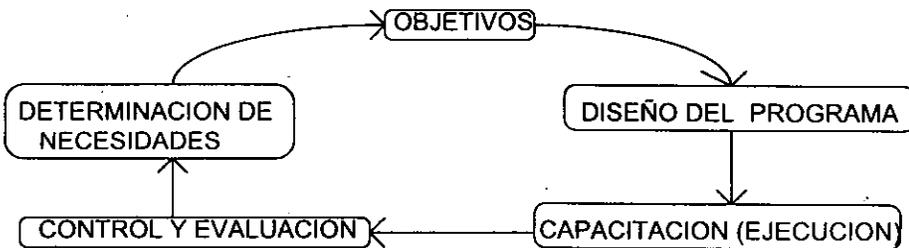
- * La oportunidad del progreso personal atrae mas personal de mejor perfil
- * Los resultados óptimos solo pueden sostenerse mediante el desarrollo continuo de la habilidad personal
- * La satisfacción , la motivación y el compromiso en el trabajo se aumentan
- * Se reduce la rotación de personal
- * Al equipar a los individuos para desempeñar papeles mas exigentes, se crea un recurso para satisfacer las necesidades de expansión y para compensar los efectos de la promoción o el retiro de personal con experiencia
- * Los individuos pueden adaptarse a cambios en los objetivos, las tareas , las practicas laborales y la cultura organizacional sin reducir su efectividad.
- * Una base mas amplia de capacidades de mayor flexibilidad para el despliegue de los recursos, lo cual permite una planeación y un manejo mas eficientes.
- * Mostrar preocupación por el progreso y el éxito futuro de los individuos ayuda a mejorar las relaciones con los empleados.

Se requiere provocar en los empleados que sean capaces de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo; es decir trabajar productivamente en equipo.

2.5 EL PROCESO DE LA CAPACITACION Y SUS PASOS

EL PROCESO

Lo podemos representar de la sig. Forma.



PASOS

En teoría cualquier programa de capacitación consta de cuatro pasos que a continuación se describen:

DETERMINACION DE NECESIDADES

Es hacer un análisis de las funciones conocimientos o actividades en donde se requiere la capacitación

FIJAR OBJETIVOS

En éste punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados

DISEÑO DEL PROGRAMA

De acuerdo a las necesidades que detectamos a las funciones del puesto y sobre todo a los objetivos de la organización tenemos que diseñar el programa de capacitación,

CAPACITACIÓN

En este punto se seleccionan los métodos y técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento.

EVALUACIÓN

Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados.

2.5.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere, primero que nada observando a quien vamos a dirigir esa capacitación; a personal nuevo o a personal que se encuentra ya trabajando en ese puesto (s).

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis del desempeño.

El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos.

El análisis del desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio (como puede ser el cambio del equipo de trabajo). El primer paso es evaluar el desempeño de los empleados actuales. Es decir, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cual es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera.

Al mismo tiempo tenemos que identificar cuales son las necesidades de capacitación que tenemos en este momento; Esta identificación incluye dos elementos : quienes necesitan entrenamiento y que necesitan ellos aprender. La adecuada identificación dependerá de que se tengan sistemas y procedimientos operativos sólidos que cubran áreas tales como:

- Descripciones de cargos
- Aprovisionamiento de personal y programación de trabajo
- Asignación y suministro de capacitación
- Seguimiento y evaluación del desempeño

- Posibilidades de carrera o desarrollo

Detectamos entonces dos conjuntos de necesidades de capacitación:

- Necesidades de capacitación del departamento: esto es, la capacitación requerida para asegurar que el personal tenga en conjunto, el conocimiento, las capacidades y las actitudes requeridas para cumplir los objetivos de la unidad.
- Necesidades individuales de capacitación: Es la capacitación requerida por cada uno de los miembros del cuerpo del personal.

Hay muchos factores que pueden influir en un sistema tanto externos como internos, por ejemplo en el caso en que cambien o se modifiquen los objetivos de la unidad, en términos de la naturaleza de las tareas y/o de los objetivos que se persiguen (cualitativo o cuantitativo) , puede darse lugar a necesidades adicionales de entrenamiento. Por ultimo debemos partir de la premisa que se deben atender las necesidades de capacitación tomando como referencia primero el grupo y luego individualmente.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA

La decisión sobre las necesidades generales de capacitación para que la unidad logre el desempeño óptimo, puede dividirse en tres etapas:

1. Establecer que tareas tienen que realizarse para cumplir los objetivos de la unidad
2. Analizar que conocimientos, capacidades y actitudes se requieren para realizar efectivamente estas tareas.
3. Comparar eso con el conocimiento, las capacidades y las actitudes que ya tiene el personal (cualquier vacío es una necesidad de entrenamiento; es decir, eso tiene que aprenderse).

NECESIDADES INDIVIDUALES DE ENTRENAMIENTO

Al evaluar las necesidades de el área, se identificarán algunos individuos para darles capacitación. Sin embargo, ellos adicionalmente requerirán entrenamiento para la siguiente etapa de su plan de progreso.

Otras de las técnicas más ocupadas para detectar las necesidades de capacitación podemos mencionar las siguientes:

- Entrevistas con la Gerencia
- Conversación con Supervisores
- Observación
- Cuestionarios para supervisores
- Cuestionarios para empleados

Otras menos utilizadas son :

- Discusiones en grupo
- Análisis de relaciones

2.5.2 COMO FIJAR LOS OBJETIVOS

Un objetivo de la capacitación es el enunciado preciso de lo que un individuo será capaz de hacer como resultado de la capacitación. Tal enunciado ayuda a identificar que capacitación es adecuada y actúa como patrón para medir el aprendizaje y la efectividad de la capacitación.

Para que sea efectivo el enunciado debe incluir la descripción exacta de lo que el individuo va a ser capaz de hacer como resultado de la capacitación, los estándares requeridos y las circunstancias en las cuales deben lograrse estos. Por ejemplo :
Al final de la capacitación José mostrara un mejoramiento promedio del 30% en su índice de llamadas satisfactorias, del cual 15% al 20 % será producto del

mejoramiento en las siguientes áreas : estructura de llamadas forma de hacer preguntas y de escuchar, cierre de llamada, superación de objeciones y conocimiento del producto.

2.5.3 DISEÑO DEL PROGRAMA

Para poder llevar a cabo la conformación de un programa en particular de capacitación seguiremos los siguientes pasos .

- Tomar como primera referencia la Misión de la Organización, todo programa debe ir encaminado al cumplimiento de la misma.
- En relación con esto se debe delinear la misión del área ò departamento.
- Diseñar el perfil que se desea de las personas que se capacitaran.
- Como paso siguiente detectar las necesidades de capacitación, lo que nos dará la pauta para saber sobre que temas o áreas tenemos que capacitar a nuestro personal.
- Diseñar el objetivo general que se deberá alcanzar con el curso de capacitación.
- Definir los cursos que se impartirán así como los objetivos específicos de cada curso.
- Determinar los tiempos en los que se impartirá cada curso.
- Determinar el contenido de los cursos, así como los métodos y técnicas que utilizaremos.
- Seleccionaremos los medios de apoyo necesarios para la impartieron del curso.
- Ejecutar el programa de capacitación.
- Evaluar el contenido del curso, como se impartió, y sobre todo si se cumplieron con los objetivos de cada tema y modulo.

2.5.4 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

En este paso lo que haremos es llevar a cabo el programa previamente elaborado , en los tiempos también ya señalados, podemos incluir lo que es el diseño del programa dentro de este paso , sin embargo hacemos la separación para distinguir un tiempo del otro, es decir el diseño de la ejecución.

Cabe destacar que para la ejecución tendremos que cuidar todos los detalles para que la ejecución se conduzca de manera optima.

2.5.5 EVALUACION

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

1. **REACCION** Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa .
2. **APRENDIZAJE** Es posible someter a prueba a los empleados para determinar si aprendieron los principios , habilidades , y hechos que tenían que haber asimilado.
3. **CONDUCTA** Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambio debido al programa de capacitación P.E. ¿los empleados del departamento de quejas de la tienda son mas corteses con los clientes molestos que antes del programa?
4. **RESULTADOS** Al final pero quizás lo mas importante se debe preguntar ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente establecidos? ¿Se cumple con las metas? . Claro que las mejoras en los resultados son particularmente importantes.

Cabe hacer el señalamiento que la evaluación será tanto a los participantes del programa , como evaluar al programa que tan eficaz y eficiente fue.

El programa de capacitación podría tener en términos de las reacciones de parte de los empleados, un mayor aprendizaje e incluso cambios en la conducta . Sin embargo si dicho programa no es traducido en resultados entonces diremos que la capacitación no cumplió con los objetivos . El problema podría estar en el programa ; no obstante los resultados pueden ser inadecuados debido a que el problema no era atribuible en primer lugar a ala capacitación.

2.6. METODOS DE CAPACITACION

La palabra Método se refiere a una forma de hacer algo basado en ciertos principios, tiene una amplia diferencia con lo que sería una técnica que posteriormente presentamos.

Se usan diversos métodos para dar entrenamiento efectivo en capacidades relacionadas con mercadeo por teléfono.

Cursos formales. Estos pueden diseñarlos y llevarlos a cabo los capacitadores de la empresa, posiblemente incorporando materiales comprados o entrenadores externos, los cursos pueden incluir talleres de trabajo, dramatizaciones, llamadas en vivo , estudios de casos , cuadernos de trabajo y videos.

Entrenamiento practico: El trabajo practico, en el que los entrenados pueden practicar, refinar y desarrollar las capacidades que necesitan para su trabajo, deben presentar una parte importante en el entrenamiento de los ejecutivos de mercadeo por teléfono. A los individuos se les apoya y ayuda a aprender a medida que hacen

este trabajo, mediante el entrenamiento individual, no obstante la mejor retroalimentación se dará sobre la realización del trabajo.

Tutoría. En lo que a capacitación se refiere, la tutoría ha sido descrita como mejorar sistemáticamente la capacidad, experiencia y desempeño de las personas en el trabajo dándoles, tareas diseñadas para que constituyan oportunidades de capacitación, dándoles guía y retroalimentación para ayudarles a aprender de ellas. Estas generalmente las dirigen el gerente y/o el supervisor y requieren de alguien que tenga aptitudes para enseñar, para llevarla a cabo efectivamente.

Estudio personal. Este puede adoptar varias formas, incluidas la lectura, entrenamiento por computadora y video interactivo, es mucha la información que puede obtenerse de la empresa y sus productos y servicios (en folletos y boletines). El estudio personal debe ser estimulante y crear entusiasmo en los entrenados.

La decisión sobre la mezcla de métodos que se usen y de cuando hayan de usarse, depende de la situación. Cuando el propósito es equipar a los nuevos para que empiecen a producir lo antes posible seguramente el mayor entrenamiento se dará a través de cursos formales combinados con entrenamiento práctico y estudio personal. Luego cambiara la mezcla para incluir capacitación personalizando sobre la marcha del trabajo, conjuntamente con un programa de cursos formales, tanto para mejorar y dar nueva capacitación, como para refrescar capacidades cuando sea el caso.

2.7 PRINCIPALES TECNICAS DE CAPACITACION

La palabra técnica es la aplicación ciertos procedimientos para llegar a un fin previamente establecido, es una herramienta de trabajo.

Capacitación en el puesto. La capacitación en el puesto contempla que una persona aprenda mediante una responsabilidad real, es decir que aprenda a hacer su trabajo mientras lo desempeña. Existen varios tipos de capacitación en el puesto por ejemplo, el método de instrucción o sustituto, esta técnica es utilizada con frecuencia para los puestos de alta gerencia. La rotación de puestos, en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

Este tipo de capacitación tiene varias ventajas, es relativamente económico, los trabajadores aprenden el tiempo que producen, no se necesitan de instalaciones costosas, Es una técnica que facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. Debemos poner especial cuidado en el instructor, porque cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto dichos instructores deben estar plenamente capacitados en el puesto " los errores se repitan de capacitado a capacitado ".

Capacitación por instrucciones el puesto. Muchos empleos representan una secuencia lógica de pasos, por eso es que este aprendizaje se conoce con dicho nombre. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada, junto a cada paso se en lista un punto

clave. Los pasos muestran que se debe hacer, mientras que los puntos clave como se tienen que hacer y porque.

Conferencias. Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera mas rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a un grupo grandes de personas en capacitación. Algunas normas útiles para presentar la conferencia se resumen así .

Ser breve en las conclusiones, mantener la atención en el publico y del publico, mantener el contacto visual con los empleados en el programa, asegurarse de que todo en el salón puedan escuchar hablar a partir de notas y no de un guión, eliminar malos hábitos, etc....

Técnicas audiovisuales. La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales , como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio y vídeo, pueden resultar muy eficaz, y en la actualidad estas técnicas a se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son mas costosos que las conferencias convencionales.

2.8 MARCO LEGAL

Como toda actividad la capacitación se encuentra regulada, pero no solo regulada si no respaldada por un marco jurídico, que parte de nuestra propia constitución, en donde se establecen los lineamientos normativos de la capacitación . En el articulo 123 fracción XII, apartado A, y en la Ley Federal del Trabajo articulo 153, fracción A.

En nuestro país la capacitación es obligatoria LFT Cap. III Bis, ART 153.

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione la capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y los sindicatos o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social".

* Sobre el propósito de la capacitación Art. 153-A

Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre una nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir los riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.

* Sobre las obligaciones de la empresa. Art.-25-VII, 391-VII, 132-XV

Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a capacitación

Proporcionar capacitación y adiestramiento.

132-XXVIII, 153-O

* Participación por parte de los trabajadores en las comisiones para este fin

Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión social sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas

153-E

* Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

153-K

*Atender convocatorias para la constitución de las comisiones.

153-N

* Presentar a la STPS los planes y programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos.

153-Q

* Aplicar inmediatamente los planes.

153-V

* Enviar a la STPS lista de la constancia de habilidades

* Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.153-A

* Derecho del trabajador a la capacitación y el adiestramiento.

153-H

* Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

153-I

* Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento

153-T,153-V

* Derecho a la constancia respectiva y a figurar en los registros del curso.

153-U

* Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.

* Sobre las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

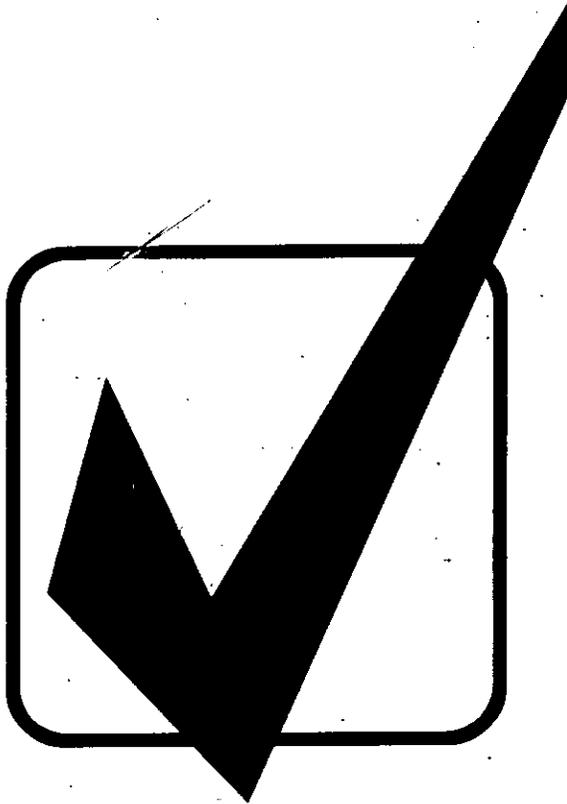
La forma de integrar las comisiones y facultades de las mismas

Sobre los planes y programas.

Los requisitos de los planes.

En nuestra organización si llevamos a cabo el proceso de la capacitación tenemos , no solo que conocer sus aspectos mas relevantes, si no su forma de llevarla a cabo así como el entorno jurídico por el que se encuentra regulada, para poder llevarla a cabo de una forma adecuada.

CAPITULO 3
LA CALIDAD



LA CALIDAD

3.1 LA CALIDAD

En nuestros días hablar sobre el tema de calidad puede resultar en ocasiones redundante, sobre todo cuando nos referimos a las organizaciones o empresas, debido a que se tiene la idea de que dichas empresas conocen los preceptos de calidad y más si se trata de empresas grandes y que los dominan, sin embargo en la realidad no es así por eso es importante abordar este tema desde sus principios.

Actualmente podemos mencionar que la calidad significa desde hace años una exigencia para las empresas y organizaciones de todo el mundo. Las respuestas a estas exigencias han sido a lo largo de los años muy variadas, seminarios de concientización, formación de equipos de calidad, control estadístico, certificación de la calidad de los proveedores, carteles, reingenierías, elaboración de manuales de calidad, etc..

En muchas ocasiones estas actividades no se han desarrollado a partir de un entendimiento de lo que está ocurriendo en el mundo empresarial, pues, se han pasado por alto aspectos básicos como entender ¿por qué la calidad total es el factor clave de la competitividad?, además de que no se han analizado de manera crítica las prácticas y estados en el interior de la empresa, tampoco las actividades que ayudan a mejorar la calidad no se han basado en el conocimiento de una teoría de la gestión de las empresas.

Por lo mismo, dichas actividades han sido en muchas ocasiones respuestas pasajeras que poco a poco se han olvidado, como ocurre con las modas, esto no debe suceder basta recordar un principio básico con el propósito de contrarrestar lo anterior mostrar que la calidad es un viaje necesario y sin retorno.

3.1.1 CONCEPTO

La definición de Calidad es la siguiente, del latín Qualitas, atis = cualidad, manera de hacer y a su vez deriva del adjetivo latino qualis , e = cual, de que genero, de que clase, de que especie.

Por otra parte una de las tareas mas complicadas a lo largo del tiempo es tratar de conceptualizar a la calidad, algunos de dichos conceptos que podemos mencionar son los siguientes:

"Calidad es la capacidad de un producto y/o servicio para satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes y contribuir a su bienestar personal como seres humanos"

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"Calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye en su habilidad para satisfacer necesidades dadas"

American Society For Quality Control

"Calidad es que un producto sea adecuado para su uso así la calidad consiste en la ausencia de deficiencias y de aquellas características que satisfacen al cliente"

Juran

"Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas preestablecidas"

Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad

En lo personal estoy de acuerdo en adoptar el tercer concepto únicamente haciendo el señalamiento que la calidad debe de tener como fin la satisfacción del cliente

3.1.2 LA EVOLUCION DE LA CALIDAD

Es importante conocer los orígenes y desarrollo de la calidad por lo que a continuación lo veremos de manera muy general, en donde podremos observar que la calidad desde hace mucho tiempo que existe, lo que ha cambiado en realidad es la forma en que poco a poco se fue estableciendo y quien lo fue haciendo y cuidándola.

1880 OPERADOR CONTROLADOR

Cada trabajador era responsable de la manufactura completa del producto y podía controlar la Calidad del mismo.

1890 CAPATAZ Y CONTROLADOR DE CALIDAD

Los sistemas de fabricación exigieron que los trabajadores similares que realizaban muchos hombres fueran supervisados por un capataz, quien asumía la responsabilidad de controlar la Calidad de los productos.

1920 INSPECTOR DE CALIDAD

Los sistemas de fabricación en línea se hicieron mas complicados y voluminosos, implicando el control de gran numero de trabajadores. Fue entonces cuando aparecieron los inspectores de Calidad de tiempo completo. La inspección tenía como objetivo primario detectar los productos que no cumplieran con las especificaciones, a fin de separarlos de los que si tenían calidad.

1930 CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD

La demanda creciente de producción masiva exigía que el control de calidad no se hiciera ya mediante inspección del 100% sino a través del muestreo; fue así como se introdujo EL CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD y surgieron las normas de calidad en Estados Unidos e Inglaterra. Su representante fue Shewhart.

En esta etapa, la preocupación se dio en controlar los problemas de calidad y no solo detectar los productos defectuosos.

1945 MOVIMIENTO POR LA CALIDAD EN JAPON

Para salir de la destrucción que sufrió Japón con la segunda guerra mundial, y para conseguir exportar productos de calidad, se formó la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

A petición de este organismo y con el apoyo del General Mac Arthur, se consigue la asesoría de:

Edwards Deming

Joseph M. Juran

Así se inició en Japón la estandarización industrial y varias empresas empezaron a promover el Control de calidad.

CIRCULOS DE CALIDAD.

En 1962 LA UNION DE CIENTIFICOS E INGENIEROS JAPONESES propuso la formación de los CIRCULOS DE CALIDAD. Este año se registró el primer CIRCULO DE CALIDAD y para 1981 ya había ochocientos mil círculos con un total de diez millones de participantes en el Japón.

En esta década destaca la participación del Dr. Kaoru Ishikawa con sus trabajos en la Universidad de Tokio y su labor como consultor en intervenciones por la calidad

CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

El control de la Calidad estaba circunscrito a las áreas de Producción y basado en los supervisores obreros de las compañías.

Sin embargo, la Calidad se requería en todas las áreas de la Organización en todos y cada uno de los procesos y debería ser promovida y dirigida desde los niveles más altos de mando. Así se requirió tener un enfoque de CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

Bajo esta concepción y aplicación integral son de gran importancia los trabajos del Dr. Feigenbaum y del Dr. Ishikawa.

En esta etapa surgió la necesidad de coordinar los esfuerzos de toda la Organización a fin de asegurar la Calidad.

PROCESOS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

En la última década del movimiento por la calidad se ha demostrado que el éxito depende del compromiso total de la organización para que la Calidad se convierta en una nueva forma de hacer las cosas. Para facilitar a los dirigentes la implantación de esta nueva cultura de HACER LAS COSAS BIEN Y LA PRIMERA, se han generado diferentes métodos para los procesos de mejoramiento de la Calidad. Entre los más conocidos están el de Edward Deming y el de Philip Crosby.

DIRECCION ESTRATEGICA DE LA CALIDAD.

En esta primera década del siglo la preocupación debe centrarse en el impacto estratégico que tiene la Calidad para la organización. Se busca ya no solo asegurar la Calidad, erradicando las causas de los problemas en todas las funciones

y áreas de la Organización, sino, mas bien, se requiere de una visión estratégica para encontrar las oportunidades competitivas que tiene el producto o servicio, considerando el punto de vista del Cliente.

Cabe hacer la mención que actualmente el establecimiento de la cultura de calidad viene dado a través de ciertos programas como los ISO en sus diferentes números.

3.1.3 SU IMPORTANCIA

En estos momentos las empresas líderes siguen buscando herramientas que las lleven a seguir trabajando con calidad, por lo que, programas como los ISO en sus diferentes números, no buscan sino la evolución de la empresa, con el propósito de seguir en la búsqueda de la calidad total, de ahí la importancia de dicha calidad, debido a que no se trata de una moda si no de un objetivo que se persigue a lo largo de la vida tanto del individuo como de las organizaciones.

La Calidad se constituye en arma competitiva, al incorporar en el producto o servicio características esperadas por el Cliente, y que los competidores no han conseguido ofrecer.

La CALIDAD está determinada por lo que desea un cliente y por lo que está dispuesto a pagar de lo anterior podemos deducir lo siguiente:

LA CALIDAD se basa en el valor:

Define a la calidad en término de costo y precio, en donde un producto de calidad es aquel que es funcional a precio aceptable.(el conseguir este objetivo puede ser el de todas las empresas), o bien pagar por la calidad que se recibe.

LA CALIDAD basada en el servicio:

Se refiere a calidad del trabajo, servicio, calidad en las personas incluyendo trabajadores, gerentes, ejecutivos que son capaces de brindar al cliente satisfaciendo sus necesidades.

En un estudio de calidad no puede faltar mencionar la filosofía del Dr. Deming pues es considerado el padre de la Calidad. El emplea 14 puntos que reflejan las prácticas administrativas clave, que han pasado a ser aceptadas en las empresas de más alta calidad en los Estados Unidos y Japón, a el resto de organizaciones del planeta; por otra parte por que además de Deming es considerado el padre de la calidad.

Por otro lado la importancia de la calidad en el servicio radica en que nos ayudará, pensando en nuestros clientes a:

- Conservar un mayor numero de clientes.
- Crear o aumentar la lealtad de dichos clientes hacia la empresa.
- Reducir la sensibilidad ante los precios.
- Establecer una diferencia clara en el mercado.
- Establecer una reputación de la empresa orientada al cliente y preocupada por el.
- Se considera cualquier ventaja que tenga sobre la competencia.

3.1.4 LOS 14 PUNTOS DE DEMING

Establecer constancia de propósito hacia el mejoramiento del producto o servicio, con la meta de ser competitivo.

El concepto de constancia de Deming empieza y termina teniendo como eje al cliente. El éxito depende de lo bien que la empresa evalúe los procesos, los

productos, los servicios y los mercados de hoy para satisfacer lo que el cliente deseara mañana y que tenga la convicción administrativa para asumir los cambios correspondientes.

1.- Adoptar la nueva filosofía.

Muchas compañías han llegado a comprender que deben conducir sus negocios de manera diferente pero pocas han captado la enorme tarea que enfrentan. La dirección de calidad estilo Deming es una filosofía que debe adaptarse en su integridad para que pueda funcionar y provocar o estimular un cambio de cultura.

2.- Suspender la dependencia de inspecciones en gran escala

Deming exhorta al administrador a dejar de depender de las inspecciones. Nos menciona que si detectamos temprano los problemas en el sistema es posible cortarlos, pueden hacerse enormes ahorros cuando un sistema funciona como debe: así no genera productos defectuosos, tampoco pérdida, y se puede reducir radicalmente la tarea de supervisión.

3.- Terminar con la práctica de adjudicar contrataciones mayormente en base al precio.

Ninguna empresa puede trabajar en el vacío, el mejoramiento continuo de un sistema sólo puede alcanzarse si los proveedores, cuya producción constituye hasta el 80% de muchos productos terminados, son capaces de rendir un nivel de calidad predecible y constantemente perfeccionado. Es por eso que se convoca a las empresas a avanzar hacia un único proveedor por eso es que se busca en particular, una relación de largo alcance que se basa en la lealtad y la confianza.

4.- Mejorar constantemente y siempre cada sistema de producción y servicio.

Deming presentó un Método de análisis y mejoramiento de procesos que los japoneses aplicaron al desarrollo de productos así como al establecimiento y ejecución de planes estratégicos. Este método es conocido en Japón como el Ciclo Deming.

Este ciclo Deming depende de la permanente cooperación de los distintos departamentos, de manera tal que la mirada colectiva nunca se desvía del cliente ni de ninguna parte del proceso que pudiera afectar la integridad del producto que se está fabricando para el cliente. Aplicado al desarrollo del producto, el ciclo Deming funciona de la siguiente forma.

5.- Planear el producto en base a la investigación del consumidor, y diseñarlo.

Hacer el producto y analizarlo .

Comercializar el producto .

Analizar cómo reciben los consumidores la calidad , el precio y las características del producto tanto los que lo compran como los que optan por no comprarlo .

6-Instituir la instrucción con respecto al trabajo

Por lo tanto resulta muy útil instruir a cuantos miembros de la empresa sea posible para que puedan reconocer cuándo un sistema está bajo control o saliéndose de control .Además trabajadores y superiores deben estar preparados para identificar los problemas y oportunidades de mejoramiento .

Pero ese es sólo un punto , las empresas encuentran que también necesitan enseñarles a los empleados la forma de operar en equipo .

Con el fin de que a través de la instrucción se pueda lograr consistencia en el rendimiento de dichos empleados .

7-Instituir el liderazgo .

El liderazgo es una ley de dirigir sin miedo " la meta del liderazgo deberá ayudar a que gente , máquinas y artefactos realicen un trabajo mejor " . El liderazgo debe cambiar su función del supervisor , del de policías al de entrenadores .

8.-Eliminar metas y cuotas numéricas , incluido la administración por objetivos .

Nadie puede rendir lo mejor de sí a menos que se sienta seguro .Seguro significa sin miedo sin temor a hacer preguntas .Un denominador común del miedo en cualquiera de sus formas , en cualquier parte , es la pérdida a causa de rendimiento , es decir generar confianza .

9.-Derribar las barreras entre los departamentos .

Este proceso implica la movilización de los distintos feudos colectivos a fin de cooperar en objetivos comunes , definidos por las necesidades del cliente y las prioridades de mejoramiento de la empresa .La necesidad de este proceso nace cuando se comprende que así como los proveedores externos tienen una enorme incidencia sobre la capacidad de la compañía sus propios objetivos de calidad , las distintas divisiones y funciones dentro de la empresa afectan la capacidad de mantener el control y la consistencia de la misma .

10-Eliminar slogan y exhortaciones .

Dado que los trabajadores solos no pueden hacer mucho por cambiar el sistema, el peso del mejoramiento recae en la administración .En el mejor de los casos , los slogan y exhortaciones son engañosos , porque implican que el mejoramiento de la calidad depende de cada empleado añada esfuerzo , más que de un sistema que

funcione bien .Esas exhortaciones sólo generan relaciones hostiles , ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad le pertenece al sistema , estando asi más allá del dominio de la fuerza de trabajo .

11-Eliminar metas y cuotas numéricas , incluido la administración por objetivos .

Deming sostiene que los empleados nunca deben estar sujetos a una cuota , porque pueden limitarse a trabajar para cumplir con la cuota mínima que el sistema les permite , suponiendo que la controle . en el proceso , pues como dice la practica generalmente una empresa puede lograr en el corto plazo casi cualquier objetivo que desee , pagando un precio muy alto que en casos extremos destruye el sistema de la empresa .

12-Eliminar la evaluación anual o sistemas de méritos .

Deming sostiene que el sistema tradicional de evaluaciones del rendimiento , bonificaciones y otros sistemas de recompensas que rotulan como ganadores a unos pocos empleados y estimulan la competencia constante en las filas es fundamentalmente injusto y en última instancia perjudicial , para los intereses tanto de la empresa como de los empleados .

Sostiene que si el sistema en el cual la gente trabaja es predecible y si la administración ha hecho bien su trabajo al seleccionar a los empleados , con el tiempo el grueso de los empleados se desempeñará más o menos al nivel , y sólo unos pocos lo harán excepcionalmente bien o mal .

13-Instituir un vigoroso programa de educación y autodesarrollo.

La educación está directamente vinculada con la capacidad de la empresa para mantener y perfeccionar los procesos . También se menciona que la educación y auto desarrollo representan una idea mucho más personal sobre la naturaleza del trabajo y la motivación .Un ser humano merece tener orgullo de su trabajo, Deming

creo que ese orgullo viene del autodesarrollo y que es la labor de la empresa ofrecer oportunidades para la constante educación .

Sostiene que entre la compañía y sus empleados se establece un contrato mutuo .Así como el empleado acepta la responsabilidad de realizar una tarea lo mejor que le sea posible , la compañía tiene la obligación de asegurar que al individuo se le dé un trabajo significativo que cumplir .

14-Ponga a todo mundo en la compañía a trabajar en equipos para lograr la transformación .

En una organización , cada tarea es parte de un proceso . Y solamente comprendiendo el rol que cada tarea cumple en la estrategia de la compañía impulsa para ganarse al cliente es posible mejorar el proceso . Por esta razón para lograr la transformación , las empresas deben comprometerse , según las líneas del ciclo de Deming .

Tal vez la teoría que hemos manejado hasta ahora acerca de la calidad se encuentre más enfocada a calidad en producción esto por ser el punto objetivo de Deming en sus estudios , otro punto en contra puede ser que mucha gente toma la filosofía de Deming se basa primordialmente en estadísticos , y de hecho tanto la fuerza como la singularidad de su parte a la práctica de administración de calidad provienen , en gran parte , de las teorías y métodos que propugnan para reunir y utilizar datos para analizar procesos y afectar .

En lo que se refiere a la calidad enfocada al servicio podemos mencionar algunos principios:

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- 2.Satisfacer las necesidades del cliente (tanto interno como externo)ampliamente.

3. Buscar soluciones a los problemas.
4. Ser optimista
5. Tener un buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas
7. Ser puntual y Responsable.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y para enseñar a otros
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y el equipo de trabajo.
12. Ser responsable y genera confianza en los demás.
13. Hacer las cosas sencillas.

3.2 EL SERVICIO

Entre las grandes empresas así también como en las pequeñas y demás tamaños, se genera un amplio grado de competencia, por esto es que Karl Albrecht menciona; "La razón más imperativa de lograr un mejor conocimiento del cliente y de hacer del servicio la fuerza motriz, es la de crear una diferencia con los competidores", generando con este servicio una estrecha relación con nuestros clientes. De aquí partimos para mencionar que todos los aspectos de la empresa, cuando hay una cultura del servicio se estructuran para facilitar que el cliente permanezca con la empresa. Todas las interacciones con los clientes se rigen por un principio.

"EL CLIENTE NO SIEMPRE PUEDE TENER LA RAZÓN PERO SIEMPRE ESTA PRIMERO".

3.2.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

CONCEPTO Las palabras que giran en torno a la idea de servicio provienen de la palabra latina servus; que significa siervo, de allí servir, servidumbre, servidor , etc...

SERVICIO

"Cualquier actividad o beneficio que una de las partes pueda ofrecer a otra, que esencialmente intangible y no produce propiedad de algo, su producción puede no estar ligada a un producto físico." PHILIP KOLLER

Por otra parte empezaremos por conceptualizar lo que es el servicio como "Aquella actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra satisfaciendo una necesidad, siendo esencialmente intangible y que no se puede poseer.

CARACTERÍSTICAS:

INTANGIBILIDAD :No se puede apreciar con los sentidos antes de ser recibido

INSEPARABILIDAD: Se proporciona de persona a persona es decir no se puede almacenar.

HETEROGENEIDAD: Es difícil estandarizarlos, el servicio puede variar según quien lo proporcione.

PERECEDERO: El servicio no prestado se pierde.

AUSENCIA DE PROPIEDAD: Los consumidores pagan el uso, el acceso ó el alquiler, pero no compran la propiedad.

3.2.2 EL TRIANGULO DE SERVICIO

Lo primero que señalaremos es el ciclo de servicio, como aquel conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. Para que dicho ciclo se realice de manera optima se tendrá que adoptar una filosofía para toda la organización que se dirija al cliente, esto lo podemos representar en el siguiente esquema.

EL TRIÁNGULO DE SERVICIO

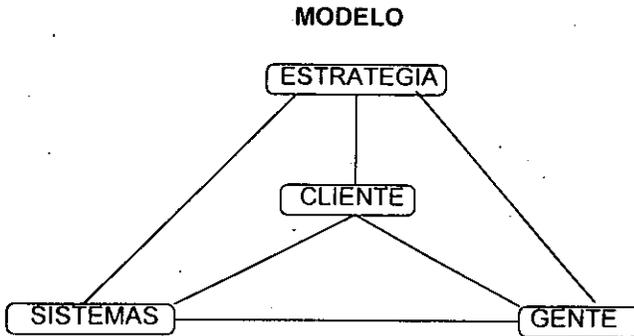
Las partes del triángulo son.

EL CLIENTE. Es el corazón del modelo y la razón de ser de la empresa.

ESTRATEGIA DE SERVICIO. La estrategia de servicio se construye sobre el conocimiento que se tenga acerca de las necesidades de los clientes, y marca un punto de referencia para decisiones futuras sobre la organización, su servicio y sus operaciones y debe basarse sobre un claro entendimiento del cliente.

LA GENTE. Se incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de las organizaciones, representa el aspecto educativo de la organización. Todos estos elementos deben saber, entender y obligarse a la promesa de servicio que parte de la estrategia de servicio.

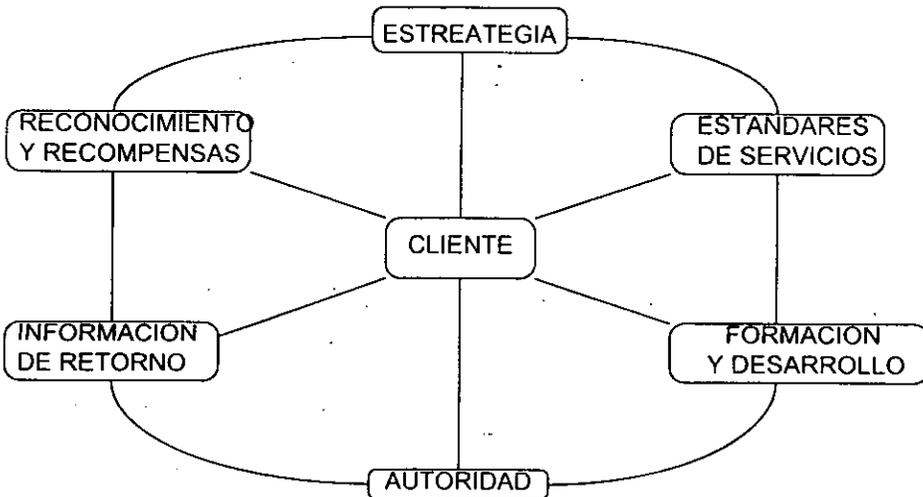
LOS SISTEMAS: Todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan y que bajo éste modelo van encaminados a proporcionar de acuerdo a la estrategia y con la participación del personal el servicio al cliente.



3.2.3 MODELO CENTRADO EN EL CLIENTE

MODELO

Otro modelo centrado en el cliente es el siguiente:



DIRECTRICES PARA FOMENTAR LA ORIENTACION AL CLIENTE.

He aquí el desglose más específico de algunos de los pasos clave para los seis pasos clave para los seis factores descritos anteriormente:

Estrategia

Defina a los clientes clave de su organización/ función/ grupo de trabajo.

Comuniqué a sus empleados cuál es la línea de acción que deben seguir en los productos y servicios que ofrecerán y los enfoques que deberán utilizar para desarrollar y entregar estos productos y servicios.

Identifique los métodos clave para convertirse en el proveedor preferido de cada uno de los clientes de su organización, función, grupo de trabajo.

Desarrolle su estrategia a través de la interacción directa con sus clientes y con otros miembros de la organización que conocen sus necesidades y cuál es la mejor forma de satisfacerlas.

Establezca estándares de servicio.

Establezca unos estándares que especifiquen detalladamente las directrices que hagan posible que los integrantes de su fuerza laboral logren deleitar a los clientes.

Fije estándares lo suficientemente altos, de forma que pueda ofrecer a sus clientes una gratia incondicional.

Asegúrese de que su organización está capacitada para entregar lo que sus clientes esperan (en caso de negativo, haga sonar la alarma).

Comuniqué clara y regularmente sus estándares de servicio utilizando medios que inspiren a todos los miembros de su organización/función/grupo de trabajo.

Formación y desarrollo.

Reúnase con el personal que usted lidera para identificar las competencias que necesitan adquirir para deleitar al cliente.

Invierta tiempo personal en ayudar a las personas a desarrollar su capacidad técnica para satisfacer a sus clientes.

Dé ejemplo, tratando a las personas que trabajan para usted de la misma forma que le gustaría que ellos trataran a los clientes.

Asegúrese de que todas las personas que usted coordina disponen del tiempo y el apoyo necesarios para interactuar eficazmente con sus clientes.

Fomente permanentemente la asunción de responsabilidad personal para deleitar a los clientes.

Apoye a los que utilizan su buen juicio y los estándares de servicio para intentar satisfacer al cliente.

Información de retorno.

Facilite información de retorno inmediato sobre la eficacia con la que las personas que trabajan para usted utilizan los estándares de servicio en su trabajo.

Ayude a todos a conseguir información actualizada de las encuestas regulares a clientes y de cualquier otro método de recogida formal de información para identificar las oportunidades de mejora.

Recompensas y reconocimiento.

Seleccione a las personas para los puestos clave basándose en sus niveles individuales de orientación al cliente.

Ofrezca reconocimiento organizativo a las personas que mejor apliquen sus estándares de servicio en su trabajo.

Ofrezca recompensas individuales por deleitar a los clientes.

Recompense y reconozca a los miembros de la organización por el logro de mejoras orientadas al cliente en sus relaciones con los clientes o en los procesos de trabajo.

Por ultimo debemos mencionar que, "En los altos niveles de calidad en el servicio, no se debe buscar ATENDER al cliente, tampoco únicamente SERVIR, si no SATISFACERLO"; hay una gran diferencia en estos conceptos, cada uno de ellos es la evolución del anterior, hay personas y organizaciones que busca ir mas allá de la satisfacción del cliente

3.3 EL CLIENTE

La calidad debe ser considerada desde el punto de vista del cliente recordemos que todos los conceptos de calidad parten de cumplir con las necesidades y los requisitos que el cliente pide , es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio , lo que resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto . Un cliente quedará satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más .Es por esto que ante todo la calidad es la satisfacción del cliente , dicha satisfacción se encuentra ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio , como los antecedentes ,el precio , la publicidad , la tecnología etc..

Al estar determinada la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción , la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos , por lo que es necesario que las empresas estén retroalimentarse en forma constante con la percepción del cliente respecto a su producto o servicio .

3.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA

CONCEPTO

Cuando hablamos de "El cliente" seguramente la primer pregunta que se nos viene a la mente es como lo podemos conceptualizar. Es entonces "Aquel individuo o empresa que presenta una necesidad, misma que podemos satisfacer a través de un producto y/o de la prestación de un servicio.

Una empresa prestadora de servicios debe de atender ,servir , satisfacer de una manera optima a sus clientes porque de ellos depende todo lo relativo al negocio de sus servicios

- El cliente nos brinda la oportunidad de poder servirte a alguien
- Gracias a lo que el cliente paga , las personas que integran la empresa tienen trabajo .
- Las personas que integran la empresa tienen hogar , sustento , educación y recreación .
- Las personas que integran la empresa proporcionan hogar , sustento , educación y recreación a su familia .
- La empresa en la que las personas trabajan está en el mercado . Y por su situación de cliente , el cliente es un promotor creible .
- La realidad en la prestación de los servicios , es que , por mucho que la empresa se esfuerce , siempre ocurrirán algunos errores y habrá algunos clientes descontentos .

3.3.2 TIPOS DE CLIENTE

EL PRINCIPAL CLIENTE

En este apartado debemos hacer la mención de que el principal cliente, si lo queremos llamar interno al que debemos atender somos nosotros mismos. De nuestra satisfacción propia podremos satisfacer y servir a los demás, "nadie puede dar a los demás aquello que no posea".

CLIENTE INTERNO

Es aquél se encuentra dentro de la organización y su importancia radica en ser aquéllas personas con las que se intercala dentro de la empresa por lo que serán aquéllos a los que se dirijan los programas de capacitación

CLIENTE EXTERNO

Son aquéllas personas que no pertenecen a la organización y que son la razón de ser de la empresa, consumiendo los productos o servicios que provee la empresa.

Por otra parte de acuerdo a lo mencionado por Mauro Rodríguez Estrada ; Para el "negociante" el cliente externo , es esa persona caprichosa y exigente que tenga que aguantar para que entre dinero , y el cliente interno que es el empleado es esa persona irresponsable y perezosa que tenga que aguantar para que entre dinero .

Para el "empresario" el cliente externo es la razón de ser de la empresa , que debe conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlas para generar su lealtad , y el cliente interno que es el empleado es la persona más importante de mi organización de mi apoyo y estímulo depende de que este motivado y capacitado para dar un excelente servicio.

3.3.3 SU PERFIL EN MEXICO

Desde los años cuarenta y hasta finales de 1986 , los gobiernos mexicanos estimularon los métodos administrativos de uso intensivo de mano de obra , considerando que era lo más adecuado para el país ; sin tomar en cuenta las tendencias de la competencia internacional , a la cual anulaban con barreras legales y arancelarias .

Muchas de las empresas exitosas de esos tiempos lo fueron porque supieron aprovechar algunas de las ventajas del proteccionismo , no porque fueran eficientes y contaran con servicios de calidad y baratos .

En el México del proteccionismo económico el cliente no importaba ; mediante la falta de competencia se le obligaba a utilizar los servicios locales aun cuando fueran escasos y exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros .

En Diciembre de 1986 , el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras , iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial , teóricamente permite a las compañías mexicanas de servicio de competir en los mercados extranjeros y que , en la generalidad ; las está obligando a competir en el mercado interno contra servicios extranjeros que , en la mayoría de los casos , aventajan a los propios en calidad y/o precio .

El cliente mexicano actual , ya no se conforma con el solo servicio ; además exige una mejor calidad , un bajo precio , un servicio prestado cuando él lo desea y en las condiciones en que lo desea , es cada vez más selectivo en sus elecciones de los servicios , escoge servicios que le son placenteros , que le agradan a la vista , al paladar , al oído , al tacto y al olfato .

Tradicionalmente el cliente es tratado en México como :

- El incauto : Es al que se le puede engañar y robar .
- Un limosnero : Al que hay que ubicar con expresiones como , lo siento , las políticas de la empresa no lo permiten etc. . .
- Un empleado : El que debe servir a la organización yendo a pagar a tal caja , llenando tal o cual documento .
- Un ignorante : Del que hay que exhibir su desconocimiento de las normas de la empresa prestadora de servicios en las que los empleados son especialistas .
- Un delincuente : Al que hay que vigilar .

- Un intruso : Que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras que el atender a sus solicitudes de servicio .

Al igual que todo proteccionismo , el mexicano, terminó por inhibir , limitar y mediocrizar a las organizaciones prestadoras de servicios , a sus empleados y al mercado nacional que pretendía proteger.

En los tiempos actuales todo esto a evolucionado y por ende las preferencias de los clientes; Una de las premisas dice que "Conocer bien al cliente es un requisito absoluto para establecer una relación de servicio de alta calidad" Por otro lado podemos mencionar que cuando se tiene contacto con los clientes lo señalamos como, Un "momento de la verdad" , debido a que es cuando se pone a prueba el nivel de calidad en el servicio que tiene nuestra organización.

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente , no se debe abordar en términos únicamente de competitividad en los negocios, de ahí mencionaríamos cual es la importancia de los Clientes para la empresa.

3.4 CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Empezaremos por mencionar que Cultura corporativa "Es un sistema de valores y creencias compartidos que interactúan con el personal; estructuras organizacionales y sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento ". Todo esto según B.UTTAL

La cultura corporativa tiene las siguientes características

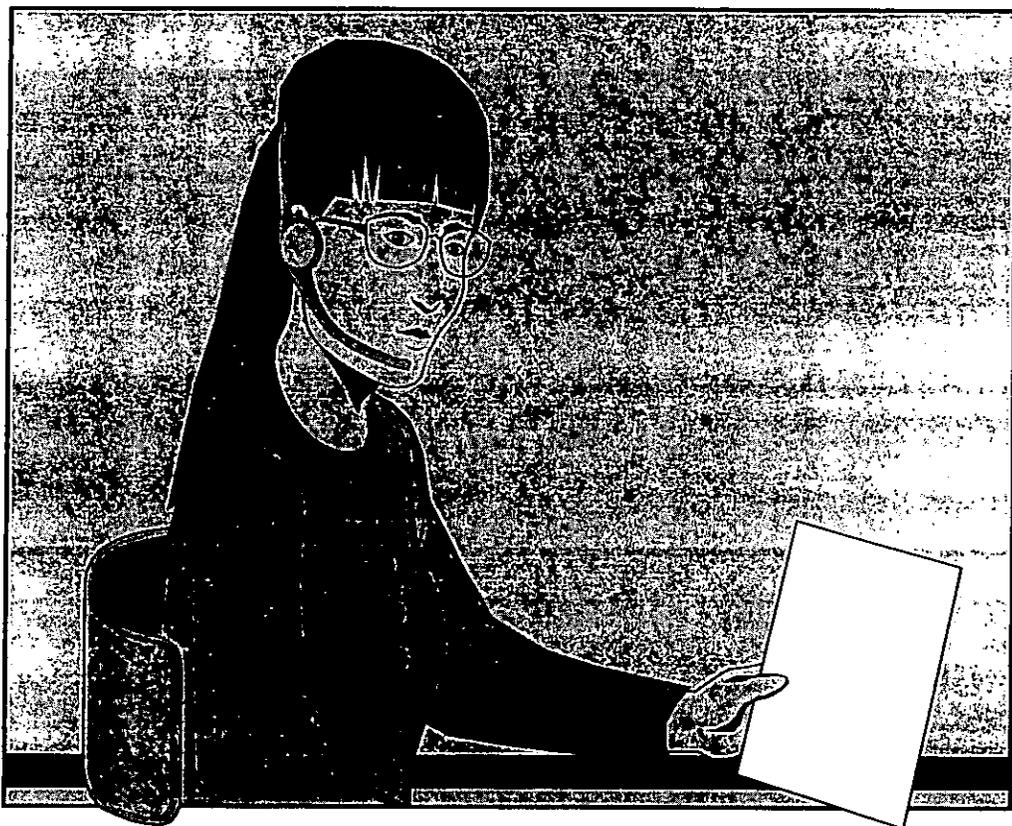
- Es aprendida
- Depende de la dirección
- Es común a toda la organización
- Cubre las generaciones organizacionales
- Es simbólica
- Es organizada
- Permite la adaptación
- Esta orientada a las personas

Por otro lado cabe destacar que existe una necesidad de cambio cultural en una organización cuando:

1. El medio ambiente esta desarrollando un cambio fundamental
2. El nivel competitivo en este caso en particular, de la banca es alto y el medio ambiente cambia con frecuencia.
3. La empresa es mediocre o mala.
4. La empresa se encuentra de verdad en el umbral de convertirse en una gran organización.
5. La organización esta creciendo muy aprisa.
6. Existe una rotación muy importante en los puestos directivos.

Cuando nos damos cuenta de que necesitamos un cambio en la cultura de nuestra organización y que se nos presentan las circunstancias mencionadas anteriormente, determinamos que la capacitación debe ser permanente a medida que el personal se integra a la institución. Es preciso reforzar el proceso de institucionalización, dicho esfuerzo envía mensajes a todos los empleados de que los valores de servicio son importantes y que la institución pretende convertirse en un proveedor de servicios de alta calidad.

CAPITULO 4 EL TELEMARKETING EN MEXICO



EL TELMARKETING EN MEXICO

EL TELMARKETING es un sistema que en la actualidad puede tener muchos usos, atención a clientes, ventas, etc.... Debido a que muchas de las veces no se conoce la forma en que opera un área de estas , presento a continuación una descripción funcional de la misma y otros aspectos de carácter general.

4.1 CONCEPTO

"El telemarketing es un sistema de comunicación medible entre una empresa y sus clientes, basado en el uso interactivo del teléfono."

Telemarketing es "Un sistema de ventas y servicio al cliente que combina la tecnología del teléfono, las computadoras y la mercadotecnia, logrando con ello superar las expectativas que tiene el cliente en relación al servicio que recibirá de una empresa."

Bernard Calliazo

Otro concepto que podemos mencionar es el siguiente.

El Telemarketing utiliza sofisticadas telecomunicaciones y sistemas de información, combinados con venta personal y aptitudes de servicio, para ayudar a las empresas a mantener un contacto estrecho con clientes actuales y potenciales, para aumentar las ventas y para mejorar la productividad del negocio.

"Es decir es un sistema de mercadeo que combina elementos de información así como el talento personal para la promoción y venta de diferentes productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes de una organización.

4.2 ANTECEDENTES

SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL TELEMARKETING

Los empresarios que usan estrategias para establecer enlaces con su mercado meta, necesitan tácticas que localicen segmentos de consumidores .En los últimos años, los avances en la tecnología de la comunicación han dado lugar a varios medios electrónicos nuevos que se pueden usar para alcanzar mercados meta altamente delimitados. Uno de esos medios es el telemarketing o telemercadeo.

Esta técnica permite alcanzar mas prospectos en un día promedio, y a un costo menor, facilita llegar a los prospectos de una forma más eficiente y una vez que se determinó la necesidad que tienen hacia el producto o servicio que ofrecemos y su capacidad de compra , nos ayuda también abriendo mercados lejanos y dar un servicio constante a los clientes.

El primer dato histórico que se tiene de los antecedentes del Telemarketing es el año de 1881. (5 años después de que Alexander Graham Bell hubiera inventado el teléfono en 1876) :

"Corría 1181 y el teléfono recién hacia sus primeros sonidos. Estamos en Berlín Alemania, y un conocido pastelero piensa que si llama a sus clientes y a los que aún no lo son de modo más o menos sistemático y les cuenta lo que tienen en su negocio ... puede ampliar la venta y hasta encauzar la producción. El éxito fue rotundo, la gente acudía al negocio aun no habiendo recibido el llamado, ya que quería conocer qué era aquello que le ofertaba a unos pocos ... los que tenían teléfono.

"Pero realmente lo que es el Telemarketing mas en forma inició a mediados de la década de los 60's con la introducción del servicio telefónico en amplias áreas,

aquí se mejoró el sistema aplicando técnicas de comunicación tanto de equipos como de capacitación más sofisticada y fue en 1965 cuando la empresa Ford realizó veinte millones de llamadas para vender sus vehículos. Como herramienta de venta se formalizó en la década de los 80's en Norteamérica y apareció en Europa cinco años más tarde. En 1983, en Estados Unidos se gastaron más de 13.600 millones de dólares en llamadas telefónicas para ayudar a vender productos y servicios. Para la década de los 90's ha sido el período de consolidación del Telemarketing en la unión americana, "fundamento en las siguientes razones:

- a) Crecimiento anual del 25%
- b) Para 1990 medio millón de empresas lo utilizan como canal primario y/o secundario de distribución;
- c) Para 1992 esta industria ha generado millones de empleos;
- d) Es la única industria con mayor crecimiento en época de recesión ;
- e) se calcula que seguirá generando millones de empleos esta industria

"En Europa la historia ha sido diferente, la primera agencia de Gran Bretaña se fundó a finales de los años 70's y para la década siguiente se generó un crecimiento explosivo tanto en el número de la agencias como el volumen del negocio que las compañías realizaron empleando mercadeo telefónico. Sin embargo no todos los países de Europa Occidental han experimentado el mismo crecimiento, por ejemplo: Mientras que Alemania esta a la cabeza en la cantidad de agencias de telemarketing seguida por Francia y Gran Bretaña , en términos de ingresos totales se cree que Alemania ocupa el cuarto lugar .Lo anterior se atribuye a que en dicho país se prohíbe el uso de la llamada en "frío".

Las diferencias entre un nación y otra radica en la manera como se usa el teléfono tanto en los aspectos culturales como comerciales. Por otra parte podemos decir que gran parte de el éxito que hay en el mercadeo se atribuye a las agencias de mercadeo por teléfono pues han estado a la vanguardia del desarrollo del medio y

"telemarketing" apoyando el desarrollo de la cultura empresarial.

Por lo que respecta a México el telemarketing nace en los ochenta, pero hasta fines de la década se constituye como industria. Su aplicación en general, existe a un nivel de desarrollo y su utilización es de forma aislada y carente de ser sistematizada. No obstante, poco a poco su uso adquiere mayor aceptación en las empresas y consumidores, además de verla como una herramienta necesaria, productiva y rentable.

Durante la década de los noventa se dio un crecimiento de este tipo de actividad, los complejos sistemas de compra asistida por computadoras y televisores, ofrecen al consumidor un canal de comunicación en dos direcciones entre el hogar y la tienda, y la empresa y proveedor industrial.

4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TELMARKETING

Lograr el máximo beneficio del uso del teléfono en Marketing implica comprender sus ventajas y desventajas. De esta forma, no cabe duda de que se puede elegir sobre la base de lo que será el mejor método para alcanzar nuestro objetivo , para usarlo de la manera mas efectiva.

PRINCIPALES CUALIDADES DEL MERCADEO POR TELEFONO

MERCADEO POR TELEFONO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Dirigido al blanco Personal Interactivo Inmediato De alta calidad Flexible Mensurable y contabilizable Se puede probar Penetrante Económicamente efectivo	Mas costoso que algunas otras técnicas Comparativamente de bajo volumen Intangible A veces impertinente Fácilmente mal empleado

Es así como observamos que es importante conocer el aprovechamiento que puede tener este sistema.

VENTAJAS

ES DIRIGIDO AL BLANCO

Cuando la gente de mercadeo por teléfono hace una llamada, puede tener la certeza de haber alcanzado el contacto al que iba dirigido o no, de modo que el mensaje de Marketing siempre se da a la persona correcta. En las llamadas de empresa a empresa, aun cuando no se conozca el nombre de un contacto, puede usarse el teléfono para saber como se llama el responsable de la toma de decisiones o recoger otra información útil acerca de la compañía.

ES PERSONAL

El teléfono es el medio de comunicación más personal después del encuentro cara a cara. Las llamadas van específicamente dirigidas, de manera que el mensaje de Marketing puede personalizarse para cada individuo, incorporando en la conversación información directamente relevante para él y sus necesidades.

ES INMEDIATO

Cada llamada telefónica obtiene un resultado inmediato de algún tipo, sea este un número imposible de obtener o equivocado, alguien que desearía que se le vuelva a llamar, o una respuesta negativa o positiva.

ES INTERACTIVO

La conversación telefónica es de doble vía, las personas que trabajan en mercadeo por teléfono pueden guiar cada conversación, es decir se interactúa con cada cliente proporcionando ayuda para obtener la información o respuesta que requieran.

ES DE ALTA CALIDAD

La información personalizada que puede conseguirse en una conversación telefónica permite examinar todo contacto para ver, por ejemplo, si usa el tipo de productos que provee la empresa y clasificarlo de acuerdo con su valor potencial.

ES FLEXIBLE

El mercadeo por teléfono puede hacerse para muchos propósitos diferentes y cada empresa puede adaptarse y refinarse continuamente, para lograr los máximos resultados. El mensaje puede ajustarse al individuo, no hay limitaciones geográficas y las llamadas pueden hacerse en la hora mas oportuna para obtener los máximos índices de respuesta y ajustarse a cada contacto, la retroalimentación inmediata de las llamadas puede usarse para cambiar el enfoque.

ES MESURABLE

Todo aspecto de una compañía de mercadeo por teléfono puede verificarse y medirse continuamente. Por ejemplo, pueden medirse el numero de:

Respuestas negativas, con sus razones,

Respuestas positivas, con sus razones,

Contactos hechos con responsables de la toma de decisiones (índice de contactos),

Llamadas hechas por hora (índice de llamadas),

Contactos inalcanzables,

Números telefónicos imposibles de lograr, etc.

El análisis de esta información, sobre la marcha puede usarse como precisión para estimar la efectividad de diferentes enfoques y para identificar por que funcionan o por que no funcionan.

ES CONTABILIZABLE

La medición precisa y detallada de los resultados significa que continuamente puede verificarse el retorno de la inversión en una compañía e incluso en sus

elementos individuales. Esta información puede usarse como base para comparar la efectividad del gasto del mercadeo por teléfono con otros métodos para lograr los mismos objetivos.

SE PUEDE PROBAR

La medición precisa de los resultados de la campaña permite probar diferentes enfoques para estimar su efectividad relativa. Las campañas comúnmente se prueban realizando una minicampaña o campaña de prueba, para medir el valor relativo de diferentes fuentes de nombres de contactos (o posibles contactos), diferentes tipos de ofertas, etc.

ES PERTINENTE

Es difícil resistirse a contestar cuando el teléfono suena, y una vez que el receptor contesta una persona diestra en mercadeo por teléfono esta bien preparada para responder a toda objeción que le hagan para terminar la llamada. No obstante en algunas situaciones la naturaleza pertinente de una llamada telefónica puede ser una desventaja.

ES ECONOMICAMENTE EFECTIVO

Todas las cualidades anteriores se combinan en un medio que es altamente efectivo desde el punto de vista económico, siempre que se use adecuadamente.

BENEFICIOS DE CONTAR CON UN SISTEMA DE TELEMARKETING

- Mejorar el servicio al cliente
- Contribuye significativamente al incremento en ventas
- Amplia la cobertura de mercado
- Permite un acercamiento mas profundo a las necesidades del cliente
- Minimiza costos / favorece la rentabilidad
- Establece un contacto directo o Interactivo con el mercado

- Evita intermediarios
- Optimiza los Recursos Humanos

4.4 TIPOS DE LLAMADAS

Tipos de telemarketing

Hacia dentro Inbound	Al exterior Outbound
Aclaraciones	Concentración de Citas
Atención a Clientes	Confirmación
Confirmación	Información
Confirmación	Monitores
Ventas	Promoción
Quejas	Seguimiento
Consultas	Ventas
Servicio	

4.4.1 INBOUND

El número de servicio al público ha venido a favorecer el crecimiento de la mercadotecnia directa en los últimos años. El ir de compras ha perdido gran parte de su atractivo en el momento actual, en que aumenta el número de matrimonios en que ambos cónyuges trabajan y se disfruta de más tiempo libre. Al ordenar un producto por teléfono se elimina gran parte de la molestia que supone adquirir los bienes materiales ganados con el duro trabajo. La llamada es gratuita.

Al encaminarnos hacia la nueva era de la mercadotecnia directa integrada, se buscan formas de maximizar la inversión en telemarketing de entrada. Hasta ahora, este canal ha sido considerado casi exclusivamente como un servicio al cliente.

Otro aspecto característico del telemarketing de entrada inbound es que se tiene dos aspectos importantes: la entrega rápida del producto o servicio ordenados, y un pronto seguimiento de solicitudes de folletos y otras funciones relacionadas con los servicios de los clientes. En la entrega del producto la

excelencia al cliente es la norma mínima aceptable. Esto quiere decir que se debe dar las gracias al cliente por haber hecho el pedido y que el producto debe llegar en tiempo óptimo y en excelentes condiciones.

El telemarketing de entrada o inbound también ofrece la oportunidad de recabar información de las llamadas telefónicas de entrada y, usando esta información, de encauzar la utilización selectiva de los medios hacia campañas futuras. Para esto se debe capacitar a los comunicadores a fin de que formulen debidamente las preguntas, requiriéndose además el compromiso de los administradores o gerentes de analizar posteriormente esta información y evaluar los resultados.

4.4.2 OUTBOUND

Ningún otro medio de la mercadotecnia masiva puede poner a un representante de ventas bien capacitado en contacto directo con un prospecto y con el mínimo costo hacer posible una llamada de ventas en vivo. El representante dispone de información puede prestar servicio a los clientes de todo el país a bajo costo. Igual que al hablar de los representantes del telemarketing de entrada, la calidad de los que hagan las llamadas es de suma importancia. Siempre habrá personas que no quieren en absoluto hacer negocio a través del teléfono, y la única respuesta apropiada a su actitud es despedirse con elegancia y llamar al siguiente prospecto. Sin embargo, un contacto de telemarketing debidamente realizado y que ofrezca un producto o servicio de importancia para el otro será acogido favorablemente por una gran parte del universo, sin importar si esta formado por miembros de una familia o por ejecutivos en su trabajo.

La gama de aplicaciones del telemarketing de salida o outbound es enorme. Algunas de esas aplicaciones son las siguientes:

- Adquirir nuevos clientes
- Reactivar clientes
- Surtir periódicamente producto a los clientes de contacto obtenidos con medios impresos, correspondencia o exposiciones comerciales a fin de determinar los

niveles adecuados de la fuerza de ventas o del seguimiento a través de material impreso.

- Penetrar en el mercado meta muy remoto, probar posibilidades de una futura expansión o realizar ambas cosas al mismo tiempo.
- Logra flujo del público en los locales de venta al menudeo o de distribuidores
- Dar servicio a las cuentas marginales cuya rentabilidad no justifica una llamada personal de ventas.

El telemarketing de salida o outbound es un instrumento muy eficaz para concentrar la atención del público en el mensaje de mercadotecnia, gracias a la inmediatez del contacto personal. Simplemente resulta más fácil ignorar un anuncio en el radio o televisión, un anuncio publicado en los medios impresos o bien una carta que un teléfono que suena. Y una vez que contesta, el mensaje de telemarketing cobra vida gracias a la intervención de un representante capacitado. Por supuesto, tal poder implica responsabilidad. El teléfono que suena puede interpretarse con una posible violación de la intimidad o privacidad. Esta consideración hace imprescindible la selectividad en los contactos de telemarketing.

El mensaje que va a comunicarse ha de ser de interés para el que contesta el teléfono, debiendo expresarse en una forma concisa y con un tono de voz mesurado.

Es preciso que tanto el que llama como el posible cliente estén convencidos de que el telemarketing de salida suministra una oferta verdadera del contacto, que es la esencia misma del telemarketing, una relación satisfactoria entre la empresa y el.

Por último cabe destacar que toda llamada de telemarketing produce una acción. La inmediatez del contacto exige una respuesta; en este sentido el telemarketing es el medio más dinámico de comercialización. Esto es de gran utilidad cuando se quiere motivar a los que se mostraban dispuestos a dar una respuesta afirmativa, pero que la olvidaron o retrasaron. Esas personas representan a la mayoría de las respuestas positivas generadas por el telemarketing de salida. Los que han adoptado una firme actitud de rechazo no serán convencidos por el telemarketing y los mercadólogos harán bien en adiestrar a su personal para

reconocer de inmediato a esas personas , averiguar con delicadeza los motivos de su falta de interés y encontrar la manera mas cortés de dar por terminada la llamada.

Por otro lado es importante señalar que el empleo de un contacto continuo y regular mediante el telemarketing de salida es importante, al hablar del programa del menú de algún restaurante como "Wings" . Aun en un marco de referencia menos estructurado , el contacto de telemarketing impulsa al posible cliente a concentrarse en la oferta que se le esta haciendo. El efecto de este sentido de inmediatez e importancia favorece una respuesta a todas las otras modalidades de los medios usados. Lograr que los prospectos llamen por teléfono, explicarles la oferta y contestar sus preguntas son cosas que confieren al programa de telemarketing una dimensión personal en el servicio al cliente. La próxima vez que los prospectos o clientes vean el logotipo de nuestra empresa en una carta o admiren un anuncio de la campaña de mercadotecnia que se discutió en el teléfono inmediatamente prestaran atención a su mensaje. Esto ha sido medido por las principales empresas como Amerivan Exprés Co. en pruebas de tasas de respuesta por correo dadas por individuos a quienes se había contactado a través del teléfono y que habían rechazado la oferta hecha por teléfono . Este grupo produjo tasas de respuesta por correo del 10 % al 20 % mas altas que los que habían recibido solo correo directo.

4.4.3 PROCESO DE UNA LLAMADA

Para poder llevar a cabo un adecuado proceso de una llamada telefonica podemos tomar como referencia los siguientes pasos:

INBOUND - OUTBOUND

PASO - 1 INTRODUCCION

PASO - 2 SONDEO

PASO - 3 CONFIRMACION

PASO - 4 PROMOCION

PASO - 5 MANEJO DE OBJECIONES

PASO - 6 CIERRE

PASO - 7 POST-CIERRE

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

LLAMADA DE SALIDA O UTBOUND

1. SALUDO
2. TRANSMITA CONFIANZA
3. ESTABLEZCA EL CONTACTO
4. CONFIRME
5. IDENTIFIQUESE E IDENTIFIQUE A LA INSTITUCIÓN
6. DISPONIBILIDAD DE TIEMPO

*PETICIÓN

*SEA PRUDENTE SI SU INTERLOCUTOR

*NO ESTE DISPUESTO

*MUESTRE CONSIDERACIÓN Y RESPETO POR EL

*TIEMPO DE SU INTERLOCUTOR

*LLAMADA POSTERIOR

*PROPOSITO DE LA LLAMADA

LLAMADA DE ENTRADA INBOUND

1. Salude al interlocutor
2. Identifique su compañía / departamento
3. Mencione su nombre
4. Ofrezca disposición para ayudar

SONDEO

- Calificación del proceso
 - *Haga preguntas abiertas
 - *No haga mas preguntas

- Establecimiento de necesidades

CONFIRMACIÓN

- Sumarice los aspectos clave mencionados por el prospecto
- Obtenga la confirmación

"¿Es esto correcto. Sr. Pérez?"

PROMOCIÓN

En ésta parte es cuando podemos hablar de que estamos llevando a cabo la venta telefónica mencionando los siguientes aspectos del producto.

Los atributos, las características, las funciones es decir su forma de manejo y condiciones los beneficios y ventajas competitivas, convirtiendo los atributos en beneficios concretos.

MANEJO DE OBJECIONES

- LA OBTENCIÓN OCURRE CUANDO EL INTERLOCUTOR SE OPONE AL PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO
- CUANDO SE ENFRENTA A UNA OBJECCIÓN IDENTIFIQUE EN FORMA PRECISA CUÁL ES REALMENTE. NO SE CONFUNDA
- LAS OBJECIONES SE PUEDEN CLASIFICAR EN 6 CATEGORIAS
- ES IMPORTANTE IDENTIFICARLA Y CONCENTRARSE EN ELLA
- SI ES IGNORADA EL CLIENTE SE PIERDE
- ES IMPORTANTE RESPONDERLA INMEDIATAMENTE

CIERRE

- Utilizar la técnica correcta de cierre de ventas puede significar la diferencia entre concretar y perder la venta

- Cuatro técnicas que pueden ayudarle a mejorar sus cierres de venta:

1. Cierre de confirmación
2. Cierre con opción
3. Cierre de acuerdo ante una objeción
4. Cierre con fecha existencia / límite

POST - CIERRE

Exponga el beneficio del porqué requiere mayor

Información

"con el propósito de registrar su donativo, le voy

A solicitar x información..."

DETALLES DEL CIERRE

- ¿Cuándo?
- ¿cómo?
- ¿quién?
- Etc.

CONFIRMACIÓN

DESPEDIDA

4.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL EN LA EMPRESA

4.5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Presentamos ejemplos de descripciones de cargos.

Título : **Ejecutivo entrenado de mercadeo por teléfono.**
Ejecutivo de mercadeo por teléfono.
Ejecutivo experto de mercadeo por teléfono.

Departamento : Unidad de mercadeo por teléfono.

Rinde informe a : Supervisor de mercadeo por teléfono.

Gerente de mercadeo por teléfono.

Posición en la compañía : Los ejecutivos de mercadeo por teléfono (TME : Telephone marketing executives). Son directamente responsables ante el gerente de mercadeo por teléfono y trabajan en equipo con otros TME.

Propósito primordial del cargo :

Hacer o recibir llamadas telefónicas con un instructivo específico, con el propósito de promover, vender, investigar un producto o servicio, educar al mercado o atender cuentas .

Deberes y responsabilidades.

Trabajar en diversas campañas cuya programación depende de las cargas de trabajo, de las área de capacitación y de la experiencia.

Participar en sesiones de instrucción previas a cada proyecto, en las que se incluye explicación de los objetivos, metas, textos de llamada y demás información pertinente, y se hacen ensayos dramatizados.

Cumplir y unirse a los fines y objetivos descritos en el instructivo de la campaña.

Hacer un determinado número de llamadas por día, especificado por el supervisor de mercadeo por teléfono.

El contenido y propósito de las llamadas variará de acuerdo con el proyecto, pero puede intuir : (de acuerdo con las aplicaciones acometidas por la unidad).

Cumplir deberes administrativos cotidianos, como registrar en formatos los comentarios que surjan de las llamadas y hacer un análisis diario de las llamadas usando la codificación apropiada.

Producir y comunicarle al supervisor de mercadeo por teléfono toda la información relevante para el éxito de una campaña : resultados, retroalimentación e ideas para mejorarla.

Participar en sesiones de reajuste de las instrucciones, para comentar el proyecto en curso, cuando lo requiere el supervisor de mercadeo por teléfono.

Ayudar al supervisor de mercadeo por teléfono, de acuerdo con la experiencia (TME entrenados, 10% del tiempo; TME, 15 % del tiempo; TME expertos, 30% menos 100 % del tiempo), realizando las siguientes labores :

El cumplimiento de estas tareas y responsabilidades puede implicar tiempo extra, (es decir, trabajo vespertino o en fines de semanas), el cual puede requerirse según las demandas del proyecto.

TME y TME expertos .

Motivar al mejoramiento de las capacidades del equipo de operadores y mantener estándares mediante el ejemplo.

Motivar e incentivar a los operadores.

Producir resultados diarios de llamadas, incluidos tramitación de la hoja de todas las llamadas, índices de llamadas e índices de conversión de llamadas.

TME expertos.

Revisar : - Todos los documentos de registros de datos para asegurar que la información concuerde con las exigencias del instructivo; la calidad del registro de datos, volviendo a llamar como un mínimo a un 10% de las personas llamadas por los operadores, para confirmar la precisión:

Llamadas grabadas, para asegurar que los operadores estén logrando los resultados requeridos por el instructivo y para dar retroalimentación al supervisor de mercadeo por teléfono sobre los estándares de desempeño.

Chequear el desempeño y la actitud generales de los operadores y mantener informado al supervisor de mercadeo por teléfono sobre los cambios que observe en el día.

Proporcionarle al supervisor de mercadeo por teléfono un análisis general de los resultados, mediante un informe básico, que contenga sólo los puntos claves de interés relacionados con toda la campaña .

Remplazar al supervisor de mercadeo por teléfono cuando se requiera.

Titulo : **Líder de equipo**
 Departamento : Unidad de mercadeo por teléfono (TMU : Telephone marketing unit)
 Rinde informe a : Supervisor de mercadeo por teléfono
 Gerente de mercadeo por teléfono
 Posición en la compañía : Se reporta ante el supervisor de mercadeo por teléfono y coordina a los ejecutivos de mercado por teléfono (TME).

Propósito primordial del cargo

Hacer o recibir llamadas telefónicas de acuerdo con un instructivo específico, con el propósito de promover, vender, investigar un producto o servicio (0% - 10% del tiempo).

Coordinar diariamente a un equipo de TME, verificar la calidad de su trabajo, producir una hoja de resultados diarios y servir como nexo del equipo con el gerente de mercadeo por teléfono (0% - 100 % del tiempo).

Deberes y responsabilidades

Los líderes de equipo son asignados a diversas campañas con programaciones de tiempo distintas, dependiendo de las cargas de trabajo, las áreas de capacitación y la experiencia. se les exige cumplir y unirse a los fines y objetivos estipulados en el instructivo para la campaña y hacer un determinado número de llamadas por día, especificando por el gerente de mercadeo por teléfono.

Antes de cada proyecto se hace una sesión de instrucción que incluye una explicación de los objetivos, metas, textos de llamadas y demás información atinente al trabajo.

También incluye practicas dramatizada, usualmente incluye áreas tales como.. de acuerdo con las aplicaciones que cometa la unidad

Realizar labores administrativas diarias, como son.

- * registrar en formatos los comentarios surgidos de las llamadas
- * hacer un análisis diario de las llamadas usando la codificación apropiada

Participar en reuniones de reajuste de instrucciones.

Revisar todos los documentos de registro de datos para asegurar que la información recogida concuerde con la definida en el instructivo, informar luego en detalle al gerente de mercadeo por teléfono sobre el estándar de desempeño.

Verificar la calidad de todos los documentos de capacitación de datos, es decir, volver a llamar por lo menos 10% de las personas con las que se hayan comunicado

los TME para asegurarse de que la información recogida sea precisa, informar luego en detalle al gerente de mercadeo por teléfono sobre el estándar de desempeño.

Producir los resultados diarios de las llamadas, los índices de conversión de llamadas, etc.

Chequear el desempeño y la actitud generales de los TME y mantener informado al gerente de mercadeo por teléfono sobre los cambios que se produzcan.

Producir y comunicar al gerente de mercadeo por teléfono toda información relevante para el éxito de una campaña, por ejemplo retroalimentación, ideas para hacer mejoras, resultados etc.

Elevar y mantener los estándares mediante el ejemplo.

Título	Supervisor de mercadeo por teléfono
Departamento	unidad de mercadeo por teléfono TMU
Rinde informe a	Gerente de mercadeo por teléfono
Posición en la campaña	Sirve como nexo con el gerente de mercadeo por teléfono y es responsable de los líderes de equipo, de los ejecutivos de mercadeo por teléfono TME.

Propósito primordial del cargo

- Asumir la responsabilidad por la calidad y el desempeño dentro del departamento
- Entrenar y formar el equipo de líderes y de TME, cuando se necesite, empleando el método más apropiado.
- Aplicar un programa de aprovisionamiento de personal y asignar a la gente al proyecto más adecuado.
- Trabajar dentro de presupuestos preestablecidos y definidos.
- Tomar medidas para asegurar que todo problema que surja dentro de los proyectos se resuelva a satisfacción del gerente de mercadeo por teléfono.
- Asegurar un servicio satisfactorio y profesional a los usuarios de la TMU:
- producir ideas y participar en la estrategia general de la compañía para la unidad.

Deberes y responsabilidades.

- Operaciones.
- Programar y hacer el seguimiento de las llamadas y rendir informe al gerente de mercadeo por teléfono.
- Programar los horarios del personal, hacer el seguimiento y rendir el respectivo informe.
- Asegurar que el área de llamadas brinde al ambiente óptimo para la eficiencia y el éxito de la unidad.
- Hacer el seguimiento e informar sobre le desempeño en una campaña.
- Hacer el seguimiento e informar sobre la integración del mercadeo por teléfono con otros métodos de mercadeo directo que se estén usando.
- Personal
- Entrenar a los líderes de equipo y a los TME, cuando se necesite, con las técnicas necesarias de comunicación de mercadeo por teléfono y administrativas.
- Asegurar que el equipo de operadores esté motivado y mantener el entusiasmo y el rumor de actividad necesarios para un equipo de éxito.
- Hacer el seguimiento e informar sobre la moral (estado de ánimo) de los equipos de operadores
- Desempeñar la gerencia de línea con respecto a líderes de equipo y TME.

Titulo :	Gerente de mercadeo por teléfono
Departamento :	Unidad de mercadeo por teléfono (TMU)
Rinde informe a :	Director de ventas y marketing
Posición en la compañía :	Sirve como nexo entre el supervisor y los líderes de equipo de mercadeo por teléfonos el responsable general del personal y las operaciones de la TMU.

Propósito primordial del cargo

- Brindar conocimiento y capacidad en mercadeo por teléfono para dirigir a los equipos de mercadeo por teléfono de la compañía y ofrecer a los usuarios de la TMU un servicio profesional y efectivo.

Deberes y responsabilidades

- Operativos
- Programar trabajo de mercadeo por teléfono, de alto potencial y confirmado, y planear los recursos necesarios para cumplirlo en su realización y plazos.
- Hacer el seguimiento y responsabilizarse del desempeño de todas las campañas de mercadeo por teléfono, en cuanto a entrenamiento, recursos, técnicas de teléfono y resultados.
- Hacer el seguimiento y responsabilizarse de la calidad de todas las campañas de mercadeo por teléfono.
- Hacer el seguimiento de las instrucciones y de los ajustes a las mismas para los líderes de equipo y los ejecutivos de mercadeo por teléfono (TME) de cada campaña.
- Responsabilizarse del desarrollo técnico de la unidad de mercadeo por teléfono y mantenerse actualizado en materia de avances relacionados con equipos de comunicación y de mercadeo por teléfono computadorizado.
- Desarrollar técnicas de mercadeo por teléfono para mejorar continuamente los resultados y el desempeño de los equipos de operadores.
- Rendir informe diario al director de ventas y marketing sobre el desempeño y la calidad de los resultados, y rendir informe semanal en una reunión de gerencia superior.

De personal

- Hacer el seguimiento del reclutamiento de personal para trabajar al teléfono, y servir de nexo con el departamento de personal en lo que se refiere a necesidades de gente, el perfil de la misma y para cuando se necesita.

- Entrenar al equipo de líderes y de TME, cuando se requiera, con las necesarias técnicas de comunicación de mercadeo por teléfono.
- Motivar y desarrollar al equipo de líderes, aumentar su capacitación y mejorar su enfoque profesional del trabajo.
- Asegurar que todos los sistemas de pagos, bonificaciones e incentivos sean justos y tengan un efecto positivo en el desempeño y la calidad.
- Asegurar que los equipos de operadores estén motivados y mantener el entusiasmo y el rumor de actividad para asegurar equipos de éxito.

Financieros

- Hacer el seguimiento y responsabilizarse de los costos directos versus el presupuesto fijado para todas las campañas de mercadeo por teléfono. Tomar medidas adecuadas para mantener los costos directos en el límite o por debajo del límite presupuestado.
- Mantenerse consciente de las metas individuales, los ingresos, los costos directos y los blancos financieros fijados para la unidad.
- Hacer el seguimiento de todos los costos fijados de la unidad.
- Rendir informe semanal al director de ventas y marketing sobre los costos directos versus el presupuesto de la unidad..

Ventas y marketing

- Asesorar a los líderes de equipo sobre los índices potenciales de llamadas y de conversión.
- Servir como nexo con el director de ventas y marketing en lo relativo a procedimientos, resultados y tiempos de las campañas.
- Editar un informe mensual de gerencia.

4.5.1 OPERADOR

Son ejecutivos de ventas telefónicas, que tiene que poseer habilidades para la atención telefónica ya sea para recibir llamadas o bien para realizarlas, deben tener

desarrolladas ciertas habilidades por ejemplo, saber escuchar adecuadamente, ser amables, tener un nivel educativo aceptable de tal forma que sepan establecer una conversación con to tipo de persona , etc.

4.5.2 LÍDERES DE EQUIPO

Los líderes de equipo son básicamente ejecutivos de mercadeo por teléfono con tareas extras. Consecuentemente, deben satisfacer todos los criterios para la selección de TME y poseer ciertas características adicionales. El papel preciso de los líderes de equipo variará de acuerdo con la estructura del departamento pero, como lo dice el título del cargo, son líderes.

Puede tener responsabilidades tales como supervisión del trabajo de su equipo y motivación a los miembros del mismo, y por tanto deben tener capacidades y cualidades necesarias para el liderazgo. Cada una de las tareas adicionales a las de TME; por ejemplo si dan instrucciones a sus equipos o ayudan a diseñar y a probar campañas, deben examinarse cuidadosamente para identificar las características que efectivamente se requieren para desempeñar el cargo.

4.5.3 SUPERVISORES

El papel concreto de los supervisores dependerá de la estructura de la unidad y de la forma en que se hayan de compartirse las responsabilidades de liderazgo, por ejemplo, entre un gerente, el supervisor y los líderes de equipo. No obstante, ellos deben tener excelentes capacidades de comunicación interpersonal y en grupo, ser diligentes en el seguimiento del desempeño de los individuos , motivar cuando sea necesario, y ser capaces de identificar las necesidades de los entrenamientos y de dar o hacer los arreglos del caso para que se de el entrenamiento debido. Los supervisores deben ser siempre perceptivos con respecto a las necesidades de loa demás. Es esencial que tengan buenas capacidades de organización, incluida la capacidad de planear y programar las cargas de trabajo

Flexibilidad y una aptitud para identificar oportunidades de mejoramiento del desempeño y tomar la medida del caso, son cualidades necesarias para hacer uso óptimo de los recursos.

Para cumplir su función efectivamente, lo ideal es que los supervisores conozcan por experiencia propia el trabajo de un TME de manera que puedan entender cabalmente las necesidades de estos y el funcionamiento de los sistemas operativos.

4.5.4 GERENTES

El papel del gerente de mercadeo por teléfono depende fundamentalmente del tamaño de la estructura de la unidad y de la forma en que está esta integrada a las operaciones de la compañía. Es una unidad grande, por ejemplo, el supervisor puede asumir responsabilidades cotidianas de liderazgo, mientras que el gerente se concentra en la planeación y el desarrollo de las campañas en conexión con las cabezas de los demás departamentos. Una unidad pequeña posiblemente ni siquiera tenga un gerente dedicado a ella y la responsabilidad por la misma la asume, por ejemplo, el gerente de marketing.

Cualquiera que tenga esta responsabilidad, deberá poseer las cualidades tradicionales de un buen gerente, tales como buenas comunicaciones y capacidades administrativas y de liderazgo. Obviamente es esencial que tenga experiencia y conocimiento sólidos en mercadeo por teléfono pero la profundidad de los conocimientos requeridos variará dependiendo de su papel preciso. También se requiere comprensión y experiencia en mercadeo directo, especialmente en correo directo y bases de datos de marketing, ya que el cargo incluirá integrar estas áreas de actividad. El papel del gerente regularmente implicará:

*Reclutamiento y selección;

*Identificación y satisfacción de necesidades de entrenamiento para campañas específicas;

*Planeación estratégica;

- *elaboración de perfiles de trabajo, programación y aprovisionamiento de personal;
- *Preparación planeación y montaje de campañas;
- *Análisis y reportes sobre los resultados de las campañas.

Idealmente, el gerente debe tener un par de años de experiencia en mercadeo por teléfono /mercadeo directo, a nivel de supervisión o más alto. El compromiso con el crecimiento y el desarrollo satisfactorios de la unidad, combinando con inteligencia y la capacidad de aprender, son generalmente más importantes, particularmente dada la creciente demanda de personas capacitadas.

Los criterios de selección para cada posición dentro de la lista de verificación, para uso de quienes hagan las entrevistas. Se recomienda la aplicación de tres tipos diferentes de entrevista -telefónica en grupo y personal individual- y para cada caso serían relevantes tres mezclas diferentes de criterios.

4.6 EL TELEMARKETING EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

El teléfono se utiliza en misión de llamadas a clientes para ofrecerles productos o servicios, a través de una llamada telefónica se establece una relación entre el operador y el cliente, sin embargo cabe recalcar que el contacto que se tenga debe ser estructurado previamente y de manera eficiente, empleando criterios muy profesionales.

Si el objetivo de la llamada es cultivar relaciones continuas con los clientes, el teléfono se convierte en una fuente de beneficios a corto y a largo plazo. El teléfono entonces añade numerosos elementos importantes para un plan de medios global.

Atrae la atención., es decir el carácter inmediato del contacto induce a las personas a centrar su atención en la oferta que se les hace. Si el producto ofrece ventajas reales, la persona contactada escuchará con agrado y considerara seriamente la proposición.

Aporta resultados inmediatos, en profundidad. Una llamada telefónica genera una respuesta inmediata, el carácter inmediato de la respuesta es importante, ya que permite trabajar la oferta antes de su lanzamiento público en una campaña publicitaria. Se pueden realizar pruebas con el producto en todas las etapas de su estructuración comercial.

Permite adaptar la oferta. Gracias al poder del diálogo en el teléfono, se puede si la primera oferta no se corresponde con una necesidad real del interlocutor, promover otro producto bancario mejor adaptado a la situación específica del prospecto.

LA VENTA CRUZADA

Con el fin de explotar al máximo las posibilidades del teléfono, las organizaciones bancarias deben concentrar sus esfuerzos o mejor dicho hacer énfasis principalmente en la venta cruzada, más que en la prospección de nuevos clientes.

Al utilizar el telemarketing, los resultados más productivos se logran con personas que ya conocen la empresa que les llama. Los clientes que tienen cuenta en un banco determinado es por que le atribuyen un cierto nivel de confianza a esa organización y han dado el primer paso para iniciar una relación permanente. El contacto telefónico se desarrolla a partir de esa relación, motivando a las personas contactadas a concentrar todas sus demandas de servicios financieros en la misma organización.

El telemarketing representa el método más eficaz para vender un conjunto de servicios y aumentar, de forma significativa la venta de servicios por cliente. Esta estrategia de marketing es particularmente económica, debido a que una campaña de telemarketing bien estructurada puede vender muchos servicios en una misma llamada.

Las campañas de telemarketing han tenido un éxito muy significativo en la venta cruzada de nuevos tipos de cuentas, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro y otros servicios bancarios. La venta cruzada de todos los servicios de una organización representa un gran potencial de crecimiento. En otra área en la que el telemarketing ha producido resultados excepcionales es la promoción de depósitos. Se obtienen excelentes resultados en campañas dirigidas a motivar a los clientes para que renueven sus certificados de depósito cuando lleguen a su vencimiento o a que los conviertan en otro instrumento del mismo banco.

Se ha tenido éxito en otras aplicaciones de la venta cruzada como son:

- Identificación de prospectos interesantes,
- Prestamos y segundas hipotecas
- Ventas de tarjetas de crédito a consumidores y a empresa
- Concertación de entrevistas con ejecutivos de las empresas.
- Cotizaciones de seguros (autos, casas)

Venta directa de servicios adaptados a las necesidades del cliente.

Esto se lleva a cabo cuando se tienen perfiles de clientes definidos por ejemplo se realizan clasificaciones de los clientes como la siguiente:

- Clientes con cuenta inactiva
- Clientes que tienen cuenta corriente activa, pero no tiene cuenta de ahorro,
- Clientes con cuenta corriente activa y de ahorro también activas pero que utilizan muy poco los otros servicios del banco.
- Clientes que utilizan la mayoría de los servicios del banco.

El objetivo de la operación venta cruzada por teléfono será pues lograr que los integrantes del grupo 1 pasen al grupo 2, que los del grupo 2 pasen al grupo 3, etcétera.

Este enfoque permitirá optimizar la venta de los productos del banco al tomar en consideración las necesidades del cliente.

Es preciso desarrollar un enfoque profesional y sobre todo una amplia cultura de servicio, los éxitos que se han tenido con anterioridad son muestras de campañas de telemarketing productivas y creativas. Los futuros usuarios de este medio deberán tomar en cuenta los siguientes factores.

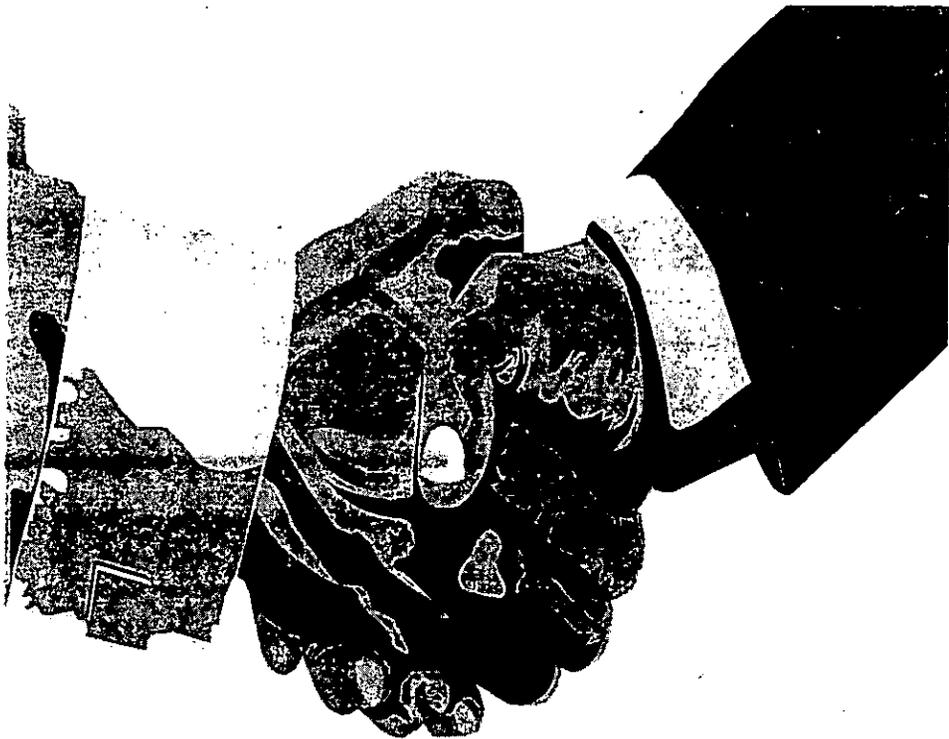
1.- Las campañas de mayor éxito son las que se estructuran con todo cuidado, el telemarketing no es una actividad esporádica, a la que se recurre de vez en cuando. Es una disciplina.

2.- Para la gran mayoría de las campañas (particularmente para las de venta cruzada), el teléfono debe actuar como refuerzo de otros medios. Las campañas multimedia producen una verdadera sinergia, y el rendimiento individual de cada medio se vuelve mas fuerte.

3.- Los ejecutivos de marketing no deben pensar que van a molestar al cliente que llaman, los nuevos clientes reciben favorablemente la posibilidad de establecer un diálogo por teléfono con la empresa. Desde este punto de vista, el teléfono presenta fuertes ventajas respecto a los demás medios.

4.- El mejor uso del telemarketing se localiza en el área de la clientela, recurriendo a una estrategia multiproductos que permita reactivar las relaciones con la empresa financiera. Las aplicaciones mas productivas son aquellas que se dirigen a clientes que no utilizan todos los servicios del banco.

**CASO PRACTICO
PROGRAMA DE CAPACITACION
DE CALIDAD EN EL SERVICIO
A CLIENTES**



CASO PRACTICO

ANTECEDENTES

HISTORIA Y PROPIETARIOS

EL GreenBank S. de C.V es uno de los grupos financieros líderes en México, el cual se formó en noviembre de 1991, por un grupo de inversionistas mexicanos conjuntamente con los accionistas mayoritarios de otro Grupo Financiero de Monterrey, con el fin de adquirir y mantener el control de dicho Banco. En marzo de 1996 Bank of Montreal (BMO) adquirió el 16% del capital de GFB y BMO establecieron una alianza estratégica para identificar y desarrollar nuevos negocios.

Desde su creación, El GreenBank ha sido un banco con fuerte arraigo en cada región del país. Se funda en 1 de México en 1932. En los siguientes 25 años funda 34 bancos regionales localizados en toda la república Mexicana formando así la red de bancos afiliados conocidos como Sistema Bancos de Comercio. En 1956, constituyó una compañía financiera y en 1957 formó una compañía hipotecaria, S.A. Para 1977, las distintas instituciones que formaban el sistema, fueron consolidadas como Banca Múltiple el nombre que recibe en ese momento es Greenbank. Esta fusión permitió a la Institución mantener su arraigo con las comunidades locales y simultáneamente beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

GreenBank al igual que la mayoría de los otros bancos comerciales mexicanos fueron nacionalizado por el gobierno mexicano el 1º de septiembre de 1982. A fines de los 80's, el gobierno inició una serie de medidas para desregular el Sistema Financiero Mexicano. Este proceso de desregulación terminó con la privatización de los Bancos Comerciales de México a principios de 1991, incluyendo a GreenBank.

En octubre de 1991, un grupo de inversionistas Mexicanos conjuntamente con los accionistas mayoritarios Regiomontanos, empresa anteriormente denominada como Valores Monterrey, S.A. de C.V. presentaron y se les otorgó el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de dicho Banco. Con la aceptación de dicho el Grupo de Control negoció un convenio con los consejeros Regionales, quienes habian adquirido el derecho por parte del gobierno de comprar las acciones restantes y un determinado número de acciones dando como resultado la aceptación de los consejeros para ejercer la opción de comprar las acciones al Grupo de control obtuvo el derecho de comprar directamente al gobierno Mexicano el 56% de las acciones en circulación por \$8,564 millones (us \$2,910 millones).

De ese momento y hasta la fecha el GreenBank se ha mantenido como uno de los bancos mas sólidos y próximamente se proyecta una fusión con otra Institución financiera lo que provocara que se convierta en el banco más grande y líder en varios servicios financieros, buscando ser el líder en todas las áreas.

SITUACIÓN ACTUAL

El entorno en el que se desenvuelve actualmente el área de Telemarketing de GreenBank es, de una etapa de crecimiento y consolidación hacia el interior de la Institución, de esto nos damos cuenta por que es un área de reciente creación, estamos hablando del año de 1997; es decir es un área que al ser relativamente nueva representa el identificar varias áreas de oportunidad en las que se puede trabajar, como muestra de esto podemos citar que en este trabajo incluimos la estructura funcional que debe tener un Call Center por que la que se encuentra en la institución no se encuentra bien definida en cuanto a sus funciones.

Por otro lado cabe mencionar que en este momento dicha área de Telemarketing esta transitando por una etapa de reestructuración de su personal y de sus Gerencias.

Dicha área de Telemarketing se encuentra ubicada en la esquina de Monterrey e Insurgentes (Monterrey #100) en la colonia Roma en la CD de México.

Cabe hacer la aclaración que los resultados de esta área han sido buenos de acuerdo a las metas planteadas para el área digamos que se ha cumplido casi al 90% de dichas metas en el tiempo que se lleva operando mas recientemente.

El personal del Call Center mismo que se integra por aproximadamente 260 R.V.T.S divididos hasta hace poco en 4 gerencias, actualmente siendo dos únicamente. ha recibido solo un curso de Capacitación en términos Generales, en donde se incluía un Modulo de Servicio al Cliente, aunque cabe hacer la aclaración que todavía existe operadores que no han tomado ese curso, es decir su aprendizaje ha sido ya operando sobre el trabajo y en ocasiones se carece de los conocimientos técnicos para manejar adecuadamente una venta ó un correcto servicio al cliente.

Actualmente se encuentran impartiendo cursos sobre conocimientos de los productos que se operan y promocionan. Por otra parte el desarrollo de cada una de las áreas podemos describirlo de la siguiente forma:

SEGUROS

En 1997 se inicia con la venta de seguros en llamadas inbound en una célula de 10 vendedores del centro telefónico transaccional por Teléfono. Se han vendido Auto Seguro, Vida Segura y Hogar Seguro.

Las fuentes del origen de llamadas de entrada han sido los insertos de dípticos en los estados de cuenta de clientes del GreenBank, publicidad masiva y clientes referidos.

TDC, INVERSIONES A PLAZO Y CUENTA MAESTRA:

Afines de 1998 lanzamos una campaña de venta de pagaré plus en Monterrey, N.L. (Concertando cita con los ejecutivos de la red de sucursales), con 8 vendedores.

En abril de 1999 establecimos la venta de tarjeta de crédito preparaba a clientes GreenBank con cuentas eje.

ANTECEDENTES TELEMARKETING INTERNO

TDC, INVERSIONES A PLAZO Y CUENTA MAESTRA:

En junio de 1999 instalamos la venta de inversiones a plazo, ejecutando 100% la operación en nuestras instalaciones, sin tener que referir al cliente a la red de sucursales.

Durante 1999 y en 2000 se han llevado a cabo varias campañas inbound de apoyo orientadas a la venta, tales como "GreenBank Contigo", "Entre Amigos", "Work

Site", "Venta Bull", "Referidos GreenBank por Teléfono", "GreenBank. Com" y varios "Correos Directos".

De Abril a Diciembre 99 reúne la plantilla necesaria, pasando de 34 a 270 representantes de ventas telefónicas, con 90 posiciones.

SEGUROS

Actualmente la venta de seguros se realiza vía el sistema PISIS bajo emulación 3270 El control de gestión de la venta y la productividad se lleva a cabo en las hojas de Excel e información recibida de ACD.

TDC, INVERSIONES A PLAZO Y CUENTA MAESTRA:

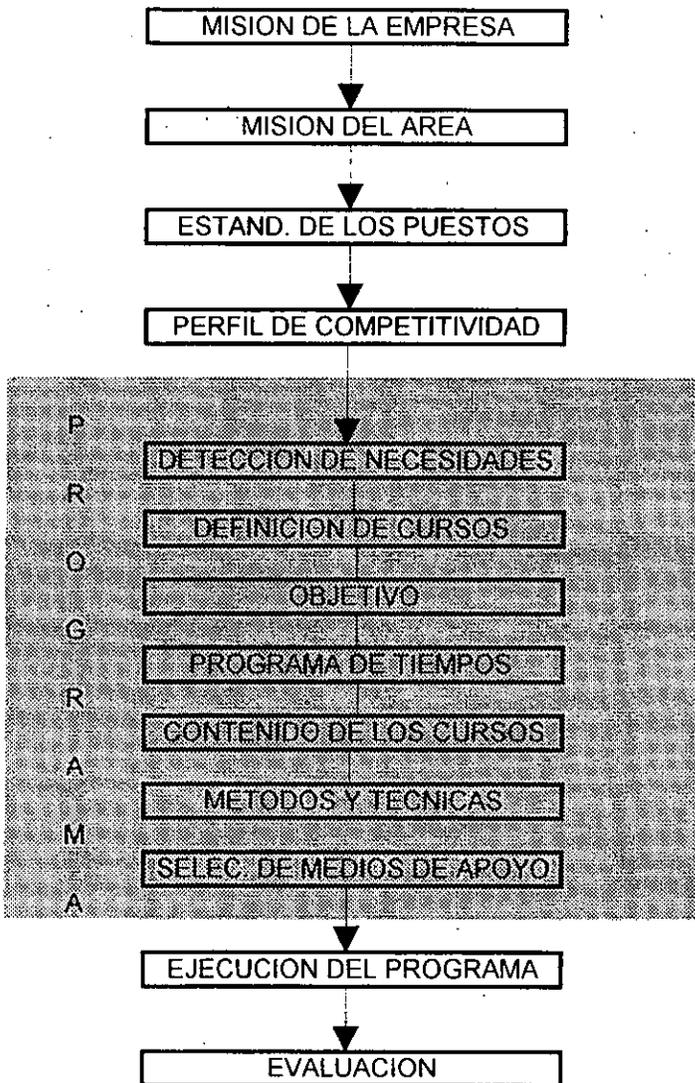
Actualmente se opera la venta de estos productos cargando las bases de datos en el sistema TellWare versión 99.

El control de gestión de la venta y la productividad se lleva a cabo en las hojas de Excel e información producida vía manejo de bases en FoxPro para Windows

Por otra parte presentamos un esquema del procedimiento a seguir para la elaboración del programa como primer paso para tener una guía de su elaboración.

PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

CASO PRACTICO



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para que un programa de capacitación funcione debe estar dentro del contexto general de la empresa, por eso partiremos desde la misión y visión de la organización, para que dicho programa tenga ese punto de partida, coadyuvando al logro de dicha misión, misión y objetivos.

MISIÓN GENERAL

“Ser la mejor opción en servicios financieros para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, con la máxima seguridad y calidad, ofreciendo a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo, con el fin de obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.”

VISIÓN

1. **PERSONAL.** Buscar continuamente la motivación de todo el personal y su identificación con los valores, visión y misión de la institución.
2. **RENTABILIDAD Y SOLVENCIA.** Enfocar nuestros esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad.
3. **MERCADOS** Ser la institución con el mayor arraigo, buscando una posición dominante en el mercado nacional.
4. **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.** Contar con el mejor nivel de riesgos en la industria a través de una adecuada medición.

5. **SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA.** Adoptar la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a nuestras necesidades, que nos permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios.
6. **INSUMOS Y SERVICIOS.** Estar integrados con proveedores especializados en actividades de soporte que estén identificados con nuestros objetivos y valores.
7. **RELACIONES** Mantener relaciones con instituciones y organismos públicos.
8. **IMAGEN.** Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia.
9. **CALIDAD EN EL SERVICIO.** Buscar que, para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea elemento distintivo respecto de nuestros competidores

VALORES

Toda organización debe estar regida por valores para que se pueda desarrollar adecuadamente, para esta institución podemos mencionar los siguientes:

- HONESTIDAD
- RESPONSABILIDAD
- PRUDENCIA
- LEALTAD
- ESPÍRITU DE SEVICIO
- AUSTERIDAD
- JUSTICIA

Se debe tener una actitud positiva, abierta, productiva y conciliadora.

MISIÓN DEL TELEMARKETING

"Ser un canal de venta flexible, eficaz y rentable en la colocación de productos y servicios financieros a través de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes fomentando el desarrollo de los representantes de ventas telefónicas con el fin de incrementar, el rendimiento y productividad del centro telefónico."

PERFIL DE CALIDAD

En "GreenBank" está comprometidos a realizar un trabajo libre de defectos y otorgar un servicio que supere las expectativas de nuestros clientes.

Ese perfil hace indispensable que todos comprendamos los requisitos, que desarrollaremos la habilidad para prevenir problemas y que hagamos las cosas bien desde la primera vez.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Para llevar a cabo la detección de necesidades se realizó a través de diferentes técnicas, por ejemplo la de observación, entrevista y encuestas.

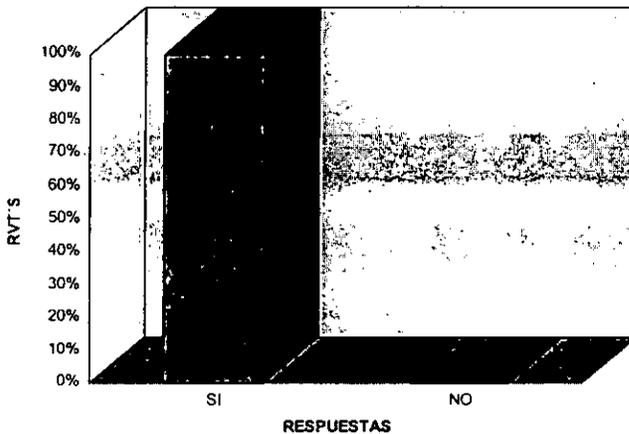
Se observó el desempeño de los Representantes de Ventas Telefónicas detectando diferentes áreas de oportunidad, pudiéndose detectar los siguientes problemas.

Existe un desconocimiento de la misión y objetivos del área en términos generales así como desconocimiento de las actividades, funciones y estructura funcional del área, falta de aplicación de las Técnicas telefónicas para mejorar el servicio, es decir: deficiencias dentro de la llamada, no saber escuchar adecuadamente al cliente, inadecuado manejo de objeciones, inadecuada presentación; muy poca empatía, falta de modulación de la voz, etc. Todo esto fue detectado sobre la base de ciertos monitoreos telefónicos hechos al azar. Ausencia de buenos hábitos de algunos operadores y falta de una cultura de calidad.

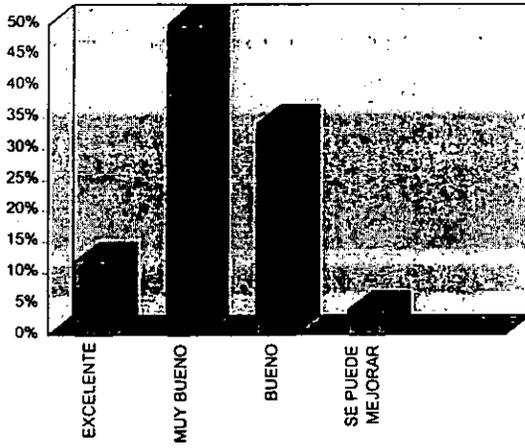
Aunada a esta observación se realizaron entrevistas con supervisores, Gerentes, y la persona encargada de instaurar un sistema de calidad en un futuro. Preguntándoles acerca de que si consideraban que seria de ayuda un programa de capacitación de Calidad en el Servicio a Clientes todos respondieron que si, y a la pregunta de que si consideran necesario dicho programa de capacitación, todos respondieron afirmativamente.

Por último para apoyar las respuestas sobre las necesidades de capacitación detectadas se procedió a la realización de una encuesta a 50 RVTS, para medir su nivel de aceptación al curso de capacitación, interés y conocimiento sobre los temas a desarrollar y por último la disposición de participar en el programa de capacitación. De dicha encuesta presentamos las siguientes gráficas para su mejor entendimiento:

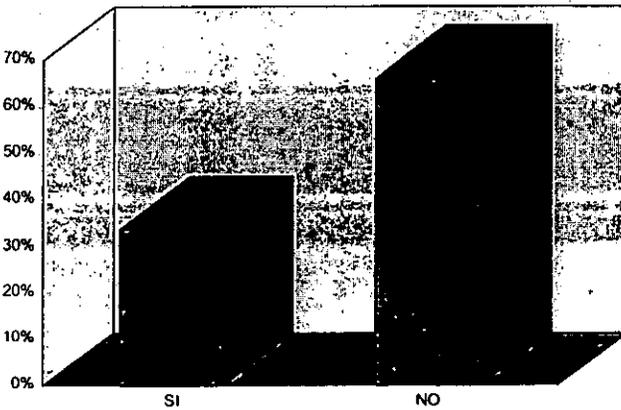
DISPOSICIÓN A TOMAR CAPACITACIONES.



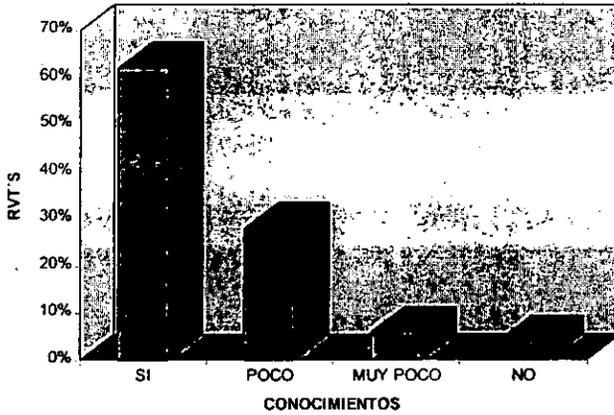
DESEMPEÑO DE LOS RVT'S



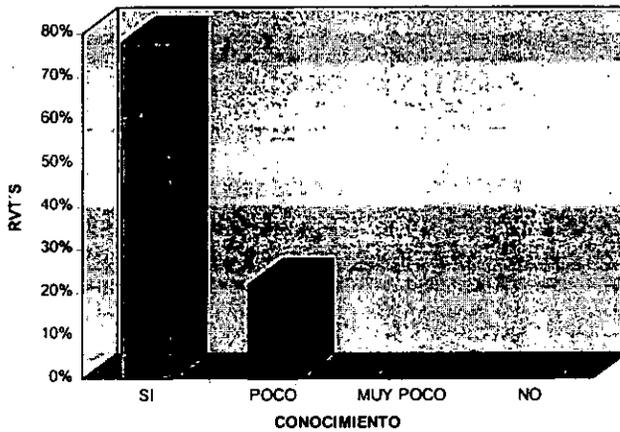
RVT'S QUE HAN TOMADO CURSOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO



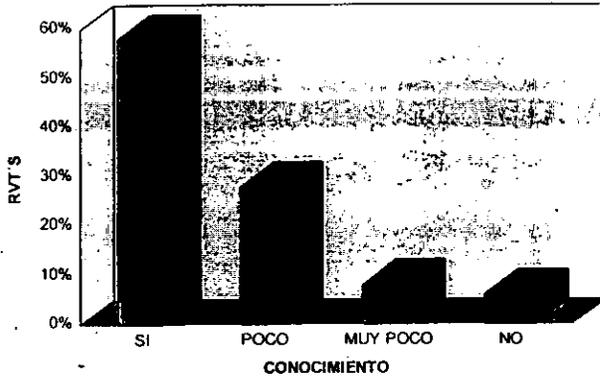
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA



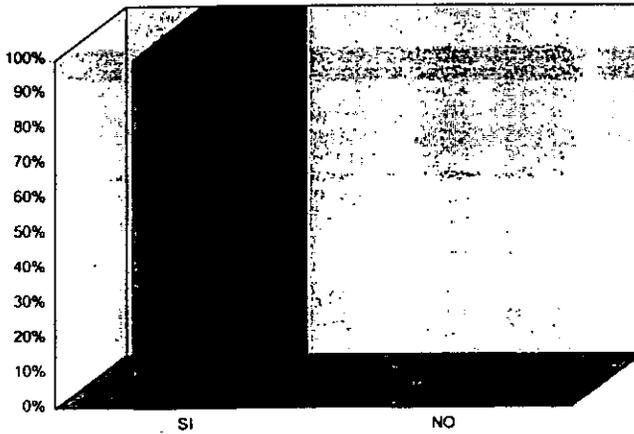
CONOCIMIENTOS BÁSICOS SOBRE LA CALIDAD



CULTURA SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



¿CONSIDERA QUE LOS TEMAS SERÁN DE UTILIDAD PARA SU MEJOR DESEMPEÑO?



El programa de capacitación se dirige va dirigido a los RVTS

OBJETIVO DEL PROGRAMA

Al finalizar el programa el participante será capaz de identificar y aplicar las habilidades y conocimientos básicos así como necesarios para brindar un servicio de calidad a los clientes de la institución

PERFIL DE LOS CAPACITADORES

El perfil que se busca de los capacitadores es el que reúnan determinadas cualidades y características.

- Que pertenezcan a la institución o al área
- Que tengan experiencia en el tema que desarrollaran
- Que posean conocimientos sobre las técnicas y métodos de capacitación que se ocuparan.
- Que tengan experiencia en capacitación.
- Que sean dinámicos en su forma de trabajar
- Que sepan escuchar a sus interlocutores
- Que sean responsables y organizados.

Por lo que se refiere a las técnicas y métodos a ocupar serán los que más se adecuen al tipo de capacitación que se este llevando a cabo.

Para el programa de capacitación en general se ocupara el método de Cursos Formales, y al mismo tiempo se fomentará el método de estudio personal para que los participantes aclarar en el aula posteriormente las dudas que surjan cuando lean o se entrenen.

Por lo que se refiere a las técnicas se ocuparan por el lado de las exposiciones que hagan los capacitadores. Se utilizara la técnica de la Conferencias, y por otra parte las Técnicas Audiovisuales sobre todo en la observación de videos. Por ultimo también se ocupara la técnica de capacitación por simulacros así como también se ocuparan diferentes dinámicas dentro de los cursos.

A continuación presentamos la relación de módulos que se impartirán por curso

PLAN DE TRABAJO RELACION DE MODULOS	
NUESTRA ORGANIZACION.	CALIDAD.
ESTRUCTURA FUNCIONAL.	SERVICIO.
CUALIDADES Y HABILIDADES TELEF.	CLIENTES.
TECNICAS TELEFONICAS	CULTURA DE CALIDAD.

A continuación presentamos el número de operadores que asistirán al curso por día

PLAN DE CAPACITACION

NUMERO DE RVTS POR CURSO

GEREN	01-X	03-X	05-X	08-X	10-X	12-X	18-X	15-X	Total Ger
A	16	16	16	16	17	16	16	16	129
C	16	16	16	16	16	17	17	17	131
Total x Día	32	32	32	32	33	33	33	33	260

A continuación se presentan primero el programa de capacitación, poste guía del curso, desglosándola por módulo y objetivos específicos y por último manual detallando los temas a tratar por cada módulo.

**PROGRAMA DE CAPACITACION
CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES**

CASO PRACTICO

CURSO	TIEMPO	AULA	FECHA	HORARIO
NUESTRA ORGANIZACION. -Misión y objetivos. -Trayectoria. -Estrategia.	1 Hr.	1 VIDEOS	1/X/00	9-10 Hrs.
----- Descanso				9:55-10:00
ESTRUCTURA FUNCIONAL. -Puestos. -Deberes y Relaciones. -Funciones Procesos.	1 Hr.	1 VIDEOS	1/X/00	10-11 Hrs.
----- Descanso				10:55-11:00
CUALIDADES Y HABILIDADES TELEFONICAS. -Habilidades para la comunicación. -Organización. -Actitud profesional.	3 Hr	2 PRACTICA	1/X/00	11-14 Hrs.
----- Comida				13:00-13:30
-Trabajo en equipo. *Empatía. *Asertividad.				
TECNICAS TELEFONICAS Tec. 1. Inicio de llamadas. Tec. 2. La voz. Tec. 3. Cómo contestar el teléfono. Tec. 4. Como dirigirse al cliente.	3Hr	2 PRACTICA	1/X/00	14:15-17 Hrs.
----- Descanso				15:30-15:35
Tec. 5. Saber escuchar. Tec. 6. Arte de formular preguntas. Tec. 7. Despedida. Tec. 8. Llamadas de seguimiento.				
CALIDAD. -Concepto. -Desarrollo y Principios. -importancia de la Calidad	2 Hr	1 VIDEOS.	2/X/00	9-11 Hrs.
----- Descanso				10:50-11:00
SERVICIO. -Cocepto y Características -Empresas centradas en el cliente. -Niveles de servicio.	2 Hr.	2 PRACTICA	2/X/00	11-13 Hrs.
----- Comida				12:45-13:15
CLIENTES. -Tipos de cliente. -El Cliente en México -Nuestro mejor cliente.	2 Hr.	2 PRACTICA	2/X/00	13:15-15 Hrs.
----- Descanso				
CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO -Valores básicos.	2 Hr.	1 VIDEOS	2/X/00	15-17 Hrs.
----- Descanso				15:00-15:10
TOTAL	16 hrs			

GUIA DE CAPACITACION
 CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES
 DIRIGIDO AL AREA DE TELEMARKETING

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	APOYOS
1. NUESTRA ORGANIZACIÓN	MISION VISION Y OBJETIVOS	IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA MISION Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCION	-PRESENTACION DEL VIDEO DE LA INSTITUCION -EL INSTRUCTOR EXPONE EL TEMA Y ACLARA DUDAS. -LOS PARTICIPANTES CONCEPTUALIZAN OBJETIVOS Y MISION CON SUS PROPIAS PALABRAS.	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS
	TRAYECTORIA	DESCRIBIR LAS ETAPAS PRINCIPALES EN LA HISTORIA DE LA INSTITUCION	-PRESENTAR VIDEO -EXPOSICION DEL INSTRUCTOR -EXPLICAR LAS ETAPAS MAS IMPORTANTES EN LA HISTORIA DE LA INSTITUCION	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS
	ESTRATEGIA	ENUNCIAR LOS ELEMENTOS CLAVE EN LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR POR PARTE DE LA INSTITUCION.	-EXPOSICION DEL INSTRUCTOR DEL TEMA. -LOS PARTICIPANTES COMENTAN SOBRE EL TEMA EN EQUIPO Y LUEGO A NIVEL GRUPAL	-PROYECTOR DE ACETATOS
2. ESTRUCTURA FUNCIONAL	PUESTOS DEL AREA	DESCRIBIR LOS PUESTOS DEL AREA ASI COMO SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES	-EL INSTRUCTOR DESCRIBE LA ESTRUCTURA DEL AREA Y SUS PUESTOS. -LOS PARTICIPANTES ENUNCIARAN LOS PUESTOS Y SUS FUNCIONES.	-PROYECTOR DE ACETATOS -PIZARRON
	DEBERES Y RELACIONES	EXPRESAR LOS DEBERES Y RELACIONES DE LOS PUESTOS	-EXPOSICION DEL TEMA POR PARTE DEL INSTRUCTOR -DESCRIPCION POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.	-PROYECTOR DE ACETATOS
	FUNCIONES Y PROCESOS	DESCRIBIR LAS FUNCIONES Y PROCESOS PARA CADA PUESTO	-EXPOSICION DE LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO	-PROYECTOR DE ACETATOS

PROGRAMA DE CAPACITACION

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	APOYOS
3. CUALIDADES Y HABILIDADES TELEFONICAS	HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN	IDENTIFICAR DE MANERA CLARA LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN	-PRESENTAR VIDEO -EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR -EJERCICIOS DE COMUNICACION Y BARRERAS -DESCRIPCION POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS
	ORGANIZACION	ENUNCIAR LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES EN LOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR -DESCRIPCION POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS
	ACTITUD PROFESIONAL	EXPRESAR CON TERMINOS PROPIOS LAS CUALIDADES DE UNA ACTITUD PROFESIONAL	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR -DISCUSION EN GRUPOS -PROYECCION DE VIDEO -ANALISIS EN GRUPO -CONCLUSION EN GRUPO	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS
	TRABAJO EN EQUIPO	IDENTIFICAR CUALES SON LAS VENTAJAS DE TRABAJA EN EQUIPO	-PROYECCION DE VIDEO -EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR -EJERCICIO EN EQUIPO -CONCLUSIONES EN EQUIPO	-VIDEO
	EMPATIA	IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA DE LA EMPATIA EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.	-EXPOSICION ORAL DEL INSTRUCTOR CON DIAPOSITIVAS -DISCUSION EN EQUIPO -EJEMPLIFICAR EN SITUACIONES REALES -CONCLUSIONES EN GRUPO	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS
ASERTIVIDAD	DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	-RESOLVER UN TEST ESCRITO SOBRE ASERTIVIDAD -PROYECCION DE VIDEO -EXPOSICION DEL INSTRUCTOR -DRAMATIZACION DE EJEMPLOS SOBRE ASERTIVIDAD. -CONCLUSIONES GENERALES	-FORMATOS DE APLICACIÓN TEST -VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS	

PROGRAMA DE CAPACITACION

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	APOYOS
4. TECNICAS TELEFONICAS	INICIO DE LLAMADAS	IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES EN LA PRESENTACION DE UNA LLAMADA TELEFONICA	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -DISCUSION EN GRUPO -ESTRUCTURACION DE LA PRESENTACION	-PROYECTOR DE ACETATOS
	LA VOZ	DESCRIBIR LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA EN EL EMPLEO DE LA VOZ EN UNA LLAMADA TELEFONICA	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS
	COMO CONTESTAR EL TELEFONO	ENUNCIAR LA MANERA OPTIMA DE RESPONDER UNA LLAMADA	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS
	COMO DIRIGIRSE A UN CLIENTE	SEÑALAR LA MEJOR FORMA DE DIRIGIRSE A UN CLIENTE	-PROYECCION DE VIDEO -EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS
	ESCUCHAR DE MANERA EFECTIVA	EJEMPLIFICAR LA MANERA DE ESCUCHAR ADECUADAMENTE UNA LLAMADA TELEFONICA	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS
	EL ARTE DE FORMULAR PREGUNTAS	IDENTIFICAR LAS PREGUNTAS MAS ADECUADAS PARA DESARROLLAR UNA LLAMADA EFECTIVA.	-PROYECCION DE VIDEO -EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS
	DESPEDIDA DE LA LLAMADA	DESCRIBIR LA MANERA MAS ADECUADA EN QUE SE DEBE CONCLUIR UNA LLAMADA	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS
	LLAMADAS DE SEGUIMIENTO	IDENTIFICAR LA IMPORTANCIA DE LAS LLAMADAS DE SEGUIMIENTO DE UN CLIENTE	-EXPOSICION POR PARTE DEL EXPOSITOR. -EJERCICIOS -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS

PROGRAMA DE CAPACITACION

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	APOYOS
5. CALIDAD	COCEPTOS DE CALIDAD	ENUNCIAR UN CONCEPTO PROPIO DE CALIDAD	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DESARROLLO DE CONCEP TOS POR EQUIPO -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS
	DESARROLLO Y PRINCIPIOS	IDENTIFICAR LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO Y PRINCIPIOS DE LA CALIDAD	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DISCUSION EN GRUPO -CONCLUSIONES GENERALES	-VIDEO
	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	MENCIONAR LA IMPORTANCI DE LA HACER LAS COSAS CON CALIDAD	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DISCUSION POR EQUIPOS -CONCLUSIONES POR ESCRITO	-PROYECTOR DE ACETATOS
6. SERVICIO	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	ENUNCIAR CONCEPTO Y LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UN SERVICIO	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DESARROLLO DE CONCEP TOS EN EQUIPO. -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS
	EMPRESAS CENTRADAS EN EL CLIENTE	IDENTIFICAR CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA CENTRADA EN EL CLIENTE.	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DISCUSION EN GRUPO -CONCLUSIONES POR ESCRI TO DE CADA PARTICIPANTE	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS
	NIVELES DE SERVICIO	IDENTIFICAR CUALES SON LOS NIVELES DE SERVICIO DE LAS EMPRESAS	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -EJEMPLIFICAR POR EQUIPO NIVELES DE SERVICIO -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS

PROGRAMA DE CAPACITACION

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	APOYOS
7. EL CLIENTE	TIPOS DE CLIENTE	DESCRIBIR A CADA TIPO DE CLIENTE Y LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO QUE SE LE BRINDA	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -EJEMPLIFICAR POR EQUIPO LOS TIPOS DE CLIENTE. -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS -PROYECTOR DE ACETATOS
	EL CLIENTE EN NUESTRO PAIS	MENCIONAR LAS CARACTERISTICAS Y SERVICIO QUE SE BRINDA AL CLIENTE EN MEXICO	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DISCUSION POR EQUIPO. -PRESENTACION AL GRUPO DE LAS CONCLUSIONES -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE ACETATOS
	NUESTRO MEJOR CLIENTE	ENUNCIAR LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO A NUESTRO PRINCIPAL CLIENTE	-EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -DISCUSION POR EQUIPO. -CONCLUSIONES GENERALES	-PROYECTOR DE DIAPOSITIVAS -DIAPOSITIVAS
8. CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.	VALORES BASICOS DE CALIDAD	IDENTIFICAR LOS VALORES BASICOS EN UNA CULTURA BANCARIA DE CALIDAD ORIENTADA AL SERVICIO.	-PROYECCION DE VIDEO -DISCUSION EN EQUIPO -EXPOSICION POR PARTE DEL INSTRUCTOR. -PROYECCION DE VIDEO DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACION -CONCLUSIONES GENERALES	-VIDEO -PROYECTOR DE ACETATOS

Como guía para tomar el curso presentamos el siguiente manual para cada uno de los puntos que se abordarán en cada uno de los módulos.

MODULO No.1 NUESTRA ORGANIZACIÓN

En éste módulo se abordaran los siguientes temas

- Misión de la Institución
- Visión de la Institución
- Misión del Area de Telemarketing
- Historia del Area de Telemarketing
- Estrategia del Area del Telemarketing.

Los 4 primeros ya fueron descritos , el único que no ha sido mencionado es la estrategia, misma que comentamos a continuación.

En dicha estrategia del área se resalta la importancia de posicionarse como el mejor canal de colocación y promoción de los productos y servicios de la institución, realizando ésta actividad con calidad buscando la plena satisfacción del Cliente.

MODULO No. 2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura de la organización se compone de la siguiente manera:

Una Dirección General

Secretaria del director

Subdirección de Desarrollo

Area de Gestión

Area de Sistemas

Area de Promoción

Gerencia A de Ventas

Gerencia C de ventas

Supervisores para cada Gerencia de Ventas

Analistas de Apoyo para el Area de sistemas y Gestión

Verificadores para las Gerencias de Ventas

Representantes de Ventas telefónicas

Cada uno de los puestos tiene sus propias funciones y responsabilidades se abordarán en éste módulo la estructura de las Gerencias de Ventas debido a que es el área a donde va enfocado éste curso, también por que las otras áreas les dan apoyo a estas Gerencias.

En términos generales existe una relación entre todos los puestos sin embargo cada uno le reporte al nivel inmediato superior. Por otra parte cada puesto tiene sus propios proceso que desarrolla , mismos que se abordaran en este módulo.

MODULO No. 3 CUALIDADES Y HABILIDADES DEL REPRESENTANTE TELEFONICO EXITOSO

El representante de ventas telefónico tiene que desarrollar diversas cualidades para su mejor desempeño, dichas cualidades se mencionan a continuación.

La primera de ellas y de gran importancia es la de saber comunicarse adecuadamente para poder establecer una buena relación con los clientes, para esto serán de gran utilidad todas las cualidades que a continuación se mencionan.

El R.V.T. debe tener

- **ORGANIZACION**

- Es decir trabajar con apego a métodos y procedimientos

- EMPATIA

- Saberse poner en los pies del cliente.

- ACTITUD PROFESIONAL

La actitud que refleje debe ser:

- Positiva
- De servicio
- De compromiso y/o formalidad
- Demostrar entusiasmo ante los retos
- Tener confianza en si mismo nivel alto de autoestima
- Poseer dominio de sus emociones / autocontrol
- Ser paciente
- Contar con determinación para hacer las cosas
- Ser perseverante
- Ser Honesto e integro
- Tener resistencia al rechazo

- TRABAJO EN EQUIPO

Este aspecto es de mucha importancia debido ala falta de cultura que tenemos para trabajar en equipo por lo que abordaremos los siguientes temas.

- Formación de equipos de trabajo
- Dinámicas de grupos
- Comunicación intergrupal.
- Participación efectiva
- Liderazgo
- Motivación
- Solución de conflictos

- HABILIDAD PARA COMUNICARSE

Existen habilidades que podemos explotar a través de mejorar los siguientes puntos ejercitándolos diariamente y preparándonos para hacerlo de manera de correcta.

- Tener voz agradable
- Buena articulación y expresiones faciales
- Fluidez
- Uso apropiado de la gramática
- Amplitud de vocabulario
- Saber escuchar
- Agilidad

ASERTIVIDAD

Concepto del latín asserere, assertum, que significa afirmar.

Significa afirmación de la propia personalidad, confianza en si mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa, comunicación segura y eficiente.

- Hablar directamente
- Siendo mas seguro
- Usando más gestos

El seguir estas directrices, ayuda a conseguir la asertividad propiciando el cambio de conducta encontrando un estilo natural y propio de conducirse.

CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA ASERTIVA

- Se siente libre para manifestarse
- Se siente libre para comunicarse
- Va tras lo que quiere en la vida
- Actúa de modo respetable
- Se manifiesta emocionalmente libre
- Actúa con delicadeza pero con firmeza

UNA PERSONA ASERTIVA EVITA LOS DOS EXTREMOS: LA REPRESION Y LA EXPRESION AGRESIVA Y DESTRUCTIVA DE SUS EMOCIONES.

MODULO No. 4 TECNICAS TELEFONICAS

Otra de las formas en las que nos podemos desarrollar el desempeño de nuestro trabajo, es siguiendo o mejor dicho utilizando diferentes técnicas de apoyo que abordamos en este modulo.

TÉCNICA TELEFÓNICA #1**ANTES DE CONTESTAR / INICIAR LA LLAMADA.**

- Conocer el equipo y aparato telefónico.
- Practicar su uso.
- Relajarse y aclarar la mente, antes de recibir o efectuar una llamada.
- Revisar que se cuenta con los materiales de apoyo necesarios y disponibles.

TÉCNICA TELEFÓNICA #2**LA VOZ**

La voz que se proyecta está determinada por una variedad de factores controlables.

- **ENERGIA**- Refleja la actitud , el entusiasmo.
- **VELOCIDAD**-Ritmo de 125 palabras por minuto.
- **TONO**-Recomendable su variación para evitar la monotonía.
- **CALIDAD**-Transmitir la sonrisa, amabilidad, actitud de servicio, confianza, dominio.

TÉCNICA TELEFÓNICA #3**¿CÓMO CONTESTAR EL TELÉFONO?**

- Contestar lo más rápido posible.
- Pasos que facilitarán el contestar cortésmente la llamada:
 - 1.Saludar al interlocutor.
 - 2.Identificar su compañía / departamento
 - 3.Mencionar el nombre.
 - 4.Ofrecer disposición para ayudar.
 - 5.Hacer sentir al interlocutor que su llamada es "bienvenida"

6.Utilizar frases amables en el saludo.

TÉCNICAS TELEFÓNICA #4

¿CÓMO DIRIGIRSE AL INTERLOCUTOR?

De Tú, o Usted

Señor

Señora

Señorita

TÍTULO PROFESIONAL:

Dirigirse al cliente de acuerdo a su grado profesional, Licenciado, Ingeniero, Doctor, etc.

TÉCNICA TELEFÓNICA #5

SABER ESCUCHAR.

Poner atención a los tres tipos de frases que presenta el interlocutor.

Declaraciones.

Objeciones.

Preguntas.

Si no se le pone atención al cliente hay tres cosas que pueden suceder.

Escuchar lo que quiero escuchar.

Escuchar lo que espero escuchar.

No diferenciar entre una: declaración, objeción , pregunta.

TÉCNICA TELEFÓNICA #6

EL ARTE DE FORMULAR PREGUNTAS

Es necesario formular preguntas para conocer las necesidades del interlocutor.

PREGUNTAS ABIERTAS

Quando se desea que el interlocutor explique o describa.

PREGUNTAS CERRADAS

Quando se requiera una opción entre varias.

TÉCNICA TELEFÓNICA #7

DESPEDIDA

Confirmar los aspectos relevantes.

¿Preguntar si hay algo más?

Agradecer la llamada.

Despedirse amablemente.

TÉCNICA TELEFÓNICA #8

LLAMADAS DE SEGUIMIENTO

¿Cuándo es importante hacer una llamada al cliente?

Cuando las cosas no salieron de acuerdo a lo convenido.

Cuando existe un cliente molesto.

Cuando tenemos un cliente nuevo.

Cuando queremos tener presencia con nuestros clientes habituales.

“10 MANDAMIENTOS PARA UNA
VENTA TELEFÓNICA.”

1. Transmita / Refleje confianza.

No comprometerse con algo que no se puede cumplir. Una vez que el elemento confianza se ha establecido, las oportunidades de venta mejoran considerablemente.

2. Conocer las necesidades / problemas de los clientes.

Hacer las preguntas correctas para conocer las necesidades de sus clientes y ofrezca el producto / servicios satisfactor.

3. Conozca sus productor / servicios.

- Argumentos de ventas
- Objeciones más comunes.
- Características / forma de manejo, etc.

4. Conozca su negocio / industria.

- Publicaciones.
- Conferencias.

- Exposiciones comerciales, etc.

5. Conocer a la competencia.

Conocer sus fuerzas y debilidades ayudará a formular la estrategia de ventas.

Nunca hablar mal de la competencia, resaltar sus propios beneficios.

- Llamadas directas (Shoppers)
- Estudios / investigación de mercado.
- Folletería, Publicidad, etc.

6. Comunique los beneficios.

El cliente necesita saber en qué le beneficia el producto /servicio.

La presentación deberá estar basada en los beneficios para ese cliente.

Comuniquen los beneficios en un lenguaje que el cliente comprenda.

7. Escuchar al cliente.

En el teléfono la habilidad para escuchar es más importante que la habilidad para hablar. La habilidad para escuchar, combinada con la habilidad para efectuar preguntas es la clave para la venta efectiva.

8. Venda soluciones, no características.

- Todo beneficio es una solución a un problema o a una necesidad.
- Tan pronto como se familiarice con el negocio / situación de su cliente, escuche los requerimientos y presente su producto como solución.

9. Sea vendedor - asesor.

- El vendedor / asesor es percibido por el cliente como parte de su equipo, alguien en quien confiar, cuyas sugerencias y calidad de experto pueden apoyar sus planes (relación duradera).
- Haga que el cliente sienta que le interesa su negocio.

10. Cierre.

MODULO No. 5 CALIDAD

En éste módulo se verá todo lo referente a conceptos de calidad de diferentes autores y sobre todo los principios que enunciaron los principales exponentes de este tema a lo largo de la historia

*** CONCEPTOS***** PRINCIPIOS DE CALIDAD DE LOS SIGUIENTES AUTORES****W. EDWARDS DEMING**

- La Calidad es alto grado de uniformidad en el producto.
- La productividad aumentará mientras la variabilidad decrezca.
- La responsabilidad de la gerencia consiste en controlar las variaciones causadas por : los trabajadores y el proceso de producción.
- La administración es responsable por el 85 % de los problemas, los operarios lo son solo por el 15 % .
- Propone 14 principios para la alta administración.
- Es el crítico más agudo de la administración americana.

Mencionar los 14 puntos abordados en el trabajo

PHILIP B. CROSBY enuncia lo siguiente.

- Calidad es cumplimiento de requerimientos.
- El cambio hacia la calidad es la prevención.
- El remedio para la Calidad es : Decisión, Educación e Implementación.
- Define el estándar de " Cero Defectos " como una actitud o ideal hacia no tolerar errores. Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Considera que los problemas con los proveedores y clientes se deben en gran parte a la falta de requerimientos y falta de claridad en ellos.

JOSEPH M. JURAN

- Calidad es : " Adecuación al uso, es también cumplimiento de especificaciones
- Considerar que los principales aspectos de la Calidad son : Técnicos y Humanos.
- Todo programa de calidad debe tener 3 cambios : Educación masiva en métodos de calidad, Programas anuales de mejora, Liderazgo de la dirección.
- Está en contra de campañas de motivación.
- Los problemas de Calidad provienen generalmente de una mala administración.

KAORU ISHIKAWA.

- Practicar control de calidad y mantener un producto de calidad que sea satisfactorio para el consumidor.
- El control de calidad comienza en el diseño.
- Para dar Calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente.
- Calidad total es compromiso de todos en la organización.
- Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntariedad y desarrollo de las personas en uso de su inteligencia.
- Quién es incapaz de manejar a la gente no sirve como gerente.
- Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la NO - CALIDAD.
- Estados Unidos todavía no entiende el modelo japonés.

* IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Como último de los puntos tenemos que resaltar la importancia de la calidad en todos aspectos:

- Nuestra vida Personal
- Nuestro aspecto Profesional
- Nuestro aspecto Laboral.

MODULO No. 6 EL SERVICIO

En el contexto de éste modulo abordaremos lo que se refiere al servicio, siendo lo primero que haremos conceptualizar el servicio y mencionar las características que presenta un servicio de excelencia.

Posteriormente abordamos el ciclo de servicio con el cliente, así como el tema de la importancia de los llamados momentos de verdad, todo esto a través del modelo del triángulo del servicio.

Por otra parte abordamos las características de un servicio (descritas con anterioridad) pero sobre todo los aspectos más importantes de una empresa centrada en el cliente.

Por último se establece cual es la diferencia sobre los niveles de servicio que se prestan:

1. Atender
2. Servir
3. Satisfacer
4. Anticiparse a

Módulo No. 7 EL CLIENTE

Lo primero que haremos es definir el concepto de cliente así como la importancia del servicio que se le da por parte de la organización, posteriormente estableceremos la siguiente tipología que ya fue descrita:

- Primer cliente
- Cliente interno
- Cliente externo

Posteriormente describiremos otra tipología más apegada al servicio del Telemarketing:

El cliente Positivo

El cliente conversador

El cliente discutiador

- El cliente tímido
- El cliente de la tercera edad
- El Cliente exigente
- El cliente enojado
- El cliente ofensivo o grosero

Posteriormente se abordarán los diferentes tratos que recibe el cliente en México, su evolución e identificaremos a nuestro mejor cliente, sus características y cualidades, así como sus puntos débiles y fuertes.

Módulo No. 8 CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO A CLIENTES

En el módulo número ocho abordamos lo referente a los valores básicos de calidad en el servicio en particular en una institución financiera.

Antes que nada debemos enfatizar la búsqueda de un cambio cultural en los elementos de nuestra organización, y posteriormente enunciar cada uno de los valores que nos llevarán a dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

VALORES BASICOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

1.-LA CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Es decir de volver a las llamadas de los clientes de manera oportuna y sobre todo cuando nosotros no le podemos resolver sus necesidades orientarlo a donde si lo puedan hacer.

2.-ACCESIBILIDAD.

Estar disponible cuando lo requieren los clientes, tenemos que estar ahí cuando el cliente lo solicite.

3.-CREDIBILIDAD.

No hacer promesas que no se puedan cumplir .

4.-CORTESIA.

Ser amable y cortés con los clientes.

5.-COMPETENCIA.

Estar bien capacitado y saber de lo que se esta hablando, contando con conocimientos generales para abordar cualquier tema que nos plantee el cliente.

6.-COMPRENDER A LOS CLIENTES.(EMPATIZAR)

Tomar tiempo para conocer las necesidades de los clientes, poniéndonos en los zapatos de los clientes.

7.-CONFIABILIDAD

Ser confiable o mejor dicho ganarse la confianza del cliente estableciendo éste vinculo que es fundamental para la realización de un servicio de calidad.

8.-COMUNICACIÓN

Hablar con los clientes, emplear su lenguaje y estar atento a sus necesidades empleando una terminología apropiada para cada cliente.

En resumen la cultura es una herramienta directiva extremadamente poderosa para efectuar un cambio estratégico para convertirse en un proveedor de servicios de calidad . Es en parte una función de las propias actitudes, creencias y normas de empleo que interactuan con los lineamientos de la institución, para el comportamiento del ser humano.

EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Como última parte del programa de capacitación se realizará la evaluación del mismo, del programa, de los participantes y de los instructores.

EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

La evaluación de los participantes, se llevará a cabo por día esto es, se realizarán dos evaluaciones escritas que constarán de 20 preguntas sobre los temas abordados ese día, cabe aclarar que se tiene que superar los 90 puntos de los 100 posibles en la evaluación del programa, para que pueda ser aprobado.

La evaluación se integrará de la siguiente forma

Examen escrito 5 pts por acierto.

20 aciertos 100 pts

Estos exámenes se promedian la calificación de los dos días y se obtiene el resultado de la evaluación escrita, que equivale al 90% de la calificación final, el restante 10 % se compone de las participaciones en donde se toma en base a la siguiente escala.

De 3 a 5 participaciones por día 5% por lo que en los días se reúne el 10 % todas las demás evaluaciones se harán tomando esta base por lo que serán las partes proporcionales respectivas.

EVALUACION DE LOS INSTRUCTORES

En lo referente a la evaluación de los instructores se llevará a cabo de dos formas, por un lado de parte de los participantes a través del siguiente cuestionario.

1.-¿Como considera que fue el curso?

Bueno	Regular	Malo
-------	---------	------

2.-¿Cómo considera a los instructores en cuanto a dominio del tema?

Buenos	Regulares	Malos
--------	-----------	-------

3.-¿Cómo se le hicieron las sesiones?

Muy interesantes

Interesantes

Poco

Nada

y dinámicos

y dinámicos

interesantes

en particular

4.-¿Cuál de los instructores le agradó mas y por qué?

5.-¿Qué sugiere para mejorar éste curso?

La otra forma de evaluación es de acuerdo al nivel de aprobación que tuvieron los capacitados.

EVALUACION DEL PROGRAMA

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a la comparación de sus objetivos contra la mejora de los RVTS después de haber asistido al curso, al mismo tiempo se observará cual es el impacto en la actitud y comportamiento de los RVTS a través de la satisfacción de los clientes que atienden y de su forma de conducirse con sus compañeros.

Por último estableceremos un cuadro comparativo de los resultados que se están obteniendo en cuanto a, nivel de ventas, ventas canceladas, reportes de mal atención por parte de los clientes, antes y después del curso. Dichos cuadros se harán en base a lo dictado por el nivel gerencial del área.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El presupuesto del programa de capacitación se tiene que formular en base a si se contrata de manera externa ó de manera interna, por lo que se presentarán las siguientes alternativas en los presupuestos , para poder tomar la mejor decisión sobre cual es la mejor opción. Presentamos a continuación las diferentes alternativas.

- a) Contratarlo de manera externa.
- b) Realizarlo con el personal que trabaja en el área de Telemarketing ó dentro de la institución.

Gastos en general

Cédula de pagos de sueldos que se hacen al personal

	Costo/Día	Num días curso	Total de costo x curso	Total de Elementos	Costo total
RVTS	106.00	2	212.00	260	\$55,120.00
ALIMENT Y PAPEL	7.00	2	14.00	260	\$3,640.00
COSTO TOTAL	117.00	2	226.00	260	\$58,760.00

Aunado a esto si el programa se contrata de manera externa se sumaría lo siguiente de acuerdo a diferentes cotizaciones por hora.

Costo x Hr.	Hrs x curso	Costo total x curso	Num cursos	Costo Total de Cursos	Gastos de personal	Costo total
a) 800	16	\$12,800	8	\$102,400.00	\$58,760.00	\$161,160.00
b) 1000	16	16,000	8	128,000.00	58,760.00	\$186,760.00
c) 1200	16	19,200	8	153,600.00	58,760.00	\$212,360.00

A esto se le incrementarían los costos de los sueldos de los participantes, resultando el costo total.

Costo por hora para	800.00	1,000.00	1,200.00
Presupuesto por hora	\$ 102,400.00	\$ 128,000.00	\$ 153,600.00
Presupuesto de Sueldos	58,760.00	58,760.00	58,760.00
Total de Gastos	<u>161,160.00</u>	<u>186,760.00</u>	<u>212,360.00</u>

Por otro lado si el Programa se realiza de manera interna el costo sería el siguiente:

Cédula de Costos del personal que imparte el curso

PUESTOS	COSTO X HR	HRS X CURSO	COSTO X CURSO	N. DE ELEM	COSTO X CURSO	N. DE CURSOS	COSTO TOTAL
SUPERVISOR	\$28.00	2	56.00	1	\$56.00	8	\$448.00
EJEC. DE CALID	30.00	3	90.00	4	\$360.00	8	\$2,880.00
ASESOR	35.00	2	70.00	1	\$70.00	8	\$560.00
RVT DE APOYO	14.00	8	112.00	2	\$224.00	8	\$1,792.00
ALIMENTOS	7.00	2	14.00	6	\$84.00	8	\$672.00
COSTO TOTAL	114.00	17	342.00	2	794.00	40	6,352.00

Incrementando los costos sobre sueldos, el presupuesto sería el siguiente

Presupuesto del Personal que imparte el curso	\$ 6,352.00
Presupuesto de sueldos	<u>58,760.00</u>
	<u>65,112.00</u>

Con los datos obtenidos podemos establecer la comparación sobre los costos

Presupuesto del programa contratado externo	
Mínimo	\$ 161,160.00
Máximo	\$ 212,360.00

Presupuesto del programa realizado de manera interna	\$ 65,112.00
--	--------------

La decisión que sugerimos resulta muy clara.

BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN CON LA REALIZACIÓN DEL PROGRAMA

Como podemos observar existe una gran variación en los costos, en él realizar el programa de manera interna o bien contratarlo de manera externa.

Los beneficios que nos representan la realización del programa son muy amplios y se presenta en diferentes aspectos, entre los que podemos señalar los siguientes.

- Se mejora el nivel de servicio de nuestra área, lo que reditúa en una mejor relación con nuestros clientes.
- Se obliga a tener menos tiempos muertos por parte de los RVTS debido al orden que se establece con los temas abordados en la capacitación lo que al final de cuentas reduce los costos.
- Se incrementa el nivel de productividad de los Representantes de Ventas Telefónicas
- Se tiene una excelente preparación para el establecimiento de un sistema de calidad en el área(mismo que se prevé en un futuro)
- Se dan los fundamentos para fomentar un cambio cultural al interior de nuestra organización.
- Se logra tener una mejor imagen del Call Center que lo hace mas atractivo para atraer a nuevos clientes.
- Se logra satisfacer los requerimientos de capacitación del área que se tienen en este momento, resolviendo uno de sus principales problemas, el inadecuado servicio para cada cliente.
- Se logra tener una mejor identificación de los empleados con la organización
- Se mejora el ambiente interno del área fomentando el trabajo en equipo
- Se desarrollan mejores habilidades en los operadores, fortaleciendo los puntos débiles en comparación con la competencia. Etc.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

De lo presentado en este trabajo se pretende resaltar lo importante que es fomentar una cultura de calidad en el servicio, en momentos como en que vivimos actualmente.

El hecho de llevar a cabo una capacitación acorde a las necesidades y características de una empresa, nos conduce a dar solución a problemas reales, aportando nuestro granito de arena para el cambio que se debe llevar a cabo en las organizaciones en que nos desenvolvemos.

En el aspecto del servicio que brindamos, tenemos la obligación de seguirnos preparando día a día para desarrollarnos en un ambiente tan competitivo de manera efectiva. Debemos tener la mentalidad no sólo de atender, tampoco únicamente de servir, si no satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

El diseño de un programa de capacitación de calidad en el servicio es una herramienta muy útil para proporcionar no solo los conocimientos necesarios para desarrollar mejor el trabajo que desempeñamos, sino también para conocer la misión, visión y objetivos de nuestra empresa, aspecto fundamental para tener un fin común con la organización. Aunado a esto que dicho programa sirva como preparación para el establecimiento de un sistema de calidad. Todo esto con el objetivo fundamental de brindar un mejor servicio al cliente, razón de ser las empresas.

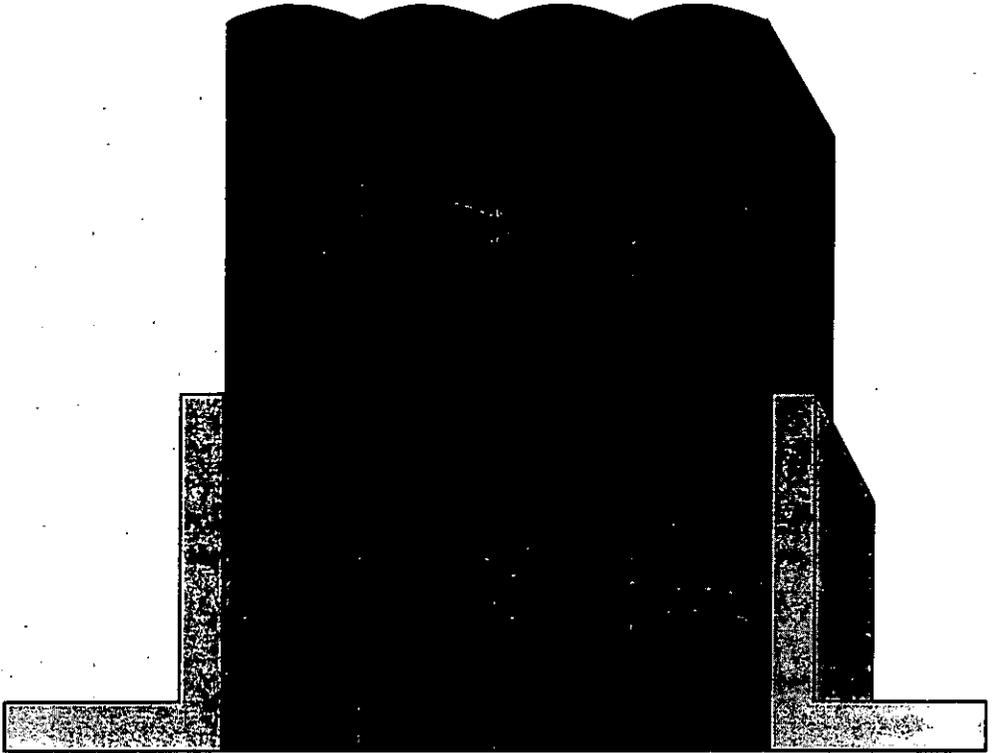
El tomar en cuenta no sólo las necesidades de capacitación de el área de trabajo sino también la disponibilidad e interés de las personas a las que se

dirigirá el curso, a parte de contar con el respaldo del área directiva nos lleva a preveer que el curso de capacitación tendrá éxito.

Nos damos cuenta entonces que si las organizaciones, así como las personas se esfuerzan por hacer las cosas con calidad, el resultado será que se provocará un cambio cultural que beneficiará a ambas partes y los llevará al logro y cumplimiento de sus objetivos.

¿Qué empresa no aceptara que sus empleados se identificaran más con ella?, y que al mismo tiempo proporcionara las herramientas y los medios necesarios para desarrollar su trabajo de una manera excelente, seguramente esto se haría recíproco de parte de su personal. Sus resultados por ende serán los mejores, y al mismo tiempo tendrán un mejor nivel de servicio, por lo que a través de una nueva cultura entonces se cumplirá con el principio de brindarle una **"Calidad en el servicio a sus clientes"**.

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ALBRECH Karl
LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
EDITORIAL LEGIS
MÉXICO 1990

- 2.- ARIAS Galicia Fernando
CAPACITACION PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA COLABORACIÓN
EDIT AMECAP (ASOCIACIÓN MEXICANA RECAPACITACIÓN DE PERSONAL AC)
MÉXICO 1994

- 3.- BAENA Guillermina
TESIS EN 30 DÍAS
EDITORES MEXICANOS UNIDOS
MÉXICO. 1995

- 4.- BARRA Ralph
CÍRCULOS DE CALIDAD EN OPERACIÓN
EDITORIAL MCGRAW-HILL
USA 1982

- 5.- CALLAZO Bernand
LAS CLAVES DE ÉXITO EN TELEMARKETING
EDITORIAL DÍAZ SANTOS S.A.
MADRID 1990

- 6.- COLUNGA Dávila Carlos
LA CALIDAD EN EL SERVICIO
EDITORIAL PANORAMA
MÉXICO 1995

- 7.- DESSLER Gary
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
PRETENICE-HALL HISPANOAMÉRICA S.A.
NAUCALPAN EDO.MEX. 1996

- 8.- FERNÁNDEZ Arena Jose Antonio
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDITORIAL DIANA
MÉXICO 1993

- 9.- GINEBRA Juan
DIRECCIÓN POR SERVICIO
EDITORIAL IPADE
MÉXICO 1993

- 10.- GRUBBS M. Ray
BANCA DE EXCELENCIA
EDITORIAL PANORAMA
MÉXICO DF. 1993

- 11.- GUTIÉRREZ Pulido Humberto
CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD
EDITORIAL McGRAW-HILL
MÉXICO D.F.

- 12.- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
MANUAL PRACTICO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EDITORIAL I.M.C.P.
MÉXICO D.F. 1997

- 13.- LABOVITZ George
COMO HACER REALIDAD LA CALIDAD
EDITORIAL DÍAZ SANTOS S.A.
MADRID ESPAÑA 1995

- 14.-MERCADO Salvador H.
ADMINISTRACION APLICADA (TEORIA Y PRACTICA)
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO 1999

- 15.- PRICE Frank
CALIDAD PERMANENTE
EDITORIAL PANORAMA
MÉXICO D.F. 1992

- 16.- REYES Ponce Agustín
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
EDITORIAL LIMAS
MÉXICO 1996

- 17.- REZA Trosino Jesús Carlos
COMO DIAGNOSTICAR LAS NESESIDADES DE CAPACITACION
EN LAS ORGANIZACIONES
EDITORIAL PANORAMA
MÉXICO 1990

- 18.- REZA Trosino Jesús Carlos
COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
EDITORIAL PANORAMA
MÉXICO 1992

- 19.- REZA Trosino Jesús Carlos
EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACION
EDITORIAL PANORAMA
MÉXICO D.F. 1995

- 20.- RODRÍGUEZ Estrada Mauro
CREATIVIDAD EN EL SERVICIO
EDITORIAL McGRAW-HILL
MÉXICO DF. 1996

- 21.- RODRÍGUEZ Valencia Joaquin
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EDITORIAL ECASA
MÉXICO 1993
- 22.- STEVENS Michel
MANUAL DEL TELEMARKETING
EDITORIAL LEGIS
LONDRES 1992
- 23.- SHOHL John
ALCANZANDO LA EXCELENCIA MEDIANTE EL SERVICIO AL
CLIENTE
EDITORIAL LEGIS
MÉXICO 1990
- 24.- WALKER Denis
EL CLIENTE ES LO PRIMERO
EDITORIAL DIAZ DE SANTOS S.A.
MADRID ESPAÑA 1991
- 25.-ZORRILLA Santiago
GUIA PARA ELABORAR UNA TESIS
EDITORIAL MC-GRAWHILL
MEXICO D.F 1996