



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

## MANUAL DE GESTIÓN ENFOCADO A LA ATENCIÓN A CLIENTES VÍA TELEFÓNICA EN A-TI-END S.A.

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
ERICA MICHEL BAUTISTA ARBEA

ASESOR:  
DR. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL



MÉXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## INDICE

|  |     |
|--|-----|
| <b>Introducción</b>  | 2   |
| <b>Capítulo 1. Acerca de A-ti-enD</b>                              |     |
| 1.1 Marco de referencia  | 9   |
| 1.2 Organización.  | 11  |
| <b>Capítulo 2. Call Center.</b>                                    |     |
| 2.1 Concepto de Call Center  | 16  |
| 2.2 Llamadas de entrada INBOUND llamadas de salida OUTBOUND        | 19  |
| 2.3 Costos del Call Center   | 21  |
| 2.4 Ventajas de un Call Center                                     | 25  |
| 2.5 Como contratar un Call Center                                  | 28  |
| 2.6 Telemarketing vs Atención a Clientes                           | 29  |
| <b>Capítulo 3. Telemarketing</b>                                   |     |
| 3.1 Acerca del Telemarketing.                                      | 32  |
| 3.2 Importancia de las ventas                                      | 34  |
| 3.3 Objeciones en la llamada telefónica                            | 44  |
| <b>Capítulo 4. Atención a Clientes</b>                             |     |
| 4.1 Acerca de la Atención a Clientes                               | 49  |
| 4.2 Historia de la Atención a Clientes                             | 51  |
| 4.3 Concepto de Atención a Clientes                                | 53  |
| 4.4 Cliente  | 55  |
| 4.5 Actitud  | 61  |
| 4.6 Servicio al cliente  | 63  |
| 4.7 Atención a Clientes  | 64  |
| 4.8 Comportamiento del servicio                                    | 69  |
| 4.9 Calidad en la Atención a Clientes                              | 72  |
| 4.10 Comunicación  | 74  |
| <b>Capítulo 5. Motivación para el trabajo</b>                      |     |
| 5.1 Motivación   | 78  |
| 5.2 Teorías relacionadas con la motivación                         | 80  |
| 5.3 Motivación de grupos   | 90  |
| 5.4 Frases para la motivación                                      | 93  |
| <b>Capítulo 6. Manual de procedimientos</b>                        |     |
| 6.1 Manual de procedimientos                                       | 95  |
| 6.2 Contenido del manual   | 99  |
| 6.3 Diseño del proyecto  | 103 |
| 6.4 Delimitaciones del universo de estudio                         | 104 |
| 6.5 Preparación del proyecto                                       | 105 |
| 6.6 Presentación del proyecto ante autoridades competentes         | 106 |
| 6.7 Captación de la información                                    | 106 |
| <b>Capítulo 7. Manual de Gestión para una empresa de servicios</b> | 121 |
| <b>Conclusión.</b>   | 200 |
| <b>Bibliografía</b>  | 203 |

# INTRODUCCIÒN

## INTRODUCCIÓN

Cuando tenemos la necesidad de expresar la gratitud o inconformidad acerca de un producto y/o servicio, necesitamos un medio de vinculación con la empresa; no sólo debe ser la máquina que responda cada vez que uno marca un número telefónico, debe existir también el lado humano, que responda a nuestras inquietudes, que nos haga sentir que alguien nos escucha, que crea que lo que nos pase es importante; es así como surge la atención a clientes.

No sólo para los consumidores de un artículo y/o servicio es necesario saber que se cuenta con un vínculo de información, también es de suma importancia para las empresas saber qué se piensa sobre el producto y/o servicio, qué fallas tiene, cómo puede mejorar; en fin, este canal es de suma importancia para saber datos relevantes sobre el funcionamiento, también es una fuente para recabar información.

Es sabido que a nadie le gusta recibir críticas, es por eso, que la atención a clientes ya sea vía telefónica o personal, es manejada no como un centro de atención de quejas, sino más bien, ésta se proyecta como "¿dudas?, comentarios", para que de alguna manera el consumidor sienta que es escuchado y atendido.

La mejor manera de servir sería de manera personal, cara a cara, poder conocer a nuestro cliente; sin embargo, la globalización, las distancias, el gran número de clientes, los costos, los tiempos, no lo permiten. Es por ello que muchas empresas han optado por tener centros de atención telefónica que les ayuden a reducir costos, tiempos y sobre todo abarcar un número importante de atención a sus clientes.

Estas recientes empresas llamadas Call Center, manejan llamadas de salida (Telemarketing) y llamadas de entrada, (Atención a Clientes), que permiten prestar este servicio tan indispensable de la atención a clientes o desplazar un producto de forma más rápida y con mayor alcance, es así como surgen los Out Sourcing.

A-ti-enD S. A, es un a empresa mexicana que ofrece estos y otros servicios a empresas que desean ofrecer este tipo de servicios, sin embargo, es necesario que el personal que labore en esta empresa domine, la información necesaria para prestar el servicio adecuado, ya que no solo representa a A- ti-enD, sino también a la empresa que contrata.

En el área de atención y servicios a clientes, se enfrenta a diferentes retos, entre ellos a identificar el requerimiento real del cliente y darle una solución o respuesta adecuada. Responder a estos retos puede resultar sencillo si se cuenta con los conocimientos técnicos necesarios, por lo que este proyecto esta dirigido a identificar y desarrollar tecnologías que se adecuen a las necesidades de A-ti-enD.

También pretende que el personal se enfrente a su propia capacidad y creatividad, proporcionándole herramientas que lo apoyen a entender y analizar problemas de manera efectiva orientándose tanto a su solución como a su prevención y eliminación.

Por lo que este proyecto se enfocará a la creación de un Manual de Gestión enfocado a la Atención de Clientes vía telefónica en donde se proyectaran técnicas y habilidades para optimizar el Call Center como negocio a través de una alta efectividad calidad en la Atención de Clientes, ya sea en la venta o brindando servicio.

#### **OBJETIVOS.**

Proponer un Manual de Gestión.

Proponer al interior del Manual de Gestión un Manual de Operación para el Call Center.

Proponer técnicas de motivación para el personal.

Proponer técnicas y habilidades para una mejor Atención al Cliente vía telefónica.

Centrar información relevante por escrito, para apoyo de la empresa y del personal.

A-ti-enD es una empresa dedicada a actividades de Telemarketing y Atención de Clientes, es requerida principalmente como herramienta en campañas integradas de mercadotecnia directa donde se combinan medios masivos o semi masivos.

## **CARENCIAS.**

La mejor manera de comprender un problema es estando dentro de el y al estar trabajando directamente en el área de Atención a Clientes vía telefónica en el área de Call Center (Campaña de apoyo para una Editorial ), se pueden detecta carencias; las siguientes son faltantes que llegan a cubrirse ó a satisfacerse al 100%.

*Al interior la Administración o Gestión, no cuenta con los principios básicos de Administración;* es decir, el proceso administrativo es de manera muy empírica.

*No se tiene un Manual de Procedimiento.* Al comento de capacitar a personal de nuevo ingreso, se puede dar cuenta mediante la misma, que no existe ningún documento por escrito que sirva de apoyo tanto para el que imparte la capacitación ni para las personas en capacitación .

*No se cuenta con información ordenada para la resolución de problemas.* A pesar de que se cuenta con todos las herramientas de trabajo para generar un buen servicio al cliente, el hecho de que ésta se encuentre de manera desordenada, no ayuda a que la consulta sea más rápida o que en cualquier momento de duda, exista la información de manera sistemática para su consulta.

*La rotación de personal es continua.* En los Call Center es normal este proceso, esto debido a la presión que se haga al personal, por no conocer la información adecuada o simplemente por que el personal no es apto o es capaz de realizar dicha función; pero también el manejo de demasiad información explicada de manera aleatoria, puede llegar a generar confusión e inseguridad para la persona encargada de servir.

*Carencia de técnicas de atención a clientes.* Aunque se tenga idea de lo que puede ayudar a mejorar el servicio prestado, también es necesario contar con información por escrito disponible para su consulta; además de que es importante el manejo de retroalimentaciones.

*Falta de motivación a los operadores del Call Center.* En cualquier función, el hecho de no estar motivado, puede generar que no se alcance las metas; tanto de la empresa como personales.

*Demasiado tiempo en espera para la Atención al Cliente (cola de llamadas).* Al no estar familiarizado con tanta información, puede originar mayor retraso en cuanto a la investigación de cómo resolver o ayudar al cliente,

### **HIPÓTESIS.**

Una herramienta básica para dar a conocer aspectos importantes de la empresa, puntos de referencia en cuanto al manejo de la información y su aplicación conllevan a la importancia del Manual de Gestión.

La existencia de un Manual de Gestión para cada empresa contribuye como una herramienta básica para el mejor manejo de la información y aplicación de la misma. Si se carece de él, las posibilidades de que el personal de nuevo ingreso conozca y maneje la información al igual que el resto del personal serán mínimas.

La existencia de un Manual de Gestión que sea utilizado como una herramienta básica de información, no solo en cuanto al manejo de las operaciones de la empresa, sino además como fuente de consulta para el personal de la empresa.

La carencia de un Manual de Gestión, específicamente para capacitar al personal de nuevo ingreso al Call Center de A-ti-enD, y la falta de una herramienta como medio de apoyo para tener información clara y organizada, puede ser la causa que origina confusión en el manejo de información de la campaña en marcha, teniendo como consecuencia, continua rotación en el personal.

También la falta de experiencia a causa de la rotación de personal, agregada a la falta de motivación, dan como resultado que no se proporcione una buena atención al cliente. Además no existen o no se tiene conocimiento de técnicas para un mejor servicio al cliente.

Si sumamos todo esto, ocasiona que los operadores no estén bien preparados para dar soluciones a los clientes y la falta de orden en la información incrementan el tiempo de llamada, teniendo como consecuencia mayor número de llamadas en espera lo que conduce a tensión por parte del operador y no prestar un servicio de calidad.

## PROPUESTAS.

Manual de Gestión.

Técnicas de Atención a Clientes.

Motivación a ejecutivos telefónicos.

Mejor manejo de información para disminuir el tiempo de llamada.

El presente trabajo, se divide para su comprensión y justificación del Manual de Gestión, en los siguientes capítulos.

- Introducción.
- Capitulo 1. Acerca de A-ti-enD. En este capítulo se pretende dar a conocer las actividades y funciones principales de la empresa, con el propósito de visualizar el campo de acción de este trabajo. La empresa como tal, carece de información por escrito respecto a su campo de acción o entorno laboral; así mismo, carece de un organigrama, por lo que se hará la propuesta de un modelo de organización gráfica.
- Capitulo 2. Call Center. En este capítulo, se pretende centrar información relevante en cuanto al manejo del concepto de Call Center, siendo orientado a la función principal de la empresa A-ti-enD.
- Capitulo 3. Telemarketing. En este capítulo, se pretende manejar información que no es ajena a la empresa, pero que no se tiene por escrito información básica, ya que el Telemarketing es parte fundamental de cualquier Cal Center.
- Capitulo 4. Atención a Clientes. En este capítulo, se pretende dar a conocer la información central del presente proyecto de organización, ya que siendo esta la actividad central de la organización a trabajar para la realización de este Manual de Gestión.
- Capitulo 5. Motivación para el trabajo. En este capítulo, se manejará información que es de ayuda para manejar la motivación dentro de cualquier esfuerzo proyectado hacia la obtención de resultados.
- Capitulo 6. Manual de procedimientos. En este capítulo, se pretende dar a conocer la metodología seguir para la presentación del Manuel de Gestión en cuestión.

- Capitulo 7. Propuesta de un Manual de Gestión. En este capitulo, se dan a conocer los elementos para capacitar a nuevo personal, o bien actualizar al ya existente.

**CAPITULO 1**  
**ACERCA DE**  
**A-TI-END**

A-ti-enD tiene 2 grandes divisiones para una mejor atención; venta de productos y servicios:

Venta de productos.

- Radio y Televisión.
- Medios masivos de comunicación.
- Catálogos.
- Toma de pedidos.
- Cobranza.
- Distribución.
- Almacén.
- Servicios de Atención a Clientes.

Venta de servicios.

- Respuesta a detonadores publicitarios.
- Actualización de base de datos.
- Desarrollo y diseño de imagen.
- Reestructuración de cartera.
- Llenado de cuestionarios.
- Estudios de mercado.
- Desarrollo en Internet.
- Correo directo.

PERFIL DE A-TI-END

- Es una empresa sinónimo de Servicio, Comunicación, Imagen y Responsabilidad
- Es una empresa que le brinda un servicio completo.
- Tiene el mejor Call Center.
- Conduce Investigaciones de Mercado.
- Brinda atención personalizada.
- Son reales y constantes.
- Logran resultados relevantes para su empresa.
- Son la mejor empresa que le brindará soluciones profesionales a sus necesidades.
- Su visión es lograr la satisfacción de sus clientes, en forma efectiva y transparente.
- En la institución el personal representa el punto neurálgico.

De acuerdo al Mtro Reyes Ponce<sup>1</sup>, “este sistema a) Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función; b) pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Es por ello que el organigrama propuesto es el siguiente:

---

<sup>1</sup> Mtro. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, p.p 282 al 285

En este organigrama se muestra la manera de como es la estructura jerárquica de A-ti-enD; en éste se pretende mostrar como la parte principal de esta empresa es representada por la asamblea de accionistas, delegando la autoridad al representante legal que es la persona que siempre se encuentra en la empresa para tomar decisiones importantes.

En la misma posición jerárquica se encuentra contabilidad de personal y el responsable de campaña, siendo éste el que tenga mayor grado jerárquico para tomar decisiones con respecto a la campaña en proceso, ya tiene el mayor conocimiento y herramientas para este y la mejor toma de decisiones.

Posterior mente, manejado como un staff, se encuentra el superviso general, este tiene la autoridad directa sobre ambos supervisotes y los RVT'S, teniendo también la autoridad delegada cuando no se encuentra el responsable de campaña.

Los supervisores tanto matutino como vespertino, su función no es si no la de asesoramiento directo a los RVT'S y revisión de reportes , teniendo como jefes directos a el supervisor general y el responsable de campaña.

Por ultimo, pero no menos importante, se encuentran los RVT'S, que son los responsables de brindar el servicio contratado por alguna otra empresa, además de la elaboración de reportes de las actividades desempeñadas.

**CAPITULO 2  
CALL CENTER**

Para la Cia. Andicel de Colombia *"un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas"*

Para la consultora de Call Center One to One define el término como un *"Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, Manutención de clientes, Cobranzas"*.

Para la Cia Sistecol *"el Call Center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call Center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes"*

Para la Cia. Rasgocorp un Call Center *"es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápido, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes"*

Para la Compañía Soluziona el Call Center *"se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo"*

Luis Gallardo menciona que *"el concepto de Call Center va en la actualidad mucho más allá de la mera centralita telefónica tradicional. Es una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera"*.

## **2.2 LLAMADAS DE ENTRADA-IN BOUND / LLAMADAS DE SALIDA OUTBOUND.**

### **IN BOUND.**

Las llamadas de entrada también conocidas como IN BOUND, son el resultado del servicio prestado por las empresas, para ser el medio de contacto entre empresa-cliente.

El factor humano que tiene la labor de contestar o realizar llamadas, recibe un nombre de acuerdo a su función. La persona que se encarga de contestar llamadas se conoce como Operador Telefónico, Asesor Telefónico, Gestor de Servicios, Representantes Vía Telefónica (RVT'S).

Algunos de los fines de este tipo de llamadas son:

- Resolución de dudas.
- Recepción de quejas.
- Recepción de comentarios.
- Recepción de agradecimientos.
- Calificación de posibles contactos (prospectación).
- Atención a solicitudes derivadas de medios.
- Captación de datos.
- Informar puntos de venta distribuidores, etc.
- Orientar y asesorar a clientes y prospectos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Evaluar niveles de respuesta a publicidad.
- Establecer citas.
- Actualización de bases de datos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.

## **2.3 COSTOS DEL CALL CENTER.**

### **ESTRUCTURA DE COSTOS.**

Al igual que en todas las empresas. Los costos no son ajenos de ningún Call Center, de hecho los costos manejados dentro del mismo, darán como resultado, permanecer o salir del mercado

Los elementos de costos para un presupuesto son; variables, fijos y semifijos. Esta estructura esta basada en los costos por RVT por hora, los cuales tienen un componente fijo, un componente variable y donde es aplicable uno semifijo.

La rentabilidad y la productividad por RVT de un centro Telemarketing o de un Centro de Atención Telefónico, son determinadas por la facultad del gerente para controlar estos costos. En un centro bien manejado, todos los costos son registrados contra una actividad especifica o servicio (en centro de costos) o contra la fuente de ingresos (en centro de utilidades). De esta manera el éxito de cada aplicación de Telemarketing o Atención de clientes puede ser medido en términos económicos.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.**

Primero debemos identificar los tipos de costos, y clasificarlos como variables, fijos, semifijos. No es el tipo de costo lo que determina la clasificación sino que es lo que origina el costo, es decir, que si el costo es originado por una actividad cuantificable (como horas trabajadas) será entonces un variable, si esta basado en un período de tiempo (como renta, depreciación) es fijo.

## COSTOS SEMIFIJOS

Los costos semifijos pueden parecer fijos pero solamente por un período de tiempo. Por ejemplo, los sueldos de los supervisores que son variables en el presupuesto anual son probablemente fijos en el primer trimestre.

Ahora bien si van a existir dos supervisores y agentes por 20 horas - y el próximo mes los requerimientos establecen reducirlos al 15%, los sueldos de los supervisores se mantendrán iguales como la renta. Sin embargo algunos costos variables, en el presupuesto pueden parecer fijos durante un período de tiempo.

## PRESUPUESTO

Todos los presupuestos de un Telemarketing o de Atención de Clientes comienza con una proyección del número de estaciones requeridas para prestar el servicio.

- 1.- Total de estaciones requeridas para el período. Estas serán las horas de producción.
- 2.- El costo variable por hora de producción. Debe incluir todos los costos variables.
- 3.- Multiplicar 1 X 2 para determinar costo total variable para el período.
- 4.- Lista de los costos fijos y calcular el total para el mismo período.
- 5.- Agregar los costos variables y los fijos para llegar a un total de costos para el período. Hasta aquí como centro de costos, y continuamos para un centro de utilidades;
- 6.- Proyectar los ingresos asociados con las horas de producción.
- 7.- Determinar los ingresos por hora de producción dividiendo los ingresos proyectados entre las horas de producción requeridas para el período, por 1.
  
- 8.- Determinar el total de los costos por hora dividiendo la suma de los costos variables y fijos 5, por las horas de producción.
  
- 9.- Resta a 8 el 7 para obtener las utilidades proyectadas.

## **2.4 VENTAJAS DE UN CALL CENTER.**

Las empresas de hoy en día, no pueden darse el lujo de no intentar crecer, y esto lo lograrán a medida de tener ventas, pero sobre todo el tener clientes o consumidores contentos, que se traduzcan a consumidores fieles y que recomienden su producto y/o servicio. Si la empresa logra proyectar su experiencia como empresa, generara una imagen fuerte ante sus clientes, razón por la cual deben contar con un medio de vinculación entre empresa-cliente.

Podría pensarse que la empresa debe manejar directamente la atención de sus clientes, esto sería lo ideal, pero a medida que va creciendo, esta tarea se vuelve un poco complicada, ya que en ocasiones es necesario contratar a más personal especialmente para esta función y la capacitación y manejo del mismo puede incrementar los costos, esto sin mencionar que se debe adecuar la empresa con la estructura adecuada para esta función; razón por lo cual es necesario contratar los servicios de una empresa que se dedique exclusivamente a servir y dar la cara como la propia empresa lo haría.

De hecho, en la actualidad este tipo de Call Center se manejan en dos diferentes modalidades, el IN HOUSE Y OUTSOURCING.

### **IN HOUSE**

Si traducimos este termino al español, este término se manejaría como En casa; manejando esta modalidad se obtendrá el mayor control y la supervisión directa sobre los resultados alcanzados, ya que se esta directamente relacionado con la campaña en proceso (ya sea una campaña de llamadas de entrada o salida).

La flexibilidad con que se manejan este tipo modalidad puede ser una gran ventaja, ya que si se desea se puede cambiar la forma de operar, ya que las decisiones se generan directamente en el centro de operación telefónica.

Cabe destacar que el costo de operación es menor al principio y solo si se cuenta ya con la estructura e infraestructura necesaria para llevar acabo el In House.

Sin embargo, existen algunas razones que no resultan del todo favorables para la empresa que lo maneje, como puede ser que la implantación de la campaña de entrada o salida sea

Las principales ventajas de un Call Center, es sin duda la tecnología que pueden ofrecer, más en la actualidad de acuerdo a los resultados obtenidos por las empresas indican que en cuestión de costos, es mejor la contratación de Call Center pequeños.

Esto se debe a que un Call Center que cuenta con mayor tecnología, empleará a personal especializado en informática, donde el costo se mano de obra será mayor, ya que no todas las personas podrán emplear la tecnología que se emplea dentro de los Call Center, y por ello los costos de contratación y manejo de la campaña serán mayores para la empresas que deseen adquirir sus servicios.

En cambio, un Call Center que cuente con lo necesario para prestar los servicios y manejo de una campaña, serán menores, y debido a que se tiene mayor centralización de la información, los resultados serán mejores, ya que el esfuerzo se enfocará a obtener resultados y no tanto al cuidado de la tecnología, aunque ésta no deja ser importante.

Lo importante dentro de los Call Center, además de la tecnología, es el personal idóneo para llevar acabo funciones, ya sean funciones de Venta o Atención a Clientes.

Entre los principales elementos que debe constar un Call Center están:

- Estación de trabajo adecuada.
- Mobiliario.
- Equipo de cómputo en red.
- Equipo de telecomunicación avanzado.
- Diadema telefónica.
- Número de grupo y Lada 800.
- ACD automatic call distribution.
- Mensaje de espera.
- Monitoreo silencioso.
- Grabación de llamadas en operación.
- Información estadística de llamada.
- VRU voice response unit.
- PDS predictive dialing system.
- Software especializado.
- Espejo.

## 2.6 TELEMARKETING VS ATENCIÓN A CLIENTES

Orientándonos hacia la globalización que viven las empresas mexicanas y del mundo hoy en día, y teniendo como resultado la necesidad de nuevas estructuras laborales para la mejor atención a sus clientes dentro de la economía de la información, es necesario, adoptar tecnologías informacionales, dando paso al mayor uso de un Call Center.

El Call Center catalogado como una moderna fábrica de comunicación masiva, se enfoca a proporcionar dos grandes e importantes servicios; el Telemarketing y el servicio de Atención a Clientes.

El manejo de los conceptos de Call Center, Telemarketing y Atención a Clientes son muy utilizados hoy en día, y en algunas ocasiones se llegan a utilizar con una misma definición, sin embargo, cabe destacar las diferencias de cada uno de estos términos.

De hecho un Call Center, como su nombre lo indica, es un centro telefónico que cuenta con la infraestructura adecuada y el personal idóneo para encargarse de prestar servicios a otras empresas en nombre de estas.

Un Telemarketing, también es un centro de trabajo, que cuenta con la infraestructura adecuada y el personal idóneo, más este se encargara de generar las llamadas con el fin de colocar un producto y/o servicio, es decir, su fin es generar una venta.

La Atención a Clientes es un lugar donde hay la tecnología adecuada para la recepción de llamadas con respecto a un producto y/o servicio, con el personal adecuado para atenderlas llamadas.

Para ejemplificar lo anterior, se puede citar que, para las empresa existe un mercado (un lugar tangible o intangible, donde de encuentra tanto la empresa como oferente y posibles consumidores o clientes como demandantes), el Telemarketing cumplirá la función de hacer contacto con un grupo de clientes o consumidores cuyo fin es colocar una venta de un producto y/o servicio; y la Atención a Clientes funcionará como medio de comunicación entre dicha empresa y su cliente o consumidor para recibir lo que se piensa del producto y/o servicio, todo esto desde un Call Center. No se debe caer en el error de manejar los anteriores términos como uno mismo, ya que cada uno cumple diferente función.

# CAPITULO 3 TELEMARKETING

Otros aspectos que logra el Telemarketing según IMT son:

- Disminuir los gastos de venta al reemplazar las visitas personales por llamadas telefónicas.
- Aumentar las utilidades por concepto de ventas al reducir los costos y aumentar los volúmenes de venta, ya que podemos cubrir un mercado más grande.
- Generar nuevos negocios en territorios no cubiertos, por el personal de ventas.
- Mejorar el servicio a clientes, mediante un contacto mas frecuente.
- Especializar a los vendedores en técnicas de cierre, ya que a través del teléfono se puede prospectar, clasificar y calificar a los clientes.
- Optimizar los gastos de publicidad, por medio de cuentas más prometedoras, ya que se conoce mejor a los consumidores.
- Promoción mas difundida.
- Responder mas rápidamente cuando entre la competencia.
- Controlar mejor las cuentas.
- Revivir cuentas inactivas.
- Proporcionar servicio más personalizado.
- Extender la fuerza de ventas con costos mínimos.
- Investigar el mercado de forma más económica.
- Introducir nuevos productos.
- Mejorar la forma de vender, ya que se evita enfrentarse a la contaminación, el alto precio del transporte y las distancias que son cada vez más grandes<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> [www.imt.com.mx](http://www.imt.com.mx)

Todos tenemos la habilidad de vender. En algún momento de nuestras vidas consciente o inconscientemente hemos hecho una venta. Lo ideal es desarrollar las habilidades que todos tenemos para poder vender. Algunos elementos para ser un buen vendedor son:

- Buen tono de voz.
- Entusiasmo.
- Seguridad.
- Ambición.
- Amabilidad y cortesía.
- Responsabilidad.
- Perseverancia.
- Amor por el trabajo.

Cabe mencionar uno de los factores importantes dentro del proceso de ventas, el cliente. Es importante hacer referencia a él, ya que sin éste, simplemente no existirían las ventas.

Para poder entender a los clientes es necesario saber quiénes son. Se entiende por cliente toda aquella persona que es potencialmente capaz de comprar o consumir un producto y/o servicio, cabe destacar que un cliente puede comprar o no. Toda persona que conozca o desee conocer acerca de los productos y/o servicios de una empresa es catalogada como cliente, ya que depende de su decisión final para generar una venta. Será este cliente que se convierta en consumidor cuando se haya intercambiado un valor (monetario o adquisitivo) por el producto y/o servicio.

Teniendo la diferenciación anterior se puede mencionar la importancia en la identificación de nuestros clientes, ya que dependerá del vendedor que este se convierta en consumidor. La importancia del conocimiento del cliente radica en que para efectuar una venta, hay que penetrar en la mente del cliente, para conocer y saber lo que quiere.

Como sabemos una venta es una acción derivada de la acción de vender, y en la mayoría de las ocasiones, en donde se intercambiará un bien monetario por un producto y/o servicio.

Para cualquier vendedor es importante tener en cuenta los siguientes puntos en cuanto a como llevar una venta.

- *Presentación.* Es importante que el vendedor se presente, ya que el hecho de que el cliente conozca a la persona con quien esta hablando y a la empresa que esta representando, le dará un poco más de seguridad para poder tomar una decisión.
- *Personalización.* Siempre es conveniente saber con quien se esta tratando, más aún que el vendedor tenga presente con quién se está entrevistando; hacerle sentir al cliente que es importante mediante la mención de su nombre, apellido o bien mediante algún titulo que se sepa que ejerce nuestro cliente. Esto se debe hacer por lo menos en tres ocasiones durante la llamada. También es importante en esta etapa la disponibilidad del vendedor y la empatía que pueda demostrar.
- *Detección de necesidades.* El poder identificar lo que el cliente desea o requiere, es otra herramienta fundamental para poder culminar en una venta. Esto derivado del saber escuchar al cliente durante la entrevista y saber cuales son las necesidades reales del cliente y así poder ofrecerle nuestro producto y/o servicio.
- *Información y beneficios.* El manejo en cuanto a la información del producto y/o servicio, será de gran utilidad para poder brindar la información fundamental y relevante a fin de que el cliente conozca más acerca de los resultados que obtendrá y los beneficios al adquirir lo que se le ofrece.
- *Manejo de objeciones.* El saber manejar las objeciones no es más que el estar atento a las dudas del cliente, para poder resolverlas y de esta manera ir eliminando las objeciones que pudieran surgir durante la entrevista.
- *Corroboración de datos.* Una vez que se ha generado una venta, de manera preliminar es importante verificar con el cliente la información, tanto de él como del producto y/o servicio.
- *Cierre de venta.* En esta etapa, no es más que confirmar con el cliente que ahora para la empresa ya es un usuario de nuestro producto y/o servicio.
- *Despedida.* Como parte de la atención que se le debe brindar al cliente, es importante hacerle notar que no era lo único que nos interesaba era generar un venta, sino seguir sirviendo a futuro. La despedida se debe hacer mediante una frase de servicio, mostrar agradecimiento, recordar quien le atendió, despedirse también a nombre de la empresa y alguna frase de cortesía.

#### FRASES DE EMPATÍA.

- Entiendo.
- Comprendo.
- Me ocupare personalmente de su asunto.
- ¿ Le parece bien?
- ¡ Comprendo sé preocupación!
- Le garantizo.
- Le ofrezco una disculpa a nombre de \_\_\_\_\_.
- Estamos para servirle.

#### FRASES DE CORTESÍA.

- Un momento, por favor.
- Sería tan gentil.
- ¿ Con quién tengo el gusto?
- Es un placer atenderle.
- Me proporciona.
- Gracias por esperar.
- Para gente distinguida como usted.
- A sus ordenes.
- ¿ Cómo esta Sr. \_\_\_\_\_?
- ¿ En qué le puedo ayudar?
- ¿ Le puedo servir en algo más?
- ¡ Estamos para servirle!

#### FRASES PARA EL CIERRE DE VENTA.

- ¿ A qué nombre será su pedido?
- ¿ A qué domicilio le envío su \_\_\_\_\_?
- ¿ Le gustaría contar con nuestro servicio?
- ¿ Desea aprovechar la promoción de \_\_\_\_\_?
- ¿ Su pago será con que tarjeta?

Esta técnica requiere paciencia, confianza en sí mismo y una buena dosis de fe en la entereza de las personas.

#### COMO PODEMOS INFLUIR EN LOS DEMAS.

Algunas personas tienen la habilidad de llamar nuestra atención, y la manera de lograrlo es por medio de la seguridad que transmiten, esto como resultado de la confianza en su persona y el saber servirse de ello. Sin embargo, es necesario conocer las herramientas necesarias para alcanzar la seguridad.

Lo primero que debe hacer es lograr un equilibrio fisiológico, para que de esta forma logremos sentirnos menos influenciados por los demás y así el control de nuestras emociones será fortalecido. Esto no se logrará en un solo día, esto debe ser paso a paso.

Otro punto importante para lograr obtener confianza de los demás, es la voz. No todas las personas tienen una voz agradable, pero esta se puede trabajar y mejorar. El tener una voz agradable, manejar una buena dicción, una velocidad adecuada, proyectar una sensación de tranquilidad, ayudará a que lo que se diga genere una palabra convincente, de aquí la importancia de ejercitar la voz y de alguna manera poder ejercer cierta influencia en el ánimo de los clientes y adoptar un tono persuasivo que denote el convencimiento de lo que se está manifestando, además de que dicha información debe ser clara de tal forma se nos entienda.

Persuadir es hacer nacer en el espíritu de otra u otras personas los sentimientos e ideas que nosotros deseáramos que tuviesen. Para poder influir en los demás, como primer punto hay que tratar de disponer el espíritu de los demás a sufrir nuestras influencias. El segundo punto, consiste en tratar de evitar toda idea de rechazo.

Nada mejor que evitar toda impresión desagradable ya que, si se comenta el fallo anterior, el cliente tendrá un impulsivo rechazo que posteriormente será difícil de borrar.

El influir en los demás será mejor si los demás no se entran. Es decir, si adoptamos unas formas o maneras imperiosas y autoritarias, los clientes se mantendrán a la defensiva. Es como si les invitásemos a retraerse en todo. Es mucho mejor adoptar una actitud envolvente y evitar toda alusión directa.

## LAS DIEZ CLAVES DEL VENDEDOR EXITOSO.

1. *El éxito sin límite.* El hecho de haber logrado una meta o alcanzar un objetivo, debe de influir en no conformarse con ese logro, sino cada vez más ir superando a un solo competidor, uno mismo.
2. *Mente positiva.* El tener esta mentalidad, hará que la actitud sea igual, y por ende la automotivación de que si no se pudo alcanzar el objetivo, siempre habrá otra oportunidad.
3. *Ausencia de temores.* Es no temerle a ningún reto, mucho menos a ningún cliente, ya que si se cuenta con las herramientas necesarias y una mente positiva, esto ayudará a eliminar temores.
4. *Buen humor.* El vendedor debe hacer de esta acción un hecho divertido, en el sentido de disfrutar lo que se hace.
5. *Realismo.* Este punto se refiere a que se debe tener los pies sobre la tierra y conocen bien nuestras, saber cuándo a un cliente se le puede cerrar una venta y en que momento, no creer en las falsas expectativas, detectar rápidamente cuándo se está perdiendo tiempo y cuando vale la pena ser persistente.
6. *Conocimiento del producto.* El saber perfectamente de los que se esta hablando puede ayudar a que cualquier duda u objeción sea maneja de manera correcta y de manera eficiente.
7. *Relación con el cliente.* Para el vendedor exitoso comienza con la venta, por lo que a partir de este momento crean una relación permanente con el cliente.
8. *Conciliación.* Los vendedores deben ser un punto en común de todas las áreas de la empresa, ya que su esfuerzo por lograr los resultados involucran a toda la organización.
9. *Metas a corto plazo.* Las metas planteadas deben ser en un tiempo no tan lejano, para poder alcanzarlas y cada vez más tratar de superarlas.
10. *Amor a la profesión.* Si no se tiene cariño por lo que se hace, entonces, por que se hace. Un factor de impulso para lograr los objetivos y metas es tener gusto por lo que se hace.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ricoveri Marketing. <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id56.html>

Pero como se debe actuar ante una objeción.

Cuando tenemos que hacer frente a una objeción es muy importante que se escuche al cliente; y sobre todo que se acepte la objeción para de esta forma seguir con la llamada. Para identificar el tipo de objeción que se presenta y además se pueda responder con argumentos validos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- *Saber escuchar.* Es identificar la oportunidad que se presenta en la llamada, además de saber escuchar IDEAS y PALABRAS.

Para poder detectar las necesidades que el cliente nos mencione y así poder quitar obstáculos en la llamada.

Esto dependerá mucho de la situación de la llamada en la que se presenten las objeciones, ya que en algunas ocasiones se recomienda que después de cada argumento del cliente se repita el mismo para saber se es lo que realmente quiere decirnos.

- *Conocer el producto y/o servicio.* Antes de ofrecer un producto y/o servicio es importante que se conozca a fondo todas las características, cualidades y beneficios del producto, para poder transmitirlo al cliente. Ya que solo creyendo en el producto y/o servicio se logrará que los demás crean también en él.

Cuando se conoce a fondo los pormenores del producto y/o servicio, se aprende a diferenciar los beneficios de las características.

- *Ofrecer soluciones.* Al cliente debemos ofrecerle soluciones prácticas, para hacerlo sentir que nos preocupamos por él y así dar un buen servicio en el trabajo.

Para esto ya se debió aprendido a escuchar de manera correcta y sobre todo ya haber disuelto las dudas sobre el producto y/o servicio.

Para que se pueda tener éxito en estas situaciones es relevante que se maneje un lenguaje conciso.

Algunos Tips que pueden ser útiles durante una llamada son:

- Hay que evitar una excesiva familiaridad con el cliente.
- Hay que crear confianza y facilitar el acercamiento, guardando las normas y la distancia que debe tener el cliente con nosotros y nosotros con ellos.
- Olvidar el nombre de nuestro prospecto puede ser molesto, debe ser llamado por su apellido paterno o por su título.
- Saber escuchar. El saber escuchar tiene un propósito, comprender las diversas necesidades del cliente ya así poder ofrecerle lo más adecuado para él. Además al escucharlo con seriedad, es una excelente forma de comprometerlos con la empresa y así puede ser que lo haga responder en un beneficio significativo para la empresa.

En la llamada se debe estar concentrado, ya que así se puede detectar cual es el producto y/o servicio adecuado para el cliente. Es importante diferenciar entre el oír y escuchar.

- Modulación de voz. Esta es la parte más importante de la llamada, ya que con nuestro tono de voz, se transmitirá el estado de ánimo, y con este le vamos a proporcionar la información que el cliente desea y lo mejor y más importante, se le brindará seguridad al cliente sobre lo que está comprando. Es decir, si hablamos con duda, el cliente tendrá dudas. De ello la importancia de estar concentrado, con buen ánimo, sentir empatía, brindar la información necesaria para poder cerrar la venta.

**CAPITULO 4  
ATENCIÓN A  
CLIENTES**

Esto generará a su vez otro beneficio para la empresa, ya que además de dar una buena imagen atraerá a un nuevo cliente, ya que el conseguir nuevos consumidores es más caro que mantener uno, por lo que las empresas, no dudan en tener su centro de Atención a Clientes.

No sólo las grandes empresa multinacionales se ven enfrentadas a la globalización y a la competencia que genera nuevo sistema económico y social, la transformación y evolución de los mercados, las empresas por pequeñas que estas sean, se enfrentan a los mismos retos; la conservación de consumidores.

Las empresas por su parte, deben procurar que los productos y servicios lleguen de manera adecuada a sus consumidores y, una de las áreas que se encargará dentro de la organización de este proceso, que permitirá el intercambio de estos bienes y servicios, así como la información entre las organizaciones y los consumidores, es el área de Mercadotecnia.

Esta área no es reciente, ni ningún invento por parte de las empresas. Por el contrario, la Mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente. Esta conlleva a todo el proceso de ventas.

Sin ninguna duda, el consumidor o cliente, es el punto vital para cualquier empresa; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Es por ello que, conocer a fondo las necesidades del consumidor, además de encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, ya no es una opción, más bien una obligación; la atención al cliente es una herramienta fundamental.

Por eso, la atención a clientes debe surgir por parte del área de Mercadotecnia mediante la comunicación con los propios clientes, con la única finalidad mantener a los clientes.

Hoy en día, el servicio de atención a clientes, ya no puede ser una opción para las empresas en cuanto a si es aplicable en su empresa o no; este concepto ya es fundamental, que la empresa se encuentra sumergida en un sin fin de competencia para ellos y oportunidades para los consumidores de elegir a quien le desea comprar.

De los 8,200 centros de contacto, 72% cuenta con hasta 25 operadores y 28% con más de 25. Asimismo, del total de centros de contacto:

44% está en el sector de servicios,

26% en comercio,

15% en industria,

5% en sector financiero,

5% en telecomunicaciones,

3% en gobierno y

2% en agencias de tercerización (outsourcing).

Según la Directora García Aguirre, 72% de los contactos de la empresa con el cliente es por canales remotos. En ese sentido, considera que la función del operador se dignifica puesto que representa la "cara" de la empresa y, por consiguiente, debe contar con un alto nivel de capacitación, además de excelente ortografía, tolerancia a la frustración, trato amable, energía, entre muchas otras habilidades, puesto que en promedio este operador recibe 150 llamadas al día. Hoy se dice que de cada 6 compras, una es mediante un ejecutivo. No obstante, García Aguirre apunta que aún no se le reconoce y por lo tanto, su trabajo no es bien retribuido<sup>11</sup>.

El concepto como tal de Atención a Clientes es, el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto.

Con lo anterior podemos citar la siguiente definición de atención a clientes.

---

<sup>11</sup> Tecnología Empresarial, Mandujano C. Leticia, 01/05/03

## SERVICIO.

El servicio es la disposición de servir. El servicio es cuando una persona nos solicita apoyo. Los servidores tienen conciencia de lo que son, lo que hacen y del por qué lo hacen. La palabra "Servicio" posee todavía una fuerte conexión con "Sirviente" y "Servilismo".

Características Del Servicio son : intangibilidad, variabilidad e inseparabilidad.

El "Servicio" según Malcom Peel; indica que el servicio como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Un servicio es un acción y efecto de servir; es decir, es tener disposición de ayudar.

Nuestra percepción de servicio se debe basar en que servir no es:

- Dominio de uno sobre otro.
- Esclavitud.
- Servilismo.
- Perder uno para que otro gane.
- Signo de inferioridad.
- Solo una operación mercantil

Pero servir si es:

- Salir de uno para ir al encuentro de la necesidad del otro.
- Poner lo que se es para enriquecer a otro.
- Dar sin perder lo que ser.
- Una postura y una actitud ante la vida.
- Ser útil<sup>13</sup>.

El cliente se basa en sus conocimientos y experiencias de trato para seleccionar el servicio más adecuado para satisfacer sus necesidades. Si la necesidad del cliente fue ampliamente satisfecha, se genera un sentimiento de lealtad.

Las experiencias satisfactorias repetidas para el cliente generan los actos de servicio. La acumulación de cada acto da un servicio de excelencia

---

<sup>13</sup> Frases obtenidas de un calendario.

No importa como se defina o cual sea el concepto que se maneje de él, lo único y realmente importante es que el cliente es la base y razón de ser para cualquier empresa.

Cabe mencionar que todos los clientes tienen necesidades y expectativas, las primeras se satisfacen con los productos y/o con los servicios, las segundas con el trato. Por lo que, cuando un cliente se dirige a una empresa, va por que se requiere información para tomar una decisión de compra, además de que desea que se le trate bien.

## TIPOLOGIA DEL CLIENTE

Otro aspecto importante para poder establecer contacto con los clientes es identificar con que tipo de cliente se está tratando. Estos son algunos tipos de clientes con los que se puede tener trato.

1. El cliente silencioso es aquel que muestra ser indiferente. Es difícil lograr que se interese. Al vendedor representante le resultará difícil la charla sobre la situación específica de la venta.

Puede ser que el cliente permanezca callado por varias razones: es posible que se le dificulte hablar, que le falte seguridad en sí mismo o que sea del tipo distante o analítico. Si el representante de ventas se enfrenta a un cliente como éste sin tener preparación previa, no va a identificar las razones de su silencio.

Hay varias técnicas capaces de lograr entusiasmar al cliente silencioso. Puede pedírsele su opinión o que explique ciertos puntos. Además, puede ensayarse un acercamiento más personal: por ejemplo, hablar de temas inapropiados para el objetivo inmediato del vendedor, pero que ayudan a romper el hielo. En general, se requiere mucha paciencia por parte del vendedor para tratar a un cliente como éste.

2. El lento pertenece a la personalidad del cliente indeciso. La gente difiere la toma de decisiones porque éstas se le dificultan. Más que por indecisión, posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios fácilmente. Los lentos son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones antes de tomar una decisión aunque, de todas maneras, se les dificulte decidir.

El vendedor tiene que darle seguridad al cliente mostrándole que lo comprende, con explicaciones sencillas y con sinceridad. Después de crear una relación de confianza, puede darle más seguridad usando hechos concretos, como los resultados de pruebas, materiales y testimonios.

6. El cliente obstinado tiene características comunes con el cliente que los sabe todo. Cree que conoce todas las respuestas, toda la información sobre la compañía del vendedor y el producto ( aún antes de la presentación) y pretende controlar la entrevista. Cree que sólo sus juicios, opiniones y predicciones son correctas... y considera negativos cualquier sugerencia o consejo del vendedor.

Toda persona tiene la necesidad de lograr algo: de vencer obstáculos, de ejercer algún dominio y de ser reconocido por lo que ha hecho. Algunas veces esta necesidad se puede manifestar en el individuo con una actitud en beneficio propio por una tendencia a esperar alabanza y respeto o a buscar distinciones; es decir de atraer atención sobre sí mismo. Por lo tanto, se entiende que esta persona tenga una necesidad tan fuerte de dominar una venta.

En estos casos, el objetivo básico del vendedor es hacer que el cliente se sienta importante. Sus ideas no pueden parecer definitivas y más bien debe pedir opinión y consejo al cliente. En consecuencia se le permite controlar la entrevista ya que presenta hechos con un propósito bien definido. Es necesario mostrar una actitud tolerante porque el conflicto de personalidades, puede resultar contraproducente y costoso.

7. El cliente escéptico. Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de una manera similar a el obstinado en la necesidad de dominar. Pero, en lugar de mostrar que conoce todas las respuestas, se limita a rechazar la información que le presentan y da muestra de un temperamento negativo.

El vendedor debe actuar con cuidado y hacer afirmaciones que no vayan contra sí mismo. Si deja que el escéptico lo atrape en sus exageraciones, perderá credibilidad.

Y por eso necesita degradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad.

El vendedor no debe discutir pues no ganará nada. El valor y la sinceridad son las que producirán respeto en una situación como ésta, aún en las circunstancias más difíciles.

Cabe mencionar que existen también los clientes que no ponen ninguna objeción y siempre compran sin mayores complicaciones. Una vez que se tenga conocimiento de los clientes con los que es posible tratar, es importante conocer también que es una venta.

#### CLIENTE INTERNO

Hemos abordado al cliente como alguien que no está en nuestra empresa, esa persona o empresa que nos dará un beneficio con su preferencia.

Pero falta el reconocimiento a las personas que están a nuestro lado, que también son clientes nuestros jefes, compañeros y familiares, a ellos los conocemos como clientes internos

A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegamos a algún lado nos muestren una actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo o una cara amigable; cada una de ellas es lo que debemos ofrecer a nuestro cliente interno.

Que necesidades tiene un cliente interno y como lo podemos satisfacer; es solo tener presente las siguientes líneas:

- Cada cual tiene la necesidad de ser comprendido; esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.
- Hacerlo sentir bienvenido; la gente necesita sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas.
- Hacerlo sentir importante; la autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
- Que se sienta cómodo; darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

*Todo lo que conforma tu entorno es la manera en que lo quieras vivir, depende de la actitud que tengas, esta en ti disfrutar o sufrir<sup>15</sup>.*

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

La capacidad para leer nuestros sentimientos, razonar y controlar nuestros impulsos nos da herramientas para permanecer neutrales cuando nos vemos obligados a enfrentar ciertas pruebas y mantenernos a la escucha del otro, todo esto se llama Inteligencia Emocional.

Un concepto base de la calidad en el servicio es la Inteligencia Emocional, la cual conjunta habilidades que ayudan a que conozcamos y controlemos nuestras emociones. Volvemos capaces de auto motivarnos y enfrentar las decepciones, llevarse bien con los clientes, ser empáticos y optimistas.

Hay comportamientos como apatía, prepotencia, desaire, frialdad, robotismo, impaciencia y reglamentarismo que son ejemplo de disgusto para cualquier persona; cada uno de ellos los debemos evitar a toda costa con los clientes debido a que los alejan y enfurecen.

Al mostrar optimismo y control emocional podemos llevar acabo cualquier situación ante cualquier circunstancia.

La Inteligencia Emocional al Servicio de las Ventas y Servicio al Cliente cuenta con 5 elementos:

1. Autoconciencia o autoconocimiento.
2. Autocontrol o regulación.
3. La motivación.
4. La empatía.
5. Las habilidades sociales.

---

<sup>15</sup> Técnicas utilizadas en el curso de capacitación de A-ti-enD

#### 4.7 ATENCIÓN A CLIENTES.

La Atención al Cliente es tratar a las personas, brindar un buen trato, en cambio el servicio al cliente es tener la mejor de las disposiciones para servirle a los clientes. No hay que confundir que una persona puede brindar un excelente servicio, sin que su atención o trato sea igual; al igual que alguien nos puede tratar excelentemente, es decir, que el trato sea único, pero ello no garantiza que el servicio también lo sea.

Las empresas hoy en día manejan más el concepto de la Atención al Cliente por medio de la vía telefónica; en cambio concepto de servicio al cliente, es más utilizado en un lugar físico. Todo esto no es más que para dar respuestas a las exigencias de sus clientes.

El concepto manejado por Aurelio Alonso, director general de Atento México indica, "El Centro de Atención Telefónica, agrega, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, fax, etcétera) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

Por su parte, la Directora General del Instituto Mexicano de Telemarketing, Eugenia García Aguirre, define el Contact Center (o Centro de Atención Telefónica) como un área encargada de establecer contactos interactivos con clientes y usuarios de manera sistematizada y ordenada, apoyada en tecnología y personal especializado.

Frances Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación

Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

## ELEMENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

Dentro de la atención a clientes existen muchos elementos que están involucrados e interactúan entre sí, con la finalidad de obtener un fin; brindar un buen servicio acompañada de atención y cortesía. En la comunicación entre empresa-cliente, se deben reflejar las actitudes sociales como una sonrisa por parte del personal en el momento de o el ofrecimiento de ayuda al cliente, aunque este se vía telefónica, ya que una sonrisa siempre se percibe; también es importante el saber hablar y escuchar, y en cuanto al manejo factores como son:

a) *El contacto cara a cara*, sin duda de los más importantes, pero en ocasiones para empresas a nivel nacional o internacional, este se vuelve un poco difícil, ya que sus alcances no les permiten el hecho a atender a sus clientes cara a cara, y es por ello que se ocupan otras formas que se tratarán más adelante. El contacto cuando se da de cara a cara, permite mostrar el lado más humano, mediante la transmisión de una sonrisa. El hecho de expresar una sonrisa, puede suavizar hasta al cliente más exigente.

El contacto directo con la gente sería en todo caso la esencia tanto de la Atención y el Servicio al Cliente. Es sin duda la mejor manera de hacer contacto directo

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que se debe de considerar los siguientes atributos:

1. Respeto a las personas,
2. Sonreír en todo, aunque sea una llamada telefónica esta pueda transmitirse.
3. Emplear técnicas adecuadas en cuanto a una correcta conversación.
4. Ofrecer información y ayuda
5. Evitar actitudes emotivas en este contacto.
6. Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es "lo que tenemos", en la estrategia diseñamos "lo que queremos".

## FACTORES EN LA ATENCIÓN A CLIENTES.

Para brindar una excelente atención, es necesario que las personas a cargo de este servicio, pongan en práctica una serie de "habilidades personales" que les permitan establecer una excelente comunicación con sus clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos. De aquí la importancia de escuchar al cliente atentamente de que la manera de responder sea correcta y cortés, para dejar al cliente satisfecho, y sobre todo poder transmitir empatía por él.

La Atención al Cliente es ser atentos, mostrar cortesía, ser amables, saber escuchar; en fin, todo lo que haga sentir al cliente parte importante de la empresa, es decir, brindarle nuestra atención.

Los elementos que nos ayudan a evaluar si se está dando una correcta atención son:

1. **Elementos tangibles:** Son la apariencia de las instalaciones y el equipo (exterior e interior), la presentación del personal y material de comunicación.
2. **Cumplimiento:** Es desarrollar el servicio prometido correctamente y oportunamente.
3. **Disposición:** Ayudar a los clientes y ofrecer un servicio ágil,
4. **Cualidades del personal:** Contar con personal competente para este trabajo y que sean capaces de inspirar confianza al cliente.
5. **Empatía:** Significa proporcionar acceso fácil al cliente; entender sus necesidades y gustos; mantener una comunicación constante con un lenguaje claro y sencillo.

## LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

1. *El cliente por encima de todo.* Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. *No hay imposibles cuando se quiere.* A veces los clientes solicitan cosa que pudieran parecer imposibles, pero no hay nada que con esfuerzo no se pueda lograr.
3. *Cumplir todo lo que se promete.* No engañar al cliente con falsas promesas, y solo prometer lo que se será capaz de cumplir.
4. *Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.*
5. *Para el cliente, la persona que lo atiende marca la diferencia.* La persona que trata de manera directa con un cliente, tiene la oportunidad de conservar o alejar al cliente.
6. *El fallar en un punto significativo, significa fallar en todo.* Si no se cumple alguna de las expectativas del cliente o se da una mala información, pueden generar que lo ganado o pactado con el cliente se derrumbe.
7. *Una persona que atiende insatisfecho, generará clientes insatisfechos.*
8. *El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.* Los clientes son quienes califican, y derivan de esta calificación su permanencia o retirada.
9. *Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.* Cuando se logra alcanzar las metas de satisfacción, no solo del cliente, sino también de la empresa, no se debe permanecer estancado, siempre se puede ser mejor.
10. *Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos forman parte de un equipo.* Los esfuerzos deben ser en conjunto para que los resultados obtenidos sean para toda la empresa.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Carlos López.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosalcliente.htm>

10. *Elementos tangibles*.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente<sup>18</sup>.

#### **4.9 CALIDAD EN LA ATENCION A CLIENTES**

CALIDAD.

La calidad en una empresa es todo aquello que constituye la organización, todo aquello que la organización quiera proyectar a su cliente.

Ejemplo:

Hablemos de una Empresa "Organización", que produce un bien o servicio y digamos que esta empresa cuenta con las siguientes características:

- 1.-Las cotizaciones se envían al cliente cuando este ya no las necesita.
- 2.-Cada vez que el cliente llama se le trata sin respeto y no se le da una atención oportuna.
- 3.-Los productos se entregan siempre, al menos un día después de la fecha de entrega pactada.

Estas son las características que hacen que los clientes conozcan a nuestra organización. Si nos damos cuenta las características de esta no son buenas, es decir, que la Calidad no se relaciona con cosas siempre buenas, sino que una organización puede tener una calidad que vaya desde excelente hasta pésima y sin embargo cuentan con su propia calidad y los clientes los prefieren por esa calidad.

---

<sup>18</sup> Carlos López.

<http://www.gestiopolls.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>

#### **4.10 COMUNICACIÓN.**

La comunicación, es sin duda un elemento clave en la Atención de Clientes. Para llevar a cabo una buena comunicación, intervienen elementos como

- La personalidad: factores, características, rasgos.
- Comunicación: naturaleza y modelo.
- Asertividad y Actitud Positiva.
- La actitud, clave del éxito.
- El Cuerpo como medio de comunicación.
- La utilización de la voz.
- Barreras de la comunicación.

La comunicación es importante por que es la manera en la que nos convertimos en emisores y receptores de mensajes. Muchas veces no necesitamos abrir la boca para comunicarnos.

#### **RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN.**

- Organizar los pensamientos de manera que al exponerlos sean claros y ordenados
- Modular la voz y enfatiza en diferentes tonos las ideas importantes
- Ver a los ojos al hablar. El mejor lugar para fijar la mirada durante una conversación es en los ojos del otro. Saber observar los ojos de la persona con quien conversamos es prácticamente una forma de leer su pensamiento. La mirada es una parte importante al igual que el lenguaje corporal. La misma conversación nos va mostrando señales que ayudan a tomar decisiones a nuestro cliente.
- Adaptar el lenguaje respecto al cliente que se atiende.
- Poner en practica el sentido del humor.

- En la postura se debe inclinar hacia delante y mantener la espalda derecha al sentarte. Las piernas deben estar no cruzadas y mantener las manos abiertas.
- Mantener una sonrisa amable y auténtica, además de un contacto visual.
- Acercarse al cliente sin tocarlo.
- La expresión oral debe ser con tono y expresión amable. Se debe poner mucha atención en lo que dice el cliente para así comprender lo que quiere.
- Manejar el enojo del cliente a nivel profesional y no personal; cuando un cliente se enoja primero maneja su enojo y luego el problema. Aquí se debe permitir que el cliente hable y que se desahogue completamente.
- Evitar ponerse a la defensiva, no discutir nunca con un cliente, mantener la calma. No dejarse arrastrar por las emociones.
- Ser congruente con lo que se piensa, se dice y hace.

#### MEJORAR LA ATENCIÓN A CLIENTES.

Para mejorar la Atención de Clientes se puede utilizar los siguientes puntos:

- Demostración de respeto.
- Aplicar técnicas para escuchar efectivamente.
- Aplicar técnicas para generar cooperación.
- Empatizando con las expectativas.
- Cursos de acción.
- Verificación.

**CAPITULO 5  
MOTIVACIÓN PARA  
EL TRABAJO.**

## LAS NECESIDADES.

La presente información tratará de explicar que es la motivación y así también todos aquellos elementos que pudieran originarla, así el también de cómo podría incrementarse esta motivación en un ambiente laboral, para eliminar se cierta forma el descontento o insatisfacción con el trabajo para evitar factores desagradables que no son deseados dentro de una organización.

Es importante mantener un ambiente motivacional, ya que de el dependerá el buen funcionamiento de la organización, por que es importante mantener motivados a los miembros de la organización como tales, ya que ellos son la fuente principal de esta, y si se tienen no motivados, los resultados no serán los esperados.

Para poder abarcar el tema de la motivación es necesario comenzar con otro punto importante involucrado en este tema; las necesidades.

La clasificación de las necesidades según Maslow (1970) que pensaba que existen cinco categorías de necesidades y que éstas forman una secuencia o **jerarquía de necesidades**<sup>20</sup>. Para que una necesidad guíe a una persona, antes tiene que haberse satisfecho todas las que son básicas. Las necesidades más básicas son las *fisiológicas*; estas deben satisfacerse para vivir, e incluyen oxígeno, alimento, agua, abrigo y sexo. Sólo cuando esta satisfechas estas necesidades fisiológicas, se vuelven dominantes aquellas que se sitúan arriba de la jerarquía. Las necesidades de *seguridad* forman la categoría siguiente. Estás también suelen satisfacerse por lo común, pero pueden convertirse en preocupaciones si habitamos en un barrio de alto nivel de inseguridad. Luego vienen las necesidades de *amor y pertenencia*, las de afiliación, Maslow piensa que las personas necesitan dar y recibir afecto, y también pertenecer a un grupo o a una sociedad. Satisfechas estas, pueden surgir las de *estima*. Esta incluye la necesidad de tener una buena opinión de sí mismo (autoestima) y que los demás también la tengan.

---

<sup>20</sup> A. H. Maslow, "Teoría de la Motivación Humana".

**3. Necesidad de afiliación.** Muchas personas ocupan la parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas; amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables y apoyando ideas, y buscan puestos un entorno social agradable que conduzca a la interacción

#### TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG

La teoría de dos factores motivación-higiene de Frederick Herzberg es otro tipo de teoría de las necesidades y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial de la actualidad. Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos de contadores, ingenieros y demás personal administrativo. Proporciona ayuda adicional para entender el papel de la motivación en las organizaciones.

La investigación de Herzberg lo hizo catalogar varias necesidades de los individuos en dos grupos: 1 factores de higiene o los que llamo "disatisfactores" y 2 factores de motivación, a los que llamo "satisfactores"<sup>22</sup>.

Factores motivación-higiene.

*Factores de higiene.*

Dinero y compensación.

Vida personal.

Condiciones de trabajo.

Relaciones de trabajo.

Status.

Seguridad en el trabajo.

Política y administración de la compañía.

Calidad de la supervisión

---

<sup>22</sup> A. H. Maslow, "Teoría de la Motivación Humana".

3. Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener refuerzo. Estableciendo estándares u objetivas y vigilando el desempeño se proporciona una retroalimentación oportuna y desanima la baja producción.
4. Diga a los empleados cuándo y qué están haciendo mal. El no premiar a un empleado sin informarle la razón para ello crea confusión y una sensación de manipulación.
5. No castigar a un subordinado frente a otros. Una reprimenda en público humilla al empleado, causa resentimiento y puede crear el resentimiento del grupo contra el gerente.
6. Sea equitativo. Dar demasiado o recompensando menos a los empleados por un buen desempeño puede disminuir la naturaleza reforzadora de las recompensas<sup>23</sup>.

#### TEORÍAS DE LA EXPECTATIVA.

Las teorías de la expectativa de la motivación intentan identificar las relaciones entre variables dinámicas según afectan al comportamiento individual. Los que proponen estas teorías sugieren que las principales determinaciones del desempeño son: (1) niveles motivacionales, (2) habilidades y rasgos, y (3) percepciones del papel. Una persona debe querer desempeñarse a un alto nivel de lo contrario resultará un desempeño mediocre. El deseo es el arranque de cualquier esfuerzo para lograr un éxito reconocible.

#### CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

Existen varios conceptos acerca de la motivación, a continuación se manejan algunos de ellos.

La motivación para Young considera a la motivación, más específicamente hablando, como *"el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad"*.

Para Hellriegel y Slocum, *la motivación es la disposición a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo.*

---

<sup>23</sup> A. H. Maslow, "Teoría de la Motivación Humana".

Toda conducta esta provocada por un factor. No puede pensarse que la conducta surja de la nada. Siempre encontraremos una razón, o un motivo detrás de toda conducta. Entonces lo que provoca la motivación es todo aquello que se encuentra ocasionando la conducta. La motivación viene siendo algo así como un motor que siempre impulsa al organismo.

#### VARIABLES MOTIVACIONALES.

Entre las variables motivacionales de la conducta tenemos:

*Compromiso conceptual con la motivación.* A menudo se dice que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación, un organismo no se comportaría; sería una masa inerte que prácticamente no haría nada. Animada ala acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; la conducta es el instrumento por el cual satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

*Propiedades motivacionales específicas de la conducta.* La energetización se relaciona con la proposición de que toda la conducta es motivada, y la dirección a la proposición de que la conducta sirve a las necesidades del organismo.

#### PROPIEDADES DE LA MOTIVACIÓN.

Las propiedades de la motivación son:

*Energetización o facilitación de una variedad de respuestas.*

- *El vigor conductual y la eficiencia.*
- *Dirección de la conducta.*
- *Reforzamiento.*
- *Debilitamiento de la conducta.*

Otro enfoque hacia el problema de la motivación es el instinto. Este es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo característico de una especie determinada y que ha sido adoptado durante la evolución dela misma a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo que ha sido adoptado por la especie a través de la evolución a fin de enfrentarse exitosamente a un problema de supervivencia que le marcaba el medio ambiente.

Entre algunos otros métodos para incrementar la motivación podemos citar:

- Motivarse a sí mismo.
- Seleccionar gente motivada.
- Tratar a cada persona como individuo. Fijar metas realistas y desafiantes.
- Fijar metas realistas y desafiantes.
- Recordar que el progreso motiva.
- Crear un ambiente de motivación.
- Ofrecer recompensas justas.
- Manifestar reconocimiento.

Es siempre un tema de controversia el poder decir si alguien requiere de motivación o esta se puede generar en uno mismo. Sin embargo ambas son correctas. Pero trataremos el hecho de la auto motivación.

La primera regla de oro de la motivación es nunca tratar de motivar a los demás si uno no está inspirado. Sólo un líder motivado motiva a los demás. El entusiasmo inspira, especialmente cuando combina con la verdad. Antes de criticar a los demás por falta de motivación, hay que preguntarse a sí mismo si el entusiasmo y la dedicación a la tarea inmediata es sincera, visible y tangible. La motivación se capta, no se enseña.

Es por ello que varios Call Center, prefieren contar con la ayuda de gente motiva. Es difícil motivar gente que no esté ya motivada, tienen sentido seleccionar aquellas personas que ya lo están, se necesita gente que trabaje con nosotros. Es necesario trabajar con gente que haga las cosas por gusto.

Los Call Center deben a su vez tratar a cada persona como individuo. Si no le preguntamos a un apersona que es lo que o motiva, qué es lo que desea, no lo sabremos. Por que todos somos individuos. Lo que motiva a una persona en equipo puede no motivar a otra. Hay que entrar en una especie de diálogo individual con cada miembro individual del grupo. Los individuos no siempre tendrán la claridad de lo que desean. Nuestra motivación cambia con la edad y las circunstancias.

Es por ello que las personas deban fijarse metas realistas y que a su vez sean desafiantes. La mayoría de las personas revelan esta capacidad de la forma en que mejor responda a un

Pero igualmente importante estimular un clima donde cada persona reconozca el valor o la importancia de la contribución de los miembros del equipo. Por es el reconocimiento por parte de los compañeros, iguales o colegas, los que valoramos más que los elogios de superiores. Hay que aprovechar cualquier oportunidad para manifestar reconocimiento, aun cuando sea sólo por el esfuerzo. No siempre se pueden exigir resultados. Debemos observar el esfuerzo que realiza otra persona y expresarle nuestro reconocimiento.

Entre los principales motivadores encontramos:

- Logros.- esta categoría de respuestas incluyen anécdotas en que los individuos narran hechos que los muestran completando su trabajo o resolviendo un problema.
- Reconocimiento.- aquí se agrupan sucesos en que el individuo obtuvo el reconocimiento de su rendimiento por parte de otra persona.
- El trabajo en sí.-el contenido específico del trabajo es el ingrediente esencial de esta categoría, en este, lo que se necesita es que el trabajo no se vuelva rutinario y tedioso.
- Responsabilidad.- es importante que el empleado tenga control sobre el dominio de su trabajo, para que esto lo haga responsable y pueda sentirse motivado.
- Avances.- aquí se incluyen los casos de participantes que experimentaron un cambio real en su posición dentro de la organización.
- Crecimiento.- tener oportunidades de avanzar en el nivel de capacidades que se posean.

- Penetración.- las personas se comportan en la forma que tiene sentido para ellos, basándose en su penetración en el mundo que los rodea. En el trabajo, esto significa que el comportamiento de las personas estará influenciado por la forma en que perciben e interpretan las actividades que lo rodean. Las actividades asociadas con el trabajo, el comportamiento del jefe, el comportamiento de los compañeros, todo hará impacto en el individuo, dependiendo de cómo interprete lo que está sucediendo.
- Autoestima.- este principio del comportamiento humano describe que cada uno de nosotros desarrolla una imagen de sí mismo, que tratamos de proteger, mantener y defender de cualquier cambio; la forma en que nos vemos tiene gran influencia en el comportamiento.
- Necesidades motivacionales.- el hombre como tal, tiende a tener algún requerimiento de cualquier índole que es necesario satisfacer.
- Influencia del ambiente.- estamos influenciados por el ambiente en que nos desenvolvemos y que, a la vez, nuestras acciones influyen en él. Cuando cambiamos los aspectos del medio, creamos el potencial para el cambio del comportamiento individual.

Para lograr motivar a los grupos es necesario hacerlo a través de

- METAS ESPECIFICAS.- la motivación de logros es más fácil de obtener cuando se dan metas específicas al individuo. La mejor situación es cuando hay metas a corto plazo y un gran entendimiento de metas mayores.
- METAS DE DESAFÍO.- las mejores metas son aquellas que representan un grado moderado de riesgo para el individuo. Las metas que son muy bajas no dan ninguna satisfacción y las metas demasiado altas tienen poca satisfacción ya que el logro es cuestión de suerte y oportunidad.
- METAS FLEXIBLES.- a medida que el individuo adquiere habilidad y se familiariza con la situación en la cual trabaja, debe ajustarse las metas para mantener un grado de estímulo propio. Si no hace esto, el individuo presentará pérdida de interés en las actividades ya que obtienen más triunfos con el mínimo esfuerzo.

#### 5.4 FRASES PARA LA MOTIVACIÓN

La motivación es un factor al que hay que poner importancia, ya que este ayudara a que el logro de objetivos a través de personas, sea el propuesto por la organización.

Ahora se sabe que no existe mejor persona para realizar un objetivo que una persona que esta bien motivada, es decir, que pondrá el máximo esfuerzo en lo que hace.

Aquí se mencionan algunas frases breves que se relacionan con el tema.

*Nada grade se ha logrado alguna vez sin entusiasmo. Emerson.*

*Ningún hombre encontrará la mejor manera de hacer una cosa si no le gusta hacer esa cosa. Proverbio japonés.*

*Tantos hombre como mentes; cada uno a su manera. Terencio.*

*Pidiendo lo imposible, obtendremos lo mejor posible. Proverbio italiano.*

*Un hombre se cansa más cuando permanece quieto. Proverbio chino.*

*El acto creativo prospera en un ambiente de muto estímulo, realimentación y crítica constructiva, es una comunidad de creatividad. William T. Brandy*

*A quien le gustan las cerezas pronto aprenderá a trepar. Proverbio alemán.*

*Cualquiera de nosotros expresa más y mejores ideas, si se aprecian plenamente nuestros esfuerzos. Alexander F. Osborn.*

**CAPITULO 6**  
**MANUAL DE**  
**PROCEDIMIENTOS**

## OBJETIVOS.

Los objetivos de un manual pueden variar de acuerdo a las necesidades de cada empresa, y estos pueden tener diferentes enfoques; ya que para algunas empresas es de suma importancia tener el manual y tenerlo siempre actualizado, mientras que otras, ni siquiera cuentan con la idea de tener un manual como tal.

Algunos de los objetivos que tiene el manual presentado en el capítulo 7 son:

- Presentar de manera global a la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para evitar duplicidad de mando, definir responsabilidades y detectar omisiones.
- Presentar de manera sencilla la organización de la empresa mediante la representación gráfica (organigrama).
- Agilizar el trabajo mediante el ahorro de tiempo y esfuerzo.
- Tener por escrito los procedimientos a seguir.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer el grado de autoridad de cada uno de los niveles jerárquicos.
- Aprovechar racionalmente los recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos.

## CLASIFICACIÓN.

Sin duda, la calificación de un manual de puede dar de diferentes maneras, esta también es de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas que lo emplean y las funciones a desempeñar con el manual; a continuación se presentan los tipos de clasificación más comunes;

- *De puestos o manual individual:* precisa identificar, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- *De técnicas:* documentos que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- *De ventas:* instructivo que integra información específica para apoyar la función en ventas tal como la descripción de productos y/o servicios, mecanismos para llevarlas a cabo, políticas de funcionamiento, estructura del equipo de trabajo, análisis ambiental, división territorial, medio del trabajo.
- *De producción:* elemento de soporte para dar dirección y coordinar recursos de producción en todas sus fases.
- *De finanzas:* manual que respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles.
- *De personal o de relaciones industriales:* manuales u incluyen información de prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
- *De operación* manuales de apoyo a tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo requiere de conocimientos específicos.
- *De sistemas* instrumento que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos computacionales de una organización.

Por su ámbito se clasifican en :

- *Generales:* documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- *Específicos:* manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

## PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN.

Contiene una explicación al usuario de lo que tratará el documento y de los objetivos o fines que se pretenden cumplir a través de él, incluye información como su aplicación, a quien va dirigido, forma de uso, cómo y cuándo se hacen las actualizaciones y revisiones; conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual. Debe ser breve y redactado de la misma forma. Los aspectos considerados para redactar un prólogo son:

- Propósitos básicos o fin común.
- Ámbito de aplicación: indica lo que abarca el manual.
- Autoridad: indicando nombre y puesto,
- Cómo usar el manual: incluyendo aspectos como un enunciado de la responsabilidad del usuario, departamento al que se puede acudir a corregirlo, recomendar o modificar, también una explicación de claves o símbolos especiales y sus características (glosario de términos o sección sobre formas).

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Algunas empresas utilizan este apartado para dar una breve o profunda descripción de la génesis de la empresa, para dar conocer a sus usuarios el contexto histórico por el que a pasado la empresa a través de los años, indicando el desarrollo que a tenido. Otra finalidad del manual es la de dar a conocer donde se indica la ley o decreto por la que se creo la misma (en caso de organismos públicos) e incluye una mención de la información sobresaliente de su desarrollo histórico.

## LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.

Solo se aplica en el de organismos públicos, es una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales e derivan las atribuciones dela entidad o unidades administrativas comprendidas, así como los que son aplicables en función de sus actividades. Se recomienda que sigan en orden jerárquico: construcción , tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, etc.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Son los puestos que componen cada una de las unidades administrativas de incluir la siguiente información:

- Identificación del puesto ( nombre ubicación ámbito de operación).
- Relación de autoridad donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidad o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades dentro y fuera de la organización
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia , iniciativa y personalidad.

#### 6.4 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.

Los responsables tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para poder actuar en él, para ello se debe realizar.

*ESTUDIO PRELIMINAR:* Este es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área donde se va actuar. Con este estudio se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y prever las acciones y recursos necesarios para efectuar el estudio.

*FUENTES DE INFORMACIÓN.* Son las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información donde se pueden obtener datos para la investigación. Dentro de las más importantes podemos mencionar:

- a) Instituciones: organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del objeto de estudio; organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo;
- b) Organizaciones normativas que dictan lineamientos obligatorios;
- c) Organizaciones que presten servicios o insumos para la empresa en estudio;
- d) Archivos de la organización General y de áreas de estudio;
- e) Directivos y empleados: los Directivos que manejan información valiosa y personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda;
- f) áreas de trabajo: niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamientos, medios y personal;
- g) Clientes y/o usuarios, receptoras de los productos y/o servicios que genera la empresa;
- h) Mecanismos de información: recursos computacionales que permiten el acceso a la información interna y externa a la organización que sirven como soporte al estudio

## **6.6 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES:**

Para que los participantes puedan afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativas es recomendable presentarlo a:

- Área(s) que intervendrán directamente en su aplicación por lo cual deben conocerlo detalladamente.
- Áreas afectadas por su implantación, ya que deberán cambiar o adecuarse.
- Área responsable de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.
- A los responsables de su autorización. Así mismo debe presentarse al titular de la organización para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual administrativo (de organización), resaltando los beneficios que se obtendrán, a fin de que todas brinden su apoyo durante el desarrollo del proyecto y así facilitar su elaboración.

## **6.7 CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para comenzar con esta etapa lo primero es obtener un enlistado del personal que labora para la empresa y que debe ser considerado para dar a conocer el resiente manual, que será empleado para su beneficio.

### **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Se debe capacitar al grupo de trabajo respecto al manejo de medios de investigación que se utilizarán para recopilar información, para eso se debe dar a conocer el objetivo que se persigue y con esto ir planeando por ejemplo, (calendarización de actividades, cuestionarios, formatos, etc.) y se debe distribuir el trabajo a cada persona.

### **LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se debe estar estudiando el objetivo constantemente para no caer en interpretaciones erróneas y no generar un retraso y desperdicio de recursos.

- Condiciones de trabajo: Su nombre lo dice las condiciones en que se encuentren mobiliario, equipo, espacio, ruido luz etc.
- Ambiente laboral: Saber las relaciones humanas que existen en la organización

#### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

En esta etapa se debe realizar un estudio ó examen crítico de cada uno elementos de información que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin olvidar su interdependencia y relación con el medio ambiente, con el fin de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa de la organización

La mecánica de estudio que se utiliza para el análisis de la información puede tener la siguiente secuencia:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por si solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que originan para optimizarlas.

- **Análisis de costo-beneficio:** Estudio para determinar la manera menos costosa de alcanzar los objetivos u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
- **Análisis de estructura:** Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
- **Árbol de decisiones:** Enfoque que visualiza los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos.
- **Auditoría administrativa:** Es un examen completo y constructivo de la estructura de una organización, de sus medios de operación empleo de recursos, métodos de control y proceso de toma de decisiones.
- **Autoevaluación.:** Los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo de tiempo.
- **Control de calidad:** Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito de mejora constante.
- **Estudio de factibilidad :** Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio tomando en cuenta el medio ambiente.
- **Estudio de viabilidad:** Investigación para determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos.
- **Benchmarking:** Proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en el campo.
- **Desarrollo organizacional:** Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización.
- **Reingeniería organizacional:** Rediseño de sistemas de información, organización, formas de trabajo en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes.

- Teoría de las decisiones: Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable

## PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE MANUAL

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado. El responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

### *Validación*

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la (s) persona(s) para que firme(n) de conformidad. Además, para verificar que la información está completa y sea comprensible.

### *Estructuración*

El grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final de manual. Esta dinámica de Trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

## FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.

El siguiente paso es convertir las propuestas específicas en recomendaciones. Por su contenido existen diversos tipos de recomendaciones:

- De mantenimiento: Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, personal, procedimientos etc.
- De eliminación: Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal etc.
- De adición: Introducción de un nuevo sistema, incremento de operaciones para un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas, aumento de personal etc.

## PRESENTACIÓN DEL MANUAL A LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS.

Una vez que a quedado debidamente estructurado el manual, el encargado del proyecto debe proceder a la presentación de éste a las instancias procedentes para su aprobación.

Para ello el encargado del proyecto debe convocar al grupo de trabajo para una última revisión, y de no presentar fallas se procede a su presentación.

A los niveles directivos.

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe cuya extensión no sea mayor a trece cuartillas, para que en caso de ser analizada requiera un mínimo de tiempo para ello. Las partes del documento síntesis son:

- Introducción breve descripción de las causas que generaron la necesidad de elaborar el manual.
- Análisis de la estructura organizacional. exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir, los sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la necesidad de preparar el manual.
- Diagnóstico de la situación actual definición de las causas o problemas que originaron el estudio.
- Propuestas de mejoramiento presentación de alternativas de acción para la organización con sus ventajas y desventajas.
- Estrategia de implantación explicación de las etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él.
- Seguimiento control y evaluación precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

CARÁTULA. Es a la cubierta o cara exterior del documento, que tiene por objetivo su identificación a través de los siguientes elementos.

-Nombre oficial de la organización

-Logotipo oficial

-Nombre genérico del manual en relación con su contenido.

-Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración / aplicación.

#### IMPLANTACIÓN DEL MANUAL.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las respuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes de las organizaciones.

#### MÉTODOS DE IMPLANTACIÓN.

La selección de método(s) para implantar los manuales administrativos está estrechamente relacionados con elementos de estructura tales como:

- A) Tipo de manual.
- B) Cobertura.
- C) Recursos asignados.
- D) Nivel técnico del personal.
- E) Clima organizacional.
- F) Entorno

En función a estas variables las alternativas para implantarlos son:

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal inmerso con la consecuente reducción del margen de error

En los casos en que el mismo personal se encarga de las condiciones tradicionales sea el que va a tener bajo su responsabilidad la implantación de las contenidas en el nuevo manual, se recomienda la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo procurando que no se afecte el funcionamiento normal del trabajo. Es recomendable usar este método sólo en los casos en que el manual incluya información que pueda controlar el personal de la organización o a los clientes / usuarios, hasta el momento en que exista la posibilidad de que se han eliminado todas las posibles fallas.

#### MÉTODO DE IMPLEMENTACION PARCIAL O POR APROXIMACIONES SUCESIVAS.

En este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal consiste en seleccionar parte de su contenido o de estas áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado lo anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

#### COMBINACIÓN DE MÉTODOS.

Consiste en el empleo de más de un método para implantar un en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Es importante que para la implantación del manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización que, coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

**CAPITULO 7  
MANUAL DE  
GESTIÓN PARA UNA  
EMPRESA DE  
SERVICIOS**



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

2 de 79

## INTRODUCCION

El curso "formación de ejecutivos telefónicos (E. T.)", es impartido con el propósito de capacitar al personal de nuevo ingreso en el desarrollo y aplicación de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios par la ejecución de un adecuado servicio en la atención a clientes de la editorial.

Este curso para su mayor aprovechamiento esta dividido en tres etapas:

1. Inducción en la atención a clientes de la editorial: El E. T. Tendrá la oportunidad de conocer algunos aspectos importantes de la empresa, conceptos, filosofías, etc.
2. Elaboración de Reportes: teoría-práctica. En esta etapa se estudian y se pondrán en práctica conceptos previamente estudiados.
3. Técnicas de atención a clientes: en este se darán las bases y principios para que el E. T., pueda realizar una adecuada atención, desde el saludo hasta la despedida

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

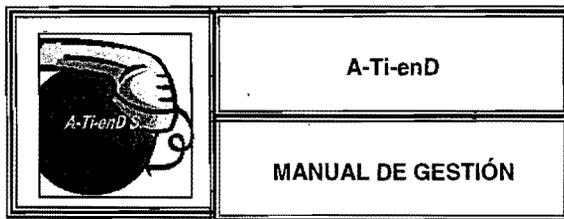
AUTORIZÓ:

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | A-Ti-enD          |
|  | MANUAL DE GESTIÓN |

|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |         |
|---------|---------|
| PÁGINA: | 4 de 79 |
|---------|---------|

| OBJETIVOS   |         |           |
|---|---------|-----------|
| <p>1. Al terminar el curso, el E. T. de nuevo ingreso desempeñará eficientemente la unción de atención a clientes, a partir de la correcta aplicación de políticas, procedimientos, elaboración y captura de reportes.</p> <p>2. Al termino del curso el E. T. de nuevo ingreso desarrollará actitudes y habilidades de atención y servicio de clientes, mediante la aplicación de algunas técnicas.</p> <p><b>AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.</b></p> <p>El presente manual será para la aplicación en el área de atención a clientes vía telefónica en campaña permanente de apoyo a una Editorial.</p> <p><b>RESPONSABLES.</b></p> <p>Elaboración : Erica Michel Bautista Arbea.</p> <p>Revisión: Responsable de Campaña.</p> <p>Autorización: Representante Legal.</p> |         |           |
| ELABORÓ: BAUTISTA ARBRA ERICA MICHEL  | REVISÓ: | AUTORIZÓ: |



|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |         |
|---------|---------|
| PÁGINA: | 6 de 79 |
|---------|---------|

Por lo tanto el nivel de sistematización de A-ti-enD, permite poner a su disposición el número de estaciones necesarias para atender sus requerimientos en cualquier tipo de campaña, sea de entrada o salida y cualquier tipo de aplicación. A-ti-enD tiene 2 grandes divisiones para una mejor atención; venta de productos y servicios:

Venta de productos.

- Radio y Televisión.
- Medios masivos de comunicación.
- Catálogos.
- Toma de pedidos.
- Cobranza.
- Distribución.
- Almacén.
- Servicios de Atención a Clientes.

Servicios.

- Respuesta a detonadores publicitarios.
- Actualización de ase de datos.
- Desarrollo y diseño de imagen.
- Reestructuración d cartera.
- Llenado de cuestionarios.
- Estudios de mercado.
- Desarrollo en Internet.
- Correo directo.

|   |
|---|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL |
|---|

|         |
|---------|
| REVISÓ: |
|---------|

|           |
|-----------|
| AUTORIZÓ: |
|-----------|



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

8 de 79

En este organigrama se muestra se muestra la manera de como es la estructura jerárquica de A-ti-enD; en esté se pretende mostrar como la parte principal de esta empresa es representada por la asamblea de accionistas, delegando la autoridad al representante legal que es la persona que siempre se encuentra en la empresa para tomar decisiones importantes.

En la misma posición jerárquica se encuentra contabilidad de personal y el responsable de campaña, siendo esté el que tenga mayor grado jerárquico para tomar decisiones con respecto a la campaña en proceso, ya tiene el mayor conocimiento y herramientas para este y la mejor toma de decisiones.

Posterior mente, manejado como un staff, se encuentra el superviso general, este tiene la autoridad directa sobre ambos supervisotes y los RVT'S, teniendo también la autoridad delegada cuando no se encuentra el responsable de campaña.

Los supervisores tanto matutino como vespertino, su función no es si no la de asesoramiento directo a los RVT'S y revisión de reportes , teniendo como jefes directos a el supervisor general y el responsable de campaña.

Por ultimo, pero no menos importante, se encuentran los RVT'S, que son los responsables de brindar el servicio contratado por alguna otra empresa, además de la elaboración de reportes de las actividades desempeñadas.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ: DR. MEJÍA  
ESTANOL RAÚL

AUTORIZÓ: RINCÓN  
REYNA



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

10 de 79

## FILOSOFIA

Para lograr la satisfacción de clientes y empleados, se ha establecido los siguientes puntos que conforman su filosofía, por lo que el cumplimiento de la misma, será de suma importancia.

### FILOSOFÍA CON EL CLIENTE.

- Cumplimiento de objetivos.
- Servicios de calidad.--
- Administrar y trabajar evitando todo gasto o función innecesaria.
- Planear nuestros sistemas y procedimientos enfocados a un mejor servicio y atención al cliente.
- Satisfacción de los clientes.
- Brindar atención cordial y eficiente.
- Comprender al cliente, poniéndose en su lugar.

### FILOSOFÍA CON EL PERSONAL.

- Desarrollo de nuestro personal.
- Crear un agradable ambiente de trabajo.
- Motivación para que se esfuerce en lograr sus metas de trabajo y personales.
- Mantener una relación de comunicación de puertas abiertas, en donde puedan expresar sus inquietudes.
- La comunicación genera confianza y desarrollo laboral.

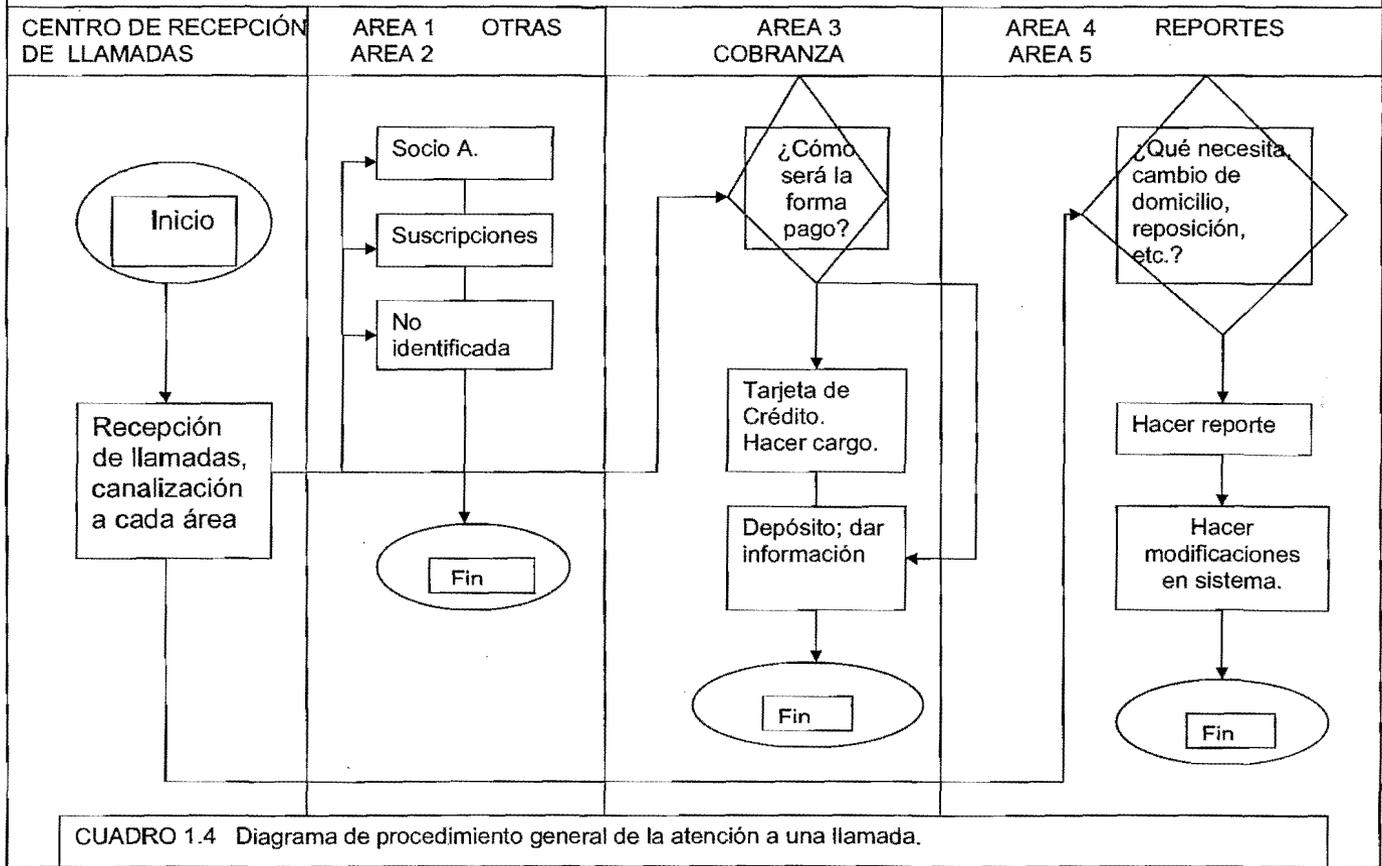
ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ

**DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES**

**PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA ATENCIÓN DE UNA LLAMADA.**



CUADRO 1.4 Diagrama de procedimiento general de la atención a una llamada.



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

12 de 79

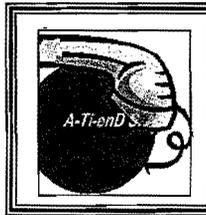
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EN LA FORMACIÓN DE  
EJECUTIVOS  
TELEFONICOS EN  
ATENCIÓN A  
CLIENTES

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

14 de 79

## CONCEPTOS BÁSICOS

*Actualización de domicilio.* Es cuando un suscriptor indica que el nombre de su calle, número, interior, C.P., etc., ha cambiado a consecuencia de la actualización por parte de alguna autoridad; también puede darse el caso que al corroborar sus datos, el operador se percate de que el código ha cambiado por parte de SEPOMEX por actualización.

*Ampliación.* Se conoce así al trámite previamente autorizado por un supervisor, de extender la suscripción, ya sea al inicio o al final de la misma.

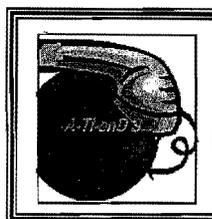
*Ampliación en sistema.* Es cuando por algún factor se deba reponer algún ejemplar, solo que este se hará al final de la suscripción. Se descontará del registro en sistema una edición para que así el sistema asigne el envío de una edición más, (ejemplo: la suscripción inicia en Enero, por tanto debe acabar en Diciembre del mismo año, al ampliar la suscripción, el sistema marcará que ahora la suscripción finalizará en Enero del siguiente año).

*Ampliación por fuera.* Es cuando se debe agregar al registro en sistema una edición más, que se contará al inicio de la suscripción; es decir, el sistema contabilizará una edición enviada de más, (ejemplo: la suscripción inicia en Diciembre, pero la edición del mes anterior Noviembre, es exigida por el suscriptor, por lo que la suscripción se contabilizará ya no de Diciembre a Noviembre, si no ahora de Noviembre a Octubre.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

16 de 79

*Corrección de domicilio.* Es cuando al corroborar la dirección con el cliente esté se percata de algún dato erróneo o el mismo operador detecte algún dato mal capturado. La corrección implica algún dato que pueda afectar significativamente la correcta entrega de la publicación, como lo puede ser: calle incorrecta, número incorrecto de la casa, carencia del interior, edificio, departamento, nombre incorrecto de la Colonia, Municipio, Delegación o Estado, Código Postal erróneo o Zona de Reparto.

*Envío a otra persona.* Es cuando se activa la opción capturar en el sistema, otros datos para la entrega de la publicación, es decir que llegue a nombre de alguien más a otra dirección.

*Facturación.* Es la captura de datos por que el cliente requiere de factura par comprobar datos. Las revistas no causan IVA, por lo que la factura no es para deducir impuestos, sino para comprobar gastos.

*Investigación ante correos.* Es cuando se ha detectado demasiadas anomalías en cuanto a la entrega de la publicación hacia el cliente, por lo que hay que verificar esta situación directamente con SEPOMEX.

*Ordenes a crédito.* Son llamadas a sí al tipo de suscripciones en donde se envían los ejemplares sin recibir un pago previo, esperando el pago por parte del suscriptor.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ: DR.

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

18 de 79

*Reposición especial.* Es cuando se debe enviar nuevamente alguna edición no recibida por el cliente, solo que esta era acompañada por algún obsequio de alguna promoción. Puede darse el caso de si recibir la edición más no el obsequio.

*Reposición ya capturada.* Es cuando ya existe un reporte previo en sistema, pero que el cliente sigue sin recibir.

*Suscripción.* Es cuando un cliente indica sus datos para la entrega de alguna publicación.

*Venta de números atrasados.* Es tomar el reporte de algún cliente o suscriptor interesado en tener alguna edición anterior. Por lo general solo se conservan en inventario de seis meses atrás, incluyendo el presente mes, las excepciones son: Disney Wicth, Somos, Big Bang.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

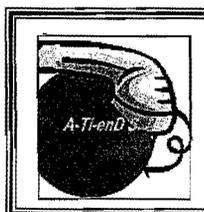
AUTORIZÓ:

|   |                   |
|---|-------------------|
|  | A-Ti-enD          |
|   | MANUAL DE GESTIÓN |

|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |          |
|---------|----------|
| PÁGINA: | 20 de 79 |
|---------|----------|

|  |   |                           |                           |
|--|---|---------------------------|---------------------------|
| <b>SUSCRIPCIONES</b>   |   |                           |                           |
| <p><b>LO QUE SE DEBE SABER PARA TOMAR UNA SUSCRIPCIÓN</b></p> <p>1.-Conocer a que titulo se va a suscribir nuestro nuevo suscriptor. (Verificar anexo 1)</p> <p><i>Descripción de los 49 títulos de suscripción de la Editorial.</i></p> <p>El operador debe conocer, saber a que publico se dirige cada revista (niños, mujeres, hombres, interés general, espectáculos, deportes, etc.) y describa en forma breve y concisa el contenido de cada una de ellas para sugerirlo o para despertar el interés en los futuros suscriptores.</p> <p>También debe saber que periodicidad tiene cada revista y cuanto dura el periodo de suscripción. En la mayoría de los casos. La revista es mensual en un periodo de un año de inscripción haciendo un total de 12 ejemplares. Sin embargo hay excepción en los siguientes títulos:</p> <p>VANIDADES y COSMOPOLITAN , son catorcenales, la suscripción dura un año y se envían 26 ejemplares.</p> |   |                           |                           |
| <table border="1"><tr><td>ELABORÓ: BAUTISTA<br/>ARBRA ERICA MICHEL</td><td>REVISÓ:</td><td>AUTORIZÓ: RINCÓN<br/>REYNA</td></tr></table>  | ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL | REVISÓ:                   | AUTORIZÓ: RINCÓN<br>REYNA |
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL  | REVISÓ:                                 | AUTORIZÓ: RINCÓN<br>REYNA |                           |



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

22 de 79

Las promociones vigentes se visualizan en el archivo de Precios 2005, donde las hojas de Control de Tipos se describe cada tipo vigente, así mismo el operador debe estar familiarizado con la clave de cupón de la promoción que se vaya a capturar para anotar el código de origen en cada suscripción, estas claves se obtienen del archivo de Precios 2005 y del archivo Claves de Cupón.

3.- A quien y a que domicilio se va a enviar la suscripción.

La captura de la información en el sistema debe ser con mayúsculas.

El Titular de la suscripción debe ser una persona física, un adulto y no deben escribirse títulos ni utilizar abreviaturas en los nombres.

Si la revista la va a leer algún menor de edad o se debe entregar en un domicilio diferente al del titular, sede dar de alta el 'Envío a otra persona. También en los casos donde la revista deba entregarse en algún departamento dentro de alguna empresa.

La captura del Domicilio debe hacerse conforme al Manual de Captura de Direcciones proporcionado por SEPOMEX, que entre otras cosas estipula que:

**Dirección:** La palabra "Calle" solo debe usarse cuando se trate de una calle numérica o que lleve el nombre de una letra. Debe anotarse un numero exterior y si existe también el interior, este debe señalarse con un guión (450-1), no deben usarse la abreviatura No. ó NUM ó INT.

En caso de ser un Edificio debe anotarse el numero de departamento y puede utilizarse las abreviaturas para edificio y para departamento. Si se trata de una Manzana y un lote debe abreviarse de forma correcta.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                   |
|---|-------------------|
|  | A-Ti-enD          |
|   | MANUAL DE GESTIÓN |

|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |          |
|---------|----------|
| PÁGINA: | 24 de 79 |
|---------|----------|

También es importante saber que SEPOMEX no garantiza la entrega en las zonas donde se estipule que: NO hay reparto, en los domicilios que sean sin número, en los domicilios conocidos y en los domicilios con kilometraje, por lo tanto es importante mencionarlo al suscriptor antes de grabar la venta.

#### 4.- Forma de pago de la nueva suscripción.

Deposito, se genera el envío de una ficha prellenada con los datos del suscriptor, esta ficha es del banco HSBC y se recibe en un periodo de 2 semanas aproximadamente.

Tarjeta de crédito, el cargo es el mismo día, bajo la razón social de Editorial Televisa por el monto de la suscripción. Si se adquiere mas de una suscripción aparecerá la suma total de las suscripciones adquiridas.

Si en su localidad no existe un banco HSBC y no cuenta con tarjeta de crédito, se da de alta la suscripción con forma de pago 4 y se proporciona el numero de Atención a Clientes para que le indiquen otra forma de pagar.

#### 5.-Cuando comenzara a enviarse la suscripción.

La suscripción comienza a generarse una vez que se registra el pago de la suscripción en el sistema. La primera edición que se envía será la que alcance según el cierre de edición, una vez que sea autorizado el registro.

El cierre de edición es la fecha de cierre o de corte para el envío de una edición (a fin de preparar el etiquetado, el envío y la entrega de cada revista).

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 26 de 79

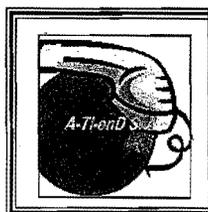
### PROCESO DE UNA TOMA DE SUSCIPCION

- 1.- Identificar los 49 títulos que maneja la editorial; asimismo como conocer de cuales se cuenta con suscripción y cual es el que se desea capturar.
- 2 - Verificar el tipo vigente y el costo de la promoción que se otorgara.
3. Saber cuantos ejemplares se enviaron en una suscripción y en que periodicidad se recibirán. Indicar su duración.
- 4.- En el menú de Control de Llamadas, seleccionar la opción: Alta de Suscripción, para poder ingresara esta opción tecleamos la letra "S" o el numero "1".
- 5.- Buscar en el sistema, el titulo a capturar con el tipo y precio y numero de ejemplares correspondientes. Para realizar la bus-queda del titulo podemos hacerlo de 3 maneras: 1o Avanzando con la tecla de avance de pagina hasta encontrar la publicación que estamos buscando, 2o Capturando el código de la revista en el espacio de Publicación y dando enter y 3o Anotando el titulo de la revista en el espacio de Nombre de la Publicación y dando enter.
- 6.- Cuando localizamos la revista correcta nos colocaremos en el titulo y tipo sobre el espacio de Opción y digitaremos la tecla "1" para seleccionar la suscripción siempre y cuando sea una sola suscripción a capturar de ese titulo por que si son mas anotaremos el numero de suscripciones de ese titulo capturar. Si capturamos mas de una suscripción a diferentes títulos, seleccionaremos cada uno con el numero de suscripciones a capturar en cada uno.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

28 de 79

Además este campo se utiliza para anotaciones que solo puede visualizar el operador de As-400, por ejemplo anotar el código de seguridad de la tarjeta American Express bajo la leyenda AMHX seguido de los 4 dígitos de dicho código, también se anotan fechas y observaciones sobre cambios que se susciten durante el periodo de suscripción.

12.- Capturar el Numero Telefónico del suscriptor con su respectiva clave lada. Se omite la clave de acceso a larga distancia (01) y siempre deben ser 10 dígitos.

13.- Indicar la Forma de Envío que siempre debe de ser "1" correo ordinario.

14 – Anotar la **Forma de Pago**, que en la captura de suscripciones solo hay 2 opciones: "4"<sup>11</sup> que indica que el pago será con un deposito bancario (HSBC) ó "9" que nos dice que el pago será con una tarjeta de crédito al momento de capturar la suscripción.

15.- Capturar la Fecha de Pago, la cual debe será la fecha en la que se esta tomando la suscripción; esta se captura con el año/mes/día, ejemplo: 20051101.

16.- Indicar cual va a ser la Edición a enviar, en este caso vamos tenemos que anotar la edición de acuerdo al cierre telefónico (calendario de Cierres).

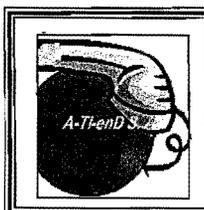
17.- Anotar el Código de Origen de acuerdo a la promoción con la cual se esta tomando la **suscripción**.

18- Preguntar si se requiere Factura, si NO se requiere anotar la letra "N", pero si se requiere anotaremos una "S".

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

30 de 79

22- En la opción de Fecha de Vencimiento, si se trata de una ficha de depósito anotaremos el vencimiento de la ficha, que debe de ser de 30 días después de la fecha en la que se esta tomando la suscripción y se captura anotando primero el año, mes y día (20051121).

Si el pago es con tarjeta de crédito, se anotara la fecha de vencimiento de la tarjeta y se captara anotando primero el año, mes y día, (hay que tener presente que el cliente dará la fecha tal y como aparece en la tarjeta: **12/05** mes y año y nosotros lo convertiremos a año, mes y día 20051231, para capturarlo en el sistema).

23.- En el renglón de Banco anotaremos el numero 36 que es el Banco Bital ahora HSB si el pago se hace con un depósito; pero si se paga es con tarjeta de crédito, anotaremos el numero del banco al que corresponde la tarjeta.

24 - Para grabar todos estos datos capturados daremos un enter y los visualizaremos para verificar que la captura sea correcta.

25- Para salir de la pantalla de Datos Adicionales lo hacemos con un enter y con esto quedará capturada la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

32 de 79

### ELABORACIÓN DEL REPORTE

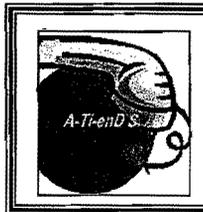
El reporte que debe presentarse en el **Archivo de Reportes Varios** debe contener:

- I. Número del suscriptor.
- II. Nombre completo del suscriptor.
- III. Indicar que es una suscripción.
- IV. En forma de pago, si este pago es con tarjeta el número completo de la tarjeta, en el caso de depósito bancario, indicar depósito.
- V. En fecha, la fecha de vencimiento de la tarjeta mes/año; en pago con depósito no lleva ninguna observación.
- VI. En Banco, el Banco emisor o Institución que respalda la tarjeta de crédito, en el caso de depósito indicar HSBC.
- VII. En observaciones: si tiene envío a otra persona, el nombre de esta.
- VIII. En operador, el número asignado de operador.
- IX. En fecha, la fecha del reporte.
- X. En nombre, el nombre del operador.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

34 de 79

7. Si los datos fueron capturados de manera correcta, aparecerá la pantalla de MENÚ DE CONTROL DE LLAMADAS; pesar de que menciona 16 opciones, solo se ocupan dos que se explicaran más adelante. Aquí (por lo general se seleccionara la opción de MENÚ DE SELECCIÓN DE CAPTURA DE LLAMADAS.
8. La forma de acceder a este registro es mediante el posicionamiento de este opción y colocar una "S" o "1" y dar enter para acceder.
9. Aquí se pueden manejar 3 pantallas con diferentes opciones para uso, de las cuales solo se ocupan 5 funciones; la manera correcta de avanzar a cada página será mediante la tecla Av Pág.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

36 de 79

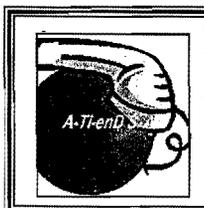
La forma de entrar a esta pantalla es de la siguiente forma:

1. Visualizar en la pantalla principal la opción de **cambios activos** y posicionarse y con "S" o "1" seleccionar y dar enter,
2. Aparecerá una pantalla que indica **"trabajar con suscripciones"** y nos maneja 3 opciones ( 2= cambio, 4= Cancelación, y 7= reposición), de las cuales solo se utilizara una la opción 2= CAMBIO.
3. En la parte superior pedirá la publicación; aquí se deberá anotar el código de la revista que se esta buscando y de manera automática al terminar de capturar este dato, el pulsor se posicionará en el registro de suscripción, donde se deberá notar el número de suscriptor previamente reconocido y dar enter para que se despliegue la lista de suscriptores.
4. Una vez reconocido el registro que se desea modificar, posicionarse en el registro y colocar un número 2 que es la opción para el cambio y dar enter.
5. Podría decirse que se abre el registro seleccionado con la finalidad de acceder "en vivo" al registro; en esta pantalla podrán confirmarse varios de los datos que se pueden visualizar en consultas activos.
6. Es importante colocar en el campo de referencia la observación de lo que se le hace al registro.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

38 de 79

### CONSULTAS PENDIENTES

Este tipo de consultas, se puede verificar información de registro de clientes y suscriptores cuyos registros están pendientes de pago; ya sea por una nueva suscripción o por renovación.

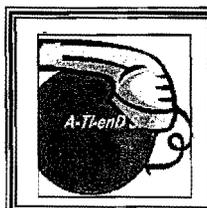
La metodología para utilizar opción es la siguiente:

1. En el menú de Control de Llamadas, seleccionar la opción: **consultas pendientes**, para poder ingresar esta opción tecleamos la letra "S" o el número "1".
2. Situarse en el área de nombre y capturar el nombre del titular de la suscriptor dar enter.
3. Posicionarse en el registro que se desea hacer el cambio de forma de pago con "S" o "2" (cambios), y dar enter.
4. En la pantalla se visualizara los datos del suscriptor, más adelante se dará mayor referencia de cómo trabajar con esta opción5. Una vez más identificar que el registro, sea al que se va hacer el cambio de tipo, y anotar el número de suscriptor.
5. Otra forma de consulta en esta pantalla, es una vez realizado el paso 1 y dos, posicionarse en el registro que se desea solo visualizar la información principal del registro , se deberá posicionarse en el registro deseado y colocar un "5" (opción visualizar registro) y dar enter.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

40 de 79

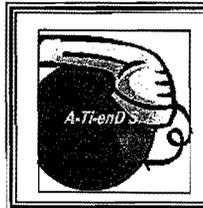
4. Si el número de suscriptor es capturado correctamente, aparecerá al principio de la lista de registro visibles en pantalla, los datos del suscriptor que se desea verificar sus datos; de lo contrario, deberá repetirse el paso numero dos.
5. Al localizar el registro que se busca, se debe posicionar el pulsor en él y seleccionar con "S" o "1" y dar enter.
6. Aparecerá una pantalla confirmando el número de suscriptor seleccionado, de ser corrector dar nuevamente un enter.
7. Ahora aparecerá una primera pantalla donde podemos corroborar:
  - a) El código de la revista.
  - b) El número de suscriptor.
  - c) El año de renovación.
  - d) El tipo de la promoción.
  - e) El nombre del suscriptor.
  - f) La dirección del titular y/o envío de la publicación ( calle, número interior-exterior, colonia, población (Delegación o Municipio), el Estado (asignado por un número), el C.P. , la Z. R. , teléfono con clave lada.
  - g) Fecha de alta de la suscripción.

En esta pantalla será importante corroborar con el suscriptor, que sus datos sean correctos y que no existan errores de captura; además es importante en cada llamada corroborar el número telefónico con clave lada incluida (aunque en el registro solo aparezcan 10 dígitos); además se debe corroborar que el nombre de la colonia, la Población, el C. P. y la Z. R. ,sea como lo marca SEPOMEX a través de su programa CP\_CONPS.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

42 de 79

12. Para salir de cada pantalla o retroceder es necesario utilizar "esc", hasta llegar a la pantalla deseada; pero si lo que se desea es salir de ese registro, se deberá dar "esc" hasta llegar a la pantalla de donde nos maneja las tres opciones de búsqueda, en esta pantalla nos indica en la parte inferior derecha de la pantalla una confirmación de si se desea salir o no del registro, para salir es YES "Y" y para no salir es NOT "N", de manera automática saldrá del registro o permanecerá ahí, dependiendo de la orden asignada; por ultimo dar otro "esc" para llegar a la pantalla principal.

La importancia de visualizar un registro en activos, es para consultar información del suscriptor que nos ayudará a:

- Corroborar la dirección de envío.
- Verificar el inicio, vencimiento, y total de ediciones enviadas.
- Corroborar el tipo de promoción de la suscripción.
- Verificar si se emitió una factura o una nota de venta.
- Verificar la fecha de pago.

Como segunda opción de búsqueda se maneja la forma de localizar un registro mediante el **nombre del suscriptor**; en esta opción es importante tener el conocimiento en primera instancia el código de la revista que se está buscando, el Estado a donde se envía la publicación o en su caso el Estado donde vive el titular (en el caso donde se envía a otra persona a otra dirección) el nombre del suscriptor o titular.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 44 de 79

5. Al localizar el registro que se busca, se debe posicionar el pulsor en él y seleccionar con "S" o "1" y dar enter.

Aparecerá una pantalla confirmando el número de suscriptor seleccionado, de ser corrector dar nuevamente un enter. Ahora se podrán consultar los datos del suscriptor en tres pantallas.

Como tercera y última opción, se maneja la búsqueda por medio del **número de tarjeta de crédito**, siempre y cuando esta haya sido la forma de pago y que el suscriptor indique que el cargo ya está efectuado en su estado de cuenta; en esta opción es importante hacerle comprender al cliente que si proporciona su número de tarjeta, es con la única finalidad de localizar el cargo ya efectuado (de ser así), no se le aplicará ningún cargo más.

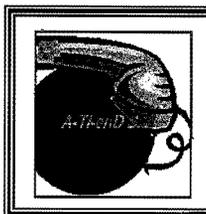
La metodología a seguir en esta opción es la siguiente:

1. Visualizar en la pantalla principal la opción de **consultas activas** y colocar una "S" o "1" y dar enter para activar esta opción.
2. Aparecerá una pantalla donde señala el menú de las tres opciones de búsqueda, se deberá seleccionar la opción 3 "búsqueda por número de tarjeta", esta se deberá seleccionar con "S" o "1" y dar enter.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

46 de 79

### CONSULTAS DE REPOSICIONES

Esta pantalla nos permite consultar las reposiciones ya efectuadas al registro del suscriptor. En ella se puede consultar:

- El total de ediciones repuestas.
- Las fechas de reposición.
- El operador que efectuó dichas reposiciones.
- Las ediciones repuestas.
- El número de guía para el rastreo de dicha operación.

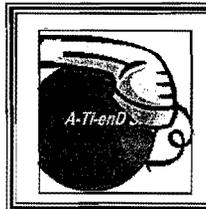
Para consultar esta pantalla es necesario:

1. Posicionarse en la pantalla principal y dar un avance de página, ya que esta opción se encuentra en otra página. Una vez situado en el registro, seleccionar con "S" o "1" y dar enter.
2. En esta pantalla nos da la indicación situar en y se pide la publicación (código de la revista) y el dato de suscripción (número del suscriptor), en el dato de renovación no es necesario colocar ningún dato; una vez capturada información grabar con un enter.
3. Aparecerá en el caso de existir ediciones ya capturadas en registro, la información correspondiente; de lo contrario, sino aparece información es que no hay ninguna reposición o fue mal capturado el número de suscriptor.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

48 de 79

6. Ahora se procederá a capturar los datos en sistema, los pasos a seguir son:

- b) Corroborar que el tipo sea correcto y vigente.
- c) Cambiar el Número de operador.**
- d) Depurar el registro de ser necesario ( eliminar signos extraños, comas, ñ, etc).
- e) Anotar en el campo de referencias un punto “.” Para que el sistema permita continuar avanzando; o en su caso si la tarjeta con la que se va a pagar es American Express, anotar el código de seguridad.
- f) Cambiar la forma de pago a 9 (tarjeta de crédito).**
- g) Cambiar la fecha de pago por en la que se esta capturando la nueva forma de pago, esta debe ser año/mes/día.**
- h) Indicar cual va a ser la Edición a enviar, en este caso vamos tenemos que anotar la edición de acuerdo al cierre telefónico (calendario de Cierres).
- i) Anotar el Código de Origen de acuerdo a la promoción con la cual se esta tomando la **suscripción**.
- j) Preguntar si se requiere de factura; S si se requiere, N de no requerir.

Preguntar si se desea envió a otra persona, S si desea envió a otra persona o, N de no requerir.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

50 de 79

Nombre: Anotaremos el nombre con el cual se estará facturando (Razón Social)

Dirección, Colonia, Código Postal, Población y Estado (Domicilio Fiscal tal cual se encuentra en la Cédula Fiscal del cliente pero a la vez verificando la colonia y el código postal en el CP\_CONS).

RFC: Se anotara el RFC del cliente, es importante que se corrobore después de capturarse para no generar una factura errónea.

También se anota el teléfono y se da enter para grabar la información y se verifican los datos capturados.

Finalmente se dará enter para grabar la información por completo del registro. Además se solicita al nuevo suscriptor enviar carta y copia del RFC por fax, si no se recibe la documentación o esta incompleta no se envía la Factura.

- s) En caso de haber solicitado activar el Envío a otra persona, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada Enviar a Otra Persona, en esta pantalla tendremos que anotar los datos de la persona a la que se estará enviando la suscripción, los datos de la colonia nuevamente se capturaran con la tecla "F4" por lo cual nuevamente es Necesario verificar con CP\_CONS los datos antes de capturarlos. Al concluir con la captura de los datos del Envío a Otra **Persona** se dará enter y con esto quedara por concluida la toma de la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 52 de 79

### CONTENIDO DEL REPORTE

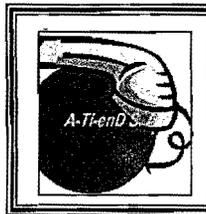
El reporte que debe presentarse en el **Archivo de Reportes Varios** debe contener:

- I. Número del suscriptor.
- II. Nombre completo del suscriptor.
- III. Indicar que es una suscripción.
- IV. En forma de pago, el número completo de la tarjeta.
- V. En fecha, la fecha de vencimiento de la tarjeta mes/año.
- VI. En Banco, el Banco emisor o Institución que respalda.
- VII. En observaciones: cambio forma de pago; si era tarjeta rechazada ( operador anterior, fecha de pago anterior, número de autorización o reporte); si tiene envío a otra persona, el nombre de esta.
- VIII. En operador, el número asignado de operador.
- IX. En fecha, la fecha del reporte.
- X. En nombre, el nombre del operador.
- XI. Al final de las celdas, de ser necesario poner el nombre de quien autoriza dicha operación.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

54 de 79

6. En la pantalla se visualizara los datos del suscriptor: se deberá corroborar la información con el suscriptor en cuanto a la dirección del titular o de envío; así mismo, es importante corroborar el número telefónico con lada y área de ser necesaria.

7. Una vez más identificar que el registro, sea al que se va hacer el cambio de tipo, y anotar el número de suscriptor.

8. Ahora se procederá a capturar los datos en sistema, los pasos a seguir son:

- a) Corroborar que el tipo sea correcto y vigente.
- b) **Cambiar el Número de operador.**
- c) Depurar el registro de ser necesario ( eliminar signos extraños, comas, ñ, etc).
- d) Anotar en el campo de referencias un punto "." Para que el sistema permita continuar avanzando; o en su caso si la tarjeta con la que se va a pagar es American Express, anotar el código de seguridad.
- e) **Cambiar la forma de pago a 9 (tarjeta de crédito).**
- f) **Cambiar la fecha de pago por en la que se esta capturando la nueva forma de pago, esta debe ser año/mes/día.**
- g) Indicar cual va a ser la Edición a enviar, en este caso vamos tenemos que anotar la edición de acuerdo con la ultima edición enviada y también al cierre telefónico (calendario de Cierres) para saber si tendrá continuidad o no la suscripción (en renovaciones positivas).
- h) Anotar el Código de Origen para distinguir que se trat de una reovación.
- i) Preguntar si se requiere de factura; S si se requiere, N de no requerir.
- j) Preguntar si se desea envió a otra persona, S si desea envió a otra persona o, N de no requerir.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

56 de 79

q) En el caso de haber solicitado factura, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada **Factura a Otra Persona**, en esta tendremos que anotar los datos de la factura de la siguiente manera:

Nombre: Anotaremos el nombre con el cual se estará facturando (Razón Social)

Dirección, Colonia, Código Postal, Población y Estado (Domicilio Fiscal tal cual se encuentra en la Cédula Fiscal del cliente pero a la vez verificando la colonia y el código postal en el CP\_CONS).

RFC: Se anotara el RFC de! cliente, es importante que se corrobore después de capturarse para no generar una factura errónea.

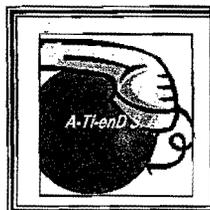
También se anota el teléfono y se da enter para grabar la información y se verifican los datos capturados.

Finalmente se dará enter para grabar la información por completo del registro. Además se solicita al nuevo suscriptor enviar carta y copia del RFC por fax, si no se recibe la documentación o esta incompleta no se envía la Factura.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

58 de 79

### ELABORACIÓN DEL REPORTE

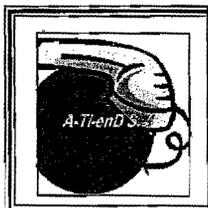
El reporte que debe presentarse en el **Archivo de Reportes Varios** debe contener:

- I. Número del suscriptor.
- II. Nombre completo del suscriptor.
- III. Indicar que es una renovación.
- IV. En forma de pago, el número completo de la tarjeta.
- V. En fecha, la fecha de vencimiento de la tarjeta mes/año.
- VI. En Banco, el Banco emisor o Institución que respalda.
- VII. En observaciones: cambio forma de pago; si era tarjeta rechazada ( operador anterior, fecha de pago anterior, número de autorización o reporte); si tiene envío a otra persona, el nombre de esta.
- VIII. En operador, el número asignado de operador.
- IX. En fecha, la fecha del reporte.
- X. En nombre, el nombre del operador.
- XI. Al final de las celdas, de ser necesario poner el nombre de quien autoriza dicha operación.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

60 de 79

8. Se debe verificar que en consultas de reposiciones que la edición reclamada aun no haya sido capturada. En el caso de ser la primera reposición, se puede hacer sin ninguna autorización, en el caso de suscripciones de 12 ejemplares se pueden reponer 6 ediciones durante el año de suscripción, 4 sin autorización y 2 más con autorización del supervisor; en suscripciones de 24 o 26 ediciones se permiten 12 reposiciones, 6 de la cuales pueden ser sin autorización y las 6 siguientes si.
9. Se deberá elaborar el reporte en RECLAMACIONES, para que quede asentada dicha operación.
10. En el registro de cambios activos, se deberá entrar para colocar la observación de si el domicilio es correcto, corrección de domicilio, cambio de domicilio, etc.; y en caso de ser una edición agotada hacer la debida observación. Es muy importante dejar datos como folio, cambio de domicilio previo, corrección de domicilio en el caso de ya existir esta observación en referencias, de lo contrario solo se actualizará la fecha de reposición.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

62 de 79

### CAMBIOS, CORRECCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOMICILIO

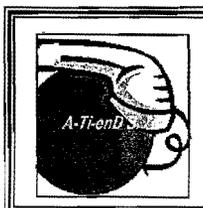
Cuando el titular desea cambiar de dirección por cambio de residencia, por problemas de entrega, para garantizar la entrega, por que desea que le llegue a alguien más se realizará lo siguiente:

1. Localizar el registro en CONSULTAS ACTIVAS, ya sea por el número de suscriptor, o por búsqueda en el sistema.
2. Confirmar con el suscriptor la dirección y el teléfono con clave tada.
3. Verificar con el programa de CP\_CONS que el Código Postal coincida con el del registro, así mismo con el del registro.
4. Avanzar a la tercera hoja solo para verificar si existe el envió a otra persona (este dato también se puede visualizar desde la pantalla donde aparece el listado de las suscripciones a consultar).
5. Se deberá elaborar el reporte en RECLAMACIONES, para que quede asentada dicha operación.
6. En el registro de cambios activos, se deberá entrar para capturar la nueva dirección, corregir el domicilio, o actualizarlo.
7. En los casos donde el cambio, actualización o corrección sea en un registro de pendientes, o que la suscripción también este por renovarse, se procederá como si fuera hace un cambio de forma de pago, solo que no se debe cambiar más que la dirección de entrega y hacer la observación en referencias de la operación junto con la fecha y operador.
8. Verificar con el suscriptor la nueva dirección.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

64 de 79

### REPOSICIONES YA CAPTURADAS

Este procedimiento es para cuando una vez que una (s) edición (es) ya habían sido reportadas y ya fueron capturadas en sistema, pero el cliente sigue si recibirlas.

La metodología a seguir es:

1. Localizar el registro el registro del suscriptor en activos para conformar su dirección.
2. Verificar en consultas de reposiciones que ya este o estén capturadas y corroborar la fecha en que fue (ron) repuestas.
3. Confirmar que la edición (es) no este agotadas.
4. Buscar en el archivo de Reposiciones Sepomex si ya fue enviada y anotar la fecha.
5. Verificar en la siguiente pestaña "saca", con que número de saca fue enviada y la fecha de devolución. Hacer las respectivas anotaciones.
6. Consultar en el archivo de Devoluciones Sepomex, si existe alguna devolución y hacerlas respectivas anotaciones.
7. Una vez efectuado lo anterior y confirmando que ya pasaron más de 15c días naturales ( si la edición no esta agotada), realizar el reporte y el reenvío de la edición.
8. Capturar nuevamente en consultas activas la edición (es) a reenviar.
9. Hacer la respectiva observación en cambios activos.
10. Realizar el reporte correspondiente.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

66 de 79

### REPOSICIONES ESPECIALES

Una reposición especial se maneja cuando el suscriptor no recibió alguna edición con algún obsequio o premio, o solo le hace falta su obsequio.

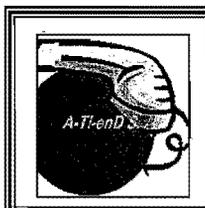
La metodología a seguir es:

1. Localizar el registro del suscriptor en activos para conformar su dirección.
2. Verificar en el registro que el tipo asignado efectivamente corresponda al envío de algún obsequio.
3. Buscar en los archivos de obsequios (según corresponda) si fueron enviados, y si tiene número de saca, además de verificar con que edición fue enviada.
4. Buscar en el archivo de Reposiciones Sepomex si ya fue reenviada y anotar la fecha.
5. Verificar en la siguiente pestaña "saca", con que número de saca fue enviada y la fecha de devolución. Hacer las respectivas anotaciones.
6. Consultar en el archivo de Devoluciones Sepomex, si existe alguna devolución y hacerlas respectivas anotaciones.
7. Hacer también la consulta el archivo de Concentro de Reposiciones Especiales 2005, para confirmar si ya existe algún reporte previo del reenvió.
8. Una vez efectuado lo anterior y confirmando que ya paso la fecha de entrega realizar el reporte y el reenvió de la edición y/ u obsequio.
9. Realizar el reporte correspondiente.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

68 de 79

### CANCELACIÓN DE ORDENES A CRÉDITO

Una cancelación de orden a crédito, es reportar que el cliente ya no desea continuar con la suscripción o renovación, pero no existe ningún pago de por medio.

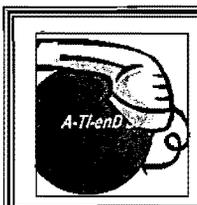
Para realizar esta operación.

1. S deberá localizar el registro en consultas activas, ya sea por el número de suscriptor o por su búsqueda.
2. Confirmar con el cliente que ese sea su registro.
3. Elaborar el reporte.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

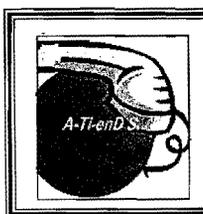
70 de 79

# TÉCNICAS DE ATENCIÓN A CLIENTES

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

72 de 79

### CUALIDADES EN LA ATENCION Y EL SERVICIO:

**Voz agradable.** Transmitir energía y entusiasmo, usar un ritmo (velocidad) apropiado (125 palabras x minuto), evitar la voz monótona, transmitir una sonrisa, confianza y dominio de la información.

**Buena articulación y fluidez de las palabras.** Al tener una conversación vía telefónica, las palabras articuladas pueden tener otro sonido u otra interpretación, la posición del audicular, puede distorsionar la conversación; por ello, la forma de expresarse debe ser diferente como se hace al cara a cara, ya que se necesita mayor articulación al pronunciar, es decir, poner mayor énfasis a las palabras que puedan distorsionarse, como el uso de la letra v, b, p, etc. así mismo la velocidad de las palabras no debe ser lenta ni rápida.

**Uso apropiado de la gramática.** Es importante el conocimiento de la gramática, tanto al revisar y corroborar los datos del cliente, como en la toma de los mismos, ya que esto ayudará a detectar la captura errónea de datos y poder corregirlos.

**Amplitud de vocabulario.** El tener un vocabulario amplio ayudará a evitar el uso continuo de una misma palabra o frase durante la llamada; y a su vez eliminar "muletillas" que lleguen a ser molestas para el cliente.

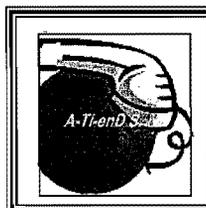
**Saber escuchar.** No es lo mismo oír que escuchar, ya que saber escuchar es entender lo que realmente el cliente requiere o desea. Cuando se atiende a un cliente es necesario poner toda la atención para darle la mejor solución a su llamada.

**Agilidad.** La importancia de la agilidad radica en la capacidad de respuestas ante las dudas, quejas o problemas de los clientes de forma rápida y eficiente.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 74 de 79

## TECNICAS DE APOYO PARA UNA CONTESTACIÓN TELEFONICA EFICAZ.

### ACTITUD.

En la labor de la atención telefónica, es difícil controlar muchos aspectos, pero en cambio, otros sí se pueden controlar y pueden ayudarnos a ser mejor en lo que se hace. Un de estos aspectos es la *actitud*. La actitud se puede mostrar de dos maneras, actitud negativa o actitud positiva.

La actitud ideal para esta función (atención a clientes), es sin duda la positiva, y para poder lograrlo es necesario que el lugar de trabajo sea un lugar cómodo y con objetos que ayuden a crear un ambiente más agradable. La actitud puede originar que el trabajo resulte agradable o desagradable.

### SER AMISTOSO.

El ser amistoso implica, el tratar a cada persona como si la conociéramos, como si se tratase de un amigo. Esto debido a que cuando se habla con alguien que ya se conoce, se le da un trato de manera cordial, pero por que no tratar igual a las personas que no conocemos, esto ayudará a crear una mejor relación entre el operador y el cliente. Como resultado de un trato amistoso con una persona que no se conoce, se recibirá un trato igual y un mejor resultado de la llamada.

### USO DE PALABRAS O FRASES AMORTIGUADORAS.

Al emplear palabras o frases que nos ayuden a "amortiguar" la llamada del cliente desde el inicio, resultan de gran utilidad; ya que la confianza y amabilidad transmitida ayudarán a llevar la llamada con un buen inicio y conclusión.

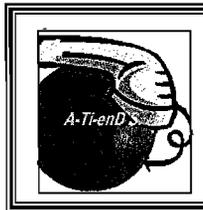
Algunas frases amortiguadoras son: Buenos días, Buenas tardes, Gracias por llamar, ¡ Feliz Navidad!.

Además no se deben emplear tecnicismos al momento de brindar la información, ya que estos solo generaran más dudas en el cliente y mayor tiempo en la llamada si se pide que se explique a que se refiere con ese término.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 76 de 79

Quando sé este en esta situación es recomendable hacer:

1. Dejar que el teléfono suene una vez más de lo acostumbrado para eliminar el enojo anterior.
2. Hacer una o dos respiraciones profundas para calmarse.
3. Sonreír, esto ayudará a que el cliente no perciba que la persona que lo atiende está molesta.
4. Una vez realizado lo anterior, se puede tomar la llamada.

#### **ATENDER A PERSONAS CON ACENTO EXTRANJERO.**

En ocasiones la llamada telefónica que se recibe puede ser de algún extranjero que requiera de información; para el manejo de este tipo de clientes es necesario que:

- Si no se entiende lo que el cliente dice, manifestarle al cliente que no es difícil entenderle, que por favor hable un poco más despacio, que repita la información para tratar de ayudarlo.
- Tratar de no apresurar la llamada, ya que puede generar confusiones para ambas partes.
- Intentar no gritar, ya que si el cliente no entiende, es por el idioma, no por que este sordo.

#### **MANEJO DEL TIEMPO DE ESPERA.**

Quando sea necesario que un cliente espere mientras se corrobora información, es importante preguntar *si puede esperar o si nos permite un momento*; posteriormente es recomendable agradecer al cliente por el tiempo de espera y brindar la información.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

78 de 79

### EL SALUDO HACIA LOS CLIENTES.

1. Saludar de manera correcta al cliente, de forma tal que el cliente se sienta cómodo y a gusto con la llamada.

El Operador Telefónico debe emplear frases que le den la bienvenida al cliente, de esta forma se creará para el cliente la impresión de que su llamada es bien recibida independientemente del motivo de la misma. Frases tales como:

-“ Editorial Televisa Atención a Clientes, le atiende \_\_\_\_\_ ¿con quién tengo el gusto?

-“Gracias por llamar a Atención a Clientes de Editorial Televisa, le atiende \_\_\_\_\_, ¿con quién tengo el gusto?

-“Editorial Televisa, Atención a Clientes, Buenos Días/ Tardes le atiende \_\_\_\_\_ ¿con quién tengo el gusto?

Con frases como esta lo que se buscará ante el cliente es:

- Manifestar que al Operador Telefónico disfruta su trabajo al poder servir a otras personas.
- Hacer que los clientes se sientan cómodos.
- Se brinda un recibimiento que algunos clientes no esperan.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ

## CONCLUSIÓN.

La Atención a Clientes es un elemento clave para cualquier empresa, ya que es un vínculo de comunicación con sus clientes y/o consumidores. El tener a un cliente feliz, es sinónimo de una preferencia por un producto y/o servicio.

Es importante resaltar que la Atención a Clientes no solo corresponde a un solo departamento dentro de la empresa, si no que esta actividad debe tener el apoyo de todas las áreas de la organización; el trabajo debe ser en equipo para que los esfuerzos sean en caminados a un objetivo en común.

El tema principal de este Manual de Gestión enfocado a la Atención a Clientes vía telefónica en A-ti-enD S. A. , se centro en este punto para la elaboración de un proyecto que apoyará a todos los involucrados dentro de la organización; ya que es fundamental el tener al personal capacitado para el desempeño de sus funciones; más aun, que las personas que dirigen y tienen mayor responsabilidad con el proyecto que maneja la empresa, cuenten con más elementos que le permitan tener información plasmada en un documento como medio de apoyo y de consulta.

El objetivo principal de este Manual de gestión es sentar las bases para que los encargados de dirigir a la empresa, desarrollen políticas que permitan crear, tener y mantener a un equipo de trabajo adecuado para la retención de campañas telefónicas que estén bajo responsabilidad de A-ti-enD.

Este Manual además de brindar información para el manejo de un Call Center y de la Atención a Clientes (como función principal de la empresa en tema), permitirá que los responsables de dichas campañas, lleguen a establecer normas de funcionamiento y permitirá además tener más control sobre las operaciones y manejar estándares de calidad de los servicios.

La importancia de contar con un equipo calificado para desarrollar las actividades de la organización desde los niveles más altos de dirección y hasta la mejor capacitación del personal que se encuentra en el área de operación.

Por ultimo, la información descrita en los procedimientos de operación, se hizo paso a paso para ser una fuente de información tanto para el nuevo personal, como para el ya existen y demás miembros de la organización.

El trabajo en equipo siempre es fundamental, y en la Atención a Clientes no es la excepción, ya que en una empresa tan pequeña que pudiera parecer que el proceso administrativo es tan simple, por las dimensiones de la misma, puede complicarse si las personas que la dirigen no manejan este proceso, y la forma de dirigir es de manera empírica. Es por ello que este Manual de Gestión, será una buena fuente de información para que se lleve acabo este proceso.

"Una queja es un favor." Barlow Janelle, Moller Claus. Grupo Norma Editorial. Mexico , 2005.

"Valor Emocional en el Servicio." CECSA. México.

#### **CONSULTA EN INTERNET.**

[www.imt.com.mx](http://www.imt.com.mx)

<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id56.html>

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento\\_satncliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento_satncliente.htm)

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento\\_satncliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento_satncliente.htm)



## 1.1 MARCO DE REFERENCIA.

A-ti-enD, es una empresa dedicada a actividades de Telemarketing y atención de clientes, es requerida principalmente como herramienta en campañas integradas de mercadotecnia directa donde se combinan medios masivos o semi masivos.

### SERVICIOS

- ❖ Mercadotecnia.
- ❖ Comercialización
- ❖ Seguimiento de Cuentas.
- ❖ Actualización de base de datos
- ❖ Análisis e interpretación de resultados
- ❖ Programación de campañas publicitarias
- ❖ Call Center
- ❖ Almacén
- ❖ Distribución y Logística a Nivel Nacional.

### COBERTURA

Brinda servicio en toda la República Mexicana, ya que su estructura permite ofrecerle el mejor servicio en cualquier parte de la República. La calidad de servicio de nuestros representantes de ventas por teléfono (RVT'S), y la experiencia en campañas de Atención a Clientes, así como en ventas de productos y/o servicios, es considerada como una de las mejores en el Telemarketing Mexicano. El personal está profesionalmente capacitado y en constante actualización para poder brindarle siempre un servicio de primera calidad.

Por lo tanto el nivel de sistematización de A-ti-enD, permite poner a su disposición el número de estaciones necesarias para atender sus requerimientos en cualquier tipo de campaña, sea de entrada o salida y cualquier tipo de aplicación.

A-ti-enD tiene 2 grandes divisiones para una mejor atención; venta de productos y servicios:

Venta de productos.

- Radio y Televisión.
- Medios masivos de comunicación.
- Catálogos.
- Toma de pedidos.
- Cobranza.
- Distribución.
- Almacén.
- Servicios de Atención a Clientes.

Venta de servicios.

- Respuesta a detonadores publicitarios.
- Actualización de base de datos.
- Desarrollo y diseño de imagen.
- Reestructuración de cartera.
- Llenado de cuestionarios.
- Estudios de mercado.
- Desarrollo en Internet.
- Correo directo.

PERFIL DE A-TI-END

- Es una empresa sinónimo de Servicio, Comunicación, Imagen y Responsabilidad
- Es una empresa que le brinda un servicio completo.
- Tiene el mejor Call Center.
- Conduce Investigaciones de Mercado.
- Brinda atención personalizada.
- Son reales y constantes.
- Logran resultados relevantes para su empresa.
- Son la mejor empresa que le brindará soluciones profesionales a sus necesidades.
- Su visión es lograr la satisfacción de sus clientes, en forma efectiva y transparente.
- En la institución el personal representa el punto neurálgico.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

Después de haber conocido acerca de A-ti-enD el tema principal de este proyecto, se hace referencia a un aspecto importante dentro de la organización. Es necesario representar la estructura de la empresa mediante un organigrama para ubicar más fácilmente a donde se quiere aplicar este manual de gestión, ya que es necesario una "organización formal donde la estructura este planeada e intente de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita."

Para que la organización funciones de manera adecuada, es necesario recordar los principios de la organización del Mtro. Agustín Reyes Ponce:

- Principio de la especialización. *"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficacia, precisión y destreza".*
- Principio de la unidad de mando. *"Para cada función debe existir un solo mando.*
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. *"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada nivel jerárquico, que estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".*
- Principio de la dirección-control. *"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando".*
- Principio de la definición de puestos. *" deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades a cada puesto, entendiéndose por éste la unidad de trabajo impersonal específico".*

Lo anterior encamina a la necesidad de tener un organigrama que ayude a visualizar a cada miembro de la empresa que lugar ocupa dentro de la misma.

Para diseñar el organigrama adecuado de A-ti-enD se tomaron en cuenta las diferentes formas de organización, y tomando en cuenta las características de la empresa se opta por la organización lineal y staff.

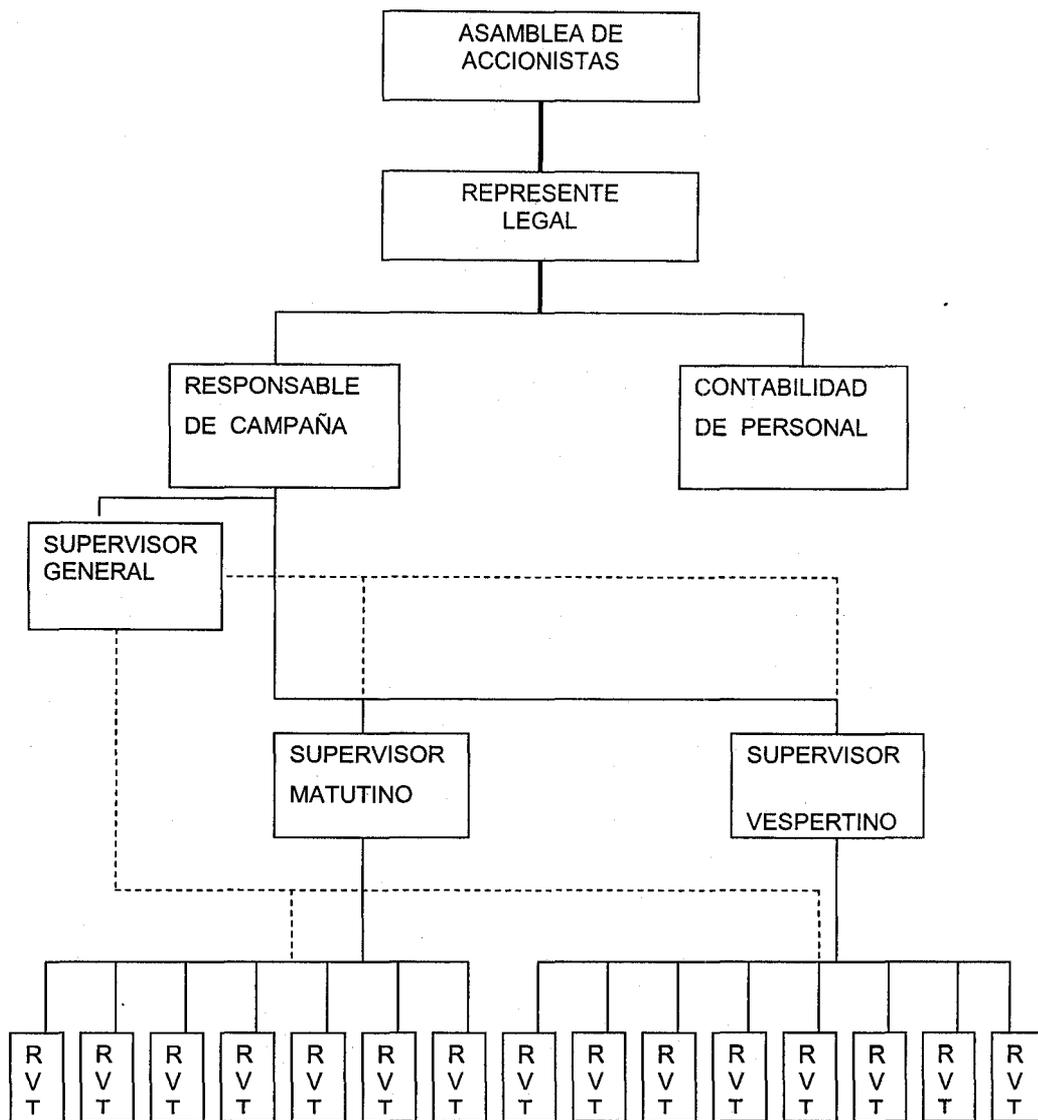
De acuerdo al Mtro Reyes Ponce<sup>1</sup>, "este sistema a) Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función; b) pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Es por ello que el organigrama propuesto es el siguiente:

---

<sup>1</sup> Mtro. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, p.p 282 al 285

## ORGANIGRAMA



- RVT= Representante Vía Telefónica.
- CUADRO 1.1 Organigrama de A-ti-enD S. A.

<sup>1</sup> Organigrama elaborado por el autor Bautista Arbea Erica M.

En este organigrama se muestra la manera de como es la estructura jerárquica de A-ti-enD; en éste se pretende mostrar como la parte principal de esta empresa es representada por la asamblea de accionistas, delegando la autoridad al representante legal que es la persona que siempre se encuentra en la empresa para tomar decisiones importantes.

En la misma posición jerárquica se encuentra contabilidad de personal y el responsable de campaña, siendo éste el que tenga mayor grado jerárquico para tomar decisiones con respecto a la campaña en proceso, ya tiene el mayor conocimiento y herramientas para este y la mejor toma de decisiones.

Posterior mente, manejado como un staff, se encuentra el superviso general, este tiene la autoridad directa sobre ambos supervisotes y los RVT'S, teniendo también la autoridad delegada cuando no se encuentra el responsable de campaña.

Los supervisores tanto matutino como vespertino, su función no es si no la de asesoramiento directo a los RVT'S y revisión de reportes , teniendo como jefes directos a el supervisor general y el responsable de campaña.

Por ultimo, pero no menos importante, se encuentran los RVT'S, que son los responsables de brindar el servicio contratado por alguna otra empresa, además de la elaboración de reportes de las actividades desempeñadas.



**CAPITULO 2  
CALL CENTER**

## 2.1 CONCEPTO DE CALL CENTER

Para poder comenzar este capítulo es necesario definir que es un Call Center, sin embargo, estas dos palabras son tan pronunciadas hoy en día y utilizadas, pero no dejan de ser tan desconocidas, ya que no hay como tal la información suficiente con afinidad a este concepto.

Es por ello que cada empresa tiene la definición de acuerdo a la manera de manejar su propia información, y en beneficio común. En cuestión de esta información el único medio que maneja día a día esta información es la página de Internet de el Instituto Mexicano de Telemarketing, que engloba aspectos relacionados con este concepto<sup>3</sup>.

Algunos de los concepto manejados por esta Institución son:

Para Sakata Ingenieros "un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc."

También señalan que *"es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad."*

Para la Cia. Serintel de Chile *"el Call Center es una herramienta que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos, que definen o modelan el Call Center."*

---

<sup>3</sup> <http://www.imt.com.mx/recontact/23/centro.php>, información obtenida al 02/08/05

Para la Cia. Andicel de Colombia "un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas"

Para la consultora de Call Center One to One define el término como un "Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, Manutención de clientes, Cobranzas".

Para la Cia Sistecol "el Call Center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call Center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes"

Para la Cia. Rasgocorp un Call Center "es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápido, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes"

Para la Compañía Soluziona el Call Center "se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo"

Luis Gallardo menciona que "el concepto de Call Center va en la actualidad mucho más allá de la mera centralita telefónica tradicional. Es una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera".

Como podemos observar, cada una de las empresas que utilizan los Call Center como medio de comunicación con sus clientes, lo define con relación a sus propios medios, utilización y resultados.

Para fines de este proyecto, se propone el siguiente concepto:

Un Call Center es un centro telefónico de servicios con diferentes objetivos, actuando como intermediario entre el cliente y la compañía, cuya mezcla entre herramientas tecnológicas y el factor humano convergen resultados para la empresa en la maximización de sus recursos, aumentando cobertura, reduciendo costos y lo principal el mayor contacto con sus clientes. El Call Center no es más que, una unidad funcional que atenderá un gran número de llamadas, tanto entrantes como salientes de suma importancia para la empresa<sup>4</sup>.

Del concepto anterior, es importante, destacar los dos grandes componentes:

Las herramientas tecnológicas o recursos de vanguardia, ya que estos son la base para poder contar con un Call Center. El poseer una adecuada estructura e instalaciones para la formación del Call Center brindara la funcionalidad requerida y proveerá de los resultados esperados al respecto. No se debe dejar de mencionar la importancia del diseño el software, su funcionalidad y sus alcances; así mismo de los hardware necesarios para el máximo aprovechamiento de los programas.

Lo anterior forma parte del sistema informático o tecnológico que facilitará el trabajo humano.

El segundo elemento de este concepto es el factor humano, siendo este de gran importancia, ya que aunque se cuente con tecnología de punta, si no se cuenta con el personal idóneo, no se lograrán los resultados esperados.

Las personas dentro del Call Center, representan el lado humano de la empresa, quienes personifican a la empresa ante el cliente y/o consumidor.

Por lo anterior cabe resaltar que un Call Center o Centro de Atención Telefónica nace con el propósito de satisfacer aspectos de correspondencia al cliente como son la consulta, información, dudas, comentarios, cobros, ventas, quejas, etc.

---

<sup>4</sup> Concepto del autor Bautista Arbea Erica M.

## 2.2 LLAMADAS DE ENTRADA-IN BOUND / LLAMADAS DE SALIDA OUTBOUND.

### IN BOUND.

Las llamadas de entrada también conocidas como IN BOUND, son el resultado del servicio prestado por las empresas, para ser el medio de contacto entre empresa-cliente.

El factor humano que tiene la labor de contestar o realizar llamadas, recibe un nombre de acuerdo a su función. La persona que se encarga de contestar llamadas se conoce como Operador Telefónico, Asesor Telefónico, Gestor de Servicios, Representantes Vía Telefónica (RVT'S).

Algunos de los fines de este tipo de llamadas son:

- Resolución de dudas.
- Recepción de quejas.
- Recepción de comentarios.
- Recepción de agradecimientos.
- Calificación de posibles contactos (prospectación).
- Atención a solicitudes derivadas de medios.
- Captación de datos.
- Informar puntos de venta distribuidores, etc.
- Orientar y asesorar a clientes y prospectos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Evaluar niveles de respuesta a publicidad.
- Establecer citas.
- Actualización de bases de datos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.

## OUTBOUND.

Las llamadas de salida o OUTBOUND, son aquellas cuyo fin es el Telemarketing y conllevan mayor complejidad o más esfuerzo.

Las personas encargadas de realizar llamadas se conocen como Ejecutivos Telefónico, Gestor de Servicios, RVT's, Vendedores Telefónicos, Representantes de Ventas.

Algunas de sus funciones son:

- Generación de contactos.
- Venta de productos y servicios.
- Acciones pre, durante y post publicitaria.
- Creación y prueba de listados.
- Mantenimiento de bases de datos.
- Establecer citas.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.
- Seguimiento de cotizaciones.
- Encuestas para determinar la satisfacción del cliente.

## **2.3 COSTOS DEL CALL CENTER.**

### **ESTRUCTURA DE COSTOS.**

Al igual que en todas las empresas. Los costos no son ajenos de ningún Call Center, de hecho los costos manejados dentro del mismo, darán como resultado, permanecer o salir del mercado

Los elementos de costos para un presupuesto son; variables, fijos y semifijos. Esta estructura esta basada en los costos por RVT por hora, los cuales tienen un componente fijo, un componente variable y donde es aplicable uno semifijo.

La rentabilidad y la productividad por RVT de un centro Telemarketing o de un Centro de Atención Telefónico, son determinadas por la facultad del gerente para controlar estos costos. En un centro bien manejado, todos los costos son registrados contra una actividad especifica o servicio (en centro de costos) o contra la fuente de ingresos (en centro de utilidades). De esta manera el éxito de cada aplicación de Telemarketing o Atención de clientes puede ser medido en términos económicos.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.**

Primero debemos identificar los tipos de costos, y clasificarlos como variables, fijos, semifijos. No es el tipo de costo lo que determina la clasificación sino que es lo que origina el costo, es decir, que si el costo es originado por una actividad cuantificable (como horas trabajadas) será entonces un variable, si esta basado en un período de tiempo (como renta, depreciación) es fijo.

## COSTOS FIJOS

Renta de espacio.

Depreciación.

Amortización.

Administración.

Reclutamiento de personal.

salarios.

Capacitación.

Recurrentes.

Mantenimiento de equipo de computo y telefónico.

Mantenimiento de base de datos.

## COSTOS VARIABLES

Operación directa.

Comisiones.

Incentivos.

Costos adicionales por RVT.

Tiempo de capacitación.

Operación indirecta.

Supervisores.

Costos telefónicos.

Línea 1-800.

## OTROS COSTOS VARIABLES

Costos de la base de datos.

Costos de sistemas (departamento).

Captura.

Anuncios para reclutar personal.

Incentivos de gerencia.

## COSTOS SEMIFIJOS

Los costos semifijos pueden parecer fijos pero solamente por un período de tiempo. Por ejemplo, los sueldos de los supervisores que son variables en el presupuesto anual son probablemente fijos en el primer trimestre.

Ahora bien si van a existir dos supervisores y agentes por 20 horas - y el próximo mes los requerimientos establecen reducirlos al 15%, los sueldos de los supervisores se mantendrán iguales como la renta. Sin embargo algunos costos variables, en el presupuesto pueden parecer fijos durante un período de tiempo.

## PRESUPUESTO

Todos los presupuestos de un Telemarketing o de Atención de Clientes comienza con una proyección del número de estaciones requeridas para prestar el servicio.

- 1.- Total de estaciones requeridas para el período. Estas serán las horas de producción.
- 2.- El costo variable por hora de producción. Debe incluir todos los costos variables.
- 3.- Multiplicar 1 X 2 para determinar costo total variable para el período.
- 4.- Lista de los costos fijos y calcular el total para el mismo período.
- 5.- Agregar los costos variables y los fijos para llegar a un total de costos para el período. Hasta aquí como centro de costos, y continuamos para un centro de utilidades;
- 6.- Proyectar los ingresos asociados con las horas de producción.
- 7.- Determinar los ingresos por hora de producción dividiendo los ingresos proyectados entre las horas de producción requeridas para el período, por 1.
- 8.- Determinar el total de los costos por hora dividiendo la suma de los costos variables y fijos 5, por las horas de producción.
- 9.- Resta a 8 el 7 para obtener las utilidades proyectadas.

## PRECIOS

Debido a la manera en que el Telemarketing se ha desarrollado en nuestro país muchas empresas no saben como contratar este servicio, de ahí la razón de que las agencias, tengan diferentes esquemas para cotizar sus servicios. Basicamente estos los cotizan por tiempo, por resultados, o por riesgo compartido.

□ Por tiempo; por hora, por línea, o sea que la agencia a una línea y es atendida por un RVT, en donde las condiciones van desde un mínimo de horas contratadas, o un cargo inicial por el diseño de la campaña.

Aquí los precios van desde \$80.00 la hora hasta \$190.00 y los cargos iniciales desde \$19,000.00 hasta \$50,000.00

□ Por resultados; se genera un cobro ya sea por contacto, o por registro actualizado dependiendo de la aplicación, y en todos los casos el número de intentos va desde tres hasta cinco intentos por contacto.

Los precios van desde: \$12.00 por registro actualizado o contacto hasta \$25.00 y de \$70.00 por cita concertada hasta \$200.00

□ Por riesgo compartido; en donde la agencia forma parte del sistema de marketing, de la empresa ya que en ese momento comparte el riesgo de la empresa, es decir, se pacta un porcentaje de las ventas, que va desde un 20% hasta un 40%<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://ccom1.tripod.com.mx>, Información al 02/08/05

## **2.4 VENTAJAS DE UN CALL CENTER.**

Las empresas de hoy en día, no pueden darse el lujo de no intentar crecer, y esto lo logran a medida de tener ventas, pero sobre todo el tener clientes o consumidores contentos, que se traduzcan a consumidores fieles y que recomienden su producto y/o servicio. Si la empresa logra proyectar su experiencia como empresa, generara una imagen fuerte ante sus clientes, razón por la cual deben contar con un medio de vinculación entre empresa-cliente.

Podría pensarse que la empresa debe manejar directamente la atención de sus clientes, esto sería lo ideal, pero a medida que va creciendo, esta tarea se vuelve un poco complicada, ya que en ocasiones es necesario contratar a más personal especialmente para esta función y la capacitación y manejo del mismo puede incrementar los costos, esto sin mencionar que se debe adecuar la empresa con la estructura adecuada para esta función; razón por lo cual es necesario contratar los servicios de una empresa que se dedique exclusivamente a servir y dar la cara como la propia empresa lo haría.

De hecho, en la actualidad este tipo de Call Center se manejan en dos diferentes modalidades, el IN HOUSE Y OUTSOURCING.

### **IN HOUSE**

Si traducimos este termino al español, este término se manejaría como En casa; manejando esta modalidad se obtendrá el mayor control y la supervisión directa sobre los resultados alcanzados, ya que se esta directamente relacionado con la campaña en proceso (ya sea una campaña de llamadas de entrada o salida).

La flexibilidad con que se manejan este tipo modalidad puede ser una gran ventaja, ya que si se desea se puede cambiar la forma de operar, ya que las decisiones se generan directamente en el centro de operación telefónica.

Cabe destacar que el costo de operación es menor al principio y solo si se cuenta ya con la estructura e infraestructura necesaria para llevar acabo el In House.

Sin embargo, existen algunas razones que no resultan del todo favorables para la empresa que lo maneje, como puede ser que la implantación de la campaña de entrada o salida sea

aplicada en forma más lenta, ya que si se cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo esta función, serán nulos los esfuerzos realizados, la manera de que esta implantación sea rápida es contar con todos los instrumentos disponibles para ejecutarla tal y como lo haría una agencia ya establecida.

## OUTSOURCING

La otra alternativa y tal vez la más confiable y útil es la de contratar a una agencia Outsourcing, ya que con esta el tiempo de implementación de la campaña será menor, ya que las herramientas primarias ya estarán, solo faltara dar la información que se desee que se maneje.

Los resultados que se obtienen de la campaña se podrán observar en poco tiempo, y es el Outsourcing, el encargado de capacitar al personal necesario para la campaña y quien se preocupe por la rotación del personal.

Cabe destacar que en cuanto a costos, serán menores, ya que es menor la inversión inicial, ya que el Call Center contratado, ya cuenta con todo lo necesario.

Más la otra cara de la moneda, refleja que no se podrá controlar del todo, esto por que la supervisión directa estará delegada, solo se podrán evaluar los resultados de la campaña; además no existe la flexibilidad deseada, ya que las reglas y procedimientos estarán dadas, y aun que por parte del Call Center se desee dar el mejor servicio, algunas ocasiones se encuentran limitados por no poder tomar las decisiones de forma directa.

Además de que el costo se elevaría más, ya que es una agencia externa, la que encargará de asuntos propios de la empresa. Y referente a esto, la información que podría ser confidencial para un a empresa, dejaría de serlo al brindársela al Call Center que apoya con sus servicios.

Aun así, si se desea contratar los servicios de un Call Center, es necesario tener en cuenta algunos puntos.

Como por ejemplo, es importante el balancear los beneficios que puede brindar un Call Center con tecnología de punta y otro con sólo lo tecnología necesaria para ofrecer estos servicios.

Las principales ventajas de un Call Center, es sin duda la tecnología que pueden ofrecer, más en la actualidad de acuerdo a los resultados obtenidos por las empresas indican que en cuestión de costos, es mejor la contratación de Call Center pequeños.

Esto se debe a que un Call Center que cuenta con mayor tecnología, empleará a personal especializado en informática, donde el costo se mano de obra será mayor, ya que no todas las personas podrán emplear la tecnología que se emplea dentro de los Call Center, y por ello los costos de contratación y manejo de la campaña serán mayores para la empresas que deseen adquirir sus servicios.

En cambio, un Call Center que cuente con lo necesario para prestar los servicios y manejo de una campaña, serán menores, y debido a que se tiene mayor centralización de la información, los resultados serán mejores, ya que el esfuerzo se enfocará a obtener resultados y no tanto al cuidado de la tecnología, aunque ésta no deja ser importante.

Lo importante dentro de los Call Center, además de la tecnología, es el personal idóneo para llevar acabo funciones, ya sean funciones de Venta o Atención a Clientes.

Entre los principales elementos que debe constar un Call Center están:

- Estación de trabajo adecuada.
- Mobiliario.
- Equipo de cómputo en red.
- Equipo de telecomunicación avanzado.
- Diadema telefónica.
- Número de grupo y Lada 800.
- ACD automatic call distribution.
- Mensaje de espera.
- Monitoreo silencioso.
- Grabación de llamadas en operación.
- Información estadística de llamada.
- VRU voice response unit.
- PDS predictive dialing system.
- Software especializado.
- Espejo.

## **2.5 COMO CONTRATAR UN CALL CENTER**

Las empresas deben tener siempre en mente, que servicios desean obtener del Call Center, además si cuenta con todo lo necesario para poder contratarla y que está los represente.

Es muy importante saber y reconocer que grado de confiabilidad maneja la empresa de servicios, ya que manejará información elemental y hasta un tanto confidencial para que puedan brindar el servicio.

Es importante que se recorran las instalaciones en donde se brindará el servicio de la empresa, conocer al personal que labora en el Call Center, escuchar el tono que se maneja de voz y la actitud para saber si es lo que se requiere; además de si el Call Center maneja métodos y procedimientos que se adecuen a la empresa que desea contratar.

Cuando ya se brinde la campaña a de terminado Call Center, es importante, certificar por lo menos una semana, como llevan a cabo la campaña que les fue otorgada, con el fin de limar pequeños errores que puedan presentarse.

También es importante mantener una buena y constante comunicación, tanto por la empresa como por el Call Center, esto con la finalidad de tener un constante flujo de información para mejorar la toma de decisiones y así poder satisfacer al cliente.

## 2.6 TELEMARKETING VS ATENCIÓN A CLIENTES

Orientándonos hacia la globalización que viven las empresas mexicanas y del mundo hoy en día, y teniendo como resultado la necesidad de nuevas estructuras laborales para la mejor atención a sus clientes dentro de la economía de la información, es necesario, adoptar tecnologías informacionales, dando paso al mayor uso de un Call Center.

El Call Center catalogado como una moderna fabrica de comunicación masiva, se enfoca a proporcionar dos grandes e importantes servicios; el Telemarketing y el servicio de Atención a Clientes.

El manejo de los conceptos de Call Center, Telemarketing y Atención a Clientes son muy utilizados hoy en día, y en algunas ocasiones se llegan a utilizar con una misma definición, sin embargo, cabe destacar las diferencias de cada uno de estos términos.

De hecho un Call Center, como su nombre lo indica, es un centro telefónico que cuenta con la infraestructura adecuada y el personal idóneo para encargarse de prestar servicios a otras empresas en nombre de estas.

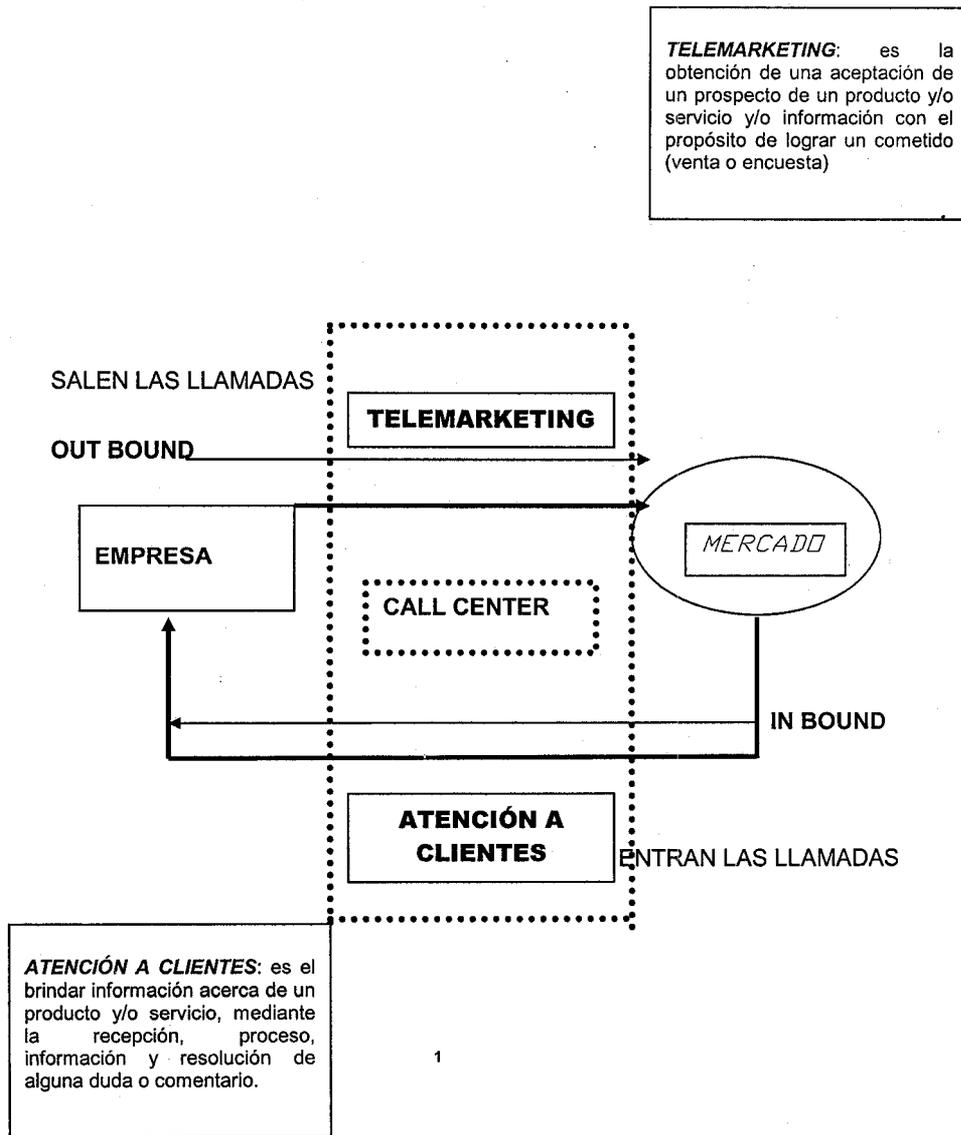
Un Telemarketing, también es un centro de trabajo, que cuenta con la infraestructura adecuada y el personal idóneo, más este se encargara de generar las llamadas con el fin de colocar un producto y/o servicio, es decir, su fin es generar una venta.

La Atención a Clientes es un lugar donde hay la tecnología adecuada para la recepción de llamadas con respecto a un producto y/o servicio, con el personal adecuado para atenderlas llamadas.

Para ejemplificar lo anterior, se puede citar que, para las empresa existe un mercado (un lugar tangible o intangible, donde de encuentra tanto la empresa como oferente y posibles consumidores o clientes como demandantes), el Telemarketing cumplirá la función de hacer contacto con un grupo de clientes o consumidores cuyo fin es colocar una venta de un producto y/o servicio; y la Atención a Clientes funcionará como medio de comunicación entre dicha empresa y su cliente o consumidor para recibir lo que se piensa del producto y/o servicio, todo esto desde un Call Center. No se debe caer en el error de manejar los anteriores términos como uno mismo, ya que cada uno cumple diferente función.

A continuación se maneja el siguiente diagrama para ejemplificarlo.

CUADRO 1.2. Esquema Telemarketing vs. Atención a Clientes.



<sup>1</sup> Diagrama elaborado por Bautista Arbea Erica M

# CAPITULO 3 TELEMARKETING

### 3.1 ACERCA DEL TELEMARKETING.

Es en 1962 en Estados Unidos cuando surge el Telemarketing, contribuyendo a la Mercadotecnia una herramienta de suma importancia en el mercadeo vía telefónica.

Esta forma de realizar ventas, debido a su funcionalidad y pero sobre todo al mayor alcance que esta modalidad brindaba, da origen al mayor número de empresas que adoptaran esta característica, es así como a partir del año 1990 surgen empresas dedicadas exclusivamente a ofrecer este servicio.

El Telemarketing genera un contacto inmediato entre la empresa-cliente; con él, ya no es necesario realizar una visita personal, no se recorren, grandes distancias, se contacta a varios prospectos en un solo día y disminuye notablemente los costos.

El Telemarketing (o telemercadotecnia) es una modalidad de la mercadotecnia directa, en donde una persona utiliza el teléfono para contactar a otras personas(vendedor) que son posibles compradores (clientes) y así se genera una venta, ya sea de algún producto y/o servicio. Las empresas anticipadamente ya cuentan con un catálogo o base de datos en donde se encuentran los clientes potenciales previamente clasificados e identificados; esta clasificación se puede generar por varios medios como puede ser: su historial de compras, encuestas previas, participación en concursos o solicitudes de empleo. Los datos que se manejan para el Telemarketing pueden ser adquiridos mediante la compra de estos a otras compañías u obtenidos simplemente de la guía telefónica u otra lista pública o privada. El proceso de clasificación sirve para encontrar aquellos clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar los productos o servicios que se anuncian.

El concepto que maneja del Telemarketing el Instituto Nacional de Telemarketing (IMT) es, *“Herramienta de comercialización que incrementa el servicio y la atención a los clientes mediante la interacción del uso sistematizado y planeado del teléfono y los demás esfuerzos de mercadotecnia”<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> [www.imt.com.mx](http://www.imt.com.mx)

Otros aspectos que logra el Telemarketing según IMT son:

- Disminuir los gastos de venta al reemplazar las visitas personales por llamadas telefónicas.
- Aumentar las utilidades por concepto de ventas al reducir los costos y aumentar los volúmenes de venta, ya que podemos cubrir un mercado más grande.
- Generar nuevos negocios en territorios no cubiertos, por el personal de ventas.
- Mejorar el servicio a clientes, mediante un contacto mas frecuente.
- Especializar a los vendedores en técnicas de cierre, ya que a través del teléfono se puede prospectar, clasificar y calificar a los clientes.
- Optimizar los gastos de publicidad, por medio de cuentas más prometedoras, ya que se conoce mejor a los consumidores.
- Promoción mas difundida.
- Responder mas rápidamente cuando entre la competencia.
- Controlar mejor las cuentas.
- Revivir cuentas inactivas.
- Proporcionar servicio más personalizado.
- Extender la fuerza de ventas con costos mínimos.
- Investigar el mercado de forma más económica.
- Introducir nuevos productos.
- Mejorar la forma de vender, ya que se evita enfrentarse a la contaminación, el alto precio del transporte y las distancias que son cada vez más grandes<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> [www.imt.com.mx](http://www.imt.com.mx)

De todo lo anterior cabe destacar que las ventas no es el único fin del Telemarketing, aunque si el más importante, además de esta función también refleja una prospección para una venta futura, permite elaborar perfiles, nos ayuda a conocer y clasificar a los clientes y seguimiento de nuestras ventas.

### **3.2. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS.**

Para fines de éste trabajo, es importante destacar la importancia de las ventas, ya que son parte de cualquier Call Center, también se brindará información útil para el manejo del Telemarketing en nuevos elementos de apoyo para la empresa.

Hoy en día las ventas han adquirido un enfoque diferente, ya que en ocasiones es más difícil vender un producto y/o servicio debido al abanico de oportunidades que tiene un cliente para elegir el que más le convenga; es por ello la importancia de tener las herramientas necesarias para dar a conocer a los clientes las ventajas y beneficios que obtendrá de elegirnos.

Es también de suma importancia adquirir el conocimiento necesario para conllevar a un proceso de ventas adecuado y lograr así el objetivo, que es colocar nuestro producto y/o servicio.

A continuación se presenta la información necesaria para lograr el objetivo de generar una venta.

Pero a todo esto, ¿Qué tan importantes son las ventas?

- La venta final es el éxito de toda empresa.
- La venta es el estímulo para los descubrimientos e investigaciones.
- Es el móvil que gobierna toda economía.

Todos tenemos la habilidad de vender. En algún momento de nuestras vidas consciente o inconscientemente hemos hecho una venta. Lo ideal es desarrollar las habilidades que todos tenemos para poder vender. Algunos elementos para ser un buen vendedor son:

- Buen tono de voz.
- Entusiasmo.
- Seguridad.
- Ambición.
- Amabilidad y cortesía.
- Responsabilidad.
- Perseverancia.
- Amor por el trabajo.

Cabe mencionar uno de los factores importantes dentro del proceso de ventas, el cliente. Es importante hacer referencia a él, ya que sin éste, simplemente no existirían las ventas.

Para poder entender a los clientes es necesario saber quienes son. Se entiende por cliente toda aquella persona que es potencialmente capaz de comprar o consumir un producto y/o servicio, cabe destacar que un cliente puede comprar o no. Toda persona que conozca o desee conocer acerca de los productos y/o servicios de una empresa es catalogada como cliente, ya que depende de su decisión final para generar una venta. Será este cliente que se convierta en consumidor cuando se haya intercambiado un valor (monetario o adquisitivo) por el producto y/o servicio.

Teniendo la diferenciación anterior se puede mencionar la importancia en la identificación de nuestros clientes, ya que dependerá del vendedor que este se convierta en consumidor. La importancia del conocimiento del cliente radica en que para efectuar una venta, hay que penetrar en la mente del cliente, para conocer y saber lo que quiere.

Como sabemos una venta es una acción derivada de la acción de vender, y en la mayoría de las ocasiones, en donde se intercambiará un bien monetario por un producto y/o servicio.

## COMO REALIZAR UNA VENTA

A todo esto, es importante saber cómo realizar una venta. Para poder lograr una venta es necesario:

- *Estar concentrado.* Poner toda nuestra atención al objetivo que se quiere lograr y procurar estar concentrado en lo que sé esta haciendo en el momento de la venta.
- *Estar de buen humor.* Otro factor importante, es el estado de ánimo que se pueda reflejar, ya que este influirá en gran manera a lo que se pretende lograr.
- *Saber escuchar.* No es lo mismo solo oír al cliente que saber escuchar realmente sus necesidades y deseos y estos tomarlos como arma para poder generar una venta.
- *Mantener un volumen de voz adecuado en la llamada.* El tono de voz que se proyecte durante toda la entrevista con el cliente influye en la decisión que esté tome, ya que demuestra la seguridad de lo que se sabe a cerca del producto y/o servicio ofrecido.
- *Levantar el tono de voz al mencionar las ventajas del producto y/o servicio que se ofrecen.* Al hacer esto uno demuestra la importancia que se le da a los beneficios que se pueden obtener con nuestro producto y/o servicio.
- *Relacionar el beneficio del producto y/o servicio con la necesidad del cliente.* Al saber escuchar las necesidades del cliente, podemos detectar para que le sería útil el producto y/o servicio ofrecido, las ventajas que tendría en su vida.
- *Conocer al 100% los productos y/o servicio.* Esto es de suma importancia, ya que conocer perfectamente de lo que sé este hablando será una herramienta fundamental para poder resolver dudas.
- *Manejo de objeciones.* Este punto esta relacionado con la información anterior, ya que si se conoce el producto y/o servicio, se podrán manejar las objeciones que pudieran surgir, ya que por lo general, estas no son más que dudas que el cliente puede tener.
- *Cierre de venta.* El saber como generar el cierre de venta se deriva del manejo que se dio a la entrevista.

Para cualquier vendedor es importante tener en cuenta los siguientes puntos en cuanto a como llevar una venta.

- *Presentación.* Es importante que el vendedor se presente, ya que el hecho de que el cliente conozca a la persona con quien esta hablando y a la empresa que esta representando, le dará un poco más de seguridad para poder tomar una decisión.
- *Personalización.* Siempre es conveniente saber con quien se está tratando, más aún que el vendedor tenga presente con quién se está entrevistando; hacerle sentir al cliente que es importante mediante la mención de su nombre, apellido o bien mediante algún titulo que se sepa que ejerce nuestro cliente. Esto se debe hacer por lo menos en tres ocasiones durante la llamada. También es importante en esta etapa la disponibilidad del vendedor y la empatía que pueda demostrar.
- *Detección de necesidades.* El poder identificar lo que el cliente desea o requiere, es otra herramienta fundamental para poder culminar en una venta. Esto derivado del saber escuchar al cliente durante la entrevista y saber cuales son las necesidades reales del cliente y así poder ofrecerle nuestro producto y/o servicio.
- *Información y beneficios.* El manejo en cuanto a la información del producto y/o servicio, será de gran utilidad para poder brindar la información fundamental y relevante a fin de que el cliente conozca más acerca de los resultados que obtendrá y los beneficios al adquirir lo que se le ofrece.
- *Manejo de objeciones.* El saber manejar las objeciones no es más que el estar atento a las dudas del cliente, para poder resolverlas y de esta manera ir eliminando las objeciones que pudieran surgir durante la entrevista.
- *Corroboración de datos.* Una vez que se ha generado una venta, de manera preliminar es importante verificar con el cliente la información, tanto de él como del producto y/o servicio.
- *Cierre de venta.* En esta etapa, no es más que confirmar con el cliente que ahora para la empresa ya es un usuario de nuestro producto y/o servicio.
- *Despedida.* Como parte de la atención que se le debe brindar al cliente, es importante hacerle notar que no era lo único que nos interesaba era generar un venta, sino seguir sirviendo a futuro. La despedida se debe hacer mediante una frase de servicio, mostrar agradecimiento, recordar quien le atendió, despedirse también a nombre de la empresa y alguna frase de cortesía.

Es importante recalcar que durante el proceso de venta nunca se debe hacer:

- No termine la frase del cliente.
- No demostrar impaciencia.
- Evitar expresiones que reflejen inseguridad de la información que se esta proporcionando (miedo y duda).
- Evitar silencios extensos.
- Se debe evitar, pleonasmos, redundancia y muletillas.

#### FRASES QUE AYUDAN EN LAS VENTAS

A continuación se enlistan una serie de frases que pueden ser de gran utilidad para lograr una venta.

#### FRASES DE ENTUSIASMO.

- ¡ Por su puesto que sí!
- ¡ Claro que sí!
- Enseguida.
- ¡ Desde luego!
- ¡ Así es!
- Efectivamente.
- ¡ Con todo gusto!
- En este momento le tomo sus datos.
- ¡ En efecto!

#### FRASES DE SERVICIO.

- ¡ Es un placer!
- ¡ Claro que sí!
- ¡ No hay problema!
- ¡ Con gusto le ayudaré!
- ¡ Estamos para servirle!
- ¡ Me dio gusto atenderle!
- ¡ Gracias por llamar!

### FRASES DE EMPATÍA.

- Entiendo.
- Comprendo.
- Me ocupare personalmente de su asunto.
- ¿ Le parece bien?
- ¡ Comprendo sé preocupación!
- Le garantizo.
- Le ofrezco una disculpa a nombre de \_\_\_\_\_.
- Estamos para servirle.

### FRASES DE CORTESÍA.

- Un momento, por favor.
- Sería tan gentil.
- ¿ Con quién tengo el gusto?
- Es un placer atenderle.
- Me proporciona.
- Gracias por esperar.
- Para gente distinguida como usted.
- A sus ordenes.
- ¿ Cómo esta Sr. \_\_\_\_\_?
- ¿ En qué le puedo ayudar?
- ¿ Le puedo servir en algo más?
- ¡ Estamos para servirle!

### FRASES PARA EL CIERRE DE VENTA.

- ¿ A qué nombre será su pedido?
- ¿ A qué domicilio le envío su \_\_\_\_\_?
- ¿ Le gustaría contar con nuestro servicio?
- ¿ Desea aprovechar la promoción de \_\_\_\_\_?
- ¿ Su pago será con que tarjeta?

## TECNICAS DE VENTAS.

La presente información tratará de brindar algunas técnicas de ventas que puedan ayudar al personal de nuevo ingreso, a tener mayor conocimiento con referencia a cómo se puede llegar o generar una venta.

Las técnicas de ventas son todas aquellas formas en las que se puede llegar a un cierre de ventas exitoso, guiando al cliente a la decisión de compra.

Las técnicas de ventas son herramientas que el vendedor puede usar como argumentos para producir una acción de compra por parte de otras personas. La venta, en definitiva, consiste en persuadir a los demás a comprar.

Lo importante en la aplicación de dichas técnicas, es que el vendedor logre ganarse la confianza del cliente antes de manejar sus argumentos para la venta. Con una actitud positiva el vendedor logrará captar, en los primeros segundos de contacto, la atención del cliente, ya que una persona siente agrado por quienes se lo demuestran.

Cabe destacar que una técnica de venta, no es una llave mágica con la que se pueda lograr de inmediato una venta, aunque estas son de gran utilidad, es importante también que el vendedor utilice sus conocimientos para mostrarle al cliente que él conoce perfectamente lo que este le esta ofreciendo.

Finalmente, y debido al cambio sufrido en su predisposición, el mismo comprador se persuadirá para obrar según las recomendaciones dictadas por el vendedor. El cuidado de los clientes es una importante responsabilidad de los vendedores y se pone en práctica durante la prospección, la demostración, la respuesta a las objeciones y el cierre de la operación, ya que todas forman parte del conjunto de la venta. La mayor negligencia puede ocurrir cuando se pierde un pedido. El vendedor se decepciona.

Ahora bien, tiene que saber perder y comportarse en todo momento, de esta forma, será siempre bien recibido cuando vuelva a contactar aun cliente potencial. Si el vendedor se sigue preocupando por los intereses del comprador, aunque haya perdido el pedido, será el nuevo vendedor elegido por el cliente.

Esta técnica requiere paciencia, confianza en sí mismo y una buena dosis de fe en la entereza de las personas.

#### COMO PODEMOS INFLUIR EN LOS DEMAS.

Algunas personas tienen la habilidad de llamar nuestra atención, y la manera de lograrlo es por medio de la seguridad que transmiten, esto como resultado de la confianza en su persona y el saber servirse de ello. Sin embargo, es necesario conocer las herramientas necesarias para alcanzar la seguridad.

Lo primero que debe hacer es lograr un equilibrio fisiológico, para que de esta forma logremos sentirnos menos influenciados por los demás y así el control de nuestras emociones será fortalecido. Esto no se logrará en un solo día, esto debe ser paso a paso.

Otro punto importante para lograr obtener confianza de los demás, es la voz. No todas las personas tienen una voz agradable, pero esta se puede trabajar y mejorar. El tener una voz agradable, manejar una buena dicción, una velocidad adecuada, proyectar una sensación de tranquilidad, ayudará a que lo que se diga genere una palabra convincente, de aquí la importancia de ejercitar la voz y de alguna manera poder ejercer cierta influencia en el ánimo de los clientes y adoptar un tono persuasivo que denote el convencimiento de lo que se está manifestando, además de que dicha información debe ser clara de tal forma se nos entienda.

Persuadir es hacer nacer en el espíritu de otra u otras personas los sentimientos e ideas que nosotros deseáramos que tuviesen. Para poder influir en los demás, como primer punto hay que tratar de disponer el espíritu de los demás a sufrir nuestras influencias. El segundo punto, consiste en tratar de evitar toda idea de rechazo.

Nada mejor que evitar toda impresión desagradable ya que, si se comenta el fallo anterior, el cliente tendrá un impulsivo rechazo que posteriormente será difícil de borrar.

El influir en los demás será mejor si los demás no se entran. Es decir, si adoptamos unas formas o maneras imperiosas y autoritarias, los clientes se mantendrán a la defensiva. Es como si les invitásemos a retraerse en todo. Es mucho mejor adoptar una actitud envolvente y evitar toda alusión directa.

Si tenemos cuidado de no despertar la desconfianza y repetimos nuestras afirmaciones varias veces, sin lugar a dudas, obtendremos aquello que deseamos pues, normalmente, las personas sólo son capaces de resistirse un tiempo determinado. Es conveniente saber identificar situaciones difíciles.

Lo ideal cuando se genera una entrevista entre un vendedor y un cliente, es que el vendedor obligue al cliente (sin que se entere este) a descuidarse y de esta manera poder conocerle más.

Para obtener el máximo rendimiento de nuestros esfuerzos lo primero en que tenemos que pensar es en un objetivo. Mantenerlo y adaptarnos a él fácilmente. Las dudas que siempre nos encontraremos deben ser estudiadas muy cuidadosamente, analizadas una a una y, de esta forma, lograremos eliminarlas y vencerlas. Las dificultades, en su momento y una a una. Si las vemos juntas, como un gran bloque, nos entrará el temor desde el principio.

Debemos perfeccionar nuestras aptitudes, nuestras facultades físicas y mentales, nuestras energías y nuestra voluntad y debemos dejarnos de perder el tiempo en "otras cosas". También debemos tener en cuenta nuestras propias limitaciones. No todos tenemos la misma capacidad de trabajo, pero si las ganas de llevarlo a cabo. Lo mejor es desarrollar un trabajo regular, uniforme y con la misma intensidad. Hay también, que saber descansar y desprenderse de las preocupaciones.

## LAS DIEZ CLAVES DEL VENDEDOR EXITOSO.

1. *El éxito sin límite.* El hecho de haber logrado una meta o alcanzar un objetivo, debe de influir en no conformarse con ese logro, sino cada vez más ir superando a un solo competidor, uno mismo.
2. *Mente positiva.* El tener esta mentalidad, hará que la actitud sea igual, y por ende la automotivación de que si no se pudo alcanzar el objetivo, siempre habrá otra oportunidad.
3. *Ausencia de temores.* Es no temerle a ningún reto, mucho menos a ningún cliente, ya que si se cuenta con las herramientas necesarias y una mente positiva, esto ayudará a eliminar temores.
4. *Buen humor.* El vendedor debe hacer de esta acción un hecho divertido, en el sentido de disfrutar lo que se hace.
5. *Realismo.* Este punto se refiere a que se debe tener los pies sobre la tierra y conocen bien nuestras, saber cuándo a un cliente se le puede cerrar una venta y en que momento, no creer en las falsas expectativas, detectar rápidamente cuándo se está perdiendo tiempo y cuando vale la pena ser persistente.
6. *Conocimiento del producto.* El saber perfectamente de los que se esta hablando puede ayudar a que cualquier duda u objeción sea maneja de manera correcta y de manera eficiente.
7. *Relación con el cliente.* Para el vendedor exitoso comienza con la venta, por lo que a partir de este momento crean una relación permanente con el cliente.
8. *Conciliación.* Los vendedores deben ser un punto en común de todas las áreas de la empresa, ya que su esfuerzo por lograr los resultados involucran a toda la organización.
9. *Metas a corto plazo.* Las metas planteadas deben ser en un tiempo no tan lejano, para poder alcanzarlas y cada vez más tratar de superarlas.
10. *Amor a la profesión.* Si no se tiene cariño por lo que se hace, entonces, por que se hace. Un factor de impulso para lograr los objetivos y metas es tener gusto por lo que se hace.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ricoveri Marketing. <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id56.html>

### **3.3 OBJECIONES EN LA LLAMADA TELEFONICA.**

Mediante la siguiente explicación conoceremos la importancia de las objeciones las cuales se presentan en la llamada telefónica.

Tomando en consideración la clasificación de las mismas y sobre todo como debemos comportarnos al presentarse una objeción en una llamada.

#### **MANEJO DE OBJECIONES.**

Una objeción es una razón que se opone ó dificultad que se presenta para combatir una afirmación.

Una objeción por lo general, se presenta cuando el cliente nos pone un obstáculo para rechazar el servicio o el producto que tenemos como objetivo para ofrecer en la llamada. Es decir, es cuando se oponen al servicio que se les desea brindar.

Estas objeciones se presentan en llamadas de In Bound y Out Bound.

Existen os tipo de objeciones que se pueden presentar en una llamada telefónica:

- Objeciones verdaderas. Son aquellas en las cuales el cliente manifiesta sus dudas para saber detalles sobre un producto y/o servicio. Son en estos argumentos en los cuales debemos de basarnos para poder ganar la confianza del cliente.
- Objeciones falsas. Son aquellas en las cuales el cliente hace preguntas en cuanto al producto y/o servicio. Para luego mencionar desventajas sobre el mismo. También pueden presentarse síntomas por los cuales el interlocutor hace rechazo del producto y/o servicio. Estos pueden ser: vacilación, hostilidad, gemidos y gruñidos, entre otros.

Pero como se debe actuar ante una objeción.

Cuando tenemos que hacer frente a una objeción es muy importante que se escuche al cliente; y sobre todo que se acepte la objeción para de esta forma seguir con la llamada. Para identificar el tipo de objeción que se presenta y además se pueda responder con argumentos validos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- *Saber escuchar.* Es identificar la oportunidad que se presenta en la llamada, además de saber escuchar IDEAS y PALABRAS.

Para poder detectar las necesidades que el cliente nos mencione y así poder quitar obstáculos en la llamada.

Esto dependerá mucho de la situación de la llamada en la que se presenten las objeciones, ya que en algunas ocasiones se recomienda que después de cada argumento del cliente se repita el mismo para saber se es lo que realmente quiere decirnos.

- *Conocer el producto y/o servicio.* Antes de ofrecer un producto y/o servicio es importante que se conozca a fondo todas las características, cualidades y beneficios del producto, para poder transmitirlo al cliente. Ya que solo creyendo en el producto y/o servicio se logrará que los demás crean también en él.

Cuando se conoce a fondo los pormenores del producto y/o servicio, se aprende a diferenciar los beneficios de las características.

- *Ofrecer soluciones.* Al cliente debemos ofrecerle soluciones prácticas, para hacerlo sentir que nos preocupamos por él y así dar un buen servicio en el trabajo.

Para esto ya se debió aprendido a escuchar de manera correcta y sobre todo ya haber disuelto las dudas sobre el producto y/o servicio.

Para que se pueda tener éxito en estas situaciones es relevante que se maneje un lenguaje conciso.

## MANEJO DE LLAMADAS.

Cuando se tiene la función ya sea realizar o contestar llamadas, entre otros aspectos, es importante tener conocimiento de cómo se debe manejar una llamada.

- Disminuir el tiempo total de la llamada.
- Incrementar el número de llamadas efectuadas/ recibidas.
- Incrementar el porcentaje de ventas/ atención.
- Saber manejar objeciones.
- Mejorar el servicio.
- Dominar la llamada.

Para poder manejar de manera correcta las llamadas, es importante identificar los tipos que existen, para así poder manejar cada una de ellas.

En primera instancia tenemos las llamadas In Bound o llamadas de entrada, estas son generadas por los clientes o usuarios de un producto y/o servicio con el propósito de requerir un servicio, una atención o comprar vía telefónica.

También se pueden generar llamadas Out Bound o llamadas de salida, estas son las que se hacen desde un Call Center con la finalidad de vender, obtener datos, o corroborar información.

Los pasos para este tipo de llamadas son

- Presentación.
- Motivo de la llamada.
- Beneficios.
- Precio.
- Promoción.
- Objeciones.
- Cierre.
- Toma de datos.
- Confirmación de datos.
- Despedida.

Algunos Tips que pueden ser útiles durante una llamada son:

- Hay que evitar una excesiva familiaridad con el cliente.
- Hay que crear confianza y facilitar el acercamiento, guardando las normas y la distancia que debe tener el cliente con nosotros y nosotros con ellos.
- Olvidar el nombre de nuestro prospecto puede ser molesto, debe ser llamado por su apellido paterno o por su título.
- Saber escuchar. El saber escuchar tiene un propósito, comprender las diversas necesidades del cliente ya así poder ofrecerle lo más adecuado para él. Además al escucharlo con seriedad, es una excelente forma de comprometerlos con la empresa y así puede ser que lo haga responder en un beneficio significativo para la empresa.

En la llamada se debe estar concentrado, ya que así se puede detectar cual es el producto y/o servicio adecuado para el cliente. Es importante diferenciar entre el oír y escuchar.

- Modulación de voz. Esta es la parte más importante de la llamada, ya que con nuestro tono de voz, se transmitirá el estado de ánimo, y con este le vamos a proporcionar la información que el cliente desea y lo mejor y más importante, se le brindará seguridad al cliente sobre lo que está comprando. Es decir, si hablamos con duda, el cliente tendrá dudas. De ello la importancia de estar concentrado, con buen ánimo, sentir empatía, brindar la información necesaria para poder cerrar la venta.



**CAPITULO 4  
ATENCIÓN A  
CLIENTES**

#### **4.1 ACERCA DE LA ATENCIÓN A CLIENTES**

Para fines de este trabajo, este capítulo es fundamental, ya que el trabajo está enfocado a un Call Center, pero más aún a la Atención a Clientes.

Una pregunta importante para dar marcha a este capítulo, es sin duda, ¿Porqué es importante la atención a clientes para las empresas?. Pues bien ésta respuesta es tan simple y a la vez tan compleja, ya que como se menciona anteriormente, la lealtad de un cliente, influye demasiado en la existencia y permanencia de una empresa, es tan simple, sino hay clientes, no tendríamos a quien vender productos y/o servicios.

Para las empresas, es muy importante conservar a sus clientes, ya que, hoy en día, existe mucha competencia para ganar mercado, si una de ellas no deja satisfecho al consumidor, es muy poco probable que este le vuelva a comprar.

Es por ello que la importancia en atender a los clientes, y esta se origina por parte de las empresas, por el deseo de hacer sentir a los clientes, que no solo están para vender, sino también para escucharlos, poder brindar una asesoría, saber como les ha funcionado el producto y/o servicio.

También para el cliente, es muy importante el que se haga sentir que realmente su sentir sea escuchado por alguien, más aún por aquel que le vendió o al que le desea comprar. Para el cliente es importante expresar sus sentimientos, ya sean de gratitud o inconformidad.

Es más común que el Centro de Atención a Clientes, sirva como un medio de recepción de dudas y quejas, más que para recibir halagos o gratitud. Esta es sin duda, la razón de ser del Centro de Atención a Clientes.

Por ello es importante establecer la importancia que tiene el consumidor para la organización, ya que este será el que evaluará a cada uno, de los servicios a ofrecer, y así, compararnos con los competidores más cercanos.

La importancia de una buena Atención al Cliente puede llegar a ser, además de un servicio un elemento promocional para las ventas y así captar más consumidores.

Esto generará a su vez otro beneficio para la empresa, ya que además de dar una buena imagen atraerá a un nuevo cliente, ya que el conseguir nuevos consumidores es más caro que mantener uno, por lo que las empresas, no dudan en tener su centro de Atención a Clientes.

No sólo las grandes empresa multinacionales se ven enfrentadas a la globalización y a la competencia que genera nuevo sistema económico y social, la transformación y evolución de los mercados, las empresas por pequeñas que estas sean, se enfrentan a los mismos restos; la conservación de consumidores.

Las empresas por su parte, deben procurar que los productos y servicios lleguen de manera adecuada a sus consumidores y, una de las áreas que se encargará dentro de la organización de este proceso, que permitirá el intercambio de estos bienes y servicios, así como la información entre las organizaciones y los consumidores, es el área de Mercadotecnia.

Está área no es reciente, ni ningún invento por parte de las empresas. Por el contrario, la Mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente. Esta conlleva a todo el proceso de ventas.

Sin ninguna duda, el consumidor o cliente, es el punto vital para cualquier empresa; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Es por ello que, conocer a fondo las necesidades del consumidor, además de encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, ya no es una opción , más bien una obligación; la atención al cliente es una herramienta fundamental.

Por eso, la atención a clientes debe surgir por parte del área de Mercadotecnia mediante la comunicación con los propios clientes, con la única finalidad mantener a los clientes.

Hoy en día, el servicio de atención a clientes, ya no puede ser una opción para la empresas en cuanto a si es aplicable en su empresa o no; este concepto ya es fundamental, que la empresa se encuentra sumergida en un sin fin de competencia para ellos y oportunidades para los consumidores de elegir a quien le desea comprar.

La Atención al Cliente o Servicios al Cliente, es ahora, un factor crucial para conservar a los clientes, ya que, según estudios han reflejado que si un cliente esta satisfecho con el producto y/o servicio, solo se lo comunicara a dos; de lo contrario, si un cliente queda insatisfecho es probable que se lo haga saber hasta a ocho personas más.

Es por ello que los centros de atención telefónica, el correo electrónico, el fax, la atención personalizada y cualquier otro medio de contacto con los clientes, serán catalogados como herramientas indispensables en la comunicación entre la empresa y cliente, y de esta manera ganar su preferencia.

#### **4.2 HISTORIA DE LA ATENCIÓN A CLIENTES.**

Antes de 1997, un centro de Atención Telefónica a Clientes se componía de teléfono, fax y de un sistema de respuesta de voz interactiva (IVR); en 1998 el correo electrónico vino a tomar parte del juego.

Desde que en 1998 la Mercadotecnia reconoce a la atención a clientes vía telefónica como un medio comunicación eficiente. Desde entonces se ha tratado al cliente como : "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc.

De 1999 a la fecha se ha incrementado la cantidad de medios que permiten la comunicación cliente-empresa. Hoy es posible hacer una queja o sugerencia mediante teléfono, fax, *chat*, video, páginas de Internet, voz sobre IP y quioscos; y la compañía debe responder o establecer contacto mediante todos esos medios; de lo contrario, perdería a su cliente.

Si bien, anteriormente se consideraba el centro de atención a clientes como un medio para "quitarse de encima" a los clientes, hoy es fundamental para brindarles satisfacción y ganar su lealtad.

De acuerdo con García Aguirre<sup>10</sup>, existen en el mundo 150,000 centros de contacto de los cuales 8,200 están ubicados en México con 200,000 operadores.

---

<sup>10</sup> Directora General del IMT al 01/08/05

De los 8,200 centros de contacto, 72% cuenta con hasta 25 operadores y 28% con más de 25. Asimismo, del total de centros de contacto:

44% está en el sector de servicios,

26% en comercio,

15% en industria,

5% en sector financiero,

5% en telecomunicaciones,

3% en gobierno y

2% en agencias de tercerización (outsourcing).

Según la Directora García Aguirre, 72% de los contactos de la empresa con el cliente es por canales remotos. En ese sentido, considera que la función del operador se dignifica puesto que representa la "cara" de la empresa y, por consiguiente, debe contar con un alto nivel de capacitación, además de excelente ortografía, tolerancia a la frustración, trato amable, energía, entre muchas otras habilidades, puesto que en promedio este operador recibe 150 llamadas al día. Hoy se dice que de cada 6 compras, una es mediante un ejecutivo. No obstante, García Aguirre apunta que aún no se le reconoce y por lo tanto, su trabajo no es bien retribuido<sup>11</sup>.

El concepto como tal de Atención a Clientes es, el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen un suministro con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto.

Con lo anterior podemos citar la siguiente definición de atención a clientes.

---

<sup>11</sup> Tecnología Empresarial, Mandujano C. Leticia, 01/05/03

La Atención a Clientes, es el servicio que se brinda ya sea antes, durante o después el proceso de compra al consumidor o posible consumidor de un producto y/o servicio, con la finalidad de brindar un medio de comunicación con la empresa proveedora del producto y/o servicio<sup>12</sup>.

Es también el medio de comunicación para recibir, dudas, comentarios y por que no quejas. La finalidad de la Atención a Clientes, es hacerle saber al cliente o posible cliente que la empresa esta interesada en recibir su sentir en cuanto a lo adquirido.

#### **4.3 CONCEPTO DE ATENCIÓN A CLIENTES**

Las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes, se deben preocupar por el tipo de atención a clientes o servicio al cliente que lleguen a brindar, y también deben tener el concepto de mejora continua en este para poder diferenciarse de la competencia.

La atención al cliente debe tener una buena atención y cortesía con el cliente, a demás de que es importante brindarle un servicio de calidad. De aquí la importancia de capacitar al personal que cumple con esta labor y encaminar esfuerzos para dar la mejor atención al cliente.

Para poder ofrecer una excelente atención a los clientes es necesario conocer cada uno de los términos que integran este concepto, como son: el concepto de atención, concepto de servicio y el concepto de cliente.

#### **ATENCIÓN.**

La atención para un cliente es el efecto de recibir favorablemente, o satisfacer un deseo, ruego o mandato, teniendo en cuenta o en consideración algo. Es la acción de atender, mostrar cortesía, urbanidad, demostración de respeto.

---

<sup>12</sup> Concepto de la autora del proyecto Erica M. Bautista Arbea.

## SERVICIO.

El servicio es la disposición de servir. El servicio es cuando una persona nos solicita apoyo. Los servidores tienen conciencia de lo que son, lo que hacen y del por qué lo hacen. La palabra "Servicio" posee todavía una fuerte conexión con "Sirviente" y "Servilismo".

Características Del Servicio son : intangibilidad, variabilidad e inseparabilidad.

El "Servicio" según Malcom Peel; indica que el servicio como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Un servicio es un acción y efecto de servir; es decir, es tener disposición de ayudar.

Nuestra percepción de servicio se debe basar en que servir no es:

- Dominio de uno sobre otro.
- Esclavitud.
- Servilismo.
- Perder uno para que otro gane.
- Signo de inferioridad.
- Solo una operación mercantil

Pero servir si es:

- Salir de uno para ir al encuentro de la necesidad del otro.
- Poner lo que se es para enriquecer a otro.
- Dar sin perder lo que ser.
- Una postura y una actitud ante la vida.
- Ser útil<sup>13</sup>.

El cliente se basa en sus conocimientos y experiencias de trato para seleccionar el servicio más adecuado para satisfacer sus necesidades. Si la necesidad del cliente fue ampliamente satisfecha, se genera un sentimiento de lealtad.

Las experiencias satisfactorias repetidas para el cliente generan los actos de servicio. La acumulación de cada acto da un servicio de excelencia

---

<sup>13</sup> Frases obtenidas de un calendario.

#### 4.4 CLIENTE.

Un cliente es la persona más importante de toda la empresa, no depende de la empresa, la empresa dependemos de él.

Él trae sus necesidades y nuestro trabajo es satisfacerlas. Hay que verlo como un sujeto con sentimientos y emociones similares a nosotros, de ningún modo es un dato estadístico. "No es el patrón quien paga los salarios, el sólo administra el dinero. Es el cliente quien paga los salarios". Henry Ford.

Es muy importante tomar conciencia de lo que significa nuestro cliente por que a veces lo olvidamos y creemos que le hacemos un favor en vez de realizar nuestro trabajo.

El concepto de cliente, puede ser interpretado de diferentes formas, esto de acuerdo a la interpretación que le pueda dar cada uno de los integrantes o departamentos de la empresa y el tipo de relación que lleve con él.

Para el Departamento de Ventas, el cliente es lo más importante, ya que es aquella persona que tiene dinero, y que puede gastarlo en lo que se vende, obteniendo así un beneficio y una ganancia.

Para el Almacén, es la persona u organización, por la cual continuamente se tienen que actualizar los inventarios.

Para el Área Legal, es la persona u organización que puede dañar si éste se lo propone debido al descontento o del producto y/o servicio.

Para el Departamento de Producción, tal vez no se le tome mucho en cuenta, ya que solo se sabe que es la persona u organización para la cual se produce.

Para Mercadotecnia, es la persona u organización a la cual se debe enfocar los esfuerzos de posicionamiento, ya sea de productos y/o servicios.

Para el Área de Atención a Clientes, es la persona u organización que seguramente se quejará de algo que se piensa no son culpables.

No importa como se defina o cual sea el concepto que se maneje de él, lo único y realmente importante es que el cliente es la base y razón de ser para cualquier empresa.

Cabe mencionar que todos los clientes tienen necesidades y expectativas, las primeras se satisfacen con los productos y/o con los servicios, las segundas con el trato. Por lo que, cuando un cliente se dirige a una empresa, va por que se requiere información para tomar una decisión de compra, además de que desea que se le trate bien.

#### TIPOLOGIA DEL CLIENTE

Otro aspecto importante para poder establecer contacto con los clientes es identificar con que tipo de cliente se está tratando. Estos son algunos tipos de clientes con los que se puede tener trato.

1. El cliente silencioso es aquel que muestra ser indiferente. Es difícil lograr que se interese. Al vendedor representante le resultará difícil la charla sobre la situación específica de la venta.

Puede ser que el cliente permanezca callado por varias razones: es posible que se le dificulte hablar, que le falte seguridad en sí mismo o que sea del tipo distante o analítico. Si el representante de ventas se enfrenta a un cliente como éste sin tener preparación previa, no va a identificar las razones de su silencio.

Hay varias técnicas capaces de lograr entusiasmar al cliente silencioso. Puede pedírsele su opinión o que explique ciertos puntos. Además, puede ensayarse un acercamiento más personal: por ejemplo, hablar de temas inapropiados para el objetivo inmediato del vendedor, pero que ayudan a romper el hielo. En general, se requiere mucha paciencia por parte del vendedor para tratar a un cliente como éste.

2. El lento pertenece a la personalidad del cliente indeciso. La gente difiere la toma de decisiones porque éstas se le dificultan. Más que por indecisión, posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios fácilmente. Los lentos son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones antes de tomar una decisión aunque, de todas maneras, se les dificulte decidir.

Para tratar a una persona como ésta, el vendedor/ representantes debe ser optimista, seguro de sí mismo y persuasivo: debe alabar al cliente y sus habilidades en su área de trabajo. A veces da buenos resultados poner de relieve las pérdidas que ocasiona la demora en la decisión, aunque se debe evitar que el cliente se sienta insultado. En resumen, el vendedor debe ganarse la confianza del cliente antes de tratar de lograr una buena venta.

3. El manipulador, que es el tipo de cliente que se podría decir se cree muy sabio, puede ser un individuo enloquecido que va a tratar de invertir las funciones y de venderle al vendedor. En algunos casos, el representante de ventas puede visitar a un cliente como éste por años sin lograr un negocio completo. Los dos se aprecian, se elogian sus empresas y productos, pero el manipulador siempre desviará el tema y hablará de cosas diferentes, lo que no conducirá a una venta.

La frase "A propósito, esto me recuerda que..." puede ser muy útil. El vendedor debe mantener el curso de las ventas, ser breve y, en lugar de entusiasmarse junto con el cliente, debe darle material sobre las ventas. El mejor consejo en este caso es el viejo axioma de ventas: "Sea eficiente, sea breve y vallase". De otra manera, se perderá mucho tiempo.

4. El metódico está relacionado con el tipo de cliente que cree saberlo todo. Con frecuencia, el vendedor tiende a no prestarle atención suficiente, creyendo que su reacción lenta indica falta de interés o de inteligencia. En realidad, el cliente puede ser metódico porque necesita autonomía o control, orden y un pensamiento lógico o porque le es importante preguntarse, mirar, escuchar, inspeccionar.

El vendedor tiene que disminuir su ritmo y el vendedor ha de practicar el arte de escuchar.

5. El cliente desconfiado no es más que una derivación del tipo de personalidad indeciso. Este cliente parece inseguro y busca siempre el consejo y las recomendaciones de los demás antes de tomar una decisión. El vendedor observa cómo el cliente, en ocasiones, consulta a sus colegas que pueden ser expertos en ciertas áreas, mientras que en otros casos lo hace para evitar asumir la responsabilidad. El cliente tal vez tenga una fuerte necesidad de asociarse debido a una falta de seguridad en sí mismo. También puede ser dependiente por miedo al fracaso que paraliza la capacidad de actuar.

El vendedor tiene que darle seguridad al cliente mostrándole que lo comprende, con explicaciones sencillas y con sinceridad. Después de crear una relación de confianza, puede darla más seguridad usando hechos concretos, como los resultados de pruebas, materiales y testimonios.

6. El cliente obstinado tiene características comunes con el cliente que los sabe todo. Cree que conocer todas las respuestas, toda la información sobre la compañía del vendedor y el producto ( aún antes de la presentación) y pretende controlar la entrevista. Cree que sólo sus juicios, opiniones y predicciones son correctas... y considera negativos cualquier sugerencia o consejo del vendedor.

Toda persona tiene la necesidad de lograr algo: de vencer obstáculos, de ejercer algún dominio y de ser reconocido por lo que ha hecho. Algunas veces esta necesidad se puede manifestar en el individuo con una actitud en beneficio propio por una tendencia a esperar alabanza y respeto o a buscar distinciones; es decir de atraer atención sobre sí mismo. Por lo tanto, se entiende que esta persona tenga una necesidad tan fuerte de dominar una venta.

En estos casos, el objetivo básico del vendedor es hacer que el cliente se sienta importante. Sus ideas no pueden parecer definitivas y más bien debe pedir opinión y consejo al cliente. En consecuencia se le permite controlar la entrevista ya que presenta hechos con un propósito bien definido. Es necesario mostrar una actitud tolerante porque el conflicto de personalidades, puede resultar contraproducente y costoso.

7. El cliente escéptico. Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de una manera similar a el obstinado en la necesidad de dominar. Pero, en lugar de mostrar que conoce todas las respuestas, se limita a rechazar la información que le presentan y da muestra de un temperamento negativo.

El vendedor debe actuar con cuidado y hacer afirmaciones que no vayan contra sí mismo. Si deja que el escéptico lo atrape en sus exageraciones, perderá credibilidad.

Si hace hincapié en los hechos y actúa de manera lógica y abierta sobre el producto ( ya que ningún producto es perfecto) podrá manejar mejor al cliente, mantener su credibilidad y controlar la entrevista.

**8.** El cliente pesimista tiene algunas de las características de ser quejumbroso. Después de haber formulado el saludo rutinario, muchos vendedores reciben con asombro un torrente de conversación impertinente por parte del cliente. Este puede estar descontento con el producto o con la situación mundial; pero no importa el tema que sea, el caudal de información será su respuesta pesimista a la tensión y su manera de desahogarse.

Si plantea preguntas con tacto, el vendedor se sorprenderá al descubrir las razones ocultas detrás de la situación del pesimista, que pueden no tener nada que ver con lo que se ha estado diciendo. Es responsabilidad del vendedor asumir el papel optimista permaneciendo tranquilo, actuando con contacto y ofreciéndole consuelo e ideas constructivas.

Procure no dejarse absorber por el pesimismo del cliente porque esto originaría una entrevista ineficiente que podría desembocar en una situación deteriorada.

**9.** El cliente impulsivo tiene cualidades que también se encuentran en el quejumbroso. Generalmente habla rápido, con brusquedad y muestra cambios igualmente repentinos. Como necesita dominar y acumular logros, actúa de modo imprevisible, lo cual contribuye a mantener un descontrol en los demás. Aunque es difícil saber con certeza por qué lo hace, parece que por el orgullo en su manera de actuar.

El representante de ventas debe considerar su relación con el impulsivo como un acto de equilibrio: hay que responder con rapidez, adaptarse a su ritmo y omitir detalles según el caso. Pero aunque los detalles se omitan, se presentan hechos suficientes para que el cliente sepa en qué se basa la decisión; de otra manera, puede cambiar repentinamente y la venta se habrá perdido innecesariamente.

**10.** El discutiador tiene rasgos comunes con el quejumbroso. Este cliente querrá iniciar una discusión: contra la compañía y el producto. Además, se pondrá en favor de la discusión como una persona inferior y de la que se puede abusar<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Clasificación obtenida de una síntesis de varias clasificaciones y de acuerdo a lo que se conoce en el contacto de las llamadas.

Y por eso necesita degradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad.

El vendedor no debe discutir pues no ganará nada. El valor y la sinceridad son las que producirán respeto en una situación como ésta, aún en las circunstancias más difíciles.

Cabe mencionar que existen también los clientes que no ponen ninguna objeción y siempre compran sin mayores complicaciones. Una vez que se tenga conocimiento de los clientes con los que es posible tratar, es importante conocer también que es una venta.

#### CLIENTE INTERNO

Hemos abordado al cliente como alguien que no está en nuestra empresa, esa persona o empresa que nos dará un beneficio con su preferencia.

Pero falta el reconocimiento a las personas que están a nuestro lado, que también son clientes nuestros jefes, compañeros y familiares, a ellos los conocemos como clientes internos

A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegamos a algún lado nos muestren una actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo o una cara amiga; cada una de ellas es lo que debemos ofrecer a nuestro cliente interno.

Que necesidades tiene un cliente interno y como lo podemos satisfacer; es solo tener presente las siguientes líneas:

- Cada cual tiene la necesidad de ser comprendido; esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.
- Hacerlo sentir bienvenido; la gente necesita sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas.
- Hacerlo sentir importante; la autoestima de los clientes internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo hagas sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
- Que se sienta cómodo; darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

Llevar una buena relación con los clientes internos nos lleva a mantener una salud de mental y una relación de armonía con nuestro entorno.

#### 4.4 ACTITUD

##### LA IMPORTANCIA DE LA ACTITUD

La clave en ofrecer un servicio de calidad a un cliente es la **actitud**. La disposición o el estado de ánimo que tenemos siempre repercute en la atención que le damos. La actitud es tan determinante en una persona que es más difícil modificar la actitud que los conocimientos o habilidades.

La actitud de servicio es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar u obstaculizar nuestro camino.

Nuestra actitud es un estado mental influenciado por nuestras experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas. La actitud que transmitimos será la que generalmente recibiremos.

Todo empieza con la forma en que recibes a las personas: la sinceridad, el interés auténtico, el gusto por ser quien se es y por lo que se hace; todas son causas que tienen el efecto de lograr que alguien se sienta a gusto o bienvenido.

##### TECNICAS QUE MEJORAN LA ACTITUD

1. Técnica de lado opuesto: piensa siempre en positivo, deja de lado lo negativo.
2. Jugar a ser ganador: encamínate hacia el triunfo y compórtate como un ganador.
3. Simplifica: haz las cosas sencillas y elimina los obstáculos para seguir adelante.
4. Apártate: aléjate de la gente con mala actitud.
5. Comparte tu actitud positiva con otros: una actitud positiva permitirá generar una fuerza para crear equipo con aquello que comparten tu actitud.
6. Cuida tu imagen: recuerda que una imagen dice más que mil palabras y como te ven te tratan.
7. Cuida tu condición física: tu salud física te permite contar con la energía para emprender acciones que te llevan a la meta que quieres alcanzar.
8. Esclarece tu visión: ten claro lo que quieres y hacia donde vas.
9. Visualiza creativamente: utiliza tu imaginación para avanzar a lo que quieres, ponlo en imágenes, sonidos y sensaciones que tendrás en el momento que llegues a lo que quieres.

*Todo lo que conforma tu entorno es la manera en que lo quieras vivir, depende de la actitud que tengas, esta en ti disfrutar o sufrir<sup>15</sup>.*

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

La capacidad para leer nuestros sentimientos, razonar y controlar nuestros impulsos nos da herramientas para permanecer neutrales cuando nos vemos obligados a enfrentar ciertas pruebas y mantenernos a la escucha del otro, todo esto se llama Inteligencia Emocional.

Un concepto base de la calidad en el servicio es la Inteligencia Emocional, la cual conjunta habilidades que ayudan a que conozcamos y controlemos nuestras emociones. Volvemos capaces de auto motivarnos y enfrentar las decepciones, llevarse bien con los clientes, ser empáticos y optimistas.

Hay comportamientos como apatía, prepotencia, desaire, frialdad, robotismo, impaciencia y reglamentarismo que son ejemplo de disgusto para cualquier persona; cada uno de ellos los debemos evitar a toda costa con los clientes debido a que los alejan y enfurecen.

Al mostrar optimismo y control emocional podemos llevar acabo cualquier situación ante cualquier circunstancia.

La Inteligencia Emocional al Servicio de las Ventas y Servicio al Cliente cuenta con 5 elementos:

1. Autoconciencia o autoconocimiento.
2. Autocontrol o regulación.
3. La motivación.
4. La empatía.
5. Las habilidades sociales.

---

<sup>15</sup> Técnicas utilizadas en el curso de capacitación de A-ti-enD

#### 4.6 SERVICIO AL CLIENTE.

El servicio al cliente, es ayudarle a resolver conflictos, dudas, tomar sus quejas y todo aquello que el cliente requiera, es decir, es ofrecerle ayuda para resolver sus inquietudes. De ello, la importancia de saber diferenciar y a la vez conjugar ambos conceptos, ya que se puede ser atento sin ofrecerle un servicio; u ofrecerle un servicio, pero sin mostrar atención y cortesía.

#### ESTRATEGIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

- o El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- o La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- o La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- o La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- o La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- o El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- o La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- o La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> información utilizada en A-ti-enD.

#### 4.7 ATENCIÓN A CLIENTES.

La Atención al Cliente es tratar a las personas, brindar un buen trato, en cambio el servicio al cliente es tener la mejor de las disposiciones para servirle a los clientes. No hay que confundir que una persona puede brindar un excelente servicio, sin que su atención o trato sea igual; al igual que alguien nos puede tratar excelentemente, es decir, que el trato sea único, pero ello no garantiza que el servicio también lo sea.

Las empresas hoy en día manejan más el concepto de la Atención al Cliente por medio de la vía telefónica; en cambio concepto de servicio al cliente, es más utilizado en un lugar físico. Todo esto no es más que para dar respuestas a las exigencias de sus clientes.

El concepto manejado por Aurelio Alonso, director general de Atento México indica, "El Centro de Atención Telefónica, agrega, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, fax, etcétera) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

Por su parte, la Directora General del Instituto Mexicano de Telemarketing, Eugenia García Aguirre, define el Contact Center (o Centro de Atención Telefónica) como un área encargada de establecer contactos interactivos con clientes y usuarios de manera sistematizada y ordenada, apoyada en tecnología y personal especializado.

Frances Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación

Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

## FORMAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

### TRADICIONALES.

Como se menciona anteriormente, dentro de las empresas siempre ha existido la Mercadotecnia, aunque las empresas en cuestión de querer mantener contentos a sus clientes, estos fueran limitados. Algunas empresas dejaban de lado el hecho de tomar en cuenta sus clientes. Sin embargo al darse cuenta de la necesidad de tener contentos a sus clientes durante el proceso de compra, cambio el manejo de este.

La forma tradicional de la atención a clientes se origina cuando las empresas a través de la mercadotecnia, tratan de dar información con respecto a un producto y/o servicio, con la finalidad de generar una venta.

### CIENTÍFICA.

La atención al cliente ha evolucionado de acuerdo a las necesidades y adaptaciones de la empresa; ahora a adquirido mayor importancia para ellas. Se considera científica por el hecho de que ya se toman en consideración más elementos que conlleven a una Atención al Cliente más adecuada.

La Atención al Cliente, ya requiere de más atención por parte de las empresas, y que estas apliquen estudios y que conlleven a una metodología orientada a los resultados.

## ELEMENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

Dentro de la atención a clientes existen muchos elementos que están involucrados e interactúan entre sí, con la finalidad de obtener un fin; brindar un buen servicio acompañada de atención y cortesía. En la comunicación entre empresa-cliente, se deben reflejar las actitudes sociales como una sonrisa por parte del personal en el momento de o el ofrecimiento de ayuda al cliente, aunque este se vía telefónica, ya que una sonrisa siempre se percibe; también es importante el saber hablar y escuchar, y en cuanto al manejo factores como son:

a) *El contacto cara a cara*, sin duda de los más importantes, pero en ocasiones para empresas a nivel nacional o internacional, este se vuelve un poco difícil, ya que sus alcances no les permiten el hecho a atender a sus clientes cara a cara, y es por ello que se ocupan otras formas que se tratarán más adelante. El contacto cuando se da de cara a cara, permite mostrar el lado más humano, mediante la transmisión de una sonrisa. El hecho de expresar una sonrisa, puede suavizar hasta al cliente más exigente.

El contacto directo con la gente sería en todo caso la esencia tanto de la Atención y el Servicio al Cliente. Es sin duda la mejor manera de hacer contacto directo

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que se debe de considerar los siguientes atributos:

1. Respeto a las personas,
2. Sonreír en todo, aunque sea una llamada telefónica esta pueda transmitirse.
3. Emplear técnicas adecuadas en cuanto a una correcta conversación.
4. Ofrecer información y ayuda
5. Evitar actitudes emotivas en este contacto.
6. Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es "lo que tenemos", en la estrategia diseñamos "lo que queremos".

El personal que se encarga de la Atención al Cliente, debe tener este factor muy en cuenta, ya que tendrán el trato con este tipo de clientes, y será importante no perder los puntos de como si el trato sea cara a cara, independientemente que sea por algún otro medio que no sea personalmente.

b) *El contacto telefónico*, es el medio o forma de contacto con los clientes más frecuente, ya que, debido a su costo pero principalmente a su alcance, las empresas hoy en día optan por hacer de esta modalidad más utilizada para estar al pendiente de sus clientes. Algunas empresa (en estos tiempos la mayoría), manejan un número 01 800 para que sus clientes puedan comunicarse con la empresa estén donde estén, sin que esto les genere un costo .

El contacto vía telefónica, puede ser de gran utilidad y brindar mayor comodidad a los clientes; pero también puede generar descontento, ya que esta modalidad puede tener aspectos de frialdad en cuanto a las relaciones humanas; ya que no es lo mismo hablar con alguien que uno tal vez no conoce al hecho de tener frente a una persona y ver sus gestos, movimientos, etc.

c) *La comunicación por correo*, es utilizada por algunas empresas, sobre todo para brindarles información de nuevos productos, de boletines emitidos por la propia empresa, el envío de tarjetas de felicitación , el envío de encuestas; etc. Este medio también puede resultar de bajo costo para las empresa, pero para el cliente no. Esto en relación a que existe una incertidumbre por saber si el cliente recibirá o no la correspondencia (a excepción de que se entregue por mensajería o con acuse de recibo).

Esta opción también puede tornarse un poco fría, ya que, ni siquiera se escucha una voz o se tiene la seguridad por parte del cliente, de que lo que comenta, piensa, desea, realmente esta siendo recibido por la empresa.

## FACTORES EN LA ATENCIÓN A CLIENTES.

Para brindar una excelente atención, es necesario que las personas a cargo de este servicio, pongan en práctica una serie de "habilidades personales" que les permitan establecer una excelente comunicación con sus clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos. De aquí la importancia de escuchar al cliente atentamente de que la manera de responder sea correcta y cortés, para dejar al cliente satisfecho, y sobre todo poder transmitir empatía por él.

La Atención al Cliente es ser atentos, mostrar cortesía, ser amables, saber escuchar; en fin, todo lo que haga sentir al cliente parte importante de la empresa, es decir, brindarle nuestra atención.

Los elementos que nos ayudan a evaluar si se está dando una correcta atención son:

1. **Elementos tangibles:** Son la apariencia de las instalaciones y el equipo (exterior e interior), la presentación del personal y material de comunicación.
2. **Cumplimiento:** Es desarrollar el servicio prometido correctamente y oportunamente.
3. **Disposición:** Ayudar a los clientes y ofrecer un servicio ágil,
4. **Cualidades del personal:** Contar con personal competente para este trabajo y que sean capaces de inspirar confianza al cliente.
5. **Empatía:** Significa proporcionar acceso fácil al cliente; entender sus necesidades y gustos; mantener una comunicación constante con un lenguaje claro y sencillo.

## FASES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

1. El recibimiento o bienvenida.
2. Generar una buena primera impresión.
3. Saber escuchar.
4. Manejo de la Información. Saber entregar la información.
5. Solucionar conflicto.
6. Llegar a un acuerdo con el cliente.
7. Despedida.

Para poder generar un servicio de excepción y calidad para clientes, es importante reconocer al cliente como parte vital de la organización. De ello también la importancia de entender a nuestro cliente, mediante su psicología, tipología y principalmente, como tratar al cliente.

### 4.8 COMPORTAMIENTO DEL SERVICIO.

Otro punto importante dentro de la atención al cliente, se encuentra el “Comportamiento de Servicio”, donde interviene:

- Fundamento de una Gestión de Calidad,
- Control de las emociones para controlar las ajenas.
- Puntos clave en las relaciones con el personal y clientes difíciles.
- Relaciones humanas.
- Satisfacción en el trabajo.

Lo anterior ayudará a que la imagen que el cliente perciba del personal que lo atiende sea la adecuada a la imagen que se quiere proyectar.

Entre los factores que ayudan a lograr este punto, se encuentran la automotivación para generar una actitud positiva, saber manejar las situaciones estresantes que pueden interferir en el trabajo.

Para poder establecer una buena comunicación para una relación de calidad con los clientes, hay que eliminar los obstáculos para una buena comunicación, saber escuchar activamente para demostrar empatía,

## LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE,

1. *El cliente por encima de todo.* Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. *No hay imposibles cuando se quiere.* A veces los clientes solicitan cosa que pudieran parecer imposibles, pero no hay nada que con esfuerzo no se pueda lograr.
3. *Cumplir todo lo que se promete.* No engañar al cliente con falsas promesas, y solo prometer lo que se será capaz de cumplir.
4. *Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.*
5. *Para el cliente, la persona que lo atiende marca la diferencia.* La persona que trata de manera directa con un cliente, tiene la oportunidad de conservar o alejar al cliente.
6. *El fallar en un punto significativo, significa fallar en todo.* Si no se cumple alguna de las expectativas del cliente o se da una mala información, pueden generar que lo ganado o pactado con el cliente se derrumbe.
7. *Una persona que atiende insatisfecho, generará clientes insatisfechos.*
8. *El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.* Los clientes son quienes califican, y derivan de esta calificación su permanencia o retirada.
9. *Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.* Cuando se logra alcanzar las metas de satisfacción, no solo del cliente, sino también de la empresa, no se debe permanecer estancado, siempre se puede ser mejor.
10. *Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos forman parte de un equipo.* Los esfuerzos deben ser en conjunto para que los resultados obtenidos sean para toda la empresa.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Carlos López.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosalcliente.htm>

## LOS 10 COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO.

1. *Seguridad.*- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
2. *Credibilidad.*- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
3. *Comunicación.*- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender , si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será mas sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa
4. *Comprensión.*- del cliente.- no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
5. *Accesibilidad.*- Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establece acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
6. *Cortesía.*- tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.
7. *Profesionalismo.*- pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
8. *Capacidad de respuesta.*- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
9. *Fiabilidad.*- Es al capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

10. *Elementos tangibles*.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente<sup>18</sup>.

#### **4.9 CALIDAD EN LA ATENCION A CLIENTES**

##### **CALIDAD.**

La calidad en una empresa es todo aquello que constituye la organización, todo aquello que la organización quiera proyectar a su cliente.

Ejemplo:

Hablemos de una Empresa "Organización", que produce un bien o servicio y digamos que esta empresa cuenta con las siguientes características:

- 1.-Las cotizaciones se envían al cliente cuando este ya no las necesita.
- 2.-Cada vez que el cliente llama se le trata sin respeto y no se le da una atención oportuna.
- 3.-Los productos se entregan siempre, al menos un día después de la fecha de entrega pactada.

Estas son las características que hacen que los clientes conozcan a nuestra organización. Si nos damos cuenta las características de esta no son buenas, es decir, que la Calidad no se relaciona con cosas siempre buenas, sino que una organización puede tener una calidad que vaya desde excelente hasta pésima y sin embargo cuentan con su propia calidad y los clientes los prefieren por esa calidad.

---

<sup>18</sup> Carlos López.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosalcliente.htm>

Ideas fundamentales acerca de la calidad.

1. - Calidad son todas las características por las que los clientes reconocen una organización.
2. - La Calidad no se encuentra asociada siempre con características positivas, aunque el objetivo de la calidad si es obtener buenos resultados.
3. - La Calidad no es un concepto complicado, al contrario, es una idea sencilla con la que convivimos y que como muchas otras ideas sencillas, es muy difícil de explicar.

#### CALIDAD EN LA ATENCIÓN.

La capacidad de satisfacer al cliente da como resultado la calidad en el servicio y/o atención.

Definir la calidad es diseñar un producto o servicio con el cual se complazca al cliente. Este producto debe estar bien hecho y comportarse de la mejor manera aún después de ser adquirido.

Cada cliente tiene requisitos específicos, deseos y expectativas. El sacar cada uno de estos puntos nos puede dar su preferencia.

Ofrecer un trabajo de calidad da a la empresa un progreso continuo, la falta de ella la conduce al fracaso.

Entre los fundamentos para una atención a clientes basada en la calidad encontramos:

- La motivación, como base del comportamiento.
- La calidad en el trabajo, en la Atención al Cliente.
- El sentido de la responsabilidad.
- La imagen personal / Imagen corporativa.

La importancia en la Calidad en la Atención al Cliente es de suma importancia en estos días, esto por que existe una gran competencia en cuanto al ofrecimiento de productos y/o servicios, es por ello la preocupación de tener contentos a los clientes, ya que sin ellos, simplemente no existiría la empresa.

#### **4.10 COMUNICACIÓN.**

La comunicación, es sin duda un elemento clave en la Atención de Clientes. Para llevar a cabo una buena comunicación, intervienen elementos como

- ❑ La personalidad: factores, características, rasgos.
- ❑ Comunicación: naturaleza y modelo.
- ❑ Asertividad y Actitud Positiva.
- ❑ La actitud, clave del éxito.
- ❑ El Cuerpo como medio de comunicación.
- ❑ La utilización de la voz.
- ❑ Barreras de la comunicación.

La comunicación es importante por que es la manera en la que nos convertimos en emisores y receptores de mensajes. Muchas veces no necesitamos abrir la boca para comunicarnos.

#### **RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN.**

- ❑ Organizar los pensamientos de manera que al exponerlos sean claros y ordenados
- ❑ Modular la voz y enfatiza en diferentes tonos las ideas importantes
- ❑ Ver a los ojos al hablar. El mejor lugar para fijar la mirada durante una conversación es en los ojos del otro. Saber observar los ojos de la persona con quien conversamos es prácticamente una forma de leer su pensamiento. La mirada es una parte importante al igual que el lenguaje corporal. La misma conversación nos va mostrando señales que ayudan a tomar decisiones a nuestro cliente.
- ❑ Adaptar el lenguaje respecto al cliente que se atiende.
- ❑ Poner en practica el sentido del humor.

Nuestros actos demuestran mucha mas calidad de un servicio que lo que dicen nuestras palabras.

- Vestirse con propiedad, respondiendo a la cultura de la empresa.
- Cuidar del arreglo personal, la pulcritud es básica.
- Al momento de expresarse, utilizar un vocabulario accesible de acuerdo a cada grupo de clientes.
- Cuidar lo que la lenguaje corporal refleja en los movimientos de las manos y expresiones del rostro. Hacer que las acciones sean el fiel reflejo de la persona exitosa que se es.
- Aprende a interpretar el lenguaje corporal de los clientes para anticipar sus necesidades.

“ La conversación la controla quien escucha, no quien habla “

Saber escuchar exige de un entrenamiento permanente. Escuchar es la piedra angular de la negociación. Permanece en silencio para dejar hablar sin interrupciones, utiliza palabras de asentamiento de ideas como: ya veo, entiendo; de manera que demuestres claramente que sigues las palabras del cliente y esto lo hará sentir tomado en cuenta y escuchado.

Formular preguntas abiertas para que el cliente brinde información, si se escucha sé obtendrá un cuadro completo acerca de él. Se debe evitar a toda costa un interrogatorio que solo genere como respuesta un si o un no.

Prestar atención a lo que se responde. Solo así se podrá saber que desea, cuales son sus valores y hablarle en su lenguaje.

El ponerse en contacto con las necesidades del cliente ayuda a saber que necesita y que se dará para que se sienta satisfecho con el servicio. Ponerse en sus zapatos es una de las reglas mas básicas, se debe pensar que le gustaría que hicieran si uno fuera el cliente.

Lo que hay que hacer

Para reflejar a los clientes confianza, honestidad y cooperación, se debe tener en cuenta estos puntos:

- En la postura se debe inclinar hacia delante y mantener la espalda derecha al sentarte. Las piernas deben estar no cruzadas y mantener las manos abiertas.
- Mantener una sonrisa amable y auténtica, además de un contacto visual.
- Acercarse al cliente sin tocarlo.
- La expresión oral debe ser con tono y expresión amable. Se debe poner mucha atención en lo que dice el cliente para así comprender lo que quiere.
- Manejar el enojo del cliente a nivel profesional y no personal; cuando un cliente se enoja primero maneja su enojo y luego el problema. Aquí se debe permitir que el cliente hable y que se desahogue completamente.
- Evitar ponerse a la defensiva, no discutir nunca con un cliente, mantener la calma. No dejarse arrastrar por las emociones.
- Ser congruente con lo que se piensa, se dice y hace.

#### MEJORAR LA ATENCIÓN A CLIENTES.

Para mejorar la Atención de Clientes se puede utilizar los siguientes puntos:

- Demostración de respeto.
- Aplicar técnicas para escuchar efectivamente.
- Aplicar técnicas para generar cooperación.
- Empatizando con las expectativas.
- Cursos de acción.
- Verificación.



**CAPITULO 5  
MOTIVACIÓN PARA  
EL TRABAJO.**

## 5.1 MOTIVACIÓN.

Sin duda una de las preocupaciones de la mayoría de los centros de trabajo es como mantener motivados a sus empleados para que de esta manera se logren los objetivos y metas de la empresa; sin duda es un punto de partida importante, ya que estando "bien" los empleados o trabajadores, la empresa también lo estará. Algunos piensan que la clave para el desempeño y productividad se basa más en la motivación más que la habilidad. Por lo que el reto será para cualquier empresa tener programas de motivación y las vertientes que estimulen a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo.

Sin duda cuando los empleados disfrutan lo que hacen en sus trabajos, encuentran el trabajo agradable y les pone retos que desean lograr; más aun si el entorno del trabajo les es agradable, por lo común ponen su mejor esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo. Es decir, estarán motivados para rendir una producción óptima.

De acuerdo a lo citado en el libro Principios de Administración<sup>19</sup> según lo evalúa el empleado, los cuatro aspectos del trabajo que son de importancia son:

1. La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso que requiere de los propios talentos.
2. Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensables en los esfuerzos que producen la realización del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.
3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones
4. Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa sincera y oportuna

---

<sup>19</sup> Terry George R., Franklin Stepehen G. Principios de Admisnistración.

## LAS NECESIDADES.

La presente información tratará de explicar que es la motivación y así también todos aquellos elementos que pudieran originarla, así el también de cómo podría incrementarse esta motivación en un ambiente laboral, para eliminar se cierta forma el descontento o insatisfacción con el trabajo para evitar factores desagradables que no son deseados dentro de una organización.

Es importante mantener un ambiente motivacional, ya que de el dependerá el buen funcionamiento de la organización, por que es importante mantener motivados a los miembros de la organización como tales, ya que ellos son la fuente principal de esta, y si se tienen no motivados, los resultados no serán los esperados.

Para poder abarcar el tema de la motivación es necesario comenzar con otro punto importante involucrado en este tema; las necesidades.

La clasificación de las necesidades según Maslow (1970) que pensaba que existen cinco categorías de necesidades y que éstas forman una secuencia o **jerarquía de necesidades**<sup>20</sup>. Para que una necesidad guíe a una persona, antes tiene que haberse satisfecho todas las que son básicas. Las necesidades más básicas son las *fisiológicas*; estas deben satisfacerse para vivir, e incluyen oxígeno, alimento, agua, abrigo y sexo. Sólo cuando esta satisfechas estas necesidades fisiológicas, se vuelven dominantes aquellas que se sitúan arriba de la jerarquía. Las necesidades de *seguridad* forman la categoría siguiente. Estas también suelen satisfacerse por lo común, pero pueden convertirse en preocupaciones si habitamos en un barrio de alto nivel de inseguridad. Luego vienen las necesidades de *amor y pertenencia*, las de afiliación, Maslow piensa que las personas necesitan dar y recibir afecto, y también pertenecer a un grupo o a una sociedad. Satisfechas estas, pueden surgir las de *estima*. Esta incluye la necesidad de tener una buena opinión de sí mismo (autoestima) y que los demás también la tengan.

---

<sup>20</sup> A. H. Maslow, "Teoría de la Motivación Humana".

Esta dará un sentimiento de confianza y valor. Como última necesidad tenemos la necesidad de *autorrealización*, esta se refiere a la realización del potencial, al ejercicio del pleno talento.

## 5.2 TEORIAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN.

### TEORIA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND.

David McClelland ha popularizado y relacionado al entorno comercial la investigación motivacional de Atkinson, donde identificó las tres necesidades o impulsos básicos en los individuos de la manera siguiente<sup>21</sup>:

1. **Necesidad de logro.** Las personas que pasan el tiempo pensando como pueden mejorar su trabajo, que se preguntan como podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen una alta necesidad de logro. Estos individuos piensan no sólo en los objetivos sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan o fracasan.

McClelland y sus asociados condujeron estudios que indicaron una fuerte relación positiva entre la elevada necesidad de logro y los niveles superiores de desempeño del puesto y el éxito ejecutivo:

2. **Necesidad de poder.** Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y cómo pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y status y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder. Se satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros. Los individuos con esta necesidad por lo general buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, son articulados, en ocasiones argumentativos, energéticos y exigente, y no es raro que sean tercios.

---

<sup>21</sup> A. H. Maslow, "Teoría de la Motivación Humana".

**3. Necesidad de afiliación.** Muchas personas ocupan la parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas; amistosas y personales con otros en la organización. Tienen una da necesidad de afiliación y por lo general son más sensibles los sentimientos de otros, buscan establecer relaciones amistosas siendo agradables y apoyando ideas, y buscan puestos un entorno social agradable que conduzca a la interacción

#### TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HIGIENE DE HERZBERG

La teoría de dos factores motivación-higiene de Frederick Herzberg es otro tipo de teoría de las necesidades y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial de la actualidad. Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos de contadores, ingenieros y demás personal administrativo. Proporciona ayuda adicional para entender el papel de la motivación en las organizaciones.

La investigación de Herzberg lo hizo catalogar varias necesidades de los individuos en dos grupos: 1 factores de higiene o los que llamo “disatisfactores” y 2 factores de motivación, a los que llamo “satisfactores”<sup>22</sup>.

Factores motivación-higiene.

*Factores de higiene.*

Dinero y compensación.

Vida personal.

Condiciones de trabajo.

Relaciones de trabajo.

Status.

Seguridad en el trabajo.

Política y administración de la compañía.

Calidad de la supervisión

<sup>22</sup> A. H. Maslow, “Teoría de la Motivación Humana”.

### *Factores de motivación*

En trabajo en sí retador.

Responsabilidad aumentada.

Oportunidad para avanzar.

Reconocimiento de la administración de un buen trabajo.

Oportunidad para progreso personal.

### TEORÍA OPERANTE DE SKINNER.

El psicólogo Skinner afirma que los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por alabanzas respecto al desempeño deseado. La principal tesis de Skinner es que la suma de nuestro ambiente externo determina el comportamiento exacto, que exhibimos, no las necesidades, carencias y deseos internos.

De acuerdo con Skinner, un *reforzador positivo* es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia negativa positiva (para el gerente y los empleados) y tiende a repetirse. Las respuestas que conducen a una consecuencia negativa tienden a no ser repetidas por los individuos.

También identifica seis consideraciones para usar el refuerzo positivo para modificar la motivación en los empleados:

1. No recompensar igual a todos los empleados. Esto refuerza el desempeño promedio /mediocre y desanima a cualquiera para que se convierta en un alto desempeñador.
- 2 Reconocer que el no reforzar también modifica el comportamiento. El no elogiar a un empleado por un desempeño que lo merezca puede fomentar el mal desempeño subsecuente.

3. Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener refuerzo. Estableciendo estándares u objetivos y vigilando el desempeño se proporciona una retroalimentación oportuna y desanima la baja producción.

4. Diga a los empleados cuándo y qué están haciendo mal. El no premiar a un empleado sin informarle la razón para ello crea confusión y una sensación de manipulación.

5. No castigar a un subordinado frente a otros. Una reprimenda en público humilla al empleado, causa resentimiento y puede crear el resentimiento del grupo contra el gerente.

6. Sea equitativo. Dar demasiado o recompensando menos a los empleados por un buen desempeño puede disminuir la naturaleza reforzadora de las recompensas<sup>23</sup>.

#### TEORÍAS DE LA EXPECTATIVA.

Las teorías de la expectativa de la motivación intentan identificar las relaciones entre variables dinámicas según afectan al comportamiento individual. Los que proponen estas teorías sugieren que las principales determinaciones del desempeño son: (1) niveles motivacionales, (2) habilidades y rasgos, y (3) percepciones del papel. Una persona debe querer desempeñarse a un alto nivel de lo contrario resultará un desempeño mediocre. El deseo es el arranque de cualquier esfuerzo para lograr un éxito reconocible.

#### CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.

Existen varios conceptos acerca de la motivación, a continuación se manejan algunos de ellos.

La motivación para Young considera a la motivación, más específicamente hablando, como *"el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad"*.

Para Hellriegel y Slocum, *la motivación es la disposición a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo.*

---

<sup>23</sup> A. H. Maslow, "Teoría de la Motivación Humana".

G. Murphy, considera que la motivación es el *“nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna”*.

N. Maier, empleo él termino motivación para *“caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.”*

Para Gibson, la motivación puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.

Entre los aspectos más importantes de la motivación se encuentran el energético, el de regulación y dirección. Podría definirse, de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes de la actividad humana y animal (Young, “Motivation and Emotion”)

El término motivación se refiere 1) a la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2) a su dirección y contenido y 3) a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad o contenido.

Esta definición quiere decir que motivación no es un proceso distintivo, sino una referencia, en otro contexto, al mismo proceso al que se refiere el discernimiento; también quiere decir que el animal adulto normal y despierto tiene alguna motivación. (D. O. Hebb.)

La motivación determina la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un =yo quiero =. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por la situación. (Atkinson)

La importancia de conocer que es la motivación dentro de la organización es sin duda la de conocer la conducta de las personas es ocasionada por motivos. Por eso la motivación puede considerarse un motor que impulsa el organismo, y este estudio es importante para el administrador porque puede conocer los resortes o motivos que mueven a los miembros de su organización, y así poder inducirlos para que exista un mejor funcionamiento en ella y ellos se sientan más satisfechos.

Toda conducta esta provocada por un factor. No puede pensarse que la conducta surja de la nada. Siempre encontraremos una razón, o un motivo detrás de toda conducta. Entonces lo que provoca la motivación es todo aquello que se encuentra ocasionando la conducta. La motivación viene siendo algo así como un motor que siempre impulsa al organismo.

#### VARIABLES MOTIVACIONALES.

Entre las variables motivacionales de la conducta tenemos:

*Compromiso conceptual con la motivación.* A menudo se dice que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación, un organismo no se comportaría; sería una masa inerte que prácticamente no haría nada. Animada ala acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; la conducta es el instrumento por el cual satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

*Propiedades motivacionales específicas de la conducta.* La energetización se relaciona con la proposición de que toda la conducta es motivada, y la dirección a la proposición de que la conducta sirve a las necesidades del organismo.

#### PROPIEDADES DE LA MOTIVACIÓN.

Las propiedades de la motivación son:

*Energetización o facilitación de una variedad de respuestas.*

- *El vigor conductual y la eficiencia.*
- *Dirección de la conducta.*
- *Reforzamiento.*
- *Debilitamiento de la conducta.*

Otro enfoque hacia el problema de la motivación es el instinto. Este es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo característico de una especie determinada y que ha sido adoptado durante la evolución dela misma a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo que ha sido adoptado por la especie a través de la evolución a fin de enfrentarse exitosamente a un problema de supervivencia que le marcaba el medio ambiente.

La motivación podríamos esquematizarla de la siguiente manera.

El hombre o individuo puede ser considerado como un paquete que se compone de:

INDIVIDUO



Cuando surge alguna necesidad en el hombre, ésta constituye la motivación de su conducta, dirigida a solucionar su carencia mediante un satisfactor.

Mediante un esfuerzo, el hombre se dirige hacia alguna meta. La meta es satisfacer aquella necesidad que surge. O sea que el hombre tiene objetivos. El hombre realiza esfuerzos para el logro de sus objetivos.

La motivación humana puede ser medida a través de las pulsaciones fisiológicas básicas (como el hambre), a los impulsos hacia la estimulación que forma parte de nuestra capacidad para conocer y comprender nuestro medio (como la curiosidad), hasta los motivos con base social que adquirimos de nuestra cultura (como el deseo de tener éxito). Las emociones pueden actuar como motivadores y las motivaciones pueden conducir emociones.

Entre algunos otros métodos para incrementar la motivación podemos citar:

- Motivarse a sí mismo.
- Seleccionar gente motivada.
- Tratar a cada persona como individuo. Fijar metas realistas y desafiantes.
- Fijar metas realistas y desafiantes.
- Recordar que el progreso motiva.
- Crear un ambiente de motivación.
- Ofrecer recompensas justas.
- Manifestar reconocimiento.

Es siempre un tema de controversia el poder decir si alguien requiere de motivación o esta se puede generar en uno mismo. Sin embargo ambas son correctas. Pero trataremos el hecho de la auto motivación.

La primera regla de oro de la motivación es nunca tratar de motivar a los demás si uno no está inspirado. Sólo un líder motivado motiva a los demás. El entusiasmo inspira, especialmente cuando combina con la verdad. Antes de criticar a los demás por falta de motivación, hay que preguntarse a sí mismo si el entusiasmo y la dedicación a la tarea inmediata es sincera, visible y tangible. La motivación se capta, no se enseña.

Es por ello que varios Call Center, prefieren contar con la ayuda de gente motiva. Es difícil motivar gente que no esté ya motivada, tienen sentido seleccionar aquellas personas que ya lo están, se necesita gente que trabaje con nosotros. Es necesario trabajar con gente que haga las cosas por gusto.

Los Call Center deben a su vez tratar a cada persona como individuo. Si no le preguntamos a un apersona que es lo que o motiva, qué es lo que desea, no lo sabremos. Por que todos somos individuos. Lo que motiva a una persona en equipo puede no motivar a otra. Hay que entrar en una especie de diálogo individual con cada miembro individual del grupo. Los individuos no siempre tendrán la claridad de lo que desean. Nuestra motivación cambia con la edad y las circunstancias.

Es por ello que las personas deban fijarse metas realistas y que a su vez sean desafiantes. La mayoría de las personas revelan esta capacidad de la forma en que mejor responda a un

desafío. Aquí hay un equilibrio. Si los objetos son irreales, demostrarán a la gente; si son fáciles de alcanzar, tampoco van a inspirar nada.

El progreso siempre motiva a las personas. Si estamos motivados no solamente por nuestras necesidades individuales sino también por las necesidades que emanan de la tarea común. Nosotros deseamos terminar lo que estamos haciendo. Mientras más importante sea la tarea, más fuerte será la necesidad de terminarlo satisfactoriamente. Un principio muy exacto es que el progreso es factor de motivación. Si la gente sabe que está avanzando, eso que le ayuda a aumentar sus esfuerzos.

Un ambiente con motivación siempre es ideal para el mejor resultado de cualquier operación o proceso. Aunque tenemos poderes limitados para motivar a los demás, podemos hacer mucho creando un ambiente que ellos encuentran emotivo. Una cultura organizacional estricta con demasiado énfasis en los controles y con gente en papeles pasivos, al lado de un supervisor impredecible e irascible que regaña a la gente en público, difícilmente logrará lo mejor de la naturaleza humana. El bienestar físico y fisiológico de la gente debe tener alta prioridad.

Hay que prestar atención al diseño del trabajo. El trabajo repetitivo puede volverse aburrido si es continuo; por eso hay que introducir variedad en lo posible.

Que la gente pueda trabajar en algo que puede reconocer como su propio producto, por que la gente sabe que la autonomía verdadera motiva.

Explique el término "ofrecer recompensas justas".

Todo trabajo implica este elemento de equilibrio entre lo que damos y esperamos recibir. Equidad o justicia significa que el retorno debe ser equivalente en valor a la contribución. El rendimiento tiene que estar ligado a la recompensa, así como la promoción debe estar ligada al mérito.

Cuando una persona manifiesta un reconocimiento a otra, es sin duda un motivador muy poderoso.

Como jefe uno puede manifestar reconocimiento y aprecio de muchas formas. Un sincero "bien hecho" o "gracias" puede hacer maravillas con la moral de una persona.

Pero igualmente importante estimular un clima donde cada persona reconozca el valor o la importancia de la contribución de los miembros del equipo. Por es el reconocimiento por parte de los compañeros, iguales o colegas, los que valoramos más que los elogios de superiores. Hay que aprovechar cualquier oportunidad para manifestar reconocimiento, aun cuando sea sólo por el esfuerzo. No siempre se pueden exigir resultados. Debemos observar el esfuerzo que realiza otra persona y expresarle nuestro reconocimiento.

Entre los principales motivadores encontramos:

- Logros.- esta categoría de respuestas incluyen anécdotas en que los individuos narran hechos que los muestran completando su trabajo o resolviendo un problema.
- Reconocimiento.- aquí se agrupan sucesos en que el individuo obtuvo el reconocimiento de su rendimiento por parte de otra persona.
- El trabajo en sí.-el contenido específico del trabajo es el ingrediente esencial de esta categoría, en este, lo que se necesita es que el trabajo no se vuelva rutinario y tedioso.
- Responsabilidad.- es importante que el empleado tenga control sobre el dominio de su trabajo, para que esto o haga responsable y pueda sentirse motivado.
- Avances.- aquí se incluyen los casos de participantes que experimentaron in cambio real en su posición dentro de la organización.
- Crecimiento.- tener oportunidades de avanzar en el nivel de capacidades que se posean.

### 5.3 MOTIVACIÓN DE GRUPOS.

La importancia de la motivación de grupos como punto de partida se ha presentado la idea de que los grupos de trabajo se parecen a los individuos en que si bien son siempre únicos ( cada uno desarrolla su propia "personalidad del grupo"), ellos comparten, con los individuos, ciertas "necesidades" comunes. Es decir, es necesario motivar a los grupos, para que estos como tal, pueden alcanzar objetivos esperados por una organización.

Las necesidades del grupo puede derivarse al cumplir la tarea común y la necesidad de mantenerse como unidad social cohesiva( que se ha denominado necesidad de mantenimiento del equipo). También incluye la suma de todas las necesidades individuales de los miembros del grupo.

Los criterios a manejar en cuanto ala motivación del grup son:

El enfoque *racional-económico* afirma que la motivación principal de los trabajadores es la de los incentivos económicos y que los principios del aprendizaje por reforzamiento, son los que determinan de manera importante su conducta. Si la principal motivación está constituida por la necesidad de satisfacer las necesidades básicas, entonces resulta posible controlar la conducta del trabajador aplicando las recompensas adecuadas. Una de las técnicas que indica este enfoque es la utilización de incentivos salariales para el lograr la cantidad o calidad de producción deseada.

El enfoque *social* reconoce que los incentivos tienen cierta importancia, pero se centra más bien en las necesidades sociales que pueden satisfacerse en el medio de trabajo

Es por ello que la importancia de la motivación dentro de un grupo es de suma importancia conocer la motivación que se maneja dentro de los grupos, ya que con base en este conocimiento, pueden manejarse cuatro conceptos importantes dentro de la motivación, que son:

- **Penetración.**- las personas se comportan en la forma que tiene sentido para ellos, basándose en su penetración en el mundo que los rodea. En el trabajo, esto significa que el comportamiento de las personas estará influenciado por la forma en que perciben e interpretan las actividades que lo rodean. Las actividades asociadas con el trabajo, el comportamiento del jefe, el comportamiento de los compañeros, todo hará impacto en el individuo, dependiendo de cómo interprete lo que está sucediendo.
- **Autoestima.**- este principio del comportamiento humano describe que cada uno de nosotros desarrolla una imagen de sí mismo, que tratamos de proteger, mantener y defender de cualquier cambio; la forma en que nos vemos tiene gran influencia en el comportamiento.
- **Necesidades motivacionales.**- el hombre como tal, tiende a tener algún requerimiento de cualquier índole que es necesario satisfacer.
- **Influencia del ambiente.**- estamos influenciados por el ambiente en que nos desenvolvemos y que, a la vez, nuestras acciones influyen en él. Cuando cambiamos los aspectos del medio, creamos el potencial para el cambio del comportamiento individual.

Para lograr motivar a los grupos es necesario hacerlo a través de

- **METAS ESPECIFICAS.**- la motivación de logros es más fácil de obtener cuando se dan metas específicas al individuo. La mejor situación es cuando hay metas a corto plazo y un gran entendimiento de metas mayores.
- **METAS DE DESAFÍO.**- las mejores metas son aquellas que representan un grado moderado de riesgo para el individuo. Las metas que son muy bajas no dan ninguna satisfacción y las metas demasiado altas tienen poca satisfacción ya que el logro es cuestión de suerte y oportunidad.
- **METAS FLEXIBLES.**- a medida que el individuo adquiere habilidad y se familiariza con la situación en la cual trabaja, debe ajustarse las metas para mantener un grado de estímulo propio. Si no hace esto, el individuo presentará pérdida de interés en las actividades ya que obtienen más triunfos con el mínimo esfuerzo.

- PROGRESO.- una de las partes esenciales de la satisfacción de logros es informar al individuo acerca de sus progresos. El mejor resultado es aquel que proviene directamente de la comprensión de la actividad misma y que el individuo puede usar para medir sus resultados.
- RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL.- la autonomía es, también, un factor importante de la motivación de logros. Los individuos pueden satisfacer su necesidad de logro más dramáticamente si se tienen que no solamente se les toma en cuenta para el resultado. La necesidad de logro se satisface mejor cuando el individuo siente una relación uno-a-uno entre esfuerzos y él mismo.
- CLIMA DE PROTECCIÓN.- las personas que intentan satisfacer sus necesidades de logros, buscan un clima que les de coraje, que les de fuentes, de manera completa la tarea de una forma adecuada

Otros aspectos que influyen en la motivación de un grupos son:

- La tarea.- esta es la fuente de más fuerza en el equipo. Se refiere a las responsabilidades específicas que se le dan a cada individuo.
- El jefe.- este elemento del medio ambiente se refiere a las suposiciones y acciones de un supervisor inmediato en la estructura de la organización
- Compañeros de trabajo.- este aspecto del medio ambiente se refiere a la relación existente entre los miembros del grupo o equipo.
- Clima de la organización.- este a su vez incluye:
  1. Normas tradicionales de organización.
  2. Comunicaciones.
  3. Ayudas, políticas y procedimientos administrativos.
  4. Condiciones físicas.
  5. Estilo, estructura y filosofía de la gerencia.
  6. Sistemas de control y retribución.
  7. Tecnología de trabajo

#### 5.4 FRASES PARA LA MOTIVACIÓN

La motivación es un factor al que hay que poner importancia, ya que este ayudara a que el logro de objetivos a través de personas, sea el propuesto por la organización.

Ahora se sabe que no existe mejor persona para realizar un objetivo que una persona que esta bien motivada, es decir, que pondrá el máximo esfuerzo en lo que hace.

Aquí se mencionan algunas frases breves que se relacionan con el tema.

*Nada grade se ha logrado alguna vez sin entusiasmo. Emerson.*

*Ningún hombre encontrará la mejor manera de hacer una cosa si no le gusta hacer esa cosa. Proverbio japonés.*

*Tantos hombre como mentes; cada uno a su manera. Terencio.*

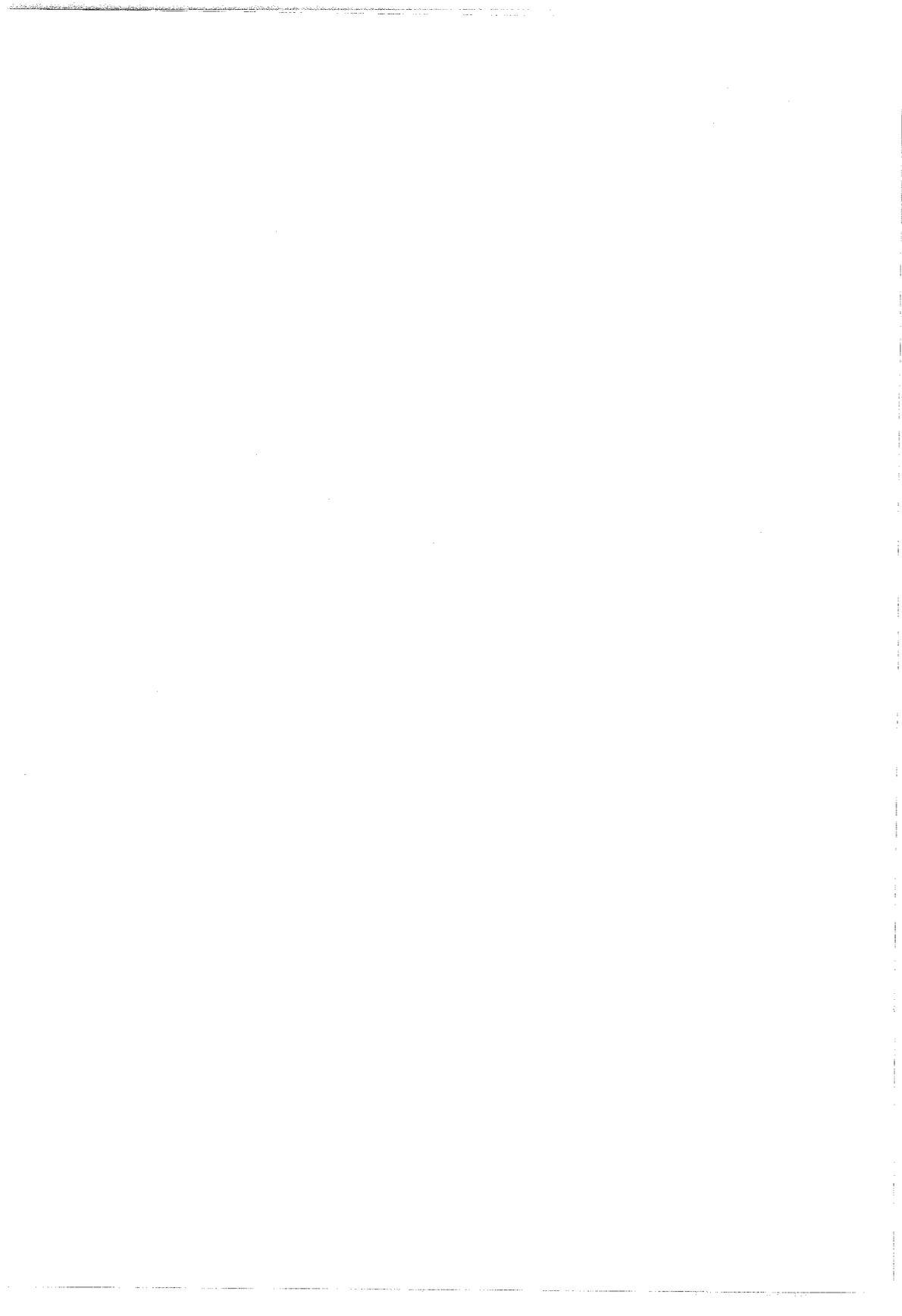
*Pidiendo lo imposible, obtendremos lo mejor posible. Proverbio italiano.*

*Un hombre se cansa más cuando permanece quieto. Proverbio chino.*

*El acto creativo prospera en un ambiente de muto estímulo, realimentación y crítica constructiva, es una comunidad de creatividad. William T. Brandy*

*A quien le gustan las cerezas pronto aprenderá a trepar. Proverbio alemán.*

*Cualquiera de nosotros expresa más y mejores ideas, si se aprecian plenamente nuestros esfuerzos. Alexander F. Osborn.*



**CAPITULO 6  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

## 6.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Para las empresas, es de suma importancia contar con los recursos materiales y humanos necesarios para lograr sus objetivos y metas; más aun para ellas es importantes para ellas contar con métodos o procedimientos definidos y establecidos para lograr eficiencia y eficacia en sus resultados.

Una herramienta importante para tener de manera ordenada y sistemática todo lo relacionado con la empresa es sin duda un manual administrativo en cualquiera de sus vertientes.

Es una necesidad contar con manuales administrativos en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos que se le asignan, demanda de productos y/o servicios así como por la adopción de tecnología avanzada para atender la dinámica organizacional para contar con comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficiente.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Para fines de este capítulo se toma la metodología desarrollada por el L. A. Enrique Benjamín Franklin, obtenida de su libro "Manuales Administrativos"<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Manuales Administrativos, L. A. Enrique Benjamín Franklin.

## OBJETIVOS.

Los objetivos de un manual pueden variar de acuerdo a las necesidades de cada empresa, y estos pueden tener diferentes enfoques; ya que para algunas empresas es de suma importancia tener el manual y tenerlo siempre actualizado, mientras que otras, ni siquiera cuentan con la idea de tener un manual como tal.

Algunos de los objetivos que tiene el manual presentado en el capítulo 7 son:

- Presentar de manera global a la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para evitar duplicidad de mando, definir responsabilidades y detectar omisiones.
- Presentar de manera sencilla la organización de la empresa mediante la representación gráfica (organigrama).
- Agilizar el trabajo mediante el ahorro de tiempo y esfuerzo.
- Tener por escrito los procedimientos a seguir.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer el grado de autoridad de cada uno de los niveles jerárquicos.
- Aprovechar racionalmente los recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos.

## CLASIFICACIÓN.

Sin duda, la calificación de un manual de puede dar de diferentes maneras, esta también es de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas que lo emplean y las funciones a desempeñar con el manual; a continuación se presentan los tipos de clasificación más comunes;

Por su naturaleza se divide en :

- *Macroadministrativos*: son los manuales utilizados como documentos que contienen información de varias organizaciones.
- *Mesoadministrativos*: involucran a un grupo o sector o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- *Microadministrativos*: corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o en forma específica.

Por su contenido se dividen en :

- *De organización*: contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- *De procedimientos*: es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener un eficiente desarrollo de operaciones. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- *De historia de la organización*: refiere la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Este tipo de manual proporciona conocimientos al personal sobre la organización y su cultura, o que facilita su adopción y ambientación laboral.
- *De políticas o normas*: estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- *De contenido múltiple*: concentra información relativa a diferentes aspectos de una organización, ya que, es más accesible para su consulta, es más económico e integra más de un tipo de información.

- *De puestos o manual individual:* precisa identificar, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- *De técnicas:* documentos que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- *De ventas:* instructivo que integra información específica para apoyar la función en ventas tal como la descripción de productos y/o servicios, mecanismos para llevarlas a cabo, políticas de funcionamiento, estructura del equipo de trabajo, análisis ambiental, división territorial, medio del trabajo.
- *De producción:* elemento de soporte para dar dirección y coordinar recursos de producción en todas sus fases.
- *De finanzas:* manual que respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos los niveles.
- *De personal o de relaciones industriales:* manuales u incluyen información de prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
- *De operación* manuales de apoyo a tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo requiere de conocimientos específicos.
- *De sistemas* instrumento que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos computacionales de una organización.

Por su ámbito se clasifican en :

- *Generales:* documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- *Específicos:* manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

## 6.2 CONTENIDO DEL MANUAL.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para lograr los objetivos determinados por una organización. Su contenido varía según el tiempo y cantidad de material que se desea detallar, pero generalmente sigue la misma estructura: identificación, índice, prólogo, antecedentes históricos, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, descripción de puestos y directorio.

Identificación: debe indicar:

- o Nombre de la organización.
- o Título y extensión del manual (general o específico).
- o Lugar y fecha de publicación, en su caso actualización.
- o Número de revisión si es preciso.
- o Unidad orgánica responsable de su expedición.

### INDICE Y CONTENIDO

Es una relación de las partes que conforman el documento de forma esquematizada a través de una tabla de índice o contenido del manual, en cuyas funciones encontramos: 1) Proporcionar detalles enunciando encabezados de las secciones incluyendo los conceptos o temas de cada uno; 2) Dar referencia para cada concepto puede ser numérica o alfanumérica.

Para elaborar una tabla de índice, se recomienda que las relaciones entre los conceptos se indican con el uso de espacios en blanco, sangrado o mayúsculas, esto facilita la búsqueda de temas. Las referencias del formato se colocan a la izquierda de los temas incluidos. El uso de minitablas de contenido que enuncien todos los temas de una determinada sección colocada al principio ayuda a los usuarios.

## PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN.

Contiene una explicación al usuario de lo que tratará el documento y de los objetivos o fines que se pretenden cumplir a través de él, incluye información como su aplicación, a quien va dirigido, forma de uso, cómo y cuándo se hacen las actualizaciones y revisiones; conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual. Debe ser breve y redactado de la misma forma. Los aspectos considerados para redactar un prólogo son:

- Propósitos básicos o fin común.
- Ámbito de aplicación: indica lo que abarca el manual.
- Autoridad: indicando nombre y puesto,
- Cómo usar el manual: incluyendo aspectos como un enunciado de la responsabilidad del usuario, departamento al que se puede acudir a corregirlo, recomendar o modificar, también una explicación de claves o símbolos especiales y sus características {glosario de términos o sección sobre formas}.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Algunas empresas utilizan este apartado para dar una breve o profunda descripción de la génesis de la empresa, para dar conocer a sus usuarios el contexto histórico por el que a pasado la empresa a través de los años, indicando el desarrollo que a tenido. Otra finalidad del manual es la de dar a conocer donde se indica la ley o decreto por la que se creo la misma (en caso de organismos públicos) e incluye una mención de la información sobresaliente de su desarrollo histórico.

## LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.

Solo se aplica en el de organismos públicos, es una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales e derivan las atribuciones dela entidad o unidades administrativas comprendidas, así como los que son aplicables en función de sus actividades. Se recomienda que sigan en orden jerárquico: construcción , tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, etc.

## ATRIBUCIONES.

Atribuciones en la transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización de acuerdo con sus disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.

Debe añadirse:

- El título del ordenamiento.
- Capitulo.
- Artículo o inciso.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Son las descripciones ordenadas de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Debe corresponder con su representación gráfica en el organigrama tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico.

Se debe visualizar claramente los niveles de jerarquía a las relaciones de dependencia.

## ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que nos muestra las unidades administrativas que lo integran podemos encontrar los niveles jerárquicos líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

## FUNCIONES

Son las tareas de cada uno de los integrantes que tiene a su cargo y las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica necesarias para cubrir las necesidades de la organización. Debe de presentar los siguientes aspectos: 1) que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica, 2) que sigan el orden establecido y 3) que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Son los puestos que componen cada una de las unidades administrativas de incluir la siguiente información:

- Identificación del puesto ( nombre ubicación ámbito de operación).
- Relación de autoridad donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidad o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades dentro y fuera de la organización
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia , iniciativa y personalidad.

### 6.3 DISEÑO DEL PROYECTO

La preparación de cualquier manual administrativo requiere de mucha precisión; ya que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no crear confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien lo consulta y al momento de actualizarlo no haya ninguna confusión.

Por ello se tiene que poner suma atención en todas y cada una de las etapas de la integración; la mejor forma de hacerlo es delineando el proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

#### RESPONSABLES:

Para iniciar la integración del manual, se debe prever que no quede diluida la responsabilidad de la dirección de las acciones en vanas personas, sino que se debe designar un coordinador que será auxiliado por un equipo técnico, al cual se le asignara el proyecto en sus fases de diseño, implementación y actualización.

De esta forma se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Para integrar el equipo técnico, sería conveniente que el personal lo integre, maneje lo mejor posible las relaciones humanas y que conozca la organización en todos en lo que respecta a objetivos, estructura, funciones y personal, para que así la información que se incluya sea lo más exacta posible. Es conveniente que la empresa nombre al equipo técnico idóneo, ya que el personal que lo integre debe tener los conocimientos necesarios y la experiencia necesaria para llevar acabo el trabajo, o en determinada situación consultar asesores externos.

#### 6.4 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.

Los responsables tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para poder actuar en él, para ello se debe realizar.

*ESTUDIO PRELIMINAR:* Este es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área donde se va actuar. Con este estudio se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y prever las acciones y recursos necesarios para efectuar el estudio.

*FUENTES DE INFORMACIÓN.* Son las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información donde se pueden obtener datos para la investigación. Dentro de las más importantes podemos mencionar:

- a) Instituciones: organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del objeto de estudio; organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo;
- b) Organizaciones normativas que dictan lineamientos obligatorios;
- c) Organizaciones que presten servicios o insumos para la empresa en estudio;
- d) Archivos de la organización General y de áreas de estudio;
- e) Directivos y empleados: los Directivos que manejan información valiosa y personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda;
- f) áreas de trabajo: niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamientos, medios y personal;
- g) Clientes y/o usuarios, receptoras de los productos y/o servicios que genera la empresa;
- h) Mecanismos de información: recursos computacionales que permiten el acceso a la información interna y externa a la organización que sirven como soporte al estudio

## 6.5 PREPARACIÓN DEL FROYECTO.

Ya que hayan sido recabados los datos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por

- Propuesta técnica.
- Antecedentes: Recuento de Todos los manuales preparados con anterioridad.
- Naturaleza: Tipo de manual que se pretende realizar.
- Justificación: Demostración de la necesidad de efectuarlo y ventajas que dará a la organización.
- Objetivos: Logros a alcanzar.
- Acciones: Iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: Beneficios que se espera obtener.
- Alcance: Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: Estimación global y específica de los recursos financieros que se requieren para la ejecución del proyecto.
- Estrategia: Ruta necesaria para la asignación de recursos Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.
- Programa de trabajo: que a su vez debe especificar.
- Identificación: nombre del manual.
- Responsable: unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área: universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: definición de la secuencia para realizar las actividades.
- Calendario fechas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avances seguimiento de las acciones.
- Periodicidad, espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

## **6.6 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES:**

Para que los participantes puedan afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativas es recomendable presentarlo a:

- Área(s) que intervendrán directamente en su aplicación por lo cual deben conocerlo detalladamente.
- Áreas afectadas por su implantación, ya que deberán cambiar o adecuarse.
- Área responsable de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.
- A los responsables de su autorización. Así mismo debe presentarse al titular de la organización para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual administrativo (de organización), resaltando los beneficios que se obtendrán, a fin de que todas brinden su apoyo durante el desarrollo del proyecto y así facilitar su elaboración.

## **6.7 CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para comenzar con esta etapa lo primero es obtener un enlistado del personal que labora para la empresa y que debe ser considerado para dar a conocer el resiente manual, que será empleado para su beneficio.

### **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Se debe capacitar al grupo de trabajo respecto al manejo de medios de investigación que se utilizarán para recopilar información, para eso se debe dar a conocer el objetivo que se persigue y con esto ir planeando por ejemplo, (calendarización de actividades, cuestionarios, formatos, etc.) y se debe distribuir el trabajo a cada persona.

### **LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se debe estar estudiando el objetivo constantemente para no caer en interpretaciones erróneas y no generar un retraso y desperdicio de recursos.

## INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Como su nombre lo dice basarse en documentos tales como, diarios oficiales, oficios que contengan información relevante para el estudio de este.

## CONSULTA POR SISTEMA DE INFORMACIÓN

Esto es el acceso a sistemas de computo que contengan información y recursos de apoyo para estructurar el manual Este mecanismo es bueno ya que permite recabar información tanto interna como externa.

## ENCUESTAS

Las encuestas deben contener preguntas de gran utilidad para la elaboración del manual deben de ser coherentes y que realmente nos aporte información estas preguntas se pueden hacer a clientes, proveedores, directivos, empleados etc.

## INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recabada toda la información necesaria de las áreas involucradas se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

## ÁREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACIÓN

Las áreas para agrupar la información son los antecedentes y situación actual; y es recomendable utilizar los siguientes aspectos

- **Objetivos:** Verificar su existencia en el área de estudio.
- **Estructura orgánica:** Saber si realmente responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.
- **Normas y políticas administrativas:** Verificar su existencia y si son del conocimiento del personal.
- **Funciones:** Saber si el personal sabe cuáles son sus funciones.
- **Procedimientos:** Verificar su existencia aplicación y características.
- **Equipo:** Tomar en cuenta el equipo de oficina y si es el apropiado y si esta bien distribuido.

- Condiciones de trabajo: Su nombre lo dice las condiciones en que se encuentren mobiliario, equipo, espacio, ruido luz etc.
- Ambiente laboral: Saber las relaciones humanas que existen en la organización

#### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

En esta etapa se debe realizar un estudio ó examen crítico de cada uno elementos de información que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin olvidar su interdependencia y relación con el medio ambiente, con el fin de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa de la organización

La mecánica de estudio que se utiliza para el análisis de la información puede tener la siguiente secuencia:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y pro si solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que originan para optimizarlas.

Otra forma muy eficaz para el análisis de los datos es la formulación de seis preguntas:

1. ¿ Qué trabajo se hace?, se determina la naturaleza y la labor de cada una de la unidades administrativas, así como los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. ¿ Para qué se hace?, que se refiere al propósito que se persigue.
3. ¿ Quién lo hace?. Unidades áreas, departamentos o personal que colaboran, y sea individualmente o en grupos, la aptitudes para su realización y las relaciones laborales que prevalezcan.
4. ¿ Quién lo hace?, métodos y técnicas aplicados para la realización de dicho trabajo La forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.
5. ¿ Con qué se hace?', son los equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.
6. ¿ Cuándo se hace? secuencia de trabajo, así como los horarios y los tiempos requeridos para el desempeño del trabajo y el logro de los objetivos

Dichas respuestas a estas preguntas darán la pauta para formular el manual, y las medidas de mejoramiento continuo administrativo.

#### TÉCNICAS DE APOYO PARA EL ANÁLISIS.

Comprende todos aquellos recursos que se emplean para estudiar la información con la finalidad de determinar alternativas de acción para derivar soluciones óptimas logrando los resultados deseados. Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto o en sentido inverso, a raíz de la implementación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo. Hay dos tipos de técnicas que son la organizacionales y las cuantitativas.

Técnicas organizacionales.

- Administración por objetivos: Los niveles de decisión identifican objetivos comunes y definen áreas de responsabilidad' se usan los objetivos como guías para su operación
- Análisis de sistemas: Se clasifican e interpretan los hechos para pronosticar problemas y usar la información para proponer mejoras en un sistema.

- **Análisis de costo-beneficio:** Estudio para determinar la manera menos costosa de alcanzar los objetivos u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
- **Análisis de estructura:** Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
- **Árbol de decisiones:** Enfoque que visualiza los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos.
- **Auditoría administrativa:** Es un examen completo y constructivo de la estructura de una organización, de sus medios de operación empleo de recursos, métodos de control y proceso de toma de decisiones.
- **Autoevaluación.:** Los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo de tiempo.
- **Control de calidad:** Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito de mejora constante.
- **Estudio de factibilidad :** Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio tomando en cuenta el medio ambiente.
- **Estudio de viabilidad:** Investigación para determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos.
- **Benchmarking:** Proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en el campo.
- **Desarrollo organizacional:** Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización.
- **Reingeniería organizacional:** Rediseño de sistemas de información, organización, formas de trabajo en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes.

- Reorganización: Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva

#### Técnicas cuantitativas.

- Análisis de series de tiempos: Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos producción, rotación de personal etc., en periodos iguales.
- Correlación: Determinación del grado de influencia o repercusión mutua entre dos o más variables
- Modelos de inventario: Especificación de cuando y en qué cantidad de inventarios deben tenerse
- Modelos integrados de producción: Reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
- Muestreo: Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir de una muestra de él.
- Números Índices: Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones de volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado con fines de control.
- Programación dinámica: Se emplea para resolver problemas que poseen varias fases interrelacionadas. donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas.
- Programación lineal: Asignación de recursos escasos de una manera óptima en relación con un objetivo.
- Simulación: Se utiliza para imitar una operación o un método antes de su ejecución real.
- Teoría de colas o de líneas de espera: Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración.
- Teoría de los grafos: Se derivan técnicas de planeación y programación por redes son diagramas que buscan identificar la Trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa

- Teoría de las decisiones: Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable

## PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE MANUAL

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado. El responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

### *Validación*

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la (s) persona(s) para que firme(n) de conformidad. Además, para verificar que la información está completa y sea comprensible.

### *Estructuración*

El grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final de manual. Esta dinámica de Trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

## FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.

El siguiente paso es convertir las propuestas específicas en recomendaciones. Por su contenido existen diversos tipos de recomendaciones:

- De mantenimiento: Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, personal, procedimientos etc.
- De eliminación: Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal etc.
- De adición: Introducción de un nuevo sistema, incremento de operaciones para un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas, aumento de personal etc.

- De combinación: Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones para un procedimiento, compaginar el uso de formas generalizadas con nuevas formas etc.
- De fusión: Agrupación de áreas administrativas y personas bajo un mismo mando unificación de formas, informes y registros etc.
- De simplificación: Reducción de casos en un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas , registros etc.
- De modificación: cambios en los procedimientos y operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo etc.
- De intercambio redireccionamiento de funciones, procedimientos o recursos etc .

#### ELABORACIÓN DEL INFORME.

Para entregar los resultados de un estudio es necesario la elaboración de un informe en el que se expliquen las razones por las que se llegaron a esos resultados además debe proporcionar información estratégica que les permita a los altos directivos fa toma de decisiones. Para ello el informe debe estar redactado en forma detallada y libre de tecnicismos. Las partes del informe son las s guíenles.

- Introducción: resumen del propósito , enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- Cuerpo o parte principal: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Apéndices o anexos: se pueden agregar gráficas , cuadros de texto o instrumentos de análisis administrativo

## PRESENTACIÓN DEL MANUAL A LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS.

Una vez que a quedado debidamente estructurado el manual, el encargado del proyecto debe proceder a la presentación de éste a las instancias procedentes para su aprobación.

Para ello el encargado del proyecto debe convocar al grupo de trabajo para una última revisión, y de no presentar fallas se procede a su presentación.

A los niveles directivos.

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe cuya extensión no sea mayor a trece cuartillas, para que en caso de ser analizada requiera un mínimo de tiempo para ello. Las partes del documento síntesis son:

- Introducción breve descripción de las causas que generaron la necesidad de elaborar el manual.
- Análisis de la estructura organizacional. exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir, los sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la necesidad de preparar el manual.
- Diagnóstico de la situación actual definición de las causas o problemas que originaron el estudio.
- Propuestas de mejoramiento presentación de alternativas de acción para la organización con sus ventajas y desventajas.
- Estrategia de implantación explicación de las etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él.
- Seguimiento control y evaluación precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

Al órgano de gobierno.

De acuerdo con la normatividad vigente, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

A otros niveles jerárquicos.

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área También puede basarse en el documento síntesis pero tratando de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. A su vez servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas.

#### REPRODUCCIÓN DEL MANUAL.

Una vez que el grupo encargado de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para esto el líder del proyecto debe suministrarlos parámetros técnicos necesarios para el diseño de la impresión. Las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, afín de facilitar su reproducción, revisión y actualización.
- Que los formatos sean de tamaño carta.
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta serán doblados hasta alcanzar esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas, etc.
- Presente la separación es te nombre impreso.
- Qué todo documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

CARÁTULA. Es a la cubierta o cara exterior del documento, que tiene por objetivo su identificación a través de los siguientes elementos.

-Nombre oficial de la organización

-Logotipo oficial

-Nombre genérico del manual en relación con su contenido.

-Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración / aplicación.

#### IMPLANTACIÓN DEL MANUAL.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las respuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes de las organizaciones.

#### MÉTODOS DE IMPLANTACIÓN.

La selección de método(s) para implantar los manuales administrativos está estrechamente relacionados con elementos de estructura tales como:

- A) Tipo de manual.
- B) Cobertura.
- C) Recursos asignados.
- D) Nivel técnico del personal.
- E) Clima organizacional.
- F) Entorno

En función a estas variables las alternativas para implantarlos son:

## MÉTODO INSTANTÁNEO.

Generalmente es el más utilizado ya que la decisión de preparar manuales administrativos- en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

## MÉTODO DE PROYECTO PILOTO

Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que puede aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válida para una parte del todo lo es también para las partes restantes, además de que para los proyectos pilotos se destinan recursos y una atención especial que no puede ampliarse a toda la organización.

Así mismo la actitud del personal en una prueba piloto no es la misma, ya que se tiene conocimiento de que no es proyecto totalmente aceptado

## MÉTODO DE IMPLANTACIÓN EN PARALELO.

Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter específico un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo se emplea este método que implica la operación simultánea por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal inmerso con la consecuente reducción del margen de error

En los casos en que el mismo personal se encarga de las condiciones tradicionales sea el que va a tener bajo su responsabilidad la implantación de las contenidas en el nuevo manual, se recomienda la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo procurando que no se afecte el funcionamiento normal del trabajo. Es recomendable usar este método sólo en los casos en que el manual incluya información que pueda controlar el personal de la organización o a los clientes / usuarios, hasta el momento en que exista la posibilidad de que se han eliminado todas las posibles fallas.

#### MÉTODO DE IMPLEMENTACION PARCIAL O POR APROXIMACIONES SUCESIVAS.

En este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal consiste en seleccionar parte de su contenido o de estas áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado lo anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

#### COMBINACIÓN DE MÉTODOS.

Consiste en el empleo de más de un método para implantar un en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Es importante que para la implantación del manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización que, coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

## DIFUSIÓN DEL MANUAL.

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que con base en las acciones que para su efecto se establezcan y se procedan a celebrar prácticas, pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro evento de este tipo.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunica los objetivos propuestos y las bondades que de ello pueden resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación del manual, así como los cambios que de él pueden surgir.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir al éxito de la implementación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización de manera radical o a un nivel grupal o sectorial.

## REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen por lo que hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ellos es recomendable:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual así como los cambios operativos que se realcen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

**CAPITULO 7  
MANUAL DE  
GESTIÓN PARA UNA  
EMPRESA DE  
SERVICIOS**



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

1 de 79

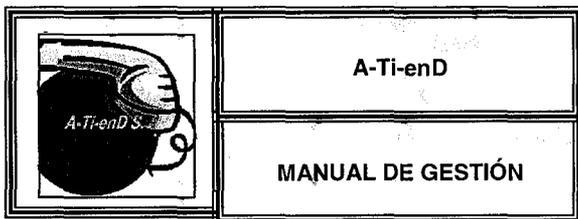
# MANUAL DE GESTIÓN

EN LA FORMACIÓN DE  
EJECUTIVOS  
TELEFONICOS EN  
ATENCIÓN A CLIENTES.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

2 de 79

## INTRODUCCION

El curso "formación de ejecutivos telefónicos (E. T.)", es impartido con el propósito de capacitar al personal de nuevo ingreso en el desarrollo y aplicación de conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios par la ejecución de un adecuado servicio en la atención a clientes de la editorial.

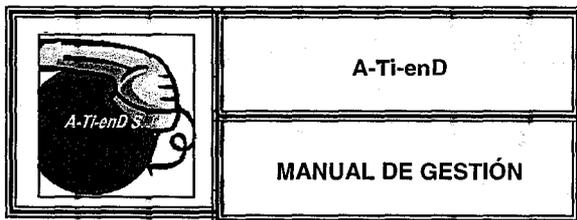
Este curso para su mayor aprovechamiento esta dividido en tres etapas:

1. Inducción en la atención a clientes de la editorial: El E. T. Tendrá la oportunidad de conocer algunos aspectos importantes de la empresa, conceptos, filosofías, etc.
2. Elaboración de Reportes: teoría-práctica. En esta etapa se estudian y se pondrán en práctica conceptos previamente estudiados.
3. Técnicas de atención a clientes: en este se darán las bases y principios para que el E. T., pueda realizar una adecuada atención, desde el saludo hasta la despedida

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



FECHA 01/12/05

PÁGINA: 3 de 73

# INDUCCIÓN EN LA ATENCIÓN A CLIENTES.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

4 de 79

## OBJETIVOS

1. Al terminar el curso, el E. T. de nuevo ingreso desempeñará eficientemente la unción de atención a clientes, a partir de la correcta aplicación de políticas, procedimientos, elaboración y captura de reportes.
2. Al termino del curso el E. T. de nuevo ingreso desarrollará actitudes y habilidades de atención y servicio de clientes, mediante la aplicación de algunas técnicas.

### **AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

El presente manual será para la aplicación en el área de atención a clientes vía telefónica en campaña permanente de apoyo a una Editorial.

### **RESPONSABLES.**

Elaboración : Erica Michel Bautista Arbea.

Revisión: Responsable de Campaña.

Autorización: Representante Legal.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

5 de 79

## INTRODUCCION

A-ti-enD, es una empresa dedicada a actividades de Telemarketing y atención de clientes, es requerida principalmente como herramienta en campañas integradas de mercadotecnia directa donde se combinan medios masivos o semimasivos.

### SERVICIOS

- ❖ Mercadotecnia.
- ❖ Comercialización.
- ❖ Seguimiento de Cuentas.
- ❖ Actualización de base de datos.
- ❖ Análisis e interpretación de resultados.
- ❖ Programación de campañas publicitarias.
- ❖ Call Center.
- ❖ Almacén.
- ❖ Distribución y Logística a Nivel Nacional.

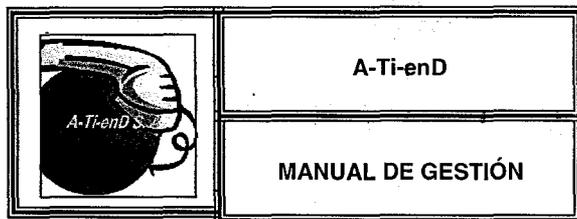
### COBERTURA

Brinda servicio en toda la República Mexicana, ya que su estructura permite ofrecerle el mejor servicio en cualquier parte de la república. La calidad de servicio de nuestros representantes de ventas por teléfono (RVT's), y la experiencia en campañas de Atención a Clientes, así como en ventas de productos y/o servicios, es considerada como una de las mejores en el Telemarketing Mexicano. El personal está profesionalmente capacitado y en constante actualización para poder brindarle siempre un servicio de primera calidad.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



FECHA 01/12/05

PÁGINA: 6 de 79

Por lo tanto el nivel de sistematización de A-ti-enD, permite poner a su disposición el número de estaciones necesarias para atender sus requerimientos en cualquier tipo de campaña, sea de entrada o salida y cualquier tipo de aplicación. A-ti-enD tiene 2 grandes divisiones para una mejor atención; venta de productos y servicios:

Venta de productos.

- Radio y Televisión.
- Medios masivos de comunicación.
- Catálogos.
- Toma de pedidos.
- Cobranza.
- Distribución.
- Almacén.
- Servicios de Atención a Clientes.

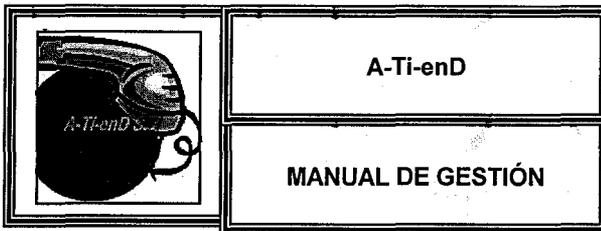
Servicios.

- Respuesta a detonadores publicitarios.
- Actualización de ase de datos.
- Desarrollo y diseño de imagen.
- Reestructuración d cartera.
- Llenado de cuestionarios.
- Estudios de mercado.
- Desarrollo en Internet.
- Correo directo.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



FECHA 01/12/05

PÁGINA: 7 de 79

## PERFIL

- Es una empresa sinónimo de Servicio, Comunicación, Imagen y Responsabilidad.
- Es una empresa que le brinda un servicio completo.
- Tiene el mejor Call Center.
- Conduce Investigaciones de Mercado.
- Brinda atención personalizada.
- Son reales y constantes.
- Logran resultados relevantes para su empresa.
- Son la mejor empresa que le brindará soluciones profesionales a sus necesidades.
- Su visión es lograr la satisfacción de sus clientes, en forma efectiva y transparente.
- En la institución el personal representa el punto neurálgico.

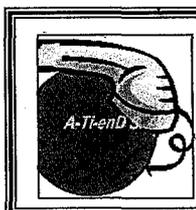
## ORGANIZACIÓN

Después de haber conocido acerca de A-ti-enD el tema principal de este proyecto, se hace referencia a un aspecto importante dentro de la organización. Es necesario representar la estructura de la empresa mediante un organigrama para ubicar más fácilmente a donde se quiere aplicar este manual de gestión, ya que es necesario una "organización formal donde la estructura este planeada e intente de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita."

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

8 de 79

En este organigrama se muestra se muestra la manera de como es la estructura jerárquica de A-ti-enD; en esté se pretende mostrar como la parte principal de esta empresa es representada por la asamblea de accionistas, delegando la autoridad al representante legal que es la persona que siempre se encuentra en la empresa para tomar decisiones importantes.

En la misma posición jerárquica se encuentra contabilidad de personal y el responsable de campaña, siendo esté el que tenga mayor grado jerárquico para tomar decisiones con respecto a la campaña en proceso, ya tiene el mayor conocimiento y herramientas para este y la mejor toma de decisiones.

Posterior mente, manejado como un staff, se encuentra el superviso general, este tiene la autoridad directa sobre ambos supervisotes y los RVT'S, teniendo también la autoridad delegada cuando no se encuentra el responsable de campaña.

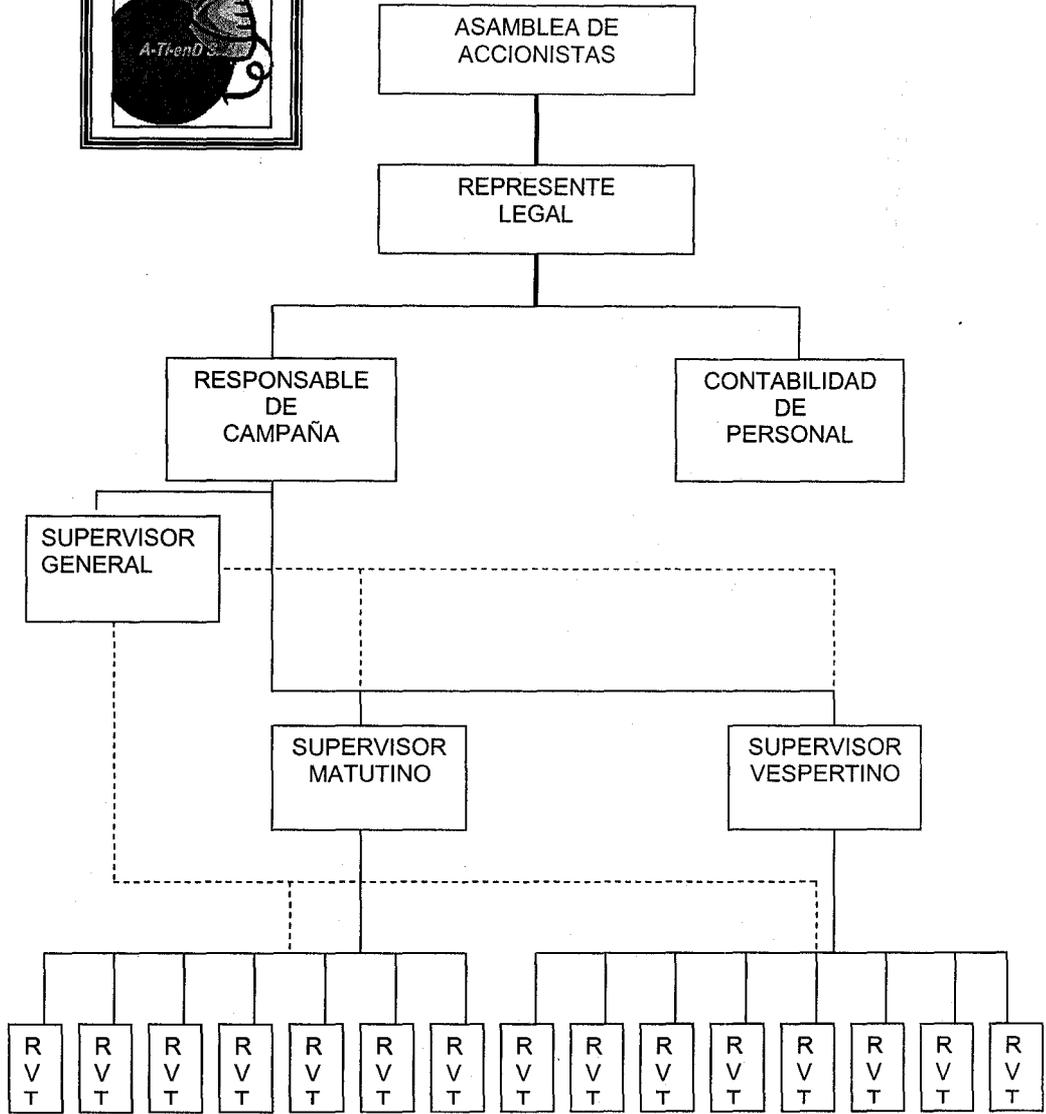
Los supervisores tanto matutino como vespertino, su función no es si no la de asesoramiento directo a los RVT'S y revisión de reportes , teniendo como jefes directos a el supervisor general y el responsable de campaña.

Por ultimo, pero no menos importante, se encuentran los RVT'S, que son los responsables de brindar el servicio contratado por alguna otra empresa, además de la elaboración de reportes de las actividades desempeñadas.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ: DR. MEJÍA  
ESTAÑOL RAÚL

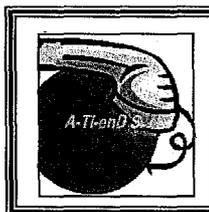
AUTORIZÓ: RINCÓN  
REYNA



- RVT= Representante Vía Telefónica

CUADRO 1.3 Organigrama de A-ti-enD S. A.

<sup>1</sup> Organigrama elaborado por el autor Bautista Arbea Erica M.



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 10 de 79

## FILOSOFIA

Para lograr la satisfacción de clientes y empleados, se ha establecido los siguientes puntos que conforman su filosofía, por lo que el cumplimiento de la misma, será de suma importancia.

### FILOSOFÍA CON EL CLIENTE.

- Cumplimiento de objetivos.
- Servicios de calidad.
- Administrar y trabajar evitando todo gasto o función innecesaria.
- Planear nuestros sistemas y procedimientos enfocados a un mejor servicio y atención al cliente.
- Satisfacción de los clientes.
- Brindar atención cordial y eficiente.
- Comprender al cliente, poniéndose en su lugar.

### FILOSOFÍA CON EL PERSONAL.

- Desarrollo de nuestro personal.
- Crear un agradable ambiente de trabajo.
- Motivación para que se esfuerce en lograr sus metas de trabajo y personales.
- Mantener una relación de comunicación de puertas abiertas, en donde puedan expresar sus inquietudes.
- La comunicación genera confianza y desarrollo laboral.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

11 de 79

### RESPONSABILIDADES

1. Mantener una buena conducta y buenas costumbres dentro de la empresa.
2. El trabajo se desempeñará con la intensidad, cuidado, forma, tiempo y lugar convenio.
3. Checar las entradas y salidas, además de firmar el registro de asistencia.
4. Cuando el lugar de trabajo este desocupado, deberás iniciar tus labores de inmediato.
5. Evitar perder el tiempo.
6. Se puede realizar solo una llamada e índole personal de importancia, con previa autorización del supervisor.
7. Tratar de realizar la atención telefónica en el momento para no hacer llamadas posteriores a los clientes.
8. Las conversaciones en el trabajo, deberán ser en voz baja y fuera del área de trabajo de tus demás compañeros, para no afectar su servicio.
9. En e horario de Trabajo, es tu obligación observar los siguientes puntos:
10. Mantener absoluto respeto con tu compañeros de trabajo.
11. Presentarse a trabajar con la indumentaria adecuada (formal o casual, nunca con tenis ni pants)
12. Cuando tengas que faltar al trabajo por enfermedad, deberás hacer lo siguiente: avisar por teléfono al jefe inmediato, y entregar al siguiente día tu incapacidad, ya que es el único justificante que la empresa admite.
13. Hacer uso adecuado del equipo de trabajo.

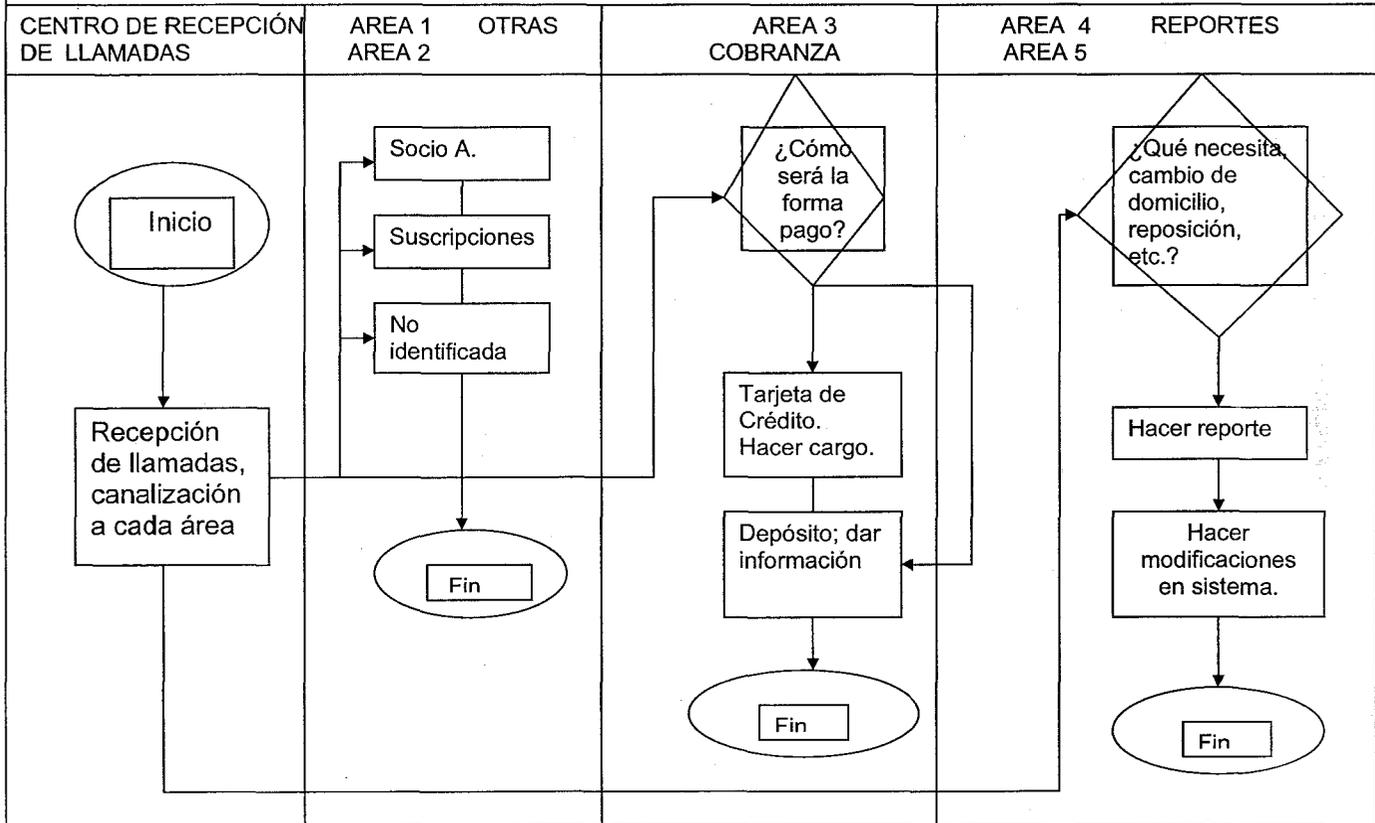
ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

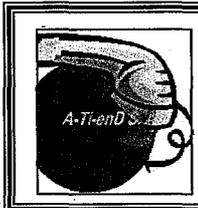
**DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN A CLIENTES**

**PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA ATENCIÓN DE UNA LLAMADA.**



CUADRO 1.4 Diagrama de procedimiento general de la atención a una llamada.





A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

12 de 79

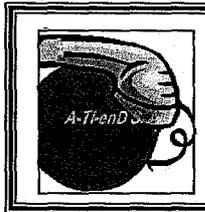
# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EN LA FORMACIÓN DE  
EJECUTIVOS  
TELEFONICOS EN  
ATENCIÓN A  
CLIENTES

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

13 de 79

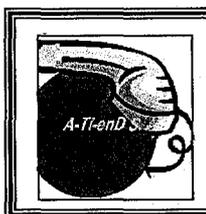
### FUNCIONES DEL EJECUTIVO TELEFÓNICO

- Brindar información general acerca de suscripciones, información acerca de la entrega de ejemplares, fechas de pago, confirmación de pagos, número telefónica de redacciones, informaciones sobre socio águila, inicio-vencimiento de suscripción, venta de números atrasados, confirmación de pagos, facturas, formas de pago.
- Hacer nuevas suscripciones (esporádicamente).
- Renovaciones de suscripciones.
- Cambios, corrección de domicilios.
- Reposiciones de ejemplares.
- Reportes especiales.
- Cancelaciones, pagadas y a crédito.
- Ampliación y/o cambio de revista.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

14 de 79

## CONCEPTOS BÁSICOS

*Actualización de domicilio.* Es cuando un suscriptor indica que el nombre de su calle, número, interior, C.P., etc., ha cambiado a consecuencia de la actualización por parte de alguna autoridad; también puede darse el caso que al corroborar sus datos, el operador se percate de que el código ha cambiado por parte de SEPOMEX por actualización.

*Ampliación.* Se conoce así al trámite previamente autorizado por un supervisor, de extender la suscripción, ya sea al inicio o al final de la misma.

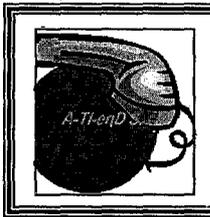
*Ampliación en sistema.* Es cuando por algún factor se deba reponer algún ejemplar, solo que este se hará al final de la suscripción. Se descontará del registro en sistema una edición para que así el sistema asigne el envío de una edición más, (ejemplo: la suscripción inicia en Enero, por tanto debe acabar en Diciembre del mismo año, al ampliar la suscripción, el sistema marcará que ahora la suscripción finalizará en Enero del siguiente año).

*Ampliación por fuera.* Es cuando se debe agregar al registro en sistema una edición más, que se contará al inicio de la suscripción; es decir, el sistema contabilizará una edición enviada de más, (ejemplo: la suscripción inicia en Diciembre, pero la edición del mes anterior Noviembre, es exigida por el suscriptor, por lo que la suscripción se contabilizará ya no de Diciembre a Noviembre, si no ahora de Noviembre a Octubre).

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

15 de 79

*Cambio de domicilio.* Es cuando el suscriptor desea que se le realice el cambio de dirección en cuanto el envío, es decir, los datos reflejados en sistema serán alterados con la finalidad de que las revistas se envíen a otra dirección. Entre algunas de las razones que se encuentran para hacer cambio de domicilio se encuentran: por cambio de residencia, por problemas de entrega, por que es un regalo.

*Cambio de revista.* Es cuando ya se cuenta con alguna suscripción a alguna revista, pero se desea cambiar por algún otro título (con previa autorización del supervisor); este proceso se aplica cuando la suscripción ya está pagada, (ejemplo: se cuenta con la suscripción de Vanidades y se desea hacer el cambio por Cosmópolis).

*Cancelación.* Es el proceso para dar de baja un registro. Es la suspensión del servicio.

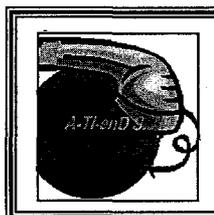
*Cancelación de orden a crédito.* Es cuando se cancela un registro que aun no ha sido pagado, pero que se debe cancelar por que al cliente no le interesa continuar con dicha suscripción. Es importante cancelar este tipo de suscripciones para ya no generar más avisos de cobros al suscriptor ni más envíos de revistas.

*Cancelaciones ya pagadas.* Es cuando se debe cancelar alguna suscripción que ya ha reflejado el pago en el registro del cliente ( con previa autorización del supervisor), por inconformidades del cliente, por no poderse garantizar la entrega.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

## MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

16 de 79

*Corrección de domicilio.* Es cuando al corroborar la dirección con el cliente esté se percata de algún dato erróneo o el mismo operador detecte algún dato mal capturado. La corrección implica algún dato que pueda afectar significativamente la correcta entrega de la publicación, como lo puede ser: calle incorrecta, número incorrecto de la casa, carencia del interior, edificio, departamento, nombre incorrecto de la Colonia, Municipio, Delegación o Estado, Código Postal erróneo o Zona de Reparto.

*Envío a otra persona.* Es cuando se activa la opción capturar en el sistema, otros datos para la entrega de la publicación, es decir que llegue a nombre de alguien más a otra dirección.

*Facturación.* Es la captura de datos por que el cliente requiere de factura par comprobar datos. Las revistas no causan IVA, por lo que la factura no es para deducir impuestos, sino para comprobar gastos.

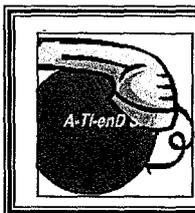
*Investigación ante correos.* Es cuando se ha detectado demasiadas anomalías en cuanto a la entrega de la publicación hacia el cliente, por lo que hay que verificar esta situación directamente con SEPOMEX.

*Ordenes a crédito.* Son llamadas a sí al tipo de suscripciones en donde se envían los ejemplares sin recibir un pago previo, esperando el pago por parte del suscriptor.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ: DR.

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

17 de 79

*Ordenes ya pagadas.* Son la suscripciones en donde ya se ha recibido previamente el pago antes de haber comenzado la suscripción.

*Refacturación.* Es el proceso que debe realizarse cuando un suscriptor desea el envío de una factura después de haber pagado y que este pago ya se vea reflejado en el sistema.

*Renovación.* Es cuando se da continuidad a una suscripción.

*Renovación automática.* Es cuando se siguen enviando ediciones para que no se pierda continuidad. Este tipo de renovación no implica que también el cobro se haga de forma automática.

*Renovación positiva.* Es cuando el suscriptor decide o acepta continuar con la suscripción haciendo su pago. Si el pago no se hace en tiempo, podría perdersela continuidad.

*Reposición.* Es el reenvío de alguna edición por que esta no fue recibida por el cliente o que no incluía algún gadget, o por ser una edición maltratada. Aclárese que solo se pueden hacer reposiciones de seis meses atrás, incluyendo el presente mes.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

18 de 79

*Reposición especial.* Es cuando se debe enviar nuevamente alguna edición no recibida por el cliente, solo que esta era acompañada por algún obsequio de alguna promoción. Puede darse el caso de si recibir la edición más no el obsequio.

*Reposición ya capturada.* Es cuando ya existe un reporte previo en sistema, pero que el cliente sigue sin recibir.

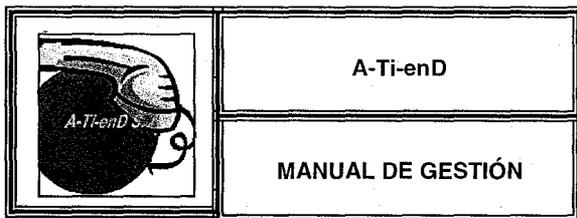
*Suscripción.* Es cuando un cliente indica sus datos para la entrega de alguna publicación.

*Venta de números atrasados.* Es tomar el reporte de algún cliente o suscriptor interesado en tener alguna edición anterior. Por lo general solo se conservan en inventario de seis meses atrás, incluyendo el presente mes, las excepciones son: Disney Wicth, Somos, Big Bang.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



FECHA 01/12/05

PÁGINA: 19 de 79

# ELABORACIÓN DE REPORTES

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

20 de 79

## SUSCRIPCIONES

### LO QUE SE DEBE SABER PARA TOMAR UNA SUSCRIPCIÓN

1.-Conocer a que titulo se va a suscribir nuestro nuevo suscriptor. (Verificar anexo 1)

*Descripción de los 49 títulos de suscripción de la Editorial.*

El operador debe conocer, saber a que publico se dirige cada revista (niños, mujeres, hombres, interés general, espectáculos, deportes, etc.) y describa en forma breve y concisa el contenido de cada una de ellas para sugerirlo o para despertar el interés en los futuros suscriptores.

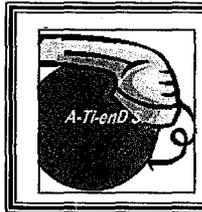
También debe saber que periodicidad tiene cada revista y cuanto dura el periodo de suscripción. En la mayoría de los casos. La revista es mensual en un periodo de un año de inscripción haciendo un total de 12 ejemplares. Sin embargo hay excepción en los siguientes títulos:

VANIDADES y COSMOPOLITAN, son catorcenales, la suscripción dura un año y se envían 26 ejemplares.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ: RINCÓN  
REYNA



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

21 de 79

FURIA MUSICAL y ERES: son quincenales, la suscripción dura un año y se envían 24 ejemplares.

TÙ, la revista es quincenal, la suscripción dura 6 meses y se envían 12 revistas.

ERES NOVIA, es bimestral la suscripción dura medio año y se envían 6 revistas.

OCEAN DRIVE, en los meses de Enero y Febrero, Julio y Agosto la revista es bimestral, pero el resto del año es mensual, la suscripción dura un año y se envían 10 revistas.

BIG BANG, es semanal, la suscripción dura 4 meses y se envían 16 revistas.

Cada título tiene un CÓDIGO DE REVISTA, son 4 dígitos que identifican la revista.

También cada revista tiene un NUMERO DE EDICIÓN, que es una clave que identifica el mes o el número de revista según se vaya editando.

2.-Cuál es el tipo: la promoción y el costo vigente.

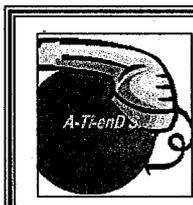
El operador debe conocer las promociones vigentes y consultar los tipos que se dieron de alta para identificar y aplicar la promoción correcta (precio, descuento, ediciones a enviar y regalo) según el interés del suscriptor.

Así mismo debe conocer las fechas o los periodos de dichas promociones para manejar promociones vigentes y evitar errores o engaños a los futuros clientes.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

22 de 79

Las promociones vigentes se visualizan en el archivo de Precios 2005, donde las hojas de Control de Tipos se describe cada tipo vigente, así mismo el operador debe estar familiarizado con la clave de cupón de la promoción que se vaya a capturar para anotar el código de origen en cada suscripción, estas claves se obtienen del archivo de Precios 2005 y del archivo Claves de Cupón.

3.- A quien y a que domicilio se va a enviar la suscripción.

La captura de la información en el sistema debe ser con mayúsculas.

El Titular de la suscripción debe ser una persona física, un adulto y no deben escribirse títulos ni utilizar abreviaturas en los nombres.

Si la revista la va a leer algún menor de edad o se debe entregar en un domicilio diferente al del titular, sede dar de alta el 'Envío a otra persona. También en los casos donde la revista deba entregarse en algún departamento dentro de alguna empresa.

La captura del Domicilio debe hacerse conforme al Manual de Captura de Direcciones proporcionado por SEPOMEX, que entre otras cosas estipula que:

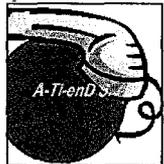
**Dirección:** La palabra "Calle" solo debe usarse cuando se trate de una calle numérica o que lleve el nombre de una letra. Debe anotarse un numero exterior y si existe también el interior, este debe señalarse con un guión (450-1), no deben usarse la abreviatura No. ó NUM ó INT.

En caso de ser un Edificio debe anotarse el numero de departamento y puede utilizarse las abreviaturas para edificio y para departamento. Si se trata de una Manzana y un lote debe abreviarse de forma correcta.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

23 de 79

**Colonia:** Se debe verificar en el CP\_CONS, para corroborar el tipo de asentamiento y que sea la colonia correcta. El tipo de asentamiento 'Colonia', no debe capturarse.

**Código Postal:** Este debe consultarse en el CP\_CONS y debe ser el correcto según el nombre de la colonia o asentamiento.

**Población:** En este campo debe anotarse el Municipio o la Delegación que proporciona por el CP\_CONS, al momento de verificar el la Colonia y el Código Postal

**Estado:** Debe capturarse el número del Estado a que corresponda el Municipio verificado el CP\_CONS.

Si se utilizan abreviaturas estas deben ser las que se manifiestan en el Manual de SEPOMEX.

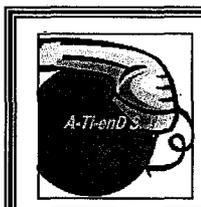
En la captura de todos los datos no deben utilizarse los siguientes signos: ',', '"', '-', '(', ')', 'é', 'ë', , etc.

En caso de que el domicilio de entrega sea a un Apartado Postal, en el campo de dirección debe anotarse la leyenda APARTADO POSTAL mas el número del apartado; en el campo de Colonia debe capturarse la Colonia en donde este ubicada la Oficina de Correos donde se haya alquilado ese apartado, el Código Postal, el Municipio junto con el Estado deben ser al que corresponda la Oficina de Correos donde se haya alquilado ese apartado.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

24 de 79

También es importante saber que SEPOMEX no garantiza la entrega en las zonas donde se estipule que: NO hay reparto, en los domicilios que sean sin número, en los domicilios conocidos y en los domicilios con kilometraje, por lo tanto es importante mencionarlo al suscriptor antes de grabar la venta.

4.- Forma de pago de la nueva suscripción.

Deposito, se genera el envío de una ficha prellenada con los datos del suscriptor, esta ficha es del banco HSBC y se recibe en un periodo de 2 semanas aproximadamente.

Tarjeta de crédito, el cargo es el mismo día, bajo la razón social de Editorial Televisa por el monto de la suscripción. Si se adquiere mas de una suscripción aparecerá la suma total de las suscripciones adquiridas.

Si en su localidad no existe un banco HSBC y no cuenta con tarjeta de crédito, se da de alta la suscripción con forma de pago 4 y se proporciona el numero de Atención a Clientes para que le indiquen otra forma de pagar.

5.- Cuando comenzara a enviarse la suscripción.

La suscripción comienza a generarse una vez que se registra el pago de la suscripción en el sistema. La primera edición que se envía será la que alcance según el cierre de edición, una vez que sea autorizado el registro.

El cierre de edición es la fecha de cierre o de corte para el envío de una edición (a fin de preparar el etiquetado, el envío y la entrega de cada revista).

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



**A-Ti-enD**

**MANUAL DE GESTIÓN**

**FECHA**

**01/12/05**

**PÁGINA:**

**25 de 79**

El cierre telefónicos, es la fecha de cierre o de corte para las ventas telefónicas del envío de una edición. Esta fecha es utilizada por el operador de la venta de una suscripción y puede ser un día o dos antes del cierre de la de edición.

Si la suscripción incluye un regalo, este va enviarse cuando se registre el pago de la suscripción y se enviará con la revista que asigne el cierre de edición. También el nuevo suscriptor debe saber que la revista se envía a través de SEPOMEX en un envío ordinario mes con mes.

**ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL**

**REVISÓ:**

**AUTORIZÓ:**



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

26 de 79

### PROCESO DE UNA TOMA DE SUSCIPCION

- 1.- Identificar los 49 títulos que maneja la editorial; asimismo como conocer de cuales se cuenta con suscripción y cual es el que se desea capturar.
- 2 - Verificar el tipo vigente y el costo de la promoción que se otorgara.
3. Saber cuantos ejemplares se enviaron en una suscripción y en que periodicidad se recibirán. Indicar su duración.
- 4.- En el menú de Control de Llamadas, seleccionar la opción: Alta de Suscripción, para poder ingresara esta opción tecleamos la letra "S\*" o el numero "1".
- 5.- Buscar en el sistema, el titulo a capturar con el tipo y precio y numero de ejemplares correspondientes. Para realizar la bus-queda del titulo podemos hacerlo de 3 maneras: 1o Avanzando con la tecla de avance de pagina hasta encontrar la publicación que estamos buscando, 2o Capturando el código de la revista en el espacio de Publicación y dando enter y 3o Anotando el titulo de la revista en el espacio de Nombre de la Publicación y dundo enter.
- 6.- Cuando localizamos la revista correcta nos colocaremos en el titulo y tipo sobre el espacio de Opción y digitaremos la tecla "1" para seleccionar la suscripción siempre y cuando sea una  sola  suscripción a capturar de ese titulo por que si son mas anotaremos el numero de suscripciones de ese titulo capturar. Si capturamos mas de una suscripción a diferentes títulos, seleccionaremos cada uno con el numero de suscripciones a capturar en cada uno.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 27 de 79 |

7.- Al momento de dar enter para entrar a la toma de la suscripción aparecerá una segunda pantalla donde nuevamente se nos corrobora a que titulo se esta turnando la suscripción, con que costo y con que tipo, antes de dar enter o F 10 si los datos son correctos si hay algún error teclear F3 para salimos y corregirlo.

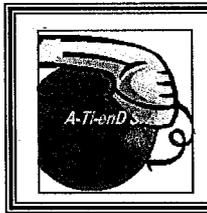
8.- En la pantalla de captura de datos, comenzaremos a anotar los datos del suscriptor de la siguiente manera. Nombre, Apellido paterno y Apellido materno Es importante no dejar espacios innecesarios en la captura.

9.-En el campo de Dirección se anotara la calle con numero exterior e interior o el edificio y el departamento n la manzana y el lote, etc.

10.-El siguiente campo es el Código Postal que se debe capturar utilizando la opción F4, donde se desplegara un Menú con los 32 Estados Federales y después anotaremos la colonia y daremos enter para que se despliegue una Lista de colonias y seleccionaremos la colonia con el código postal correcto con la tecla "I" o "S". De esta manera en la pantalla de captura aparecerían de forma automática, el código postal, la colonia, el municipio y el estado y a la vez se verificaran estos datos en el CP-CONS para aseguramos de que estén correctos y actualizados. Si por algún motivo la colonia no aparece u el **código postal** no es el correcto habrá que **verificarlo** con el supervisor.

11.- El campo de Referencia Domiciliaria es un campo que no aparece en la impresión de los dalos del suscriptor por lo que no debe anotarse ningún dato referente al domicilio del suscriptor. Pero como es un campo validado debe anotarse un punto para que el sistema permita acceder a otra pantalla.

|   |         |           |
|---|---------|-----------|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL | REVISÓ: | AUTORIZÓ: |
|---|---------|-----------|



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 28 de 79

Además este campo se utiliza para anotaciones que solo puede visualizar el operador de As-400, por ejemplo anotar el código de seguridad de la tarjeta American Express bajo la leyenda AMHX seguido de los 4 dígitos de dicho código, también se anotan fechas y observaciones sobre cambios que se susciten durante el periodo de suscripción.

12.- Capturar el Numero Telefónico del suscriptor con su respectiva clave lada. Se omite la clave de acceso a larga distancia (01) y siempre deben ser 10 dígitos.

13.- Indicar la Forma de Envío que siempre debe de ser "1" correo ordinario.

14 – Anotar la **Forma de Pago**, que en la captura de suscripciones solo hay 2 opciones: "4"<sup>11</sup> que indica que el pago será con un deposito bancario (HSBC) ó "9" que nos dice que el pago será con una tarjeta de crédito al momento de capturar la suscripción.

15.- Capturar la Fecha de Pago, la cual debe ser la fecha en la que se esta tomando la suscripción; esta se captura con el año/mes/dia, ejemplo: 20051101.

16.- Indicar cual va a ser la Edición a enviar, en este caso vamos tenemos que anotar la edición de acuerdo al cierre telefónico (calendario de Cierres).

17.- Anotar el Código de Origen de acuerdo a la promoción con la cual se esta tomando la **suscripción**.

18- Preguntar si se requiere Factura, si NO se requiere anotar la letra "N", pero si se requiere anotaremos una "S".

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                          |         |          |
|---|--------------------------|---------|----------|
|  | <b>A-Ti-enD</b>          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | <b>MANUAL DE GESTIÓN</b> | PÁGINA: | 29 de 79 |

19.- Verificar si ir va a activar el Envío a Otra **Persona**, regularmente esto se hace cuando se regala la **suscripción**, (una persona queda como el titular de la suscripción y otra es quien la que recibe), ejemplo: -El señor Gil se comunica para lomar una suscripción de eres niños pero quiere que llegue a nombre de su hijo, en este caso el señor Gil queda como titular y en el envío se capturan los dalos de su hijo. De no ser requerido el envío a otra persona se anota la letra "N" y si se va a activar se anota la letra "S".

En ese momento es importante verificar todos los dalos capturados para asegurarnos que no exista ningún error. Además en la parte superior de la pantalla aparece asignado el número de suscriptor, este de deberá anotar para proporcionárselo al nuevo suscriptor.

20.- Para grabar los dalos capturados daremos un enter para acceder a la siguiente pantalla: Pantalla de Datos Adicionales. Si por algún motivo el **sistema** no permite acceso a esta pantalla verificarlo con el supervisor.

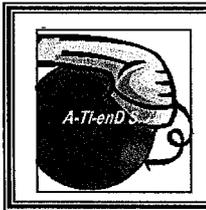
21.- En esta pantalla aparece la opción num. donde tendremos que anotar los datos para la referencia bancaria, si es que se va a pagar con deposito, esta referencia se arma con los tres dígitos del **operador**, mas 4 dígitos del código de la revista, mas 7 **dígitos** del numero de suscriptor y 2 dígitos del año de renovación.

Si el pago se hace con cargo a tarjeta de crédito se anularan los 16 dígitos del numero de tarjeta; si se trata de una tarjeta American Express solo se anularan 15 dígitos. Es importante verificar el numero de tarjeta en 2 ocasiones,

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

30 de 79

22- En la opción de Fecha de Vencimiento, si se trata de una ficha de depósito anotaremos el vencimiento de la ficha, que debe de ser de 30 días después de la fecha en la que se esta tomando la suscripción y se captura anotando primero el año, mes y día (20051121).

Si el pago es con tarjeta de crédito, se anotara la fecha de vencimiento de la tarjeta y se captara anotando primero el año, mes y día, (hay que tener presente que el cliente dará la fecha tal y como aparece en la tarjeta: **12/05** mes y año y nosotros lo convertiremos a año, mes y día 20051231, para capturarlo en el sistema).

23.- En el renglón de Banco anotaremos el numero 36 que es el Banco Bital ahora HSB si el pago se hace con un depósito; pero si se paga es con tarjeta de crédito, anotaremos el numero del banco al que corresponde la tarjeta.

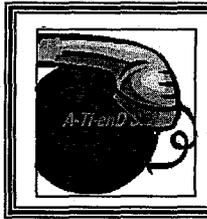
24 - Para grabar todos estos datos capturados daremos un enter y los visualizaremos para verificar que la captura sea correcta.

25- Para salir de la pantalla de Datos Adicionales lo hacemos con un enter y con esto quedará capturada la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 31 de 79

26.- En el caso de haber solicitado factura, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada **Factura a Otra Persona**, en esta tendremos que anotar los datos de la factura de la siguiente manera:

Nombre: Anotaremos el nombre con el cual se estará facturando (Razón Social)

Dirección, Colonia, Código Postal, Población y Estado (**Domicilio Fiscal** tal cual se encuentra en la Cédula Fiscal del cliente pero a la vez **verificando** la colonia y el código postal en el CP\_CONS).

RFC: Se anotara el RFC del cliente, es importante que se corrobore después de capturarse **para no generar una factura errónea**.

También se anota el teléfono y se da enter para grabar la información y se verifican los datos capturados.

Finalmente se dará enter para grabar la información por completo del registro. Además se solicita al nuevo suscriptor enviar carta y copia del RFC por fax, si no se recibe la documentación o esta incompleta no se envía la Factura.

27- En caso de haber solicitado activar el Envío a otra persona, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada Enviar a Otra Persona, en esta pantalla tendremos que anotar los datos de la persona a la que se estará enviando la suscripción, los datos de la colonia nuevamente se capturaran con la tecla "F4" por lo cual nuevamente es Necesario verificar con CP\_CONS los datos antes de capturarlos. Al concluir con la captura de los datos del Envío a Otra **Persona** se dará enter y con esto quedara por concluida la toma de la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 32 de 79

### ELABORACIÓN DEL REPORTE

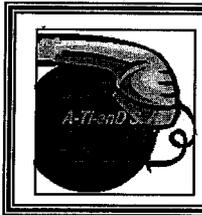
El reporte que debe presentarse en el **Archivo de Reportes Varios** debe contener:

- I. Número del suscriptor.
- II. Nombre completo del suscriptor.
- III. Indicar que es una suscripción.
- IV. En forma de pago, si este pago es con tarjeta el número completo de la tarjeta, en el caso de depósito bancario, indicar depósito.
- V. En fecha, la fecha de vencimiento de la tarjeta mes/año; en pago con depósito no lleva ninguna observación.
- VI. En Banco, el Banco emisor o Institución que respalda la tarjeta de crédito, en el caso de depósito indicar HSBC.
- VII. En observaciones: si tiene envío a otra persona, el nombre de esta.
- VIII. En operador, el número asignado de operador.
- IX. En fecha, la fecha del reporte.
- X. En nombre, el nombre del operador.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

33 de 79

### EXPLICACIÓN DE PANTALLAS DE AS-400

El sistema AS-400 es el sistema que nos ayuda a trabajar en la Atención a Clientes; en este programa se encuentran información de todos los suscriptores que ya cuentan con una suscripción, los clientes que desean o están en proceso de tener una, y los clientes que decidieron no continuar con ella.

Este sistema es de suma importancia, además de ser un sistema noble y por ende se debe acceder a él de acuerdo a procedimientos establecidos.

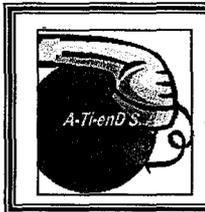
La metodología para ingresar a este sistema es el siguiente:

1. En el escritorio de la PC dar doble clic al sistema AS-400 (sistema negro).
2. Una vez abierta esta ventana, en la parte superior izquierda está un icono de **CONECTAR**, se debe dar un clic.
3. Aparecerá una pantalla que presenta el programa, aquí se deberá dar un clic.
4. Enseguida aparecerán algunos datos donde nos piden información, los datos que utilizamos una clave y password (estos son asignados por la empresa y generalmente se encuentran en la parte superior derecha de la P.C).
5. En el campo de clave se colocará la asignada con **LETRAS MAYÚSCULAS**, enseguida de haber capturado dicha información **NO** dar enter, ya esto bloquea el sistema, la manera correcta es enseguida de capturar la clave con las **FLECHAS** se debe posicionar en el siguiente campo.
6. En el campo de Password se capturará el asignado por la empresa de manera correcta y ahora si se dará un enter. (En el caso de que el sistema se bloquee, inmediatamente se debe notificar al supervisor).

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

34 de 79

7. Si los datos fueron capturados de manera correcta, aparecerá la pantalla de MENÚ DE CONTROL DE LLAMADAS; pesar de que menciona 16 opciones, solo se ocupan dos que se explicaran más adelante. Aquí (por lo general se seleccionara la opción de MENÚ DE SELECCIÓN DE CAPTURA DE LLAMADAS.
8. La forma de acceder a este registro es mediante el posicionamiento de este opción y colocar una "S" o "1" y dar enter para acceder.
9. Aquí se pueden manejar 3 pantallas con diferentes opciones para uso, de las cuales solo se ocupan 5 funciones; la manera correcta de avanzar a cada página será mediante la tecla Av Pág.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|  |                   |         |          |
|--|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|  | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 35 de 79 |

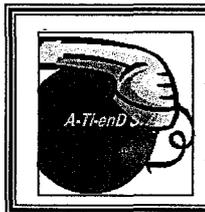
### CAMBIOS EN ACTIVOS

En la pantalla de cambios activos, es posible entrar a un registro y modificarlo, para esto siempre y cuando sea necesario; cuando se entra a un registro, se dice que es un registro en vivo, por que podemos alterar la información preñada en la pantalla de consultas activas.

Cuando sé esta en un registro en consultas activas, es para las siguientes funciones:

- Corrección simple (alguna letra) en el Nombre del titular.
- Hacer alguna corrección del domicilio ya sea del titular o de la entrega.
- Hacer algún cambio de domicilio.
- Actualizar la información.
- Hacer la anotación (en referencias, de domicilio correcto, cambio de domicilio, actualización de domicilio, se activa envío a otra persona, ediciones agotadas).
- Activar el envío a otra persona.
- Desactivar el envío a otra personas.
- Hacer corrección, actualización, cambio de domicilio en el envío a otra persona.

|   |         |           |
|---|---------|-----------|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL | REVISÓ: | AUTORIZÓ: |
|---|---------|-----------|



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 36 de 79

La forma de entrar a esta pantalla es de la siguiente forma:

1. Visualizar en la pantalla principal la opción de **cambios activos** y posicionarse y con "S" o "1" seleccionar y dar enter,
2. Aparecerá una pantalla que indica "**trabajar con suscripciones**" y nos maneja 3 opciones ( 2= cambio, 4= Cancelación, y 7= reposición), de las cuales solo se utilizara una la opción 2= CAMBIO.
3. En la parte superior pedirá la publicación; aquí se deberá anotar el código de la revista que se esta buscando y de manera automática al terminar de capturar este dato, el pulsor se posicionará en el registro de suscripción, donde se deberá notar el número de suscriptor previamente reconocido y dar enter para que se desplégue la lista de suscriptores.
4. Una vez reconocido el registro que se desea modificar, posicionarse en el registro y colocar un número 2 que es la opción para el cambio y dar enter.
5. Podría decirse que se abre el registro seleccionado con la finalidad de acceder "en vivo" al registro; en esta pantalla podrán confirmarse varios de los datos que se pueden visualizar en consultas activos.
6. Es importante colocar en el campo de referencia la observación de lo que se le hace al registro.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 37 de 79 |

7. En el caso en donde se desea hacer un cambio en cuanto al Código Postal , es importantes señalar que en esta pantalla de cambios activos, en el área del domicilio del titular, se deberá posicionar el pulsor en el Código Postal y dar la función F4, donde se desplegara un Menú con los 32 Estados Federales y después anotaremos la colonia y daremos enter para que se despliegue una Lista de colonias y seleccionaremos la colonia con el código postal correcto con la tecla "I" o "S". De esta manera en la pantalla de captura aparecerían de forma automática, el código postal, la colonia, el municipio y el estado y a la vez se verificaran estos datos en el CP-CONS para aseguramos de que estén correctos y actualizados. Si por algún motivo la colonia no aparece u el **código postal** no es el correcto habrá que **verificarlo** con el supervisor.
8. Para guardar los cambios se dará un enter.
9. En el caso de tener activado el envío a otra persona, al dar enter se abrirá una segunda pantalla donde podrán ser visualizados los datos para la entrega a nombre e alguien más o a otra dirección.
10. Es importante confirmar también estos datos, ya que pueden ser más importantes que el de el titular, ya que a esta se envía a publicación.
11. Confirmada la información se debe dar un enter para grabar la información .

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 38 de 79

### CONSULTAS PENDIENTES

Este tipo de consultas, se puede verificar información de registro de clientes y suscriptores cuyos registros están pendientes de pago; ya sea por una nueva suscripción o por renovación.

La metodología para utilizar opción es la siguiente:

1. En el menú de Control de Llamadas, seleccionar la opción: **consultas pendientes**, para poder ingresar esta opción tecleamos la letra "S" o el número "1".
2. Situarse en el área de nombre y capturar el nombre del titular de la suscriptor dar enter.
3. Posicionarse en el registro que se desea hacer el cambio de forma de pago con "S" o "2" (cambios), y dar enter.
4. En la pantalla se visualizara los datos del suscriptor, más adelante se dará mayor referencia de cómo trabajar con esta opción.
5. Una vez más identificar que el registro, sea al que se va hacer el cambio de tipo, y anotar el número de suscriptor.
5. Otra forma de consulta en esta pantalla, es una vez realizado el paso 1 y dos, posicionarse en el registro que se desea solo visualizar la información principal del registro, se deberá posicionarse en el registro deseado y colocar un "5" (opción visualizar registro) y dar enter.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 39 de 79 |

### CONSULTAS ACTIVAS

Una consulta activa, es un registro que ya esta dado de alta en el sistema, es decir, una suscripción donde ya se ha registrado el pago. En esta opción existen tres formar de consultar y visualizar los datos de un suscriptor: 1 mediante el número de suscriptor; 2 mediante la búsqueda en los Estados mediante su nombre y ; 3 mediante su número de tarjeta de crédito ( solo para pagos con esta modalidad).

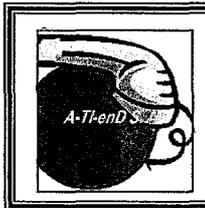
En primera instancia se mostrará la forma de localizar un registro mediante el **número de suscriptor**, siempre y cuando el suscriptor tenga este dato , o bien , que su forma de pago haya sido mediante un depósito bancario y éste nos indique la referencia número dos ( los primeros tres dígitos son el operador, los siguientes cuatro el código de la revista, los siguientes siete el número de suscriptor y los últimos dos el año de renovación).

1. Visualizar en la pantalla principal la opción de **consultas activas** y colocar una "S" o "1" y dar enter para activar esta opción.
2. Aparecerá una pantalla donde señala el menú de las tres opciones de búsqueda, se deberá seleccionar la opción 1"búsqueda por número de suscripción seleccionar con "S" o "1" y dar enter.
3. Aparecerá una pantalla que muestra en la parte superior la palabra código ( de la revista), capturar el código asignado y dar intro, automáticamente el pulsor se situara en el siguiente dato; ahora pedirá el número de suscriptor, aquí se capturará el número asignado y dar un intro; posterior da pie a capturar el año de la renovación, este dato no es importante y no sede capturar, por lo que después de capturado el código y el número de suscriptor dar enter.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 40 de 79

4. Si el número de suscriptor es capturado correctamente, aparecerá al principio de la lista de registro visibles en pantalla, los datos del suscriptor que se desea verificar sus datos; de lo contrario, deberá repetirse el paso numero dos.
5. Al localizar el registro que se busca, se debe posicionar el pulsor en él y seleccionar con "S" o "1" y dar enter.
6. Aparecerá una pantalla confirmando el número de suscriptor seleccionado, de ser corrector dar nuevamente un enter.
7. Ahora aparecerá una primera pantalla donde podemos corroborar:
  - a) El código de la revista.
  - b) El número de suscriptor.
  - c) El año de renovación.
  - d) El tipo de la promoción.
  - e) El nombre del suscriptor.
  - f) La dirección del titular y/o envío de la publicación ( calle, número interior-exterior, colonia, población (Delegación o Municipio), el Estado (asignado por un número), el C.P. , la Z. R. , teléfono con clave lada.
  - g) Fecha de alta de la suscripción.

En esta pantalla será importante corroborar con el suscriptor, que sus datos sean correctos y que no existan errores de captura; además es importante en cada llamada corroborar el número telefónico con clave lada incluida (aunque en el registro solo aparezcan 10 dígitos); además se debe corroborar que el nombre de la colonia, la Población, el C. P. y la Z. R. ,sea como lo marca SEPOMEX a través de su programa CP\_CONPS.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

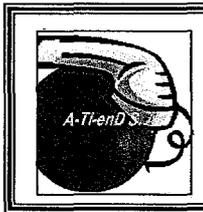
|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 41 de 79 |

8. Una vez corroborada esta información, se debe dar un Avance de página (Av Pág) para poder visualizar la siguiente pantalla.
9. Ahora esta pantalla se podrá visualizar :
  - a) La fecha de factura.
  - b) La fecha de pago.
  - c) La forma de pago.
  - d) El código de origen de la suscripción.
  - e) Si se envió factura o nota de mostrador, ( si aparece la letra A, B, o C, indica que es una nota de mostrador; de ser letra D, E, F, es indicativo de factura).
  - f) Primera edición a enviar, ( que es con la cual se inicia la suscripción).
  - g) Última edición a enviar, ( se significa la última edición que se le ha enviado al suscriptor)
  - h) Total de ediciones enviadas, ( que es el contador de las ediciones que se han enviado hasta el momento).
10. Para avanzar a la siguiente y última página del registro dar nuevamente un avance de página.
11. Aparecerá una nueva pantalla donde se podrá consultar:
  - a) El operador encargado de registrar esa suscripción o capturar la forma de pago.
  - b) La fecha de pago.
  - c) El número de tarjeta de crédito o referencia bancaria (este dato puede o no aparecer).

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 42 de 79

12. Para salir de cada pantalla o retroceder es necesario utilizar "esc", hasta llegar a la pantalla deseada; pero si lo que se desea es salir de ese registro, se deberá dar "esc" hasta llegar a la pantalla de donde nos maneja las tres opciones de búsqueda, en esta pantalla nos indica en la parte inferior derecha de la pantalla una confirmación de si se desea salir o no del registro, para salir es YES "Y" y para no salir es NOT "N", de manera automática saldrá del registro o permanecerá ahí, dependiendo de la orden asignada; por ultimo dar otro "esc" para llegar a la pantalla principal.

La importancia de visualizar un registro en activos, es para consultar información del suscriptor que nos ayudará a:

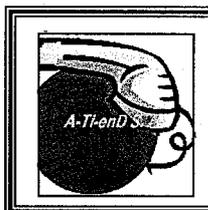
- Corroborar la dirección de envío.
- Verificar el inicio, vencimiento, y total de ediciones enviadas.
- Corroborar el tipo de promoción de la suscripción.
- Verificar si se emitió una factura o una nota de venta.
- Verificar la fecha de pago.

Como segunda opción de búsqueda se maneja la forma de localizar un registro mediante el **nombre del suscriptor**; en esta opción es importante tener el conocimiento en primera instancia el código de la revista que se está buscando, el Estado a donde se envía la publicación o en su caso el Estado donde vive el titular (en el caso donde se envía a otra persona a otra dirección) el nombre del suscriptor o titular.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

43 de 79

La metodología a seguir en esta opción es la siguiente:

1. Visualizar en la pantalla principal la opción de **consultas activas** y colocar una "S" o "1" y dar enter para activar esta opción.
2. Aparecerá una pantalla donde señala el menú de las tres opciones de búsqueda, se deberá seleccionar la opción 2 "búsqueda por nombre", esta se deberá seleccionar con "S" o "1" y dar enter.
3. Aparecerá una pantalla que muestra en la parte superior la palabra código

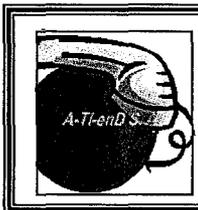
( de la revista), capturar el código asignado y dar intro, automáticamente el pulsor se situara en el siguiente dato; ahora pedirá el número del Estado donde está registrada la suscripción, aquí se capturará el número asignado y dar un intro; enseguida pedirá el nombre del titular; el siguiente dato es el año de la renovación, este dato no es importante y no se debe capturar, por lo que después de capturado el código y el número de suscriptor dar enter.

4. Si los datos anteriores son capturados de manera correcta, aparecerá al principio de la lista de registro visibles en pantalla, los datos del suscriptor que se desea verificar sus datos; de lo contrario, deberá repetirse el paso numero tres.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 44 de 79

5. Al localizar el registro que se busca, se debe posicionar el pulsor en él y seleccionar con "S" o "1" y dar enter.

Aparecerá una pantalla confirmando el número de suscriptor seleccionado, de ser corrector dar nuevamente un enter. Ahora se podrán consultar los datos del suscriptor en tres pantallas.

Como tercera y última opción, se maneja la búsqueda por medio del **número de tarjeta de crédito**, siempre y cuando esta haya sido la forma de pago y que el suscriptor indique que el cargo ya está efectuado en su estado de cuenta; en esta opción es importante hacerle comprender al cliente que si proporciona su número de tarjeta, es con la única finalidad de localizar el cargo ya efectuado (de ser así), no se le aplicará ningún cargo más.

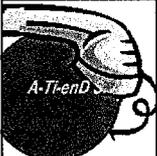
La metodología a seguir en esta opción es la siguiente:

1. Visualizar en la pantalla principal la opción de **consultas activas** y colocar una "S" o "1" y dar enter para activar esta opción.
2. Aparecerá una pantalla donde señala el menú de las tres opciones de búsqueda, se deberá seleccionar la opción 3 "búsqueda por número de tarjeta", esta se deberá seleccionar con "S" o "1" y dar enter.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 45 de 79 |

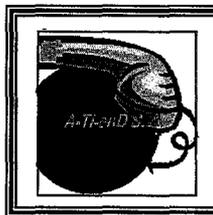
3. Si existe algún cargo, aparecerá al principio de la lista de registro visibles en pantalla, los datos del suscriptor que se desea verificar sus datos; de lo contrario, deberá repetirse el paso numero tres.
4. Al localizar el registro que se busca, se debe posicionar el pulsor en él y seleccionar con "S" o "1" y dar enter.

Aparecerá una pantalla confirmando el número de suscriptor seleccionado, de ser corrector dar nuevamente un enter. Ahora se podrán consultar los datos del suscriptor en tres pantallas.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

46 de 79

### CONSULTAS DE REPOSICIONES

Esta pantalla nos permite consultar las reposiciones ya efectuadas al registro del suscriptor. En ella se puede consultar:

- El total de ediciones repuestas.
- Las fechas de reposición.
- El operador que efectuó dichas reposiciones.
- Las ediciones repuestas.
- El número de guía para el rastreo de dicha operación.

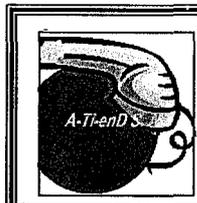
Para consultar esta pantalla es necesario:

1. Posicionarse en la pantalla principal y dar un avance de página, ya que esta opción se encuentra en otra página. Una vez situado en el registro, seleccionar con "S" o "1" y dar enter.
2. En esta pantalla nos da la indicación situar en y se pide la publicación (código de la revista) y el dato de suscripción (número del suscriptor), en el dato de renovación no es necesario colocar ningún dato; una vez capturada información grabar con un enter.
3. Aparecerá en el caso de existir ediciones ya capturadas en registro, la información correspondiente; de lo contrario, sino aparece información es que no hay ninguna reposición o fue mal capturado el número de suscriptor.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

47 de 79

### CAMBIO FORMA DE PAGO

Cuando se realiza un cambio en forma de pago, es por que el suscriptor se le manejo la opción de pagar con un depósito bancario, pero ahora desea que el cargo se le haga mediante alguna Tarjeta de Crédito.

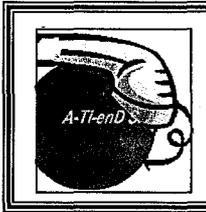
Los pasos a seguir son:

1. En el menú de Control de Llamadas, seleccionar la opción: **consultas pendientes**, para poder ingresara esta opción tecleamos la letra "S\*" o el numero "1".
2. Situarse en el área de nombre y capturar el nombre del titular de la suscriptor dar enter.
3. Posicionarse en el registro que se desea hacer el cambio de forma de pago con "S" o "2" (cambios), y dar enter.
4. En la pantalla se visualizara los datos del suscriptor: se deberá corroborar la información con el suscriptor en cuanto a la dirección del titular o de envío; así mismo, es importante corroborar el número telefónico con lada y área de ser necesaria.
5. Una vez más identificar que el registro, sea al que se va hacer el cambio de tipo, y anotar el número de suscriptor.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 48 de 79

6. Ahora se procederá a capturar los datos en sistema, los pasos a seguir son:

- b) Corroborar que el tipo sea correcto y vigente.
- c) Cambiar el Número de operador.**
- d) Depurar el registro de ser necesario ( eliminar signos extraños, comas, ñ, etc).
- e) Anotar en el campo de referencias un punto "." Para que el sistema permita continuar avanzando; o en su caso si la tarjeta con la que se va a pagar es American Express, anotar el código de seguridad.
- f) Cambiar la forma de pago a 9 (tarjeta de crédito).**
- g) Cambiar la fecha de pago por en la que se esta capturando la nueva forma de pago, esta debe ser año/mes/día.**
- h) Indicar cual va a ser la Edición a enviar, en este caso vamos tenemos que anotar la edición de acuerdo al cierre telefónico (calendario de Cierres).
- i) Anotar el Código de Origen de acuerdo a la promoción con la cual se esta tomando la **suscripción**.
- j) Preguntar si se requiere de factura; S si se requiere, N de no requerir.

Preguntar si se desea envió a otra persona, S si desea envió a otra persona o, N de no requerir.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 49 de 79 |

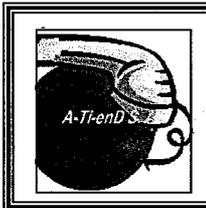
En ese momento es importante verificar todos los datos capturados para asegurarnos que no exista ningún error. Además en la parte superior de la pantalla aparece asignado el número de suscriptor, este deberá anotarse para proporcionárselo al nuevo suscriptor.

- k) Para grabar los datos capturados daremos un enter para acceder a la siguiente pantalla: Pantalla de Datos Adicionales. Si por algún motivo el **sistema** no permite acceso a esta pantalla verificarlo con el supervisor.
- l) El pago con cargo a tarjeta de crédito se anotarán los **16** dígitos del número de tarjeta; si se trata de una tarjeta American Express solo se anularán 15 dígitos. Es importante verificar el número de tarjeta en 2 ocasiones.
- m) En fecha de vencimiento se anotará la fecha de vencimiento de la tarjeta y se captará anotando primero el año, mes y día, (hay que tener presente que el cliente dará la fecha tal y como aparece en la tarjeta: **12/05** mes y año y nosotros lo convertiremos a año, mes y día 20051231, para capturarlo en el sistema).
- n) En el renglón de Banco anotaremos el número del Banco o Institución que respalde a la tarjeta de crédito.
- o) Para grabar todos estos datos capturados daremos un enter y los visualizaremos para verificar que la captura sea correcta.
- p) Para salir de la pantalla de Datos Adicionales lo hacemos con un enter y con esto quedará capturada la suscripción.
- q) En el caso de haber solicitado factura, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada **Factura a Otra Persona**, en esta tendremos que anotar los datos de la factura de la siguiente manera:

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

50 de 79

Nombre: Anotaremos el nombre con el cual se estará facturando (Razón Social)

Dirección, Colonia, Código Postal, Población y Estado (Domicilio Fiscal tal cual se encuentra en la Cédula Fiscal del cliente pero a la vez verificando la colonia y el código postal en el CP\_CONS).

RFC: Se anotará el RFC del cliente, es importante que se corrobore después de capturarse para no generar una factura errónea.

También se anota el teléfono y se da enter para grabar la información y se verifican los datos capturados.

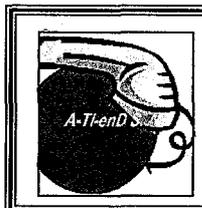
Finalmente se dará enter para grabar la información por completo del registro. Además se solicita al nuevo suscriptor enviar carta y copia del RFC por fax, si no se recibe la documentación o esta incompleta no se envía la Factura.

- s) En caso de haber solicitado activar el Envío a otra persona, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada Enviar a Otra Persona, en esta pantalla tendremos que anotar los datos de la persona a la que se estará enviando la suscripción, los datos de la colonia nuevamente se capturarán con la tecla "F4" por lo cual nuevamente es necesario verificar con CP\_CONS los datos antes de capturarlos. Al concluir con la captura de los datos del Envío a Otra **Persona** se dará enter y con esto quedará por concluida la toma de la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

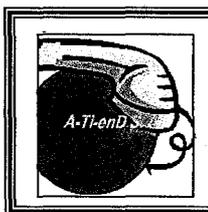
51 de 79

- r) Para verificar los datos de la pantalla principal, una vez terminado este proceso, posicionarse en el registro con el cual se trabajo y con 5 dar enter y aparecerá la pantalla para corroborar la información.
- s) Indicar al cliente cual será su primera edición a enviar y con la cuál comenzará su suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 52 de 79

### CONTENIDO DEL REPORTE

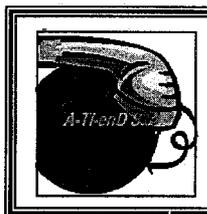
El reporte que debe presentarse en el **Archivo de Reportes Varios** debe contener:

- I. Número del suscriptor.
- II. Nombre completo del suscriptor.
- III. Indicar que es una suscripción.
- IV. En forma de pago, el número completo de la tarjeta.
- V. En fecha, la fecha de vencimiento de la tarjeta mes/año.
- VI. En Banco, el Banco emisor o Institución que respalda.
- VII. En observaciones: cambio forma de pago; si era tarjeta rechazada ( operador anterior, fecha de pago anterior, número de autorización o reporte); si tiene envío a otra persona, el nombre de esta.
- VIII. En operador, el número asignado de operador.
- IX. En fecha, la fecha del reporte.
- X. En nombre, el nombre del operador.
- XI. Al final de las celdas, de ser necesario poner el nombre de quien autoriza dicha operación.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

53 de 79

## RENOVACIONES

Cuando se realiza una renovación es por que el suscriptor ha decidido continuar con a suscripción y se reporta para que se le haga el cargo a alguna Tarjeta de Crédito

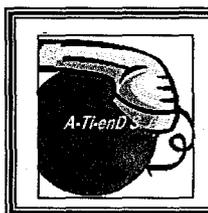
Los pasos a seguir son:

1. Verificar si su suscripción esta en activos; de ser así, anotar en el cuaderno de notas, con que edición comenzará el nuevo período de suscripción.
2. Salir el registro y dirigirse a la pantalla de pendientes.
3. En el menú de Control de Llamadas, seleccionar la opción: **consultas pendientes**, para poder ingresara esta opción tecleamos la letra "S\*" o el numero "1".
4. Situarse en el área de nombre y capturar el nombre del titular de la suscriptor dar enter.
5. Posicionarse en el registro que se desea hacer el cambio de forma de pago con "S" o "2" (cambios), y dar enter.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 54 de 79

6. En la pantalla se visualizara los datos del suscriptor: se deberá corroborar la información con el suscriptor en cuanto a la dirección del titular o de envío; así mismo, es importante corroborar el número telefónico con lada y área de ser necesaria.

7. Una vez más identificar que el registro, sea al que se va hacer el cambio de tipo, y anotar el número de suscriptor.

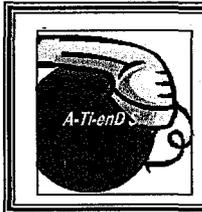
8. Ahora se procederá a capturar los datos en sistema, los pasos a seguir son:

- a) Corroborar que el tipo sea correcto y vigente.
- b) **Cambiar el Número de operador.**
- c) Depurar el registro de ser necesario ( eliminar signos extraños, comas, ñ, etc).
- d) Anotar en el campo de referencias un punto "." Para que el sistema permita continuar avanzando; o en su caso si la tarjeta con la que se va a pagar es American Express, anotar el código de seguridad.
- e) **Cambiar la forma de pago a 9 (tarjeta de crédito).**
- f) **Cambiar la fecha de pago por en la que se esta capturando la nueva forma de pago, esta debe ser año/mes/día.**
- g) Indicar cual va a ser la Edición a enviar, en este caso vamos tenemos que anotar la edición de acuerdo con la ultima edición enviada y también al cierre telefónico (calendario de Cierres) para saber si tendrá continuidad o no la suscripción (en renovaciones positivas).
- h) Anotar el Código de Origen para distinguir que se trat de una reovación.
- i) Preguntar si se requiere de factura; S si se requiere, N de no requerir.
- j) Preguntar si se desea envió a otra persona, S si desea envió a otra persona o, N de no requerir.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

55 de 79

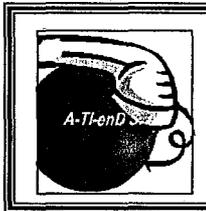
En ese momento es importante verificar todos los datos capturados para asegurarnos que no exista ningún error. Además en la parte superior de la pantalla aparece asignado el número de suscriptor, este deberá anotarse para proporcionárselo al nuevo suscriptor.

- k) Para grabar los datos capturados daremos un enter para acceder a la siguiente pantalla: Pantalla de Datos Adicionales. Si por algún motivo el sistema no permite acceso a esta pantalla verificarlo con el supervisor.
- l) El pago con cargo a tarjeta de crédito se anotarán los **16** dígitos del número de tarjeta; si se trata de una tarjeta American Express solo se anularán 15 dígitos. Es importante verificar el número de tarjeta en 2 ocasiones.
- m) En fecha de vencimiento se anotará la fecha de vencimiento de la tarjeta y se captará anotando primero el año, mes y día, (hay que tener presente que el cliente dará la fecha tal y como aparece en la tarjeta: **12/05** mes y año y nosotros lo convertiremos a año, mes y día 20051231, para capturarlo en el sistema).
- n) En el renglón de Banco anotaremos el número del Banco o Institución que respalde a la tarjeta de crédito.
- o) Para grabar todos estos datos capturados daremos un enter y los visualizaremos para verificar que la captura sea correcta.
- p) Para salir de la pantalla de Datos Adicionales lo hacemos con un enter y con esto quedará capturada la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 56 de 79

q) En el caso de haber solicitado factura, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada **Factura a Otra Persona**, en esta tendremos que anotar los datos de la factura de la siguiente manera:

Nombre: Anotaremos el nombre con el cual se estará facturando (Razón Social)

Dirección, Colonia, Código Postal, Población y Estado (Domicilio Fiscal tal cual se encuentra en la Cédula Fiscal del cliente pero a la vez verificando la colonia y el código postal en el CP\_CONS).

RFC: Se anotara el RFC del cliente, es importante que se corrobore después de capturarse para no generar una factura errónea.

También se anota el teléfono y se da enter para grabar la información y se verifican los datos capturados.

Finalmente se dará enter para grabar la información por completo del registro. Además se solicita al nuevo suscriptor enviar carta y copia del RFC por fax, si no se recibe la documentación o esta incompleta no se envía la Factura.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

FECHA 01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA: 57 de 79

- r) En caso de haber solicitado activar el Envío a otra persona, después de salir de la pantalla de Datos Adicionales aparecerá una pantalla llamada Enviar a Otra Persona, en esta pantalla tendremos que anotar los datos de la persona a in que se estará enviando la suscripción, lo:\* datos de la colonia nuevamente se capturaran con ha leda "F4" por lo cual nuevamente es Necesario verificar con CP\_CONS los datos antes de capturarlos. Al concluir con la captura de los datos del Envío a Otra **Persona** se dará enter y con esto quedara por concluida la toma de la suscripción.
- s) Para verificar los datos de la pantalla principal, una vez terminado este proceso, posicionarse en el registro con el cual se trabajo y con 5 dar enter y aparecerá la pantalla para corroborar la información.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 58 de 79

### ELABORACIÓN DEL REPORTE

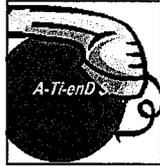
El reporte que debe presentarse en el **Archivo de Reportes Varios** debe contener:

- I. Número del suscriptor.
- II. Nombre completo del suscriptor.
- III. Indicar que es una renovación.
- IV. En forma de pago, el número completo de la tarjeta.
- V. En fecha, la fecha de vencimiento de la tarjeta mes/año.
- VI. En Banco, el Banco emisor o Institución que respalda.
- VII. En observaciones: cambio forma de pago; si era tarjeta rechazada ( operador anterior, fecha de pago anterior, número de autorización o reporte); si tiene envío a otra persona, el nombre de esta.
- VIII. En operador, el número asignado de operador.
- IX. En fecha, la fecha del reporte.
- X. En nombre, el nombre del operador.
- XI. Al final de las celdas, de ser necesario poner el nombre de quien autoriza dicha operación.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

FECHA

01/12/05

MANUAL DE GESTIÓN

PÁGINA:

59 de 79

### REPOSICIÓN DE EJEMPLARES

La reposición de ediciones puede ser por el hecho de haberse cumplido la fecha para la entrega y el suscriptor sigue sin recibirla; o también puede darse el caso de si recibirla pero esta le llega en pésimas condiciones; o por el hecho de recibir algún ejemplar sin el gadget ( un pequeño presente promocional interno de la revista).

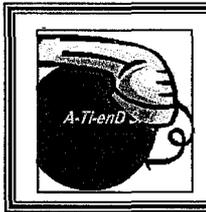
Para poder generar esta labor se hará lo siguiente:

1. Localizar el registro en CONSULTAS ACTIVAS, ya sea por el número de suscriptor, o por búsqueda en el sistema.
2. Confirmar con el suscriptor la dirección y el teléfono con clave lada.
3. Verificar con el programa de CP\_CONS que el Código Postal coincida con el del registro, así mismo con el del registro.
4. Avanzar a la siguiente página y confirmar que la edición reclamada forme parte de la suscripción.
5. Avanzar a la tercera hoja solo para verificar si existe el envío a otra persona (este dato también se puede visualizar desde la pantalla donde aparece el listado de las suscripciones a consultar).
6. Verificar en el CALENDARIO DE RESPOSICIONES, si la edición reclamada ya esta en la fecha para poderse reponer.
7. Confirmar en el INVENTARIO ( archivo en excel "Televisa Varios" pestaña de inventario) si existen ediciones suficientes para reponer ( de 0-15 la edición se considera agotada; de 16 en adelante se puede reponer).

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

**MANUAL DE GESTIÓN**

FECHA 01/12/05

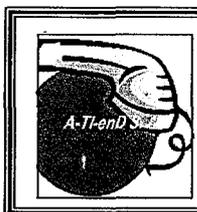
PÁGINA: 60 de 79

8. Se debe verificar que en consultas de reposiciones que la edición reclamada aun no haya sido capturada. En el caso de ser la primera reposición, se puede hacer sin ninguna autorización, en el caso de suscripciones de 12 ejemplares se pueden reponer 6 ediciones durante el año de suscripción, 4 sin autorización y 2 más con autorización del supervisor; en suscripciones de 24 o 26 ediciones se permiten 12 reposiciones, 6 de la cuales pueden ser sin autorización y las 6 siguientes si.
9. Se deberá elaborar el reporte en RECLAMACIONES, para que quede asentada dicha operación.
10. En el registro de cambios activos, se deberá entrar para colocar la observación de si el domicilio es correcto, corrección de domicilio, cambio de domicilio, etc.; y en caso de ser una edición agotada hacer la debida observación. Es muy importante dejar datos como folio, cambio de domicilio previo, corrección de domicilio en el caso de ya existir esta observación en referencias, de lo contrario solo se actualizará la fecha de reposición.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 61 de 79

### ELABORACIÓN DEL REORTE

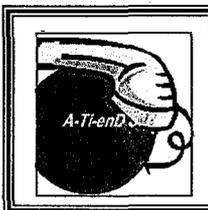
Lo que debe contener el reporte de una reposición es :

- I. Número de suscriptor.
- II. Nombre del titular.
- III. Número de teléfono con clave lada (sin 01).
- IV. La dirección actual del suscriptor.
- V. Código Postal.
- VI. Zona de reparto.
- VII. Total de ediciones enviadas.
- VIII. Total de ediciones repuestas en el sistema (correspondientes al año en el que se este reportando).
- IX. Las ediciones a reponer (Edición).
- X. El mes (es) a que corresponde la publicación.
- XI. Observaciones: Domicilio correcto, cambio de domicilio, actualización de domicilio, corrección de domicilio; tipo asignado a la suscripción; fecha de factura, la primera edición enviada; en el caso de alguna suscripción que incluya obsequio, si ya o no lo ha recibido; si la edición esta agotada hacer la observación; si se envía a alguien más el nombre de quien recibe y si es al mismo domicilio o a otro.
- XII. El nombre del operador que atendió.
- XIII. Fecha de elaboración del reporte.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA 01/12/05

PÁGINA: 62 de 79

### CAMBIOS, CORRECCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOMICILIO

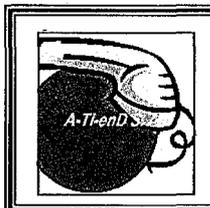
Cuando el titular desea cambiar de dirección por cambio de residencia, por problemas de entrega, para garantizar la entrega, por que desea que le llegue a alguien más se realizará lo siguiente:

1. Localizar el registro en CONSULTAS ACTIVAS, ya sea por el número de suscriptor, o por búsqueda en el sistema.
2. Confirmar con el suscriptor la dirección y el teléfono con clave lada.
3. Verificar con el programa de CP\_CONS que el Código Postal coincida con el del registro, así mismo con el del registro.
4. Avanzar a la tercera hoja solo para verificar si existe el envío a otra persona (este dato también se puede visualizar desde la pantalla donde aparece el listado de las suscripciones a consultar).
5. Se deberá elaborar el reporte en RECLAMACIONES, para que quede asentada dicha operación.
6. En el registro de cambios activos, se deberá entrar para capturar la nueva dirección, corregir el domicilio, o actualizarlo.
7. En los casos donde el cambio, actualización o corrección sea en un registro de pendientes, o que la suscripción también este por renovarse, se procederá como si fuera hace un cambio de forma de pago, solo que no se debe cambiar más que la dirección de entrega y hacer la observación en referencias de la operación junto con la fecha y operador.
8. Verificar con el suscriptor la nueva dirección.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

63 de 79

### ELABORACIÓN DEL REPORTE

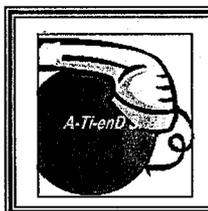
Lo que debe contener el reporte de una reposición es :

- a. Número de suscriptor.
- b. Nombre del titular.
- c. Número de teléfono con clave lada (sin 01).
- d. La dirección actual del suscriptor, ya sea la que se va a cambiar, corregir o actualizar.
- e. Código Postal.
- f. Zona de reparto.
- g. La nueva dirección.
- h. Código Postal.
- i. Zona de reparto.
- j. Observaciones: cambio de domicilio, actualización de domicilio; la causa por la cual se hace dicha operación, en dónde se hace (activos y/o pendientes); si se envía a alguien más a quien, si es al mismo domicilio o a otro.
- k. El nombre del operador que atendió.
- l. Fecha de elaboración del reporte.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

64 de 79

### REPOSICIONES YA CAPTURADAS

Este procedimiento es para cuando una vez que una (s) edición (es) ya habían sido reportadas y ya fueron capturadas en sistema, pero el cliente sigue si recibirlas.

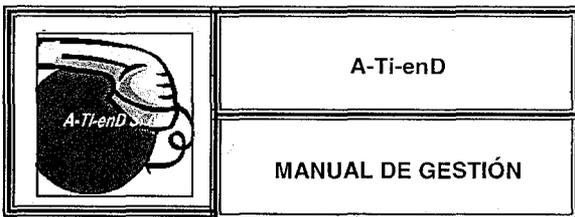
La metodología a seguir es:

1. Localizar el registro el registro del suscriptor en activos para conformar su dirección.
2. Verificar en consultas de reposiciones que ya este o estén capturadas y corroborar la fecha en que fue (ron) repuestas.
3. Confirmar que la edición (es) no este agotadas.
4. Buscar en el archivo de Reposiciones Sepomex si ya fue enviada y anotar la fecha.
5. Verificar en la siguiente pestaña "saca", con que número de saca fue enviada y la fecha de devolución. Hacer las respectivas anotaciones.
6. Consultar en el archivo de Devoluciones Sepomex, si existe alguna devolución y hacerlas respectivas anotaciones.
7. Una vez efectuado lo anterior y confirmando que ya pasaron más de 15c días naturales ( si la edición no esta agotada), realizar el reporte y el reenvió de la edición.
8. Capturar nuevamente en consultas activas la edición (es) a reenviar.
9. Hacer la respectiva observación en cambios activos.
10. Realizar el reporte correspondiente.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:



|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |          |
|---------|----------|
| PÁGINA: | 65 de 79 |
|---------|----------|

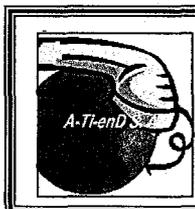
### ELABORACIÓN DEL REPORTE

- a. Número de suscriptor
- b. Nombre del titular o persona a quien le llega la revista,
- c. Calle y Número de entrega.
- d. Colonia, con su debido asentamiento.
- e. Municipio o Delegación.
- f. Estado de la República.
- g. Código Postal.
- h. Zona de reparto.
- i. Edición (es) ya capturadas.
- j. Observaciones: Fue repuesta el día \_\_\_\_\_ con núm de guía \_\_\_\_\_, si aparece en Rep Sepomex o no; si aparece colocar la Fecha de envío ( si la tiene, de lo contrario hacer la observación), número de saca ( si la tiene, de lo contrario hacer la observación); indicar si aparece o no en el concentrado de devoluciones Sepomex (de tener alguna leyenda comunicarla) ; además en el caso de tener envío a otra persona, el nombre del titular.
- k. La fecha de elaboración del reporte.
- l. El nombre del operador que atendió.

|   |
|---|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL |
|---|

|         |
|---------|
| REVISÓ: |
|---------|

|           |
|-----------|
| AUTORIZÓ: |
|-----------|



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

66 de 79

### REPOSICIONES ESPECIALES

Una reposición especial se maneja cuando el suscriptor no recibió alguna edición con algún obsequio o premio, o solo le hace falta su obsequio.

La metodología a seguir es:

1. Localizar el registro del suscriptor en activos para conformar su dirección.
2. Verificar en el registro que el tipo asignado efectivamente corresponda al envío de algún obsequio.
3. Buscar en los archivos de obsequios (según corresponda) si fueron enviados, y si tiene número de saca, además de verificar con que edición fue enviada.
4. Buscar en el archivo de Reposiciones Sepomex si ya fue reenviada y anotar la fecha.
5. Verificar en la siguiente pestaña "saca", con que número de saca fue enviada y la fecha de devolución. Hacer las respectivas anotaciones.
6. Consultar en el archivo de Devoluciones Sepomex, si existe alguna devolución y hacerlas respectivas anotaciones.
7. Hacer también la consulta el archivo de Concentro de Reposiciones Especiales 2005, para confirmar si ya existe algún reporte previo del reenvío.
8. Una vez efectuado lo anterior y confirmando que ya paso la fecha de entrega realizar el reporte y el reenvío de la edición y/ u obsequio.
9. Realizar el reporte correspondiente.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ:

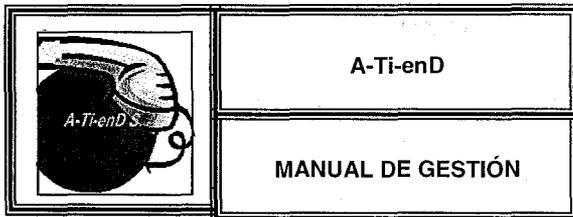
|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 67 de 79 |

### ELABORACIÓN DEL REPORTE

El reporte debe contener:

- a. Fecha de elaboración del repote. Nombre del titular o persona a quien le llega la revista y/ u obsequio.
- b. Calle y Número de entrega.
- c. Colonia, con su debido asentamiento.
- d. Municipio o Delegación.
- e. Estado de la República.
- f. Código Postal.
- g. Zona de reparto.
- h. Contenido, la edición y/ u Obsequio.
- i. Observaciones: Tipo, para justificar el envío del obsequio, identificar si aparece o no en algún archivo de obsequios, además de si tiene saca y fecha de deposito, si aparece o no en el archivo de Devoluciones Sepomex de tener alguna leyenda comunicarla); si se encuentra o no en Rep Sepomex o no; si aparece colocar la Fecha de envío ( si la tiene, de lo contrario hacer la observación), número de saca ( si la tiene, de lo contrario hacer la observación); ; además de si se encuentra en el concentrado de Rep Esp2005; en el caso de tener envío a otra persona, el nombre del titular.
- j. Referencias, en el caso del D. F: y Área Metropolitana, pedir las entre calles, y alguna referencia domiciliaria.
- k. Número de suscriptor
- l. El nombre del operador que atendió.

|   |         |           |
|---|---------|-----------|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL | REVISÓ: | AUTORIZÓ: |
|---|---------|-----------|



|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |          |
|---------|----------|
| PÁGINA: | 68 de 79 |
|---------|----------|

### CANCELACIÓN DE ORDENES A CRÉDITO

Una cancelación de orden a crédito, es reportar que el cliente ya no desea continuar con la suscripción o renovación, pero no existe ningún pago de por medio.

Para realizar esta operación.

1. S deberá localizar el registro en consultas activas, ya sea por el número de suscriptor o por su búsqueda.
2. Confirmar con el cliente que ese sea su registro.
3. Elaborar el reporte.

|   |
|---|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL |
|---|

|         |
|---------|
| REVISÓ: |
|---------|

|           |
|-----------|
| AUTORIZÓ: |
|-----------|

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 69 de 79 |

### ELABORACIÓN DEL REORTE

Lo que debe contener el reporte es :

- a. Número del suscriptor.
- b. Nombre del suscriptor.
- c. Título de revista, que revista se va a cancelar además del tipo de la suscripción.
- d. Motivo, la causa por la que no desea continuar con dicha suscripción

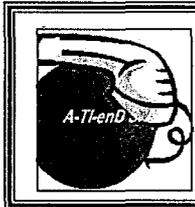
( ya se encuentran las opciones en la parte inferior izquierda de la hoja, solo copiar y pegar), más la forma de pago anterior en el caso de renovaciones .

- e. Nombre del operador.
- f. La fecha del reporte de cancelación.
- g. Y el status de la suscripción.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

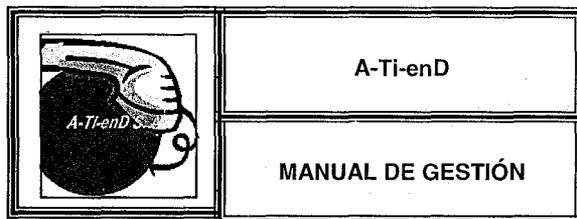
70 de 79

# TÉCNICAS DE ATENCIÓN A CLIENTES

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



FECHA

01/12/05

PÁGINA:

71 de 79

## CARTA DE UN CLIENTE

¡Hola!

Buen Día.

Soy para ti, tal vez un clientes más.

“¿Piensas que soy injusto y que pido demasiado?”

-“Nada de eso, lo único que pido es que si te llamó por teléfono haya personas que:

- ☺ *Me reciba bien y me haga sentir cómodo.*
- ☺ *Me valore y me haga sentir que soy importante.*
- ☺ *Me pregunte en pueden servirme.*
- ☺ *Me escuchen y comprendan mis necesidades.*
- ☺ *Me ayuden a obtener lo que quiero o resolver mi problema.*
- ☺ *Me inviten a volver y me hagan saber que siempre seré bienvenido”.*

“ Es todo lo que pido. Nada más. Tan solo que me tomen en cuenta y me hagan sentir importante, que traten de comprenderme y se esfuercen en encontrar una solución a mis problemas”.

“¡Si es todo lo que pido!”.

Att.

Uno cliente más de los que atiendes día a día.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

72 de 79

### CUALIDADES EN LA ATENCION Y EL SERVICIO:

**Voz agradable.** Transmitir energía y entusiasmo, usar un ritmo (velocidad) apropiado (125 palabras x minuto), evitar la voz monótona, transmitir una sonrisa, confianza y dominio de la información.

**Buena articulación y fluidez de las palabras.** Al tener una conversación vía telefónica, las palabras articuladas pueden tener otro sonido u otra interpretación, la posición del audicular, puede distorsionar la conversación; por ello, la forma de expresarse debe ser diferente como se hace al cara a cara, ya que se necesita mayor articulación al pronunciar, es decir, poner mayor énfasis a las palabras que puedan distorsionarse, como el uso de la letra v, b, p, etc. así mismo la velocidad de las palabras no debe ser lenta ni rápida.

**Uso apropiado de la gramática.** Es importante el conocimiento de la gramática, tanto al revisar y corroborar los datos del cliente, como en la toma de los mismos, ya que esto ayudará a detectar la captura errónea de datos y poder corregirlos.

**Amplitud de vocabulario.** El tener un vocabulario amplio ayudará a evitar el uso continuo de una misma palabra o frase durante la llamada; y a su vez eliminar "muletillas" que lleguen a ser molestas para el cliente.

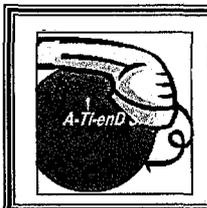
**Saber escuchar.** No es lo mismo oír que escuchar, ya que saber escuchar es entender lo que realmente el cliente requiere o desea. Cuando se atiende a un cliente es necesario poner toda la atención para darle la mejor solución a su llamada.

**Agilidad.** La importancia de la agilidad radica en la capacidad de respuestas ante las dudas, quejas o problemas de los clientes de forma rápida y eficiente.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

73 de 79

**Organización y apego a los métodos y procesos.** Los procesos establecidos para el trabajo se deben respetar, ya que de lo contrario se altera la lógica de la organización requerida para dicho proceso. Los métodos establecidos para la elaboración del trabajo tienen un fin, y no deben ser alterados.

**Empatía.** Es la atención personalizada que damos a las necesidades de los clientes. Sensibilizarse a sus circunstancias. Como se dice habitualmente, es ponerse en los zapatos del otro.

**Actitud de servicio.** Es tener la disposición de servir y querer ayudar a los demás. Saber desempeñar la función que corresponde a cada cual.

**Paciencia.** Un factor importante en la atención a clientes, ya que el tener paciencia implica, el tener la disponibilidad y el tiempo requerido para darle atención, servicio y solución a cualquier asunto o persona.

**Perseverancia.** Es el impulso a lograr un fin o meta. El deseo manifestado de querer hacer las cosas bien y de manera eficiente y eficaz.

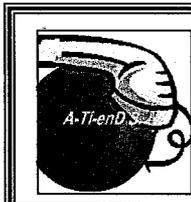
**Seguridad.** Es el conocimiento exacto de los procesos que permite transmitir fe y confianza a los clientes.

**Amabilidad y cortesía.** Actitudes cruciales que deben aplicarse no solo en el ámbito laboral, sino también en el cotidiano, ya que demostrando amabilidad y cortesía, será más fácil recibirla también.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

74 de 79

## TECNICAS DE APOYO PARA UNA CONTESTACIÓN TELEFONICA EFICAZ.

### ACTITUD.

En la labor de la atención telefónica, es difícil controlar muchos aspectos, pero en cambio, otros si se pueden controlar y pueden ayudarnos a ser mejor en lo que se hace. Un de estos aspectos es la *actitud*. La actitud se puede mostrar de dos maneras, actitud negativa o actitud positiva.

La actitud ideal para esta función (atención a clientes), es sin duda la positiva, y para poder lograrlo es necesario que el lugar de trabajo sea un lugar cómodo y con objetos que ayuden a crear un ambiente más agradable. La actitud puede originar que el trabajo resulte agradable o desagradable.

### SER AMISTOSO.

El ser amistoso implica, el tratar a cada persona como si la conociéramos, como si se tratase de un amigo. Esto debido a que cuando se habla con alguien que ya se conoce, se le da un trato de manera cordial, pero por que no tratar igual a las personas que no conocemos, esto ayudará a crear una mejor relación entre el operador y el cliente. Como resultado de un trato amistoso con una persona que no se conoce, se recibirá un trato igual y un mejor resultado de la llamada.

### USO DE PALABRAS O FRASES AMORTIGUADORAS.

Al emplear palabras o frases que nos ayuden a “amortiguar” la llamada del cliente desde el inicio, resultan de gran utilidad; ya que la confianza y amabilidad transmitida ayudarán a llevar la llamada con un buen inicio y conclusión.

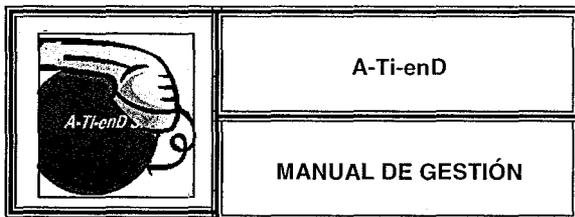
Algunas frases amortiguadoras son: Buenos días, Buenas tardes, Gracias por llamar, ¡ Feliz Navidad!.

Además no se deben emplear tecnicismos al momento de brindar la información, ya que estos solo generaran más dudas en el cliente y mayor tiempo en la llamada si se pide que se explique a que se refiere con ese término.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



|       |          |
|-------|----------|
| FECHA | 01/12/05 |
|-------|----------|

|         |          |
|---------|----------|
| PÁGINA: | 75 de 79 |
|---------|----------|

**CINCO FRASES QUE NO SE DEBEN DECIR EN LA ATENCIÓN A CLIENTES.**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| No                                   | Si  |
| 1. No sé.                            | Permítame averiguarlo.                                  |
| 2. Un momento.                       | Tal vez tarde un poco en tener la información.          |
| 3. No (al principio de una oración). | ¿Puede esperarme mientras investigo?<br>Eliminar el no. |
| 4. No lo podemos hacer.              | Permítame investigar que se puede hacer.                |
| 5. Tendrá que.                       | Lo que necesita hacer.                                  |

**CONTROLAR LA CONVERSACIÓN.**

En ocasiones, el cliente encuentra en la atención a clientes, un medio para expresar o comentar situaciones ajenas al tema principal o a la razón de ser de la llamada. Lo importante es controlar la llamada y regresar al propósito inicial de la llamada, sin dejar de mostrar cortesía. Una manera de lograrlo es, escuchando al cliente en la primera frase, y retomar la llamada asintiendo lo que el cliente indique e inmediatamente seguir con el tema de llamada.

**SER AGRADABLE.**

En ocasiones el flujo de llamadas es alto o bajo, esto puede generar por una parte que la carga de trabajo sea mayor o que nuestra atención se centre en otras cosas; ambos factores, no deben ser una limitante para ser agradable y mostrar cortesía con cada uno de los clientes que llamen.

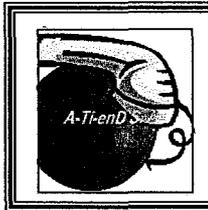
**NO DESQUITARSE CON OTRO CLIENTE.**

En la atención a clientes es muy común recibir llamadas que logren enfadar al operador telefónico, o puede ser que se ha tenido un mal día o alguna otra situación que pueda alterar el estado de ánimo; lo importante es tener presente que el cliente que sigue por atenderse no tiene la culpa y por ello no hay razón para desquitarse con él.

|   |
|---|
| ELABORÓ: BAUTISTA<br>ARBRA ERICA MICHEL |
|---|

|         |
|---------|
| REVISÓ: |
|---------|

|          |
|----------|
| AUTORIZÓ |
|----------|



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

76 de 79

Cuando sé este en esta situación es recomendable hacer:

1. Dejar que el teléfono suene una vez más de lo acostumbrado para eliminar el enojo anterior.
2. Hacer una o dos respiraciones profundas para calmarse.
3. Sonreír, esto ayudará a que el cliente no perciba que la persona que lo atiende está molesta.
4. Una vez realizado lo anterior, se puede tomar la llamada.

#### **ATENDER A PERSONAS CON ACENTO EXTRANJERO.**

En ocasiones la llamada telefónica que se recibe puede ser de algún extranjero que requiera de información; para el manejo de este tipo de clientes es necesario que:

- Si no se entiende lo que el cliente dice, manifestarle al cliente que no es difícil entenderle, que por favor hable un poco más despacio, que repita la información para tratar de ayudarlo.
- Tratar de no apresurar la llamada, ya que puede generar confusiones para ambas partes.
- Intentar no gritar, ya que si el cliente no entiende, es por el idioma, no por que este sordo.

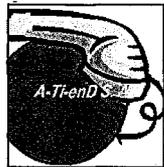
#### **MANEJO DEL TIEMPO DE ESPERA.**

Cuando sea necesario que un cliente espere mientras se corrobora información, es importante preguntar *si puede esperar o si nos permite un momento*; posteriormente es recomendable agradecer al cliente por el tiempo de espera y brindar la información.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

77 de 79

### MANEJO DE CLIENTES MOLESTOS.

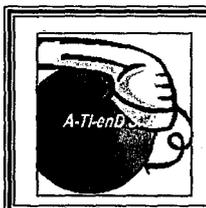
En la atención a clientes es común que se tenga que tratar con clientes molestos, y el tratar con ellos puede generar que quien tome la llamada también se moleste, y ambas partes no logran un acuerdo. La función del operador telefónico será la evitar este punto y utilizar las siguientes recomendaciones para tratar de calmar al cliente y lograr su satisfacción.

- Tener presente que el cliente esta molesto por un hecho o acción, no con la persona que lo atiende. El reclamo no es personal. Aunque hay que reconocer que el operador telefónico es el representante directo de la empresa y por ende el cliente descargara su enojo con quien le atiende. Lo importante es no tomar a titulo personal los reclamos y tratar siempre de sonreír, ser cortés y amable, de esta manera al cliente le resultará más difícil ser grosero.
- De acuerdo con Nancy J Friedman, existen 4 técnicas para manejar a un cliente molesto.
  1. Disculparse y reconocer los sentimientos del cliente.
  2. Simpatizar con el cliente. Establecer empatía.
  3. Aceptar la responsabilidad en cuanto a la ayuda a ofrecer.
  4. Disponibilidad para ayudar.
- Es recomendable no inventar excusas del origen del problema, si en ese momento no se cuenta con lo necesario para atenderlo, tratar de buscar otras alternativas para ayudarle.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ



A-Ti-enD

MANUAL DE GESTIÓN

FECHA

01/12/05

PÁGINA:

78 de 79

### EL SALUDO HACIA LOS CLIENTES.

1. Saludar de manera correcta al cliente, de forma tal que el cliente se sienta cómodo y a gusto con la llamada.

El Operador Telefónico debe emplear frases que le den la bienvenida al cliente, de esta forma se creará para el cliente la impresión de que su llamada es bien recibida independientemente del motivo de la misma. Frases tales como:

-“ Editorial Televisa Atención a Clientes, le atiende \_\_\_\_\_ ¿con quién tengo el gusto?

-“Gracias por llamar a Atención a Clientes de Editorial Televisa, le atiende \_\_\_\_\_, ¿con quién tengo el gusto?

-“Editorial Televisa, Atención a Clientes, Buenos Días/ Tardes le atiende \_\_\_\_\_ ¿con quién tengo el gusto?

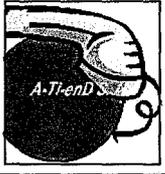
Con frases como esta lo que se buscará ante el cliente es:

- Manifestar que al Operador Telefónico disfruta su trabajo al poder servir a otras personas.
- Hacer que los clientes se sientan cómodos.
- Se brinda un recibimiento que algunos clientes no esperan.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ

|   |                   |         |          |
|---|-------------------|---------|----------|
|  | A-Ti-enD          | FECHA   | 01/12/05 |
|   | MANUAL DE GESTIÓN | PÁGINA: | 79 de 79 |

### DEJAR UNA BUENA IMPRESIÓN.

Como un conocido refrán cita, “ la primera impresión, nunca se olvida”, de igual manera, la primera impresión ante el cliente debe ser buena, ya que de esta dependerá la accesibilidad del cliente y la obtención de buenos resultados. Se ha comprobado que los primeros segundos de contacto, dan una predisposición ante la otra persona.

El tono y actitud manifestado en una llamada telefónica, puede predisponer a un cliente de la actitud de la persona que le esta atendiendo; en los primeros segundos de la conversación, el cliente y el operador, pueden darse una imagen y actitud tanto del operador como del cliente respectivamente.

La impresión final que se deje ante el cliente es muy importante, ya que si el cliente no queda satisfecho con la atención obtenida, difícilmente querrá continuar como consumidor de la empresa, por lo tanto puede perderse un cliente.

Por ello, la finalización de la llamada debe contener frases que hagan sentir al cliente que fue escuchado y que todo lo comentado será tomado en cuenta, pero sobre todo, hacerlo sentir que se le dio la importancia que merece.

Algunas frases que se pueden emplear son:

- “Gracias por llamar a...”
- “Fue un placer haberle servido”.
- “Apreciamos que nos llame”.
- “Estamos para servirle”.
- “Fue grato habla con usted”.

ELABORÓ: BAUTISTA  
ARBRA ERICA MICHEL

REVISÓ:

AUTORIZÓ

## CONCLUSIÓN.

La Atención a Clientes es un elemento clave para cualquier empresa, ya que es un vínculo de comunicación con sus clientes y/o consumidores. El tener a un cliente feliz, es sinónimo de una preferencia por un producto y/o servicio.

Es importante resaltar que la Atención a Clientes no solo corresponde a un solo departamento dentro de la empresa, si no que esta actividad debe tener el apoyo de todas las áreas de la organización; el trabajo debe ser en equipo para que los esfuerzos sean en caminados a un objetivo en común.

El tema principal de este Manual de Gestión enfocado a la Atención a Clientes vía telefónica en A-ti-enD S. A. , se centro en este punto para la elaboración de un proyecto que apoyará a todos los involucrados dentro de la organización; ya que es fundamental el tener al personal capacitado para el desempeño de sus funciones; más aun, que las personas que dirigen y tienen mayor responsabilidad con el proyecto que maneja la empresa, cuenten con más elementos que le permitan tener información plasmada en un documento como medio de apoyo y de consulta.

El objetivo principal de este Manual de gestión es sentar las bases para que los encargados de dirigir a la empresa, desarrollen políticas que permitan crear, tener y mantener a un equipo de trabajo adecuado para la retención de campañas telefónicas que estén bajo responsabilidad de A-ti-enD.

Este Manual además de brindar información para el manejo de un Call Center y de la Atención a Clientes (como función principal de la empresa en tema), permitirá que los responsables de dichas campañas, lleguen a establecer normas de funcionamiento y permitirá además tener más control sobre las operaciones y manejar estándares de calidad de los servicios.

La importancia de contar con un equipo calificado para desarrollar las actividades de la organización desde los niveles más altos de dirección y hasta la mejor capacitación del personal que se encuentra en el área de operación.

Ahora bien, en conclusión puedo decir que este Manual de Gestión será una herramienta básica que contiene elementos importantes para A-ti-enD, ya que cuenta con la información básica para apoyo de la empresa, desde nivel directivo y hasta el nivel operativo.

También este Manual ayudará a que la capacitación del nuevo personal se más ordenada y sobre todo escrita, además de que permitirá al personal de nuevo ingreso tener información básica para el desempeño de la función asignada, además de una fuente de retroalimentación para el personal ya existente.

Este Manual permitirá sobre todo a las personas encargadas de dirigir a las campañas obtenidas por A-ti-enD, tomar decisiones estratégicas que permitan Gestionar o Administrar de manera más científica a la empresa, ya que brinda información sobre todo lo que puede abarcar A-ti-enD como negocio, detectar sus alcances y limitaciones y tratar de atraer más trabajo.

También permitirá contar con información relacionada con las dos áreas de principales de cualquier Call Center, no por que no la conozcan, sino para ampliar el panorama empírico que manejan de este gran mercado de oportunidades para la empresa.

Además de que les permita ver que la motivación es un elemento clave en todas las organizaciones; y de aplicarla bien puede generar mayores beneficios para que el personal con el que cuenta, se sientan bien en sus funciones; ya que es el representa vía telefónico, el que da "la cara" no solo por la empresa que se representa, sino también por la empresa para la cual brinda sus servicios. Cabe destacar que el personal que labora en condiciones favorables, que cuenta con información necesaria y que además es reconocido su esfuerzo, tendrá mayor facilidad para afrontar las situaciones adversas que pudieran presentarse durante una llamada telefónica.

Las técnicas que se presentan en este proyecto junto con otras, fueron puestas a prueba durante algunas llamadas telefónicas, hasta concentrar las más idóneas para el servicio y la atención que se brindan. Además temas de importancia para que el personal directivo tome en consideración y sobre todo retome para mantener contento al personal.

Por ultimo, la información descrita en los procedimientos de operación, se hizo paso a paso para ser una fuente de información tanto para el nuevo personal, como para el ya existen y demás miembros de la organización.

El trabajo en equipo siempre es fundamental, y en la Atención a Clientes no es la excepción, ya que en una empresa tan pequeña que pudiera parecer que el proceso administrativo es tan simple, por las dimensiones de la misma, puede complicarse si las personas que la dirigen no manejan este proceso, y la forma de dirigir es de manera empírica. Es por ello que este Manual de Gestión, será una buena fuente de información para que se lleve acabo este proceso.

## CONSULTA BIBLIOGRAFICA.

"Administración." Stoner James A, Wankel Charles. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. Mexico, 1989.

"Administración, una perspectiva global." Wehrich Heinz., Koontz Harold. Ed. Mc Graw Hill. México.

"Cliente para siempre." Sewell Carl. Ed. Mc Graw Hill. México.

"Como motivar." Adair Jhon. Legis Fondo Editorial.

"Contestación telefónica eficaz." Friedman J. Nancy. Grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C. V. México, 1998.

"El comportamiento humano en el trabajo." Keith Davis. Ed. Mc Graw Hill. Mexico, 1995.

"Enriquecimiento del trabajo." E. Tannehill Robert. Grupo Editorial Expansión.

"¡Escuchame!, soy tu cliente." Willingthon. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México, 1996.

"Gestión empresarial centrada en el cliente." Linton Jan. Ed Folio.

"La cortesía por teléfono y el servicio al cliente." Finch Lloyd. Grupo Editorial Iberoamericana, S. A. de C. V. México, 1998.

"LA excelencia en el servicio." Albercht Karl. Legis Fondo Editorial. México, 1990.

"La motivación." Arias Galicia Fernando. Ed. Trillas. México, 1980.

"La satisfacción del cliente." Scott Dru. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México.

"Manuales administrativos." L.A . Franklin Enrique Benjamín. FCA. México.

"Principios de administración." Terry George R. Frnaklin Stephen R. Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. México.

"Psicología de la motivación." C. N. Cofer. Ed. Trillas México, 1976.

"Psicología." Darley Glucksberg. Ed. Prentice Hall.

"Técnicas para mejorar la atención al cliente." Jonson Simon. Ed. Folio.

"Una queja es un favor." Barlow Janelle, Moller Claus. Grupo Norma Editorial. Mexico , 2005.

"Valor Emocional en el Servicio." CECSA. México.

#### **CONSULTA EN INTERNET.**

[www.imt.com.nx](http://www.imt.com.nx)

<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id56.html>

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento\\_satncliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento_satncliente.htm)

[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento\\_satncliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamiento_satncliente.htm)

