



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSGRADO

**Propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All Inclusive Hotels & Resorts para mejorar la satisfacción al cliente**

Tesis para optar el Grado de Maestro en:  
**Administración de Empresas**

**Autores:**

Br. Alcántara Casanova, Carlos Arturo

Br. Díaz Rodríguez, José Rafael

**Asesor:**

Mg. La Rosa González Otoya, Ana Teresa

Trujillo – Perú

2017

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo, establecer una propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts que mejore la satisfacción del cliente. La muestra estuvo compuesta de los clientes que solicitaron información compren o no productos el mes de octubre (pre test) que fueron 217 y los clientes que acudieron el mes de diciembre que fueron 312 por ser temporada alta. Como instrumento se utilizó la encuesta SERVQUAL modificada y adaptada por Cabello & Chirinos, (2010), Conclusiones: Se encontró un nivel bajo de satisfacción del cliente de 44%. A nivel dimensional las otras dimensiones tuvieron puntuaciones que fueron Seguridad (47%) y Empatía (42%), las demás dimensiones mostraron valores entre 35 y 36%. Se desarrolló la propuesta de mejora de la gestión del cliente que abordo una capacitación en Conocimiento del negocio y productos, Atención al cliente, inteligencia emocional, ventas y valores empresariales, esta duró 13 días y duraron entre 60 y 90 minutos cada sesión. El nivel de satisfacción después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente fue del 65%, tuvo un incremento de +21% el primer mes después de su implementación. Se demostró estadísticamente con un nivel de confianza del 95% mediante la prueba de Chi Cuadrado que existe diferencia estadística significativa entre la satisfacción del cliente después de la intervención y la satisfacción del cliente antes de la intervención, lo que prueba la hipótesis alterna de la presente investigación: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts SI mejora la satisfacción del cliente.

## Abstract

The objective of the present investigation was to establish a proposal for improvement in the management of customer service in a Trujillo sales agency of an All-Inclusive Hotels & Resorts that improves customer satisfaction. The sample consisted of customers requesting information to buy or not products in the month of October (pre-test), which were 217 and customers who came in December which were 312 for high season. As an instrument the SERVQUAL survey was modified and adapted by Cabello & Chirinos, (2010), Conclusions: A low level of customer satisfaction was found 44%. At the dimensional level the dimensions of the lowest score were Security and empathy (13%), the other dimensions showed values between 43 and 44%. The proposal of improvement of the management of the client was developed that covered a training in Knowledge of the business and products, Customer service, emotional intelligence, sales and corporate values, it lasted 13 days and lasted between 60 and 90 minutes each session. The level of satisfaction after the proposed improvement in customer service management was 65%, had a + 21% increase the first month after its implementation. It was statistically demonstrated with a 95% confidence level using the Chi square test that there is a statistically significant difference between client satisfaction after the intervention and client satisfaction before the intervention, which proves the alternative hypothesis of the present Research: The proposal of improvement in the management of customer service in a Trujillo sales agency of an All Inclusive Hotels & Resorts SI improves customer satisfaction.

## Dedicatoria y agradecimiento

Esta investigación está dedicada a Dios y a la Virgen María, por las constantes bendiciones en nuestras vidas y familias, y que brindan la inspiración espiritual para el desarrollo de la investigación.

Así mismo, a nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en las diferentes etapas de nuestras vidas, sobre todo en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar y así también nos han dado todo lo que somos como persona, formándonos con valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir nuestros objetivos.

Queremos agradecer a todas las personas que han hecho posible el éxito de este trabajo de investigación.

Queremos agradecer también a mis maestros y asesora quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces fallara, y me ayudaron a seguir adelante, a ellos que continuaron depositando su esperanza en nosotros.

## Tabla de contenidos

### Contenido

Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento .....	iv
Tabla de contenidos .....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática .....	1
I.2. Pregunta de investigación.....	4
I.3. Objetivos de la investigación.....	4
I.4. Justificación de la investigación .....	4
I.5. Alcance de la investigación.....	6
II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Marco Teórico.....	18
2.2.1 Gestión del cliente .....	20
2.2.2 Atención al cliente.....	23
2.2.3 Cliente .....	29
2.2.4 Satisfacción al Cliente.....	37
2.2.5 Definición de servicio .....	41
2.2.6 Instrumento SERVQUAL para determinar la satisfacción del cliente.....	43
2.2.7 All inclusive Hotels & Resorts .....	51
2.2.8 Propuesta de mejora.....	53
2.2.9 Marco conceptual .....	55
III. HIPÓTESIS .....	56
III.1. Declaración de hipótesis.....	56
iii.1.1 Variable independiente.....	56
iii.1.2 Variable dependiente .....	56

III.2.	Operacionalización de variables .....	57
III.3.	Propuesta de solución .....	58
	IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	60
4.1	Tipo de investigación .....	60
4.2	Diseño de la investigación .....	60
4.3	Población y muestra .....	60
4.4	Técnicas e instrumentos .....	61
4.4.1	Técnicas .....	61
4.4.2	Instrumentos.....	61
	V. RESULTADOS.....	63
5.1	Con respecto a la determinación de la satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente .....	63
5.2	Con respecto a la propuesta de solución de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas.....	65
5.3	Con respecto a la determinación de satisfacción del cliente después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente .....	68
5.4	Con respecto a la determinación de si existe diferencia estadística significativa entre la satisfacción del cliente antes después de la aplicación de la propuesta y prueba de la hipótesis de investigación.....	70
5.4.1	Análisis estadístico descriptivo .....	70
5.4.1	Análisis estadístico inferencial .....	71
	VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	74
6.1	Discusión .....	74
6.2	Conclusiones .....	78
6.3	Recomendaciones .....	79
	Lista de referencias .....	80
	Anexos .....	85
	Anexo 01: Cuestionario SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción del usuario externo en expectativa.....	85
	Anexo 02: Cuestionario SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos.....	87
	Anexo 03: Propuesta de mejora de atención al cliente, Alcantara C., Carlos & Díaz R., José.....	89



---

Día 5: RECAPITULACIÓN.....	144
Módulo 4: Ventas .....	145
Módulo 5: Valores empresariales - Clausura .....	145

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de calidad de servició.....	44
Tabla 2 Las cinco dimensiones de la calidad del servicio .....	45
Tabla 3 Agrupamiento de las declaraciones en SERVQUAL.....	46
Tabla 4 Afluencia de interesados pre test octubre, post test diciembre 2015.....	60
Tabla 5 Satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente .....	63
Tabla 6 Propuesta de mejora de la gestión de atención al cliente .....	65
Tabla 7 Actividades de aplicación y evaluación de satisfacción al cliente.....	67
Tabla 8 Determinación de satisfacción del cliente después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente .....	68
Tabla 9 Diferencia de satisfacción del cliente (después – antes) dela propuesta de mejora de atención al cliente .....	70
Tabla 10 Pruebas de chi-cuadrado para demostracion de hipotesis estadisitica .....	72
Tabla 11 Coeficiente chi-cuadrado para determinacion de intensidad de asociación estadisitica .....	72

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio .....	45
Ilustración 2 Modelo conceptual de la calidad de servició.....	48
Ilustración 3 Modelo del proceso para la medición y perfeccionamiento continuo de la calidad del servicio.....	49

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo “la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Su objetivo es claro: satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, logrando de esta manera beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes. (Cabello & Chirinos, 2010)

En España, La competencia creciente entre destinos ha fomentado que las agencias nacionales de turismo estén intensificando su actividad promocional. Esta situación hace que la propia Organización Mundial de Turismo, haga referencia a la calidad como elemento básico para poder competir, teniendo ésta como objetivo la satisfacción del turista. (Secretaría de Turismo España, 2011)

En Latinoamérica, los hoteles y resorts están avanzando más rápido que el resto del mundo en la implementación de tecnologías basadas en la ubicación. (Seguidos de cerca por el Pacífico Asiático). Los consumidores Latinoamericanos encuestados: 87.45% esperan recibir atención personal de asistentes del hotel o resort, en comparación con otras regiones globales. Además, esa atención se considera un beneficio clave de un programa de lealtad móvil 88.45%. Están más preocupados por compartir su ubicación, información de redes sociales y dirección de correo 77.45% (Gestión, 2016)

A nivel local, la región La Libertad tiene mucho camino que recorrer, pues no está entre los destinos nacionales preferidos, los que absorben el 85% son Cuzco, Iquitos, Madre de Dios (Rodríguez Palacios & Pintado Cruz, 2014)

El Perú es vendido principalmente como destino único. Así ocurre en el 81% de los Operadores encuestados en Estados Unidos y Canadá. La percepción de calidad de atención a mejorado sustantivamente en los últimos años (Gestión, 2016)

La oferta turística que maneja el Perú en general es amplia, con diversidad de productos. Cuzco y Lima al ser un centro de distribución se ha convertido en un producto estelar, que ha ido evolucionando constantemente con el pasar de los años. Los resultados en general de las encuestas han determinado que el visitante actual está satisfecho con las expectativas que se planteó al momento de

seleccionar a Perú como parte de su itinerario. Tenemos a continuación algunos puntos claves obtenidos de la investigación: El turismo en Perú es aún emergente para algunos mercados sobre todo en Asia y algunos de Europa. Mantiene su posición en Norteamérica, Chile y Colombia, seguido por España, Francia, Inglaterra. La diversidad y la calidad de los servicios prestados en Perú sin duda son los principales motivantes que atraen a turistas para las actividades de ocio y descanso en el mayor número de viajeros. Pese a que aún Perú tiene falencias en algunos servicios básicos, el visitante actual opina que la calidad de agua, aire, diversidad, oferta turística, accesibilidad se encuentran en estándares altos, por otra parte es fundamental poner énfasis en problemas como la limpieza, el ruido y la seguridad que dejan una imagen negativa. El turista que más visita Lima - Cuzco se caracteriza por ser un mercado joven-adulto que aprecia viajar entre familiares, amigos e individualmente, su estadía promedio va desde los 3 días en adelante y mantiene su preferencia por el hospedaje en hoteles y sobre todo manejan una situación económica estable. El visitante actual está satisfecho con los servicios recibidos en Perú, por lo cual podría regresar y mejor que esto, promocionar o comentar de este destino con sus allegados. (Rodríguez Palacios & Pintado Cruz, 2014)

La atención al cliente juega un papel muy importante dentro de las empresas turísticas, porque no solo juegan los intereses de la venta hecha, sino la imagen y confianza que deposita el cliente, en un producto o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen y si pasa lo contrario de tener un cliente satisfecho y leal a un servicio o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones, también se obtendrá mayores ingresos para la empresa. (Carrasco, 2010)

Ya que la eficacia en el servicio y atención al cliente es uno de los primordiales argumentos que ocupa gran parte del tiempo de quienes consideran imprescindibles mejorar sus ingresos; lamentablemente, se puede observar que no le otorgan la importancia necesaria al mejoramiento de la calidad al servicio y atención al cliente, estos se manejan en forma intuitiva, sin la aplicación de ciencia y conocimiento.

El personal encargado de manejar las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía la información, provee servicio. Por lo cual deben estar concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor especialmente las empresas turísticas en las cuales se observa que los clientes son sensibles al servicio que recibe. Ya que consciente o inconsciente, el cliente siempre está evaluando la forma

como la empresa hace negocios, como tratan a los otros clientes y como esperarían que le trataran a él.

Todas las personas que están en contacto con el cliente, es precisó que conozcan sus deseos y una vez descubierto satisfacer esa necesidad lo cual se puede lograr por medio de la comunicación ya que es básica para poder entrar en confianza, entablar un dialogo grato con respeto, así como la disposición y rapidez frente a sus pedidos. Porque todos los individuos que brindan un servicio deben tener presente que según la manera como es tratado el cliente se torna fiel o no vuelve nunca más. Por eso es conveniente prepararse para crear un ambiente agradable en el cual el cliente se sienta cómodo y con ganas de regresar. (Cueva, 2015)

Conseguir su fidelidad será una tarea primordial, y a ello se llegará con buen trato, dando facilidades para obtener el producto y haciendo de él un punto de atención, de interés, como si fuera la única persona importante y se la quisiera de verdad.

En la actualidad las empresas dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente y que cada día preocupa en crecer, pero no se toma importancia de cómo la competencia está creciendo y que está incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda. Por lo tanto, es muy importante que se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Los clientes que visitan las agencias turísticas esperan mucho tiempo para ser atendidos, lo que demuestra que el personal de atención no está capacitado para prestar un servicio eficiente y de calidad. Los consumidores acuden a esos lugares, con el afán de ser atendidos rápidamente en los servicios alimentarios, hospedaje y recreación; pero, con la congestión de asistentes que hay en los días domingos, lunes y feriados la atención al cliente demora, demostrando decepción e insatisfacción con los procedimientos del servicio.

Decameron All inclusive Hotels & Resorts, pertenece al segmento de todo incluido, lo que hace referencia a la máxima satisfacción del cliente, aspecto que lo logra en sus instalaciones, sin embargo, esto no se logra en sus oficinas de atención, en particular en la ciudad de Trujillo, donde una encuesta piloto a 22 clientes que entraron a contratar el servicio evidenció un 54% de insatisfacción, según los clientes dijeron que la oficina de atención no refleja el fabuloso servicio, lo que lleva a la siguiente pregunta de investigación:

## I.2. Pregunta de investigación

¿En qué medida una propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts mejora significativamente la satisfacción del cliente?

## I.3. Objetivos de la investigación

### General

Establecer una propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts que mejore la satisfacción del cliente

### Específicos

Determinar la satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente.

Proponer una propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas.

Medir la satisfacción del cliente después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente.

Determinar si existe diferencia estadística significativa entre la satisfacción del cliente antes y después de la aplicación de la propuesta.

## I.4. Justificación de la investigación

De acuerdo con (Hernández Sampieri;, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003) existen ejes de justificación, cuanto mayor número de respuestas se contesten positiva y satisfactoriamente, la investigación tendrá bases más sólidas para justificar su realización respecto a su conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica en base a estos criterios la presente investigación se justifica por:

**Conveniencia:** Servirá para desarrollar y profesionalizar una metodología para atender al cliente de acuerdo al estado de actualidad del conocimiento, ya que usualmente, se habla mucho del cliente, pero poco se sabe en forma técnica de éste y como atenderlo. En nuestro país ha aumentado el turismo y su tasa de

crecimiento se estima en un 7% (OTP, 2016), pero también la competencia interna entre empresas turísticas y también la competencia externa de otros destinos que pugnan por tener más clientela, por lo que requiere la medición y control de todas las etapas del negocio turístico, en particular la presente investigación se enfoca en la atención al cliente.

**Relevancia Social:** Permitirá el desarrollo social mediante la mejora de la actividad turística de la región, el desempeño de la empresa que genera puestos de trabajo directos e indirectos, además es un producto sustentable por lo que atraer turistas, sobre todo internacionales requiere que tenga nivel de atención profesional acorde los estándares del mundo, haciendo diferencia entre otras instituciones que no tienen atención profesional al cliente, mejorando su capacidad y atrayendo a clientela de alto nivel.

**Implicancias prácticas:** para el segmento de negocio es importante pues debido a la competencia la mejora en la satisfacción del cliente es algo ininterrumpido para mantener la excelencia, además los clientes, sus gustos y los escenarios son cambiantes por lo que se justifica la constante investigación. El segmento de clientes de Resorts en un segmento que busca calidad de atención, como tal la atención tiene que estar en constante superación frente a la competencia, siendo requisito entender las expectativas del cliente para que encuentre en la empresa la conexión perfecta.

**Con respecto al valor teórico:** en Perú 3.5 millones de turistas internacionales visitaron el Perú en el 2015 (Gestión, 2016), existiendo el reto de que no solo vengan a ver los atractivos históricos icónicos, sino como ocio y esparcimiento, donde la gestión de atención al cliente de forma profesional y acorde a los estándares internacionales es un tema poco o totalmente desconocido en nuestra ciudad y en general existe pocos estudios, si bien existe el marco teórico, la aplicación de esta a nuestra realidad muestra un gran vacío, de otro lado es importante estudiarlo por cuanto dado el crecimiento económico, mucha gente que antes no era cliente de este segmento se inicia por primera vez en este y tienen características de transición, en todo caso nos permitirá conocer a los clientes, desarrollar perfiles, conocer sus expectativas y con esta información darles una experiencia que rebase sus expectativas.

**Utilidad Metodológica:** la presente investigación tiene utilidad metodológica, pues permite configurar variables de estudio adaptadas a la realidad particular investigada, dimensionarlas y adaptar instrumentos de medición y análisis a fin de

que estas variables se puedan medir y analizar y de esta manera tener una idea objetiva, científica y técnica sobre la realidad que se investiga.

### **I.5. Alcance de la investigación**

La presente investigación cuyo desarrollo experimental fue del 01 de octubre al 30 diciembre del 2016, buscó mejorar la gestión de atención al cliente a través de una profesionalización del personal de atención al cliente y estandarización de procesos en la agencia de ventas de Trujillo de un All Inclusive Hotels & Resorts para mejorar la satisfacción al cliente y sirva como prueba para la implementación en todas las agencias. La investigación abarca la atención en el área de ventas, desde que la persona entra a solicitar información, comprar un servicio, hacer un presupuesto, que esta persona desde la primera impresión se lleve una experiencia diferente, percibiendo una conexión y la certeza que es la ideal respuesta a su necesidad.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### INTERNACIONALES

(Cueva Trelles , 2015) persigue un doble objetivo. En primer lugar, dar a conocer la escala SERVQUAL, una nueva metodología para medir la calidad de servicio, muy utilizada en el mundo de servicios, pero poco aplicada en nuestro país. Y, en segundo lugar, aplicar dicha metodología a una típica empresa de servicios, de modo que se pueda determinar el grado de satisfacción de los clientes y pueda servir de herramienta a los directivos para implementar prácticas de mejora. En este sentido, primero se introducen los conceptos de calidad, servicio y calidad de servicio. Aunque existen numerosas definiciones de calidad de servicio, la mayoría de ellas se centran en alcanzar las necesidades y los requerimientos de los consumidores y conocer hasta qué punto el servicio prestado alcanza sus expectativas. Entonces, entendemos que el conocimiento, tanto de las percepciones como de las expectativas de los clientes, debe ser el punto de partida de una investigación que pretenda medir la calidad de servicio percibida. Bajo esta premisa, se eligió al modelo SERVQUAL, el cual define la calidad de servicio como la brecha existente entre las expectativas y percepciones que tiene el cliente antes y después de recibir el servicio. Cuando más positiva sea esta brecha, se podrá concluir que se está satisfaciendo correctamente las expectativas del cliente, y en muchos casos, los resultados demuestran que no sólo se satisfacen esas características buscadas en un cierto servicio, sino que se le logra sorprender al cliente, que, en términos de servicio, es lo que permite fidelizarlo. En esta tesis, no sólo se pretende introducir el modelo de una forma teórica sino también de manera empírica. Se elige como objeto de análisis al hotel Los Portales de Piura, dado que hoy en día este servicio se está desarrollando exponencialmente en nuestro país, y servirá de guía para futuras investigaciones en el rubro hotelero, así como en cualquier otro servicio, siempre y cuando se adecuen correctamente las características que presente el servicio que se va a estudiar. Lo más interesante de este modelo es la forma gráfica y clara de presentar los resultados obtenidos luego de aplicarlo, lo que permite a los directivos tomar decisiones rápidas y enfocarse en las características que verdaderamente influyen en la satisfacción total del cliente al recibir un cierto servicio. Finalmente detallaremos las conclusiones a las que se

ha llegado en el estudio, así como las recomendaciones que se han elaborado como resultado de la investigación y de la interacción con los clientes.

(Morillo Moreno, 2007) señala que actualmente el turismo presenta una considerable relevancia socioeconómica, comparable con cualquier otra actividad económica, está presente en todos los rincones del planeta y es impulsada en gran parte por la vertiginosa velocidad de los adelantos tecnológicos. Uno de los principales destinos turísticos venezolanos se ubica en el estado Mérida, donde la mayoría de visitantes pernocta en hoteles de turismo del Municipio Libertador. Especialistas en turismo afirman que la calidad del servicio es fundamento de la competitividad del sector; sin embargo, según algunos antecedentes, en el estado Mérida, existen deficiencias en la calidad de los servicios hoteleros prestados, por lo cual en la presente investigación se realizó un análisis de la calidad de los servicios hoteleros en el Municipio Libertador del estado Mérida, por medio del modelo multidimensional de medición de la calidad de los servicios “Escala de SERVQUAL”, con miras a profundizar sobre las dimensiones determinantes de calidad, y formular algunas recomendaciones tendentes a elevar o mantener la calidad de los servicios hoteleros.

(Polo Regionale, 2010) su estudio intenta identificar los atributos de calidad de los servicios hoteleros. Para medir el servicio Calidad y satisfacción del cliente en la industria hotelera, hay algunos modelos. Sin embargo, en este Estudio, tres modelos más populares y bastante completos que son SERVQUAL, HOLSERV e ÍNDICE DE CALIDAD DE ALOJAMIENTO son elegidos para el análisis. Además, informa de la diferencia en las Expectativas y percepciones de los clientes para hombres y mujeres, asiáticos y europeos. A los servicios del hotel incluye análisis más detallados tales como ofertas de servicio, instalaciones del hotel, Hoteles factores, etc. que afectan sus opciones. También ofrece sugerencias de personas discapacitadas acerca de los servicios del hotel. Para tener los datos estadísticos para el estudio, una encuesta con 23 preguntas fue implementada. Como resultado, 114 encuestados respondieron al cuestionario. La última parte de este estudio es informar los hallazgos y analizar los resultados de la encuesta.

(Otero Cordones, 2003) mediante la adaptación del instrumento Servqual se encuentran en su fase de madurez, los turistas están satisfechos. Las valoraciones

globales medias de los factores se sitúan entre 5 y 6 en una escala de 1 a 7. Tal y como se comenta más adelante, todos los atributos que componen cada factor se encuentran por encima del valor central de la escala (4), salvo el tráfico y aparcamientos (en verano). La satisfacción global ponderada en los destinos estudiados es elevada, situándose entre 5 y 6 en la misma escala. En relación con los factores seleccionados en la investigación se deduce lo siguiente. El Alojamiento y la Restauración son los factores con mejores valoraciones en cuanto a satisfacción y los que, al mismo tiempo, reciben las importancias (o ponderaciones) más elevadas. Así pues, los turistas están satisfechos con los factores que consideran más importantes, lo cual permite identificar en estos factores las fortalezas de los destinos estudiados. Parece necesario dedicar más atención a las Playas y a las Vías públicas, entorno urbano y natural, factores que en los tres destinos muestran satisfacciones medias por debajo de la satisfacción global del destino y tienen importancias notables, durante el período estival el primero y durante el invierno el segundo. Podría decirse, pues, que las Playas y las Vías públicas, entorno urbano y natural constituyen debilidades de los destinos estudiados. Ambos factores están muy relacionados con la saturación y con él los planteamientos de la sostenibilidad y constituyen un aspecto primordial en la actualidad para la mejora de la calidad de los destinos turísticos. Dentro de estos factores conviene tener en cuenta qué atributos son competencia de la Administración Central, de la Administración Regional o de las administraciones locales con objeto de valorarlas, el Alojamiento destaca, con diferencia, respecto al resto como factor más importante puesto que el 77% de los turistas le otorgaron una puntuación de 100 en una escala de 0 a 100. Los turistas están más satisfechos, en general, con los servicios prestados por el sector privado que con los que dependen del sector público. Las Instalaciones deportivas (que en esta Costa se centran en el golf) ofrecen servicios cuya calidad es bien apreciada por los turistas que los utilizan. Aunque para algunos turistas este factor tiene una importancia significativa, es el que se considera menos importante de los siete factores que hemos establecido a priori ya que las Instalaciones deportivas no son tan usadas como, por ejemplo, el Alojamiento o la Restauración. Descendiendo a los ítems que componen los factores considerados en el estudio, se plantea la necesidad de mantener los elementos que proporcionan satisfacción al turista (limpieza, relación calidad/precio, golf, actitud de la gente del lugar, etc.) y adoptar medidas respecto a aquellos que proporcionan insatisfacción. Entre los atributos peor valorados, que constituyen las principales debilidades de los destinos analizados y, por lo tanto, sobre los Conclusiones del análisis empírico cuales hay

que centrar los esfuerzos con vistas a aumentar la satisfacción del turista cabe destacar los siguientes atributos. Los relativos a los servicios e instalaciones para niños y minusválidos, esto es, facilidades para niños y minusválidos (en el Alojamiento y la Restauración), acceso y equipamiento para minusválidos (en las Playas), etc. La cultura y espectáculos, lo que refleja la necesidad de incorporar a la oferta turística de la Costa del Sol mayores complementos culturales y de animación y entretenimiento que hagan atractivas las vacaciones en el lugar de estancia, ya que los turistas, además de un producto de “sol y playa”, exigen cada vez más servicios complementarios. El nivel de ruidos y el tráfico y aparcamientos. Es importante poner de manifiesto que el tráfico y aparcamientos es la única dimensión que obtiene (en verano) una calificación inferior al valor central de la escala de satisfacción, lo cual indica claramente la insatisfacción de los turistas y la necesidad de mejora de este atributo. La facilidad de comunicación en su propia lengua, tanto en el Alojamiento como en la Restauración, en los meses de verano. Estos atributos están peor valorados en temporada alta, probablemente debido a que en esta época la mayor demanda obliga a realizar contrataciones temporales de personal no cualificado.

(Benítez del Rosario, 2010) señala que, en el caso de la industria hotelera, existe una literatura que es difícil de sistematizar sobre la medición de la calidad de los servicios basándose en diferentes atributos que suelen utilizar la escala desarrollada por Servqual que se basa en un conjunto de dimensiones. Tal y como reconoce Ghobadian et al. (2004), a pesar de que estamos en una economía de servicios y que la calidad del servicio es el instrumento más importante para medir la competitividad de las empresas, los conceptos de la calidad de servicio no están del todo desarrollados ya que se basan en percepciones que son difíciles de medir, por lo que no existe una metodología única que se pueda constituir como la predominante para conceptualizar este fenómeno. Además, la industria hotelera presenta otras peculiaridades que la hacen más difícil de estudiar, como pueden ser la inexistencia de estándares uniformes, un canal de distribución muy concentrado, el grado de confiabilidad y consistencia en los niveles de servicio, la interacción de los encuentros con clientes, y la fluctuación de la demanda son factores que inciden y complican la tarea de definir y medir la calidad del servicio. Otra circunstancia que se puede citar es que la demanda se concentra en períodos punta de servicio, como pueden ser en un momento determinado del día, de la semana o de períodos concretos de temporada alta, en los que las tareas propias

de registro y facturación se concentran por lo que es difícil ajustar los recursos materiales y humanos para desarrollar una calidad de servicio consistente

(Moya Gómez, 2004) señala los conceptos que dan vida a la estrategia de CRM son la satisfacción y retención de los clientes, esta estrategia nace de la historia de aquellas tiendas de barrio donde el dueño tenía la suficiente memoria para recordar los nombres, preferencias y deseos de cada uno de sus clientes estableciendo así una relación muy familiar. En la actualidad con los cambios vertiginosos que día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa y cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica. Junto con el crecimiento de las empresas existe en la actualidad un enorme desarrollo de las tecnologías de información y comunicación e Internet, lo que permite una comunicación sin fronteras a través de diferentes mecanismos, dejando de lado las barreras geográficas para los negocios.

Sin embargo, algunas empresas que cuentan con tecnologías de Información de punta no logran dar en el clavo para mantener a sus clientes satisfechos y por ende mantener y aumentar también sus utilidades. Entonces surgen las interrogantes ¿Qué falta o sobra? ¿Qué sé está haciendo mal? ¿Qué sé está dejando de hacer? Y muchos otros cuestionamientos en relación a porque no se obtiene los resultados esperados. Es aquí donde parte esta investigación, con la búsqueda de las relaciones e implicancias existentes entre algunos elementos como la Estrategia de CRM, Recursos, Personal, Calidad del Servicio, Formas de Servicio al cliente, Herramientas de Atención al Cliente, Clientes, Satisfacción y Valor para el Cliente, la Organización dando el apoyo desde la alta dirección e involucrando al cliente en el diseño de procesos internos, Desarrollo Tecnológico en el país etc. Cada una de las cuales, si bien es cierto, bastante conocidas por los directivos de las empresas, desconocidas tal vez para muchos como un todo estrechamente relacionado.

Pero el conocimiento por separado de estos elementos no es suficiente, es necesario reflexionar de cómo estos se unen para formar lo que he denominado el Modelo de Servicio de Atención al Cliente con apoyo Tecnológico. Con dicho modelo he querido dar las pautas para que cada empresa pueda evaluar en que o cuales componentes debe poner más atención para lograr el éxito con sus clientes y obtener sus tan anheladas utilidades.

La relación que se establece tiene como eje central la estrategia corporativa de CRM, la que relaciona sus componentes como el Marketing, Servicio al Cliente, Información Integrada, Sincronización de Datos, con los conceptos que le dan vida como la Satisfacción y Retención de los clientes. Todo esto apoyado por los recursos necesarios, el personal, las características de calidad del servicio, las diferentes formas de atención al cliente con apoyo de tecnología e Internet, hacen que se obtenga el resultado de un aumento de las ventas y/o disminución de los costos de consecución de nuevos clientes, finalmente llegando al último eslabón donde el resultado es la posibilidad de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento como el personal, inversión, tecnología, etc.

Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente y en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este "como" donde las Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar como la empresa está manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones. El punto central de esta investigación es entregar las pautas generales, para que, de acuerdo a las características particulares de cada empresa, pueda evaluar su situación y de esta manera pueda entregar una atención al cliente de la calidad que ellos esperan recibir.

(Carrasco Sanung, 2010) su investigación tuvo como objetivo evaluar la calidad en el servicio y atención al cliente en la hostería Karen Estefanía en la ciudad de Guano, Provincia de Chimborazo.

Con el universo de 124 clientes externos e internos a los cuales se aplicó las encuestas para saber la calidad de servicio que reciben en la hostería; mediante el método deductivo, descriptivo de corte transversal, de diseño no experimental se evaluaron las siguientes variables, características sociodemográficas; calidad en el servicio y atención al cliente; obteniéndose los siguientes resultados.

Características sociodemográficas un 75% de los clientes acuden a la piscina, sauna, turco, hidromasaje, el 25% de los clientes son turistas; calidad en el servicio, el 50% de turistas manifestaron que los servicios son de calidad, el 31% mencionaron que los servicios eran buenos; el 13% indicaron que los servicios son regulares; calidad en la atención , el 60% de los encuestados consideran que el personal está preparado para brindar una atención de calidad y el 40% manifestaron que falta conocimientos por parte del personal.

Se recomienda brindar un servicio y atención de calidad mediante un sistema basado técnicas, reglas, tipos de servicios, cualidades, aptitudes y otros conocimientos básicos que se debe aplicar o ejecutar al momento que se brinda el servicio para que pueda cumplir con las expectativas del cliente y obtener su fidelidad.

(Guerrero Vargas, 2012) su problema de investigación fundamenta en el efecto de un Programa Integral de Servicio Cliente a concesionarias automotrices en creación de una Cultura Organizacional hacia Servicio Cliente. Su objetivo general es describir características de concesionarias orientadas hacia una cultura organizacional de servicio cliente consecuencia del desarrollo de PISC. Con los resultados investigación se beneficiarán: clientes externos al recibir un Servicio Cliente Integral a nivel de toda la concesionaria y no sólo por departamentos; clientes internos al recibir ellos mismos a través de compañeros de trabajo un Servicio Cliente Integral y por último la comunidad al tener empresas que dirijan sus esfuerzos al deleite total del cliente mediante PISC. La hipótesis investigación considera que una cultura organizacional hacia servicio cliente relacionado con desarrollo de PISC se facilita por compromiso y liderazgo de directivos y por actitud de servicio de los empleados. Los instrumentos de recolección información son: entrevista de expertos y encuestas empleados/clientes; las muestras para encuestas son 327 empleados y 385 clientes y 7 de expertos para entrevista. Los resultados de investigación apoyaron la hipótesis del autor. La propuesta de un PISC como gestión estratégica en concesionarias automotrices considera cuatro bases sólidas: Conocimiento, Capacitación, Compromiso/Liderazgo y Cultura Organizacional/Actitud.

(Sánchez Pereira, 2010) ha realizado con base en las necesidades propias del cliente correspondiente al negocio de Alquiler de Infraestructura de la empresa CODENSA S.A ESP, buscando la forma de crear un modelo de atención más acorde con la satisfacción de las mismas y capaz de integrar los elementos necesarios para la prestación de un servicio de alta calidad que afiance la relación cliente - proveedor.

Para la formulación de este nuevo modelo, se tomaron varios elementos de diagnóstico y la comparación de modelos existentes aplicados a negocios de la misma línea dentro de la empresa, identificando aquellos que proporcionan un

mayor valor agregado a cada negocio y de esta forma aplicarlos, lo que conlleva a una reestructuración en las actividades y en los recursos del departamento en estudio, capaces de brindar la eficiencia adecuada para prestar un servicio óptimo. Al compilar la información de los modelos de los otros negocios, con la identificación de las necesidades de los clientes del sector al cual se atiende y teniendo en cuenta los objetivos de la compañía, de la subgerencia y en sí del departamento, se plantea un modelo para la operación que este junto con sus áreas de apoyo para la prestación de un servicio de calidad que optimice recursos e incremente a través de la relación con los clientes la satisfacción de estos y las utilidades del negocio, demostrando la capacidad para proporcionar en forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente.

(Chang Figueroa, 2014 ) señala que en la Cabecera Departamental de Totoncapán operan en el mercado varios tipos de Restaurantes Familiares que tratan de brindar el mejor servicio, sabiendo que el éxito radica en la satisfacción total de sus clientes, sin embargo se realizó una investigación del porque la mayoría de los restaurantes de esa cabecera Departamental no llenan las expectativas del cliente en base al servicio que brindan, es por ello que surge la necesidad de evaluar por qué el servicio de los restaurantes no satisfacen las necesidades de los consumidores. El objetivo General de la investigación es proponer la Planeación Estratégica como una herramienta factible para mejorar el servicio que brindan los restaurantes de dicha cabecera, y para ello se utilizó como sujetos de estudio a los propietarios, colaboradores, y clientes de los restaurantes, se utilizó como instrumento las encuestas para determinar si es realmente necesario mejorar el servicio, en base a los resultados obtenidos se dio a conocer los pasos necesarios para elaborar una Planeación Estratégica, sin embargo por ser un trabajo descriptivo únicamente se brindó una propuesta sobre un manual para la creación de un Plan estratégico que guie a mejorar el servicio al cliente en los restaurantes de la Cabecera Departamental de Totoncapán y ayude a obtener la satisfacción en sus consumidores, una mayor rentabilidad y asegurar su permanencia en el mercado.

(Gordón Tulcán, 2013) su investigación pretendió identificar en las empresas de transporte pesado de la ciudad de Tulcán la necesidad de implementar un sistema de gestión administrativa enfocado a la satisfacción del cliente, dejando al descubierto un sinnúmero de aspectos que no permiten brindar confort en el

servicio. Se hace una administración rudimentaria, sin objetivos claros en su política de servicio al cliente; se adolece de manuales de funciones en cada cargo que deje clara la responsabilidad del empleado con el cliente. No existen mecanismos para medir la satisfacción del cliente, ni conocer sus inquietudes, inconformidades o sugerencias. Es mas no existen departamentos de atención al cliente. Se adolece de base de datos de la información sobre el cliente, entre otros.

A partir de este diagnóstico se propone en Logitrans S.A. la implementación de un sistema de gestión administrativa enfocado al cliente, con el fin de posicionar a la empresa y direccionar su giro corporativo hacia la competencia, proponiendo un servicio de calidad, seriedad y cumplimiento que generen valor agregado en el usuario y fidelicen su voluntad hacia el consumo de nuestro servicio.

El sistema de gestión propone un análisis a partir de las cinco fuerzas de Porter, identificando, la débil estructura organizacional existente, que permiten dar sustento a una serie de estrategias propuestas en la presente investigación. Se fundamentan en las necesidades insatisfechas del cliente, y de las expectativas de servicio que tiene.

Además, se plantea una reestructuración organizativa, planteando la departamentalización de la empresa, promoviendo la división del trabajo, que permita cumplir con los objetivos establecidos con respecto a la mejora del servicio en atención al cliente que permita promover esas necesidades insatisfechas del cliente a favor de la empresa y del crecimiento del sector.

El Transporte de carga pesada es una rama de la economía que genera el mayor porcentaje de dividendos en la economía urbana y rural de la Provincia del Carchi, y en especial de esta región de la República del Ecuador, por ende, se hace necesario la implementación de políticas administrativas que viabilicen el negocio del transporte de carga y lo conviertan en una opción de crecimiento social. Se espera que la actual investigación supla necesidades de gestión en la empresa analizada y sirva como base para la propuesta de nuevas estrategias de mejoras en el servicio, para lograr esa excelencia que tanto espera el cliente. Y se invita a futuros investigadores a profundizar en problemas que afectan el sector transportador y propongan sus soluciones óptimas y pertinentes.

## NACIONAL

(Farfán Teves, 2015) su investigación aborda la relación que existe entre la gestión del servicio y la satisfacción de los clientes teniendo como objetivo principal: Desarrollar una propuesta de gestión de servicio para el museo de San Francisco que permitirá optimizar la satisfacción de sus clientes. Partiendo de un análisis situacional, la propuesta de gestión considera: el diseño de una metodología adecuada, una guía de gestión para implementar un sistema de gestión de calidad, el diseño de un manual de calidad y la formulación y diseño de indicadores de gestión. Es una investigación cuantitativa que parte de un estudio descriptivo pues busca medir, evaluar y recolectar información sobre las variables de estudio; y correlacionar, ya que, analiza la relación e influencia entre estas dos variables. El nivel de la investigación es básica-aplicativa, puesto que, considera las bases teóricas como fundamentos y las aplica a un contexto determinado: El Museo de San Francisco. Para el recojo de información se aplicó cuestionarios, entrevistas y observación directa a los procesos y clientes (internos y externos) del museo. Además, se utilizaron indicadores de gestión para comprobar y medir tanto la información como los resultados.

La información recolectada se obtuvo a partir de dos unidades de análisis: clientes internos (personal) y clientes externos (visitantes); sobre los cuales se recogió información acerca de niveles de satisfacción, servicio, calidad y percepción. De esta manera, se identificó aspectos a mejorar mediante la propuesta de gestión del servicio. Se ha podido determinar que la satisfacción de los visitantes está relacionada al cumplimiento y superación de sus expectativas. Además, se ha identificado que el personal ofrecerá un servicio de calidad siempre y cuando esté satisfecho con las actividades que realiza. De tal manera, la investigación concluye que la gestión del servicio se relaciona e influye directamente en la satisfacción de los clientes, pues si ésta es gestionada eficientemente se obtienen mejoras en los procesos, las relaciones del personal y el producto final.

## LOCAL

(Rodríguez Palacios & Pintado Cruz, 2014) su estudio se ha elaborado con el fin de presentar una propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo, con N° de RUC: 20398018410, con sede principal en la Av. La Marina 225, contando con una oficina

en Jr. Orbegoso 308 y sucursales en Lima, Chimbote y Chiclayo. Se dedica exclusivamente al transporte de encomiendas y carga en general.

Se pudo identificar diferentes problemas en el servicio de atención al cliente en la empresa, los cuales fueron: Falta de conocimientos de las buenas prácticas de la logística, diseño incorrecto de los procesos de atención al cliente, actividades de facturación de forma manual, mala ubicación de mercadería y distribución del patio de encomiendas (almacén), atención telefónica deficiente, deficiente atención al cliente corporativo y por ultimo desorden para la verificación de los pedidos a entregar.

La metodología para el estudio del servicio de atención al cliente emplea, encuestas realizadas a clientes, trabajadores y una entrevista al Gerente con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro del proceso de atención al cliente, y por consiguiente conocer el origen de las causas. Estas causas se transformaron en oportunidades de mejora, de las cuales se formularon diferentes propuestas de solución.

Ante esta situación el grupo investigador presenta una propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente, los cuales son: implementación la cultura de las 5s en los procesos de atención al cliente, elaboración de los nuevos procesos de atención al cliente, adquirir un software apropiado para el mejor desempeño de la empresa, nuevos diseños de los espacio del patio de encomiendas y zonas de seguridad, clasificación de mercaderías, un servicio Call Center, apertura de una nueva ventanilla para la atención a clientes corporativos, aplicación de sistema de Colas para recojo y envíos de mercaderías y por último, la implementación del área de Picking; con estas propuestas la Empresa de Servicios Chan Chan S.A en la ciudad de Trujillo, mejoraría el servicio de atención al cliente de manera eficiente.

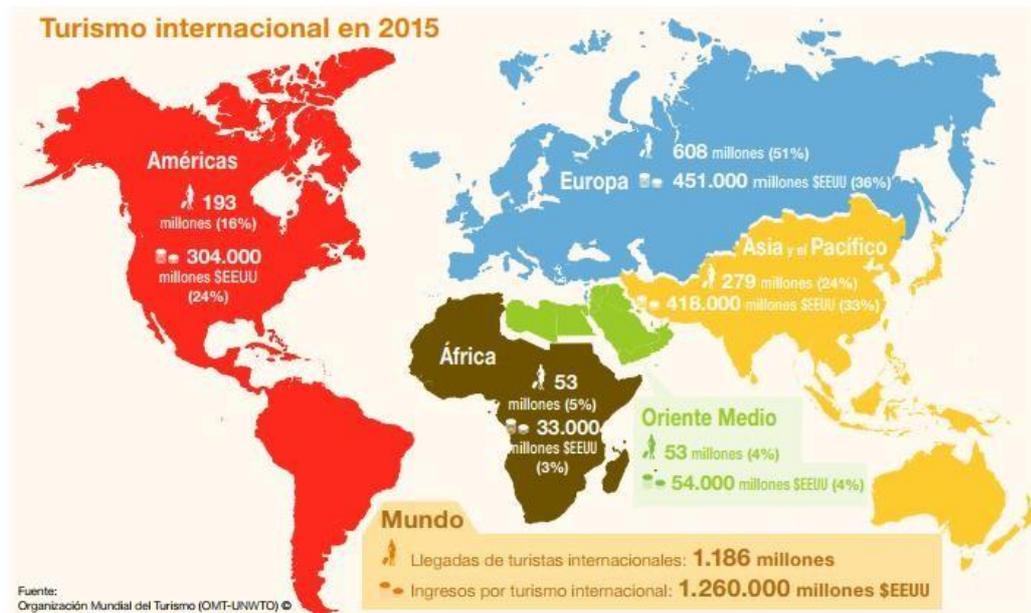
(Vela Mori & Zavaleta Cuevas, 2014) su investigación contiene los resultados del proceso investigativo que desarrolló en tiendas de cadenas Claro Tottus mall.

Estudio denominado bajo el nombre "Como influye la calidad de servicio en las ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus mall de la ciudad de Trujillo 2014 ", para así mejorar y darnos cuenta de las necesidades de los clientes, para brindar buenas soluciones de valor agregado y un nivel de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada uno de los cliente que visitan tiendas de cadenas Claro Tottus mall, ya que para toda proyección en el mundo moderno, implica partir del cliente y de conocer sus

expectativas sobre las cuales se montan los servicios de excelencia, que en última instancia es el objetivo finalista de la investigación, porque se recomienda enmarcar los resultados en una buena calidad de servicio como una actividad reiterativa, donde cobra más valor la investigación en la medida que se constituye en el punto de partida del diseño de los servicios como procesos de mejoramiento continuo.

## 2.2 Marco Teórico

En 2015, el número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentó un 4,6% hasta alcanzar un total de 1.186 millones en todo el mundo, lo que constituye un crecimiento de 52 millones con respecto al año previo. Fue así el sexto año consecutivo en que el turismo internacional crecía por encima de la media, desde la crisis económica mundial de 2009. Los flujos turísticos se vieron afectados en 2015 por tres factores principales: las fluctuaciones inusualmente marcadas de los tipos de cambio, la bajada del precio del petróleo y de otros productos, y la creciente preocupación por la seguridad a escala mundial. Por regiones de la OMT, las Américas y Asia y el Pacífico registraron ambas un crecimiento de llegadas de turistas internacionales cercano al 6%, mientras que Europa, la región más visitada del mundo, creció un 5%. Las llegadas a Oriente Medio aumentaron un 2%, mientras que en la región de África se cayeron un 3%, debido sobre todo a los malos resultados de África del Norte. Los ingresos por turismo internacional aumentaron un 4,4% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación), con una cifra estimada de ingresos de 1.260.000 millones de dólares de los EE.UU. (1.136.000 millones de euros). (OMT, 2016)



Fuente: OMT 2016

De acuerdo a las cifras del mes de octubre, los países con mayor flujo de turistas adicionales respecto al mismo mes del año anterior fueron Chile con 15,0%, Colombia con 23,2%, Venezuela con 73,2%, Ecuador con 5,1% y Argentina con 9,9%.

En Perú, durante octubre 2016 se registraron la llegada de 323 966 turistas internacionales, lo que representa un incremento de 7,4% respecto al mismo mes del año anterior. (CANATUR, 2016)

En Perú, el sector turismo (interno y receptivo) contribuye con el 6% o 7% del Producto Bruto Interno (PBI), Alrededor de 2.7 millones de turistas visitarán el Perú en 2014, superando los 2.6 millones que se tiene previsto para el presente año, lo que permitirá captar 3 mil millones de dólares en divisas. (CANATUR, 2016)

Las inversiones hoteleras en el Perú hasta el 2021 sobrepasarán los US\$3,000 millones, de los cuales, el 60% corresponde a Lima y el 40% restante al interior, El crecimiento hotelero en el Perú en los últimos diez años ha sido superior al 10%. “Del 2010 al 2016, se registró más de US\$ 2,500 millones en inversión hotelera, de las cuales el 40% corresponde a Lima”. Si bien es difícil encontrar cifras del comportamiento de ventas de las grandes cadenas, su permanencia, inversión y crecimiento es un indicador que su rentabilidad es creciente. (CANATUR, 2016)

### 2.2.1 Gestión del cliente

Cualitativamente, la atención al Huésped está orientada a mejorar el servicio, entendiéndolo como la actitud que cada uno de los colaboradores tiene con cada huésped. Es extremadamente importante debido a que la actitud del personal es la que percibe el Huésped y por la que califica a toda la organización. Para el huésped, la institución es la persona que lo atiende, por tal motivo, las organizaciones lanzan y ponen en práctica diversos modelos de atención al huésped que no son más que minuciosos estudios acerca del comportamiento de los individuos con la empresa. Su aplicación y puesta en marcha es muy difícil y exige de un gran control para corregir errores y desviaciones sobre el modelo a implantar. Suelen ser modelos que en un principio son muy rígidos en cuanto a pautas para que con la pequeña deformación que sufran en la puesta en práctica sean seguidos por todos los colaboradores con una buena homogeneidad. (Londoño, 2006)

En cualquier empresa y especialmente en aquellas cuyo objeto de su actividad es la venta de productos y servicios turísticos, la productividad se mide en términos de satisfacción del Huésped y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio, pues en su valoración entra en juego un factor dominante: La atención al huésped. Actualmente la mayoría de productos y servicios existentes en el mercado poseen características muy similares. Esta homogeneidad dificulta enormemente los esfuerzos de las empresas por diferenciar sus productos o servicios respecto a los competidores. Por lo tanto, el mejor camino para obtener la confianza del consumidor y lograr el éxito deseado es ofrecer un servicio de "Atención al huésped". (Stapleton, 2005)

(Zaniuk, 2008) señala que los Huéspedes evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el Huésped no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?
- Comunicación: Algo que buscan los Huéspedes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: El Huésped desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más

adecuadas para él y ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

También se consideran importantes las siguientes actividades dentro de la atención que el Huésped necesita y merece:

- Escuchar al huésped, es prestar atención y observarlo para comprender sus sentimientos y emociones, entenderlo mejor y comunicarle el sincero deseo de servirle.
- Ayudar al huésped, es atender la satisfacción de sus deseos o necesidades, resolverle sus problemas y proporcionarle un valor adicional, ya que la persona compra los beneficios finales que disfrutará.

Amabilidad: Complacencia, agrado y delicadeza en el trato con los demás. Una persona amable, por norma general, es una persona con buenos modales. Importancia de la capacitación en servicio al huésped y ventas son tres los elementos necesarios para cualquier tipo de profesional que desee realizar una venta exitosa:

- Capacitación en los productos y servicios que vende.
- Conocimiento en cómo entender las necesidades de los Huéspedes.
- Desarrollo de la capacidad de negociar.

(Frederick, 2009), antes de pensar en capacitar en técnicas de venta, toda persona que se asigne a prestar un servicio al huésped debe ser capacitada adecuadamente en los productos o servicios que la empresa brinda. Un huésped indeciso o inseguro de lo que va a adquirir, busca en la persona que lo atiende a alguien con conocimientos concretos y amplios, ya que eso le hará sentir que realmente está en manos de un experto. La capacitación debe ser sobre la gama de productos de la empresa, los servicios adicionales que brinda, sobre cómo obtener un mejor uso de los mismos y cómo hacer una compra inteligente. Además, debe conocer ampliamente a la empresa para la que trabaja, su misión, visión y valores.

Los vendedores exitosos actúan como socios de sus huéspedes y comparten con ellos una meta común: Potenciar al máximo el éxito del huésped a través de los productos o servicios que se le venden. Su dinámica no es la de “Yo contra usted”, sino la de “Usted y yo frente al desafío”

El último aspecto es la capacidad de negociación y para eso la empresa debe manejar adecuadamente los precios y sobre todo la periferia de sus productos de forma tal que sus vendedores puedan hábilmente lograr obtener el mejor trato en

beneficio tanto del huésped como de la empresa. Estos tres elementos, permiten que una persona pueda realmente enfrentar un proceso de venta de manera exitosa y los cuales se pueden adquirir mediante la capacitación. Eso es lo que hace la diferencia entre un buen y un mal vendedor y lo que hace realmente importante la capacitación, es que brinde las herramientas necesarias para obtener un mejor desempeño.

El proceso de check-in Las funciones que desempeña un/a recepcionista durante el proceso de entrada del huésped al hotel son:

- Saludar al huésped.
- Solicitar su documento de identidad.
- Localizar su reserva en el programa informático.
- Solicitar su tarjeta de crédito para archivar los dígitos en el programa informático con el fin de garantizar la reserva.
- Proceder a las tareas administrativas para registrar al Huésped como huésped.
- Entregarle la llave de su habitación.
- Archivar toda la documentación generada durante el proceso.

Métodos de registro de huéspedes es una parte del proceso de check-in que consiste en anotar administrativamente la entrada del huésped en el hotel. Actualizar datos en el sistema informático. Los documentos que se necesitan en la recepción de un hotel durante el "registro a Huéspedes" son:

- Pasaporte o DPI.
- Reserva.
- Tarjeta de registro: Es el documento en papel emitido por recepción que firmará el Huésped. Es el contrato entre empresa-huésped.
- Ficha de policía: Ficha de datos personales que cada hotel complementa sobre cada uno de sus huéspedes en el sistema informático. Se envía de forma digitalizada a la Dirección General de Policía.

El registro informático cada vez que un Huésped llega a un hotel para alojarse, recepción debe actualizar datos en el programa informático. De esta forma comunicará al resto de departamentos la presencia del huésped en el hotel.

Anotar administrativamente la entrada de un huésped en un establecimiento hotelero es un procedimiento de recepción conocido en el mundo hotelero por la

expresión "Dar entrada a un huésped". Generalmente los sistemas informáticos permiten el siguiente procedimiento.

- Huéspedes con reserva: Buscar su reserva y actualizarla como entrada.
- Huéspedes sin reserva: Darle entrada directamente a través de la aplicación correspondiente. Actualizar los datos y verificar con el Huésped que son correctos:
  - Número de habitación asignada.
  - Nombre del huésped.
  - Número de huéspedes.
  - Tipo de habitación.
  - Tipo de régimen.
  - Fecha de entrada y salida.
  - Forma de pago.

El registro anticipado de huéspedes: Es una práctica habitual realizada por los hoteles para agilizar el check-in de grupos y evitar un colapso de personas en el mostrador de recepción. Estos grupos suelen viajar acompañados de una guía y con la contratación previa de los servicios de alojamiento y manutención entre otros posibles servicios.

Previo a la llegada del grupo: Confección del listado de grupos. A continuación, se realiza la asignación de habitaciones y se preparan las llaves de las habitaciones con la tarjeta de registro de cada uno de los Huéspedes. Se confirmará la hora de llegada del grupo al hotel contactando con el guía que viaja con el grupo. La llegada del grupo: Una vez que el grupo llegue al hotel se le solicitará su respectiva documentación, cuyos datos serán comprobados por el personal de recepción. Seguidamente se identificará el equipaje de cada persona con el número de habitación a la que pertenece y se procederá por parte del personal auxiliar a su distribución por las habitaciones. El personal de recepción entregará al guía las tarjetas de registro y llaves del grupo para repartirlas a cada miembro y, por último, registrar en el programa informático la entrada del grupo como huéspedes del hotel para que el resto de departamentos tenga conocimiento de la llegada del grupo.

### **2.2.2 Atención al cliente**

Para (Horovitz, 2006) la atención al cliente es definido como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo"

Anteriormente, el cliente debía adaptarse al mercado, sin embargo, con el paso del tiempo este cambió y hoy en día es al cliente a quien se le debe satisfacer tanto sus necesidades como alcanzar sus expectativas no sólo frente al producto sino también frente al servicio prestado.

Otra propuesta la encontramos en el texto de (Rodríguez & Escobar, 2002), quienes mencionan que en una era de democracia "es posible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de servir sin ser servil".

Para (Rodríguez J. , 2008) "Eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. El cliente está ávido de valor agregado, la demanda constantemente, ya no quiere recibir más de lo mismo" (p. 3).

"La atención constituye el segundo paso del proceso técnico de la venta y procede de la curiosidad lograda en la presentación. En una buena presentación el prospecto llega a desarrollar cierto grado de atención llamada curiosidad que es "el deseo del prospecto de saber y averiguar alguna cosa", a esto desde el punto de vista psicológico se le conoce como pre-atención". (Larea, 2004)

La curiosidad primero y la atención después, preparan y condicionan al prospecto para aceptar e intervenir en los otros cinco pasos subsecuentes de la entrevista de venta.

Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

La atención es su constante movimiento, por eso es importante no distraer al prospecto de la idea principal, y guiarlo de manera adecuada para que capte el principal objetivo, así como no exigirle que ponga atención en dos cosas simultáneamente ya que es imposible, si se le va a dar a analizar algún producto, debemos tener la prudencia de dejarlo terminar con su análisis y posteriormente continuar con la entrevista.

### **Tipos de atención**

Activa y voluntaria.: "Es atención activa y voluntaria cuando se orienta y proyecta mediante un acto consciente, volitivo y con un fin de utilidad

práctica y en su aplicación buscamos aclarar o distinguir algo”.

(Blanco Prieto, 2002)

Activa e involuntaria.: Es la orientada por una percepción. (Blanco Prieto, 2002)

Pasiva. Es atención pasiva la que es atraída sin esfuerzo porque el objeto es grato y es este quien la orienta. (Blanco Prieto, 2002)

La atención durante la entrevista a un prospecto.

La captación de la atención es relativamente fácil. No así el poder retenerla en virtud de lo efímero de su proyección y de lo móvil de su actividad.

### **Las principales circunstancias de las que depende la Atención:**

#### **La ausencia de atracciones contrarias.**

Para obtener la más completa, la atención del prospecto a nuestra visita y exposición es indispensable que ésta no esté requerida por otras actividades.

“Es importante, captar la total atención del prospecto, aunque para ello haya que utilizar los recursos más variados y aún originales. Si la atención está concentrada en otra cosa atraerla. Pero también es importante evitar perderla una vez conseguida. Si esto sucede, el vendedor tendrá que acudir a sus mejores recursos para recuperarla. La esencia de este punto es no hablar mientras no se tenga la completa atención del prospecto”.

#### **La atención depende de la tensión de la sensación.**

Cuando los estímulos poseen mayor intensidad, más capacidad de provocar atención tendrán. En relación con los estímulos ópticos es indudable que los colores fuertes y los contrastes cromáticos en un folleto, un grabado, una fotografía serán mucho más capaces de despertar la atención que si estas reproducciones se presentan en una gama de grises.

Pero la tensión de la sensación depende también en su capacidad de producir atención, del tipo de estímulo empleado. Los estímulos que se dirigen al raciocinio son mucho menos objetivos para despertar atención que los que van al sentimiento. El vendedor debe crear por lo tanto emociones de vanidad, ambición, etc., y solo después despertar razonamientos.

### **La atención depende del realce del estímulo.**

El estímulo no sólo tiene capacidad para crear atención por su propio valor y función. Esa capacidad varía según lo que al estímulo en cuestión preceda, acompañe o suceda. El vendedor debe de cuidar de variar los tópicos de la conversación durante el desarrollo de la entrevista.

Un mismo estímulo tiene capacidad variable para crear atención, en función de su repetición. Aunque es raro el repetir cierto estímulo, ya que, si bien en ocasiones atrae la atención más fácilmente, en otras puede saturar la entrevista y volverla aburrida.

### **La atención también depende de la comprensión.**

Nadie es capaz de mantener la atención sobre algo que no entiende. Se podrá tener una curiosidad inicial sobre lo desconocido, pero luego, esta se embota y en lugar de convertirse en atención se convierte en aburrimiento y en fastidio.

El vendedor debe de facilitar la comprensión del tópico para mantener activa la atención del prospecto. Hay que emplear palabras sencillas, comprensibles, evitar el abuso de tecnicismos, y tratar de llevar la plática, poniéndose siempre al nivel intelectual y cultural del prospecto.

### **Principios psicológicos de la atención al cliente.**

“Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Hasta donde sea posible habrá que evitar que en el momento de la entrevista haya algo más que pueda atraer la atención del prospecto”.  
(García, 2003)

La atención no se trata de aumentar la actividad mental, sino concentrar ésta a un tema, producto, servicio, idea específica que nos interese que el prospecto le tome mayor importancia.

### **Gestión de atención al cliente**

La gestión de la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para

satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Podemos identificar las siguientes características de la atención al cliente: Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.

**Flexibilidad y mejora continua.** Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más imposibles.

**Orientación al trabajo y al cliente.** Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.

**Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.** Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta: Es subjetiva. Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.

**Es una variable compleja** difícilmente medible dada su subjetividad.

**No es fácilmente modificable.** Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.

**El cliente no necesariamente** se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio.

**La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos.** No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.

**La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos.** Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto

comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente.

(Cortez, 2002) expresa que las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, incumpléndose muchas veces esta sentencia y describe 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 nada imposibles cuando se quiere: a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas: son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera: cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tú marcas la diferencia: las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia, y es precisamente esto lo que las empresas deben lograr.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: puede que todo funcione a la perfección, que se tenga controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos hay una equivocación y se le da un número diferente, todo se va al piso, igualmente sucede en los servicios.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: si se logran alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

(Hayes, 2006) señala entre las estrategias para atender al cliente las siguientes:

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

### 2.2.3 Cliente

(Steven, Wouter, & Frans, 2003) señala que "El cliente es más importante que la propia venta. Si logra identificar con éxito a los clientes más valiosos, conseguirlos, conservarlos y aumentar sus compras, obtendrá significativamente más valor que con cualquier otra estrategia de tipo universal."

En palabras de Peter Drucker dice que "El cliente es quien determina lo que es un negocio. Por qué el cliente y sólo él, al estar dispuesto a pagar un bien o servicio, convierten los recursos económicos en riqueza y las cosas en bienes". Lo que un negocio cree que produce, no tiene importancia principal, especialmente para su futuro y para su éxito. (Drucker, 1985)

Para (Albrecht & Lawrence, 2008):

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.
- Un cliente merece la atención más acomodada que podamos darle. Es el alma de éste y de otro negocio, él paga tu salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas

“Es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio” (Garcia, 2003)

Importancia del cliente:

El cliente es una pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa. Por esta razón hay que hacer conciencia a toda la empresa que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc. (Helouani R. , 2005)

Principios (Larea, 2004):

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento con respeto.
- Un cliente merece la atención más acomodada que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

### **Tipos de clientes:**

#### **El cliente interno.**

“Es aquel que pertenece a la organización, y que no por estar con ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados” (Helouani R. , 2003)

#### **Cliente externo.**

Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto o servicio.

Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, debemos estar conscientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro. (Helouani R. , 2003)

### **Clases de clientes y como atenderlos (Llamas, 2002)**

#### **Cliente silencioso**

Se muestra aquí como el indiferente. Es difícil lograr que se interese. Al vendedor le resultara 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 la persona quien presta un servicio se enfrenta a un cliente como este, sin tener preparación previa, no va identificar las razones de sus silencios.

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 de mucha paciencia por parte del vendedor para tratar a un cliente como este.

#### **Cliente lento**

“Pertenece a la personalidad del INDECISO. La gente difiere la toma de decisiones porque estas se 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 esta, el personal 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.

### **Cliente manipulado**

Que comparte características de personalidad con el sabiondo, 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 este 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.

### **Cliente metódico**

Con frecuencia, la persona que presta el servicio 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.

### **Cliente desconfiado**

No es el tipo de personalidad asertiva; se parece más al indeciso. Este cliente parece inseguro y busca siempre el consejo y las recomendaciones de los demás antes de tomar una decisión. El vendedor observa como 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 dar 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.

### **Cliente obstinado**

Tiene características comunes con el sabiondo. Cree conocer todas las respuestas, toda la información sobre la compañía del vendedor o del producto y pretender controlar la entrevista. Cree que solo sus juicios, opiniones y predicciones son correctos y considera negativa 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 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.

#### **Cliente escéptico**

Tiene cualidades comunes con las del sabiondo. Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de una manera similar al del 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 podrá manejar mejor al cliente, mantener su credibilidad y controlar la entrevista.

#### **Cliente pesimista**

Tiene algunas de las características del 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 desea, 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 tacto 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.

#### **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.

### **Cliente discutidor**

Tiene rasgos comunes con el quejumbroso. Este cliente querrá iniciar una discusión: contra la compañía y el producto. Además, se pondrá a favor de la discusión como persona inferior y de la que se puede abusar. A pesar de su apariencia de superioridad, este cliente generalmente es inseguro y por eso necesita desagradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad.

### **Necesidades del cliente:**

La necesidad de ser comprendido “Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente”. (Llamas, 2002)

### **La necesidad de ser bien recibido**

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresara. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

### **La necesidad de ser importante**

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.

A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

### **La necesidad de comodidad.**

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en nuestra empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

### **COMO ACTÚA UN CLIENTE**

- Etapas de la decisión:
- Reconoce la necesidad.
- Evalúa la necesidad.
- Examina y evalúa las posibles soluciones.

- Eligen la mejor solución.
- Toma la decisión de actuar

#### Atención AL CLIENTE

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

#### **ESTRATEGIA DEL ATENCIÓN AL CLIENTE**

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

La lealtad de los empleados impulsa la productividad.

La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### **REGLAS IMPORTANTES PARA LAS PERSONAS QUE ATIENDE:**

- 1.- Mostrar atención
- 2.- Tener una presentación adecuada
  - Atención personal y amable
  - Tener a mano la información adecuada
  - Expresión corporal y oral adecuados
  - Motivación y recompensas

*“La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales”. (Blanco Prieto, 2002)*

Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

- 3.- Motivación: se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración dinámica de participación.

Solo dos actitudes:

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

## LOS 10 COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras

**Seguridad.-** Se refiere al hecho que podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

**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.

**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 más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

**Comprensión del cliente.-** no se trata de sonreírles 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.

**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 establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

**Cortesía.-** tensión, simpatía, respecto 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 brindarles una gran atención.

**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.

**Capacidad de respuesta.-** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

**Fiabilidad.-** Es la 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.

**Elementos tangibles.-** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Excelentes servicios o excelentes resultados: “el servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que este sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización”.

#### Presentación personal

- Saludar al cliente
- Tener una sonrisa amistosa. Apariencia agradable
- En medida de lo posible, dar su nombre
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- El lenguaje corporal debe denotar respeto
- Cuando tratar de tu o de usted al cliente
- Utilizar el plural y no el singular cuando te refieras a tu tienda.
- Objeciones, son observaciones que hace el cliente al momento de ofrecerle el producto.
- Puede ser sincera (cuando el cliente tiene realmente duda) o de pretexto (cuando el cliente se defiende para evadir la acción de compra)
- Normas para contestar las objeciones
- Aceptarlas no rechazarlas.
- No interrumpirlas, escucharlas.
- No evadirlas, afrontarlas, no usar la política del avestruz
- No discutir, informar, persuadir
- Usar la técnica del sacacorchos, es decir cuando el cliente no puede expresarse claramente ayudarlo con preguntas adecuadas
- Usa poco de buen humor
- No sueltes la lengua, a veces puedes contestarle al cliente como se merece, no lo hagas que no tendrá prestigio.

#### 2.2.4 Satisfacción al Cliente

La palabra satisfacción, tiene su origen del latín satis = bastante + facere = hacer y es definido por Diccionario de la Lengua Española como “El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba” (Colunga, 1998) Según Larrea, (1991), la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las

expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio.

Otros autores afirman que la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. (Zeithaml A. , 2002)

Hablar sobre satisfacción del cliente involucra varios conceptos conocidos como percepción, expectativas, calidad y calidad de servicio. Kotler indica que la satisfacción del cliente depende de la medida en que el producto aporta valor en relación con las expectativas del comprador. Si la aportación de valor es escasa, dadas las expectativas del cliente, el comprador estará insatisfecho. Si la aportación alcanza las expectativas, el comprador estará satisfecho. Si la aportación supera las expectativas, el comprador estará complacido. Por lo tanto, las empresas eficientes intentan complacer a los clientes prometiéndoles solo lo que pueden ofrecer, y ofreciéndole más de lo que prometen. (Kotler, Bowen, Makens, & MORENO, 2003)

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio en términos de que si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que, al fracasar el cumplimiento de las necesidades y expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993).

La satisfacción es un resultado que el sistema desea alcanzar y busca que dependa tanto del servicio prestado como de los valores y expectativas de los propios usuarios, además de contemplar otros factores. (Rey, 1999).

La satisfacción del cliente es un proceso estándar. Se debe escuchar al cliente para mejorar, luego, actuar rápidamente en concordancia a lo escuchado; y comunicarlo a la empresa para vender. (Franco, 2001)

### **Medición de la satisfacción del cliente**

La satisfacción se puede expresar de la siguiente manera:

Entre las expectativas (servicio esperado), las percepciones (rendimiento percibido o servicio recibido) y la satisfacción se pueden producir tres

distintas situaciones que provocan diferentes reacciones en el cliente (Almeida, Redin, & Castilla, 2006).

**Percepción = Expectativa = Cliente satisfecho = Buena calidad.**

Significa que el cliente está satisfecho. Volverá a consumir el producto o servicio.

**Percepción < Expectativa = Cliente insatisfecho = Poca calidad.**

Lo que significa un posible cliente perdido, además de los clientes potenciales.

**Percepción > Expectativa = Cliente muy satisfecho = Cliente fidelizado.**

Seguramente este cliente volverá a consumir el producto o servicio y además se lo recomendará a sus conocidos.

La idea consiste en que las organizaciones con el objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, desean cerrar las brechas entre lo que se espera (expectativas) y lo que se percibe o recibe (percepción). (Albrecht & Lawrence, 2008)

### **La Percepción del cliente**

Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado de la percepción del cliente después que obtuvo el producto que adquirió (Promonegocios, s.f.).

Puesto que los únicos criterios que cuentan en la calidad son los que establecen los clientes, es imprescindible que las empresas analicen que esperan los clientes de ellas y cuáles son los factores que más influyen en su valoración hacia el producto, con el objetivo de que la calidad percibida por el cliente sea la esperada.

La percepción tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Un producto puede considerarse exitoso cuando el usuario tenga una percepción superior, de los servicios recibidos, a las expectativas que éste tenga antes de la adquisición del servicio (Ejarque, 2005).

#### Expectativas

Las expectativas del cliente se forman a partir de:

- Experiencias pasadas: Cualquier relación anterior con la empresa o el producto crea una expectativa determinada que el cliente espera repetir o superar.
- Publicidad: La presentación en los folletos publicitarios, los anuncios en la web, televisión y otros generan en las personas una idea de lo que va a encontrar.
- Necesidades personales: Éstas difieren según las circunstancias personales y el uso que se va a dar al servicio. Por lo tanto, cada tipo de cliente selecciona un producto adecuado a sus necesidades.
- Precio: Las expectativas se crean siempre contrastando el servicio y el precio. Así, el cliente está dispuesto a pagar un precio superior por un servicio que ofrezca mayor calidad.

Las expectativas del cliente son estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias de los servicios (percepción). (Contreras, 2006)

Las expectativas son una combinación de lo que el cliente considera que pueden ser y lo que considera que debe ser. Dicho de otra manera, es lo que el cliente espera recibir. Se formulan en términos de lo que el cliente cree que va a suceder o debería suceder.

Así también existen tres niveles de expectativas, que son las siguientes:

- Expectativas ideales: Representan lo que debería suceder en la mejor circunstancia posible, satisface y supera completamente todas las necesidades, deseos y expectativas de toda índole, de los clientes. Constituye el parámetro de la excelencia.
- Expectativa de lo que debería ser: Representan lo que los clientes consideran que merecen recibir en la prestación, con frecuencia lo

que debería ser se sitúa en un nivel más alto de lo que los clientes esperan recibir en realidad.

- Expectativas esperadas: Representan el nivel de prestación esperado en función de la información que disponen los clientes respecto a un producto, constituyen el nivel básico de expectativas y que usualmente utilizan los clientes para calificar un producto (KOENES, 1998).

“La satisfacción de los clientes es el resultado de ofrecer los bienes y servicios que se ajustan a sus necesidades y expectativas”.

Un poco para entender este concepto, imaginémos un restaurante, donde lo único que ofrece es la comida económica; satisface la necesidad, pero no tanto la expectativa. Para una pareja que trabaja, y que el almuerzo es un momento de compartir, un escape de una rutina de trabajo, un restaurante cómodo, decorado, con TV donde pueden disfrutar y compartir algo que transmiten y que contribuye a enriquecer ese momento de su vida, es algo que diferencia del primer restaurante y hará la diferencia.

### 2.2.5 Definición de servicio

Todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede vincularse o no a un producto” (Kotler, Mercadotecnia. , 1998)

Karl Albrecht dice que el servicio es: “El conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencias de actos, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales que son puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico, y por tanto, traen beneficios y satisfacción como factor de diferenciación. (Albrecht & Lawrence, 2008)” (Vargas & Aldana de la Vega, 2008) .

Leonard Berry define al servicio como: “Un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y satisfacer al cliente; los productos son objetos, mientras que los servicios son realizados” (Berry, Bennet, & Brown, 1986).

Toda actividad realizada por una persona, empresa o institución que busca satisfacer las necesidades originadas por necesidades del cliente (Larrea, 1991)

MINCETUR considera que un servicio es: “Todo tipo de servicio ofrecido a los visitantes o a los proveedores de éstos (agencias de viaje, tour operadores, guías de turismo, etc.). Si bien son básicamente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, su prestación es facilitada por un adecuado equipamiento turístico. Entre los principales servicios turísticos, se incluye el alojamiento, la alimentación, la organización de viajes y las excursiones guiadas, entre otros”. (Promperú, 2007)

En conclusión, el servicio es un conjunto de actividades realizadas por personas con disposición de entrega a los demás, para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas del cliente.

### **Características del servicio**

Se puede identificar ocho características en los servicios, las que se presentan a continuación (CONYTECSG, 2007), (CONYTECSG, 2001), (Serra, 2002).

- Intangibilidad: Los servicios turísticos no pueden ser experimentados, sentidos, probados, oídos u olidos antes de ser comprados.
- Consumo in situ: El cliente es quien acude a la empresa para recibir el servicio y participa en la prestación del mismo; es decir, los servicios son brindados y consumidos simultáneamente en el mismo lugar. Los usuarios están presentes durante el proceso de prestación, por lo cual el servicio será evaluado en detalle por el consumidor.
- Inseparabilidad: Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, ello lo diferencia de un bien. Quien presta el servicio también es parte del mismo y, como el cliente está presente durante la prestación, la interacción entre el proveedor y el cliente será un aspecto clave en la evaluación de la calidad.
- Carácter perecedero: Los servicios no pueden ser guardados en stock para su consumo posterior, pues se ofrecen en fechas y horarios determinados.
- Variabilidad: Como el desempeño del personal varía cotidianamente, es difícil alcanzar servicios estandarizados. Los servicios son altamente

variables, pues dependen de quién los brinda, de cómo lo realiza, de cuándo y dónde. La prestación del servicio, por tanto, varía de un proveedor a otro y también de un consumidor a otro.

- Prestación personal: Los servicios turísticos son proporcionados por el personal de la empresa y se caracterizan por un nivel muy alto de contacto interpersonal.
- No transmiten propiedad: La compra y consumo de los servicios turísticos no dan lugar a la transferencia de su propiedad; sólo se adquiere un derecho temporal de uso, de acuerdo a los términos pactados.

### **2.2.6 Instrumento SERVQUAL para determinar la satisfacción del cliente**

SERVQUAL es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, aplicable a una amplia gama de servicios y de gran utilidad para que las empresas puedan comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un determinado servicio. Fue desarrollado por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de los resultados obtenidos a partir de una investigación iniciada en 1983, patrocinada por el Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets. Esta constituye una de las primeras investigaciones formales en materia de calidad del servicio, iniciada bajo el interés en tres interrogantes:

- ¿Qué es la satisfacción del cliente?
- ¿Cuáles son las causas de los problemas en la satisfacción del cliente?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para resolver estos problemas y mejorar sus servicios?

Para dar respuesta a las interrogantes inicialmente planteadas, así como a otras más derivadas de éstas, los autores realizaron un estudio exploratorio entre consumidores que consistió en la celebración de 12 sesiones de grupo, tres grupos para cada uno de los cuatro sectores de servicio seleccionados: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de aparatos. Estas áreas presentan variantes en función de los atributos clave utilizados para categorizar los servicios. Por ejemplo, los dos primeros producen un beneficio inmediato al usuario, mientras que los otros dos aportan beneficios a un plazo más largo. Aunque la última gira en torno a bienes tangibles, los tres primeros servicios están relacionados con

valores intangibles. La banca y los corredores de valores requieren una mayor intervención de la labor humana y de la interacción que los otros dos. Como resultado de las sesiones de grupo, detectaron la existencia de patrones notablemente consistentes en las respuestas de los cuatro grupos, los cuales dieron una visión sobre cómo definen y evalúan los clientes la calidad de los servicios. Así tenemos:

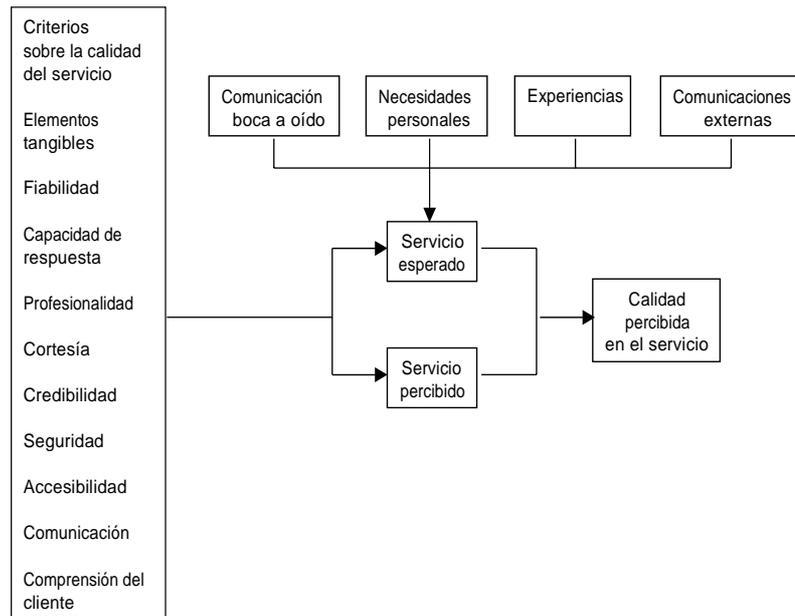
- Definición de la calidad del servicio: es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.
- Factores que influyen en las expectativas: la comunicación boca-a-oido, sus necesidades personas, las experiencias tenidas con el uso de un servicio y la comunicación externa de los proveedores del servicio.
- Dimensiones de la calidad del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente (Tabla Nº 1, Gráfico Nº 1). Las diez dimensiones (originales) de la calidad del servicio

**Tabla 1 Dimensiones de calidad de servició**

Crterios	Definiciones
Elementos tangibles	Apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
Profesionalidad	Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
Cortesía	Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
Credibilidad	Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
Seguridad	Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
Accesibilidad	Accesible y fácil de contactar.
Comunicación	Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
Comprensión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Fuente: (Farfán Teves, 2015)

**Ilustración 1 Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio**



Fuente: (Helouani R. , 2005)

Luego de la verificación de la fiabilidad y validez del instrumento al ser aplicada en estudios cuantitativos como encuestas a usuarios en muestras estratificadas, éste fue depurado. El resultado fue un instrumento que incluye 5 criterios de la calidad del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Los 7 últimos criterios de los 10 originales señalados en la Tabla N° 1 fueron condensados en 2 amplios criterios denominados seguridad y empatía. A continuación, se muestran los 5 criterios definitivos y sus definiciones:

**Tabla 2 Las cinco dimensiones de la calidad del servicio**

Criterios	Definiciones
Elementos tangibles	Apariencia física de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Fuente: (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

El cuestionario tiene una sección sobre las expectativas, que contiene 22 declaraciones, y una sección sobre las percepciones, que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de una empresa específica. Además, presentan una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, la cual se sitúa entre la sección sobre las expectativas y la de las percepciones. También contiene una sección adicional sobre las experiencias y las impresiones que han tenido los clientes con el servicio.

Las declaraciones de SERVQUAL se han agrupado de la siguiente manera:

**Tabla 3 Agrupamiento de las declaraciones en SERVQUAL**

Criterios	Declaraciones correspondientes al criterio
Elementos tangibles	Declaraciones del 1 al 4
Fiabilidad	Declaraciones del 5 al 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones del 10 al 13
Seguridad	Declaraciones del 14 al 17
Empatía	Declaraciones del 18 al 22

Fuente (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

Para evaluar la calidad de un servicio es necesario calcular la diferencia existente entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas – perspectivas). Específicamente, la deficiencia 5, es decir, la puntuación de SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera:

Puntuación SERVQUAL = Puntuación de las percepciones – puntuación de las expectativas.

Además, puede calcularse la puntuación que le dan, en cada uno de los 5 criterios, todos los clientes al servicio de una empresa obteniendo un promedio de las puntuaciones SERVQUAL individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios.

Asimismo, las puntuaciones SERVQUAL para los 5 criterios pueden ser promediadas para obtener una medición global de la calidad del servicio. Esta representa una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma

en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular.

Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada se deben seguir los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, calcular la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los 5 criterios.
2. Para cada cliente, multiplicar la puntuación SERVQUAL de cada criterio, obtenido en el paso anterior, por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representada por los puntos que el cliente asignó al criterio dividido entre 100).
3. Para cada cliente, sumar la puntuación SERVQUAL ponderada de los 5 criterios, obtenida en el paso anterior, y se obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.
4. Sumar las puntuaciones obtenidas en el paso anterior para los "N" clientes y dividir el total entre "N".

Los estudios realizados en la fase cualitativa de aplicación de las encuestas mostraron la importancia relativa de los 5 criterios de la calidad del servicio, siendo la fiabilidad de mayor importancia y los elementos tangibles de menor importancia.

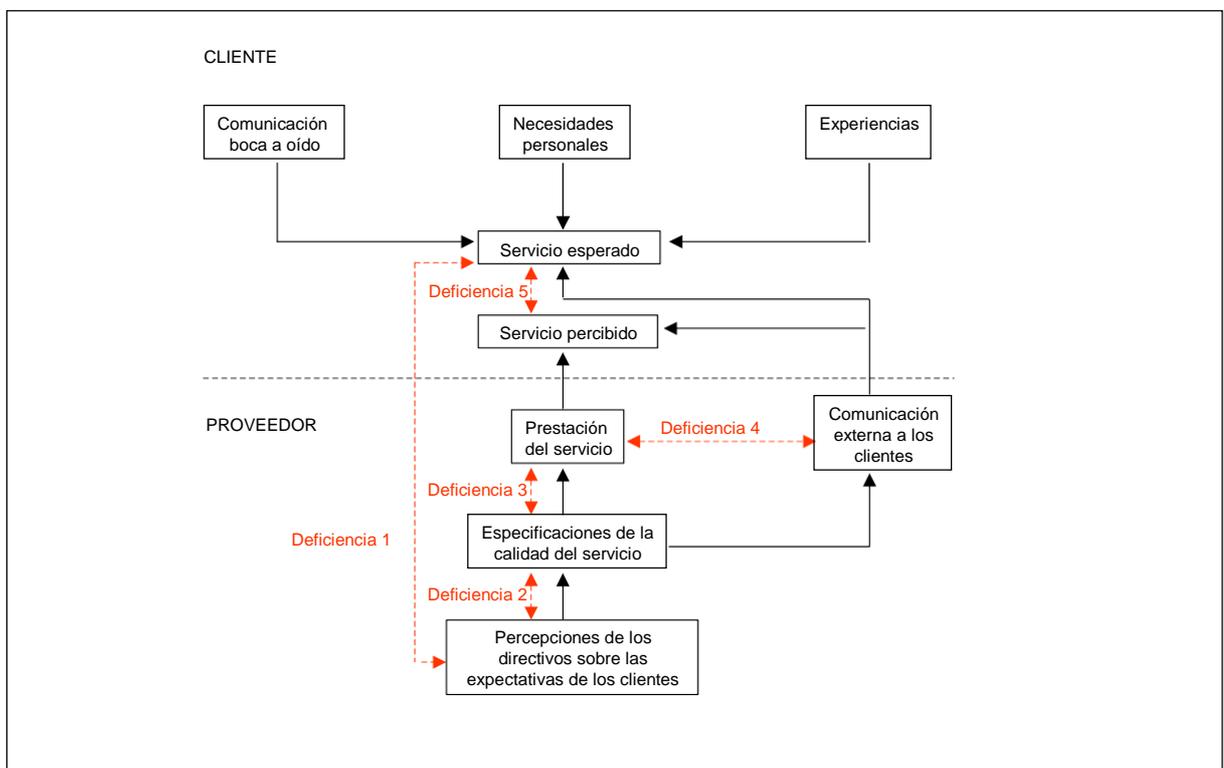
En la tercera fase de la investigación se analizaron los hallazgos detectados en la investigación cualitativa realizada en los altos niveles directivos. Esos hallazgos se convirtieron en instrumentos que se integraron en el desarrollo del modelo de las deficiencias en la calidad del servicio. Se encontraron 4 factores clave causantes de las deficiencias internas que contribuyen a los bajos niveles de calidad en el servicio percibido por los clientes:

- Deficiencia 1: discrepancia entre las expectativas del cliente y las percepciones que tienen los directivos sobre esas expectativas.
- Deficiencia 2: discrepancia entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad del servicio.
- Deficiencia 3: discrepancia entre las normas de calidad del servicio y el servicio real ofrecido.

- Deficiencia 4: discrepancia entre el servicio real que se realiza y lo que se comunica a los clientes sobre él.
- Deficiencia 5: vinculación de las percepciones del cliente sobre la baja calidad del servicio con esas cuatro deficiencias, con el fin de estructurar un modelo conceptual de la calidad del servicio.

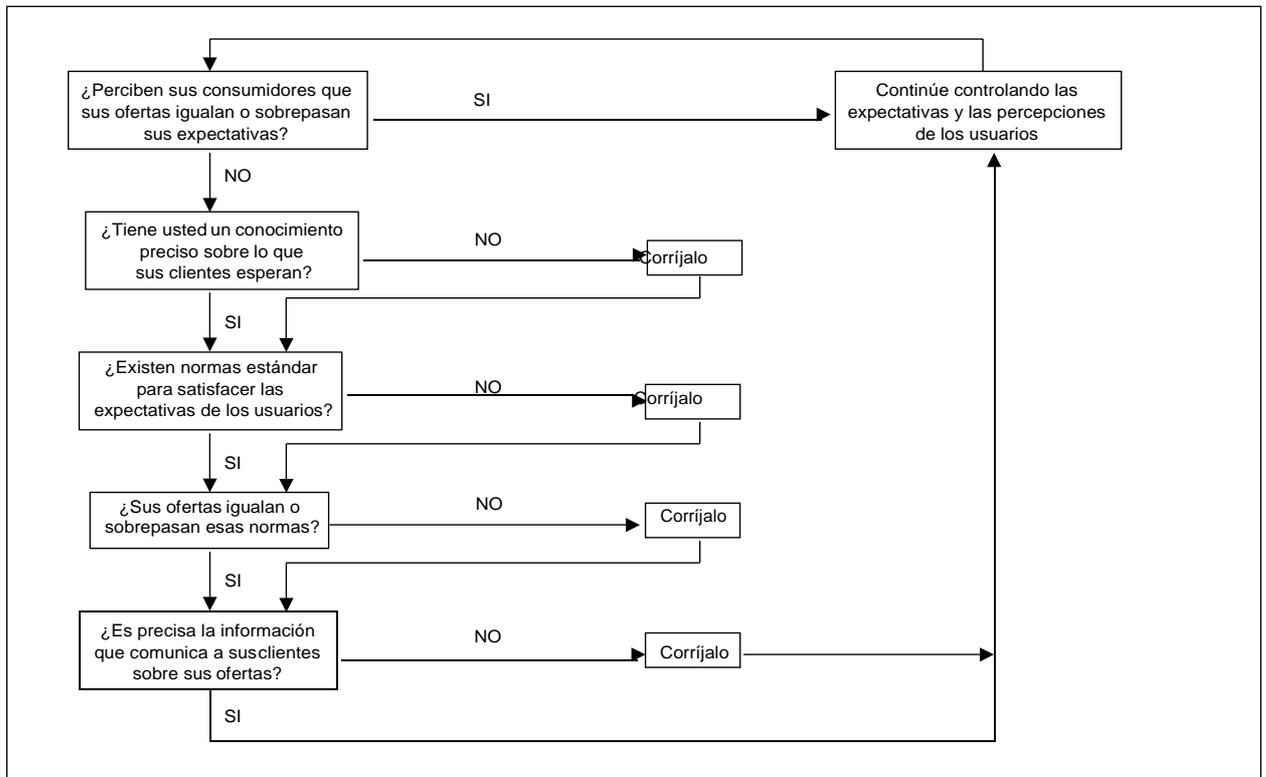
El modelo conceptual sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y perfeccionamiento de la calidad del servicio (gráficos N° 2 y N° 3).

**Ilustración 2 Modelo conceptual de la calidad de servició**



Fuente: (Zeithaml A. , 2002)

**Ilustración 3 Modelo del proceso para la medición y perfeccionamiento continuo de la calidad del servicio**



**Fuente:** (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

**Aplicaciones del instrumento SERVQUAL**

Los hallazgos surgidos de esos estudios, analizados en conjunto, sugieren la existencia de algunas oportunidades clave, para muchas empresas, de perfeccionar los niveles de la calidad percibida en sus servicios. Esos hallazgos también muestran los significativos beneficios que las empresas pueden obtener al proporcionar servicios de una calidad superior.

Aunque el estudio cualitativo inicial de la investigación se realizó en los sectores de servicio de banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de aparatos, SERVQUAL es aplicable a muchas otras áreas de servicio. Variadas investigaciones se han desarrollado con el instrumento, aplicándose la escala original o con algunas modificaciones en el enunciado de los ítems, para así adaptarlo al tipo de servicio investigado.

En el anexo N° 1, se mencionan algunas aplicaciones prácticas del instrumento.

El instrumento SERVQUAL y los datos que produce pueden ser utilizados para:

- Comparar las expectativas y percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.

La aplicación sucesiva del instrumento permite hacer valiosas observaciones adicionales, mostrando no sólo cómo varían cronológicamente las diferencias que pudiesen existir entre ellas, sino que además permite determinar también si los cambios son consecuencia de cambios en las expectativas, de cambios en las percepciones o de cambios en ambas.

- Comparar las puntuaciones SERVQUAL de una empresa contra las puntuaciones de sus competidores.

El formato de dos secciones que muestra por separado las secciones correspondientes a las expectativas y a las percepciones es muy conveniente para medir la calidad del servicio de varias empresas. Esto se logra incluyendo grupos de declaraciones sobre las percepciones que tienen los clientes respecto a cada una de las empresas que se quiere estudiar. Si se elaboran gráficos para los criterios y para la medición global de la calidad del servicio, se pueden obtener valiosas ideas sobre los puntos fuertes y débiles relativos de la empresa y cómo cambian a lo largo del tiempo.

- Examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.

A partir de las puntuaciones individuales obtenidas se pueden segmentar a los clientes en función de sus características sociodemográficas, psicológicas u otras; de la importancia relativa de los cinco criterios en la determinación de sus percepciones sobre la calidad del servicio; y de las razones o concausas de esas percepciones. Con esa información, la empresa tiene una visión más precisa respecto a los pasos que debe dar para su mejora.

- Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad, entre otros.

Si se adapta eficazmente el instrumento, se puede aplicar en los distintos departamentos o divisiones de una empresa para comprobar la calidad del servicio que suministran a los empleados.

La clave radica en equilibrar las expectativas y las percepciones de los usuarios y acabar con las diferencias y desequilibrios que pudiesen existir entre ambas. La metodología SERVQUAL puede ayudar a determinar dónde se están produciendo esos desequilibrios y la importancia de los mismos. Al centrarse en subsanar las deficiencias SERVQUAL, una empresa podría beneficiarse al tener una mejor comprensión de los desequilibrios o fallos internos que pudiesen ser responsables de las deficiencias externas. El componente más importante radica en que está centrado en la identificación de esas deficiencias internas y en establecimiento de la relación que existe entre ellas y las percepciones de calidad de los usuarios.

### **2.2.7 All inclusive Hotels & Resorts**

Esta importante cadena hotelera de carácter internacional tiene su alcance y experiencia lograda a lo largo de su operación con el servicio de Todo Incluido, debido a la fuerte expansión y posicionamiento de cada uno de sus hoteles en los principales destinos de turismo de sol y playa, especialmente en la zona de El Caribe, por ello a continuación se presenta su reseña histórica:

Uno de los principales fundamentos de la Cadena Decamerón está en su alcance y expansión comercial lograda en los últimos 25 años. Con 37 delegaciones comerciales en Canadá, Estados Unidos, Centro América, Suramérica y Europa, esta cadena ha posicionado sus hoteles como una alternativa a nivel mundial, logrando altos niveles de ocupación y satisfacción

La cadena de hoteles Decamerón tuvo sus orígenes en República Dominicana, donde se creó el primer hotel Todo Incluido bajo esta marca. Posteriormente la sociedad se dividió en dos y el actual grupo se dirigió hasta Cartagena Colombia donde el Presidente de la compañía Sr. Lucio García Mansilla, visionó el futuro turístico de la ciudad y adquirió el aparta hotel Don Blas S.A. Decamerón tomó el control del hotel en mayo de 1987

y después de someterlo a remodelaciones y cambios para adecuarlo a los requerimientos de una operación de “ALL INCLUSIVE” que incluyó la capacitación y entrenamiento del personal, fue puesto nuevamente en servicio con el nombre HOTEL DECAMERÓN CARTAGENA en octubre de 1987. (Entrevista Sr. Javier Carrera, Mompiche, junio 2012).

Comenzó así una operación que convirtió a este grupo empresarial turístico hotelero Decamerón en el líder del negocio de oferta de sol, playa y diversión en las áreas del Caribe y del Pacífico, en Sur y Centroamérica, y en África; con el mejor producto en la modalidad del “TODO INCLUIDO” y los mejores precios, como elementos diferenciales.

Su conjunto de empresas promueve la generación de servicios y beneficios al cliente, desarrollando globalmente conceptos novedosos y rentables en el negocio turístico y hotelero y en la logística de comercialización, distribución, operación, transporte y entretenimiento de los tráficos turísticos regionales, nacionales e internacionales, dentro de una actitud de respeto con el entorno natural, social y cultural, propiciando oportunidades económicas y de desarrollo sustentable, en los ámbitos donde actúa ([destinosdecameron.blogspot.com](http://destinosdecameron.blogspot.com)).

Diversificación de servicios y expansión de la cadena hotelera Decamerón. Esta importante cadena hotelera presenta una gran variedad en cuanto a los servicios que ofrece, cubriendo así gran parte del mercado que no solo se interesa en realizar turismo de sol y playa, sino también un turismo de negocios, contando así con:

Hoteles afiliados a la red Decamerón a quienes brinda apoyo comercial y operacional, a través de la implementación de sistemas de reservas, la promoción y publicidad, y el ensamble de paquetes. A su vez, dentro de la cadena Decamerón y bajo los más altos estándares de calidad surgió una nueva marca diversificada, Radisson Decapolis, un concepto novedoso dirigido al segmento corporativo. El primer hotel bajo esta línea fue inaugurado en el 2003, ubicado en el corazón de Ciudad de Panamá, rodeado de los principales distritos financieros y comerciales, ofreciendo así una gran ventaja para el servicio corporativo. Además, Hoteles Decamerón puso en marcha la segunda etapa de expansión de su marca Radisson

Decapolis en Lima, con dos Hoteles ubicados en las áreas más estratégicas de la ciudad, el Radisson Decapolis Miraflores y Radisson San Isidro. También es importante mencionar la manera como esta cadena hotelera se asocia con las principales aerolíneas a nivel mundial al contratar vuelos chárteres con el fin de facilitar aún más el acceso de sus clientes a los hoteles. Además, tiene una amplia plataforma comercial para asesorar a los huéspedes y asistir a las agencias de viajes en la venta de su portafolio de servicios.

### 2.2.8 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora es un proceso metodológico, con el fin de cambiar y mejorar una situación, y consiste en que el individuo participa con un conocimiento previo sobre un tema para mejorar un aprendizaje, desempeño y competencias, que es realizada por el personal de atención, quien busca dar respuesta a las necesidades, curiosidades, de diversos grupos y así mismo facilitar el proceso de toma de decisión de compra, creando un ambiente de confianza, aventura, seguridad y emoción.

La propuesta de mejora presenta las siguientes características:

- Es toda acción que se refiere a enseñar, informar, guiar, transformar, atender una problemática específica; en una forma estructurada y dependiendo del ámbito o contexto en el que se aplique.
- Es una estrategia puesta en acción, cuyo proceso u objetivo es mejorar o cambiar en un contexto determinado, bajo expresiones de la voluntad y/o el deseo de los involucrados.
- La propuesta de mejora, no se limita a un sólo campo de acción, como es estrictamente la educación (educación formal), sino que se involucra con todos los campos, en distintas modalidades: formal, no formal, e informal.
- Presenta recursos indispensables como personas, materiales, económicos y físicos.
- De la misma forma, la propuesta de mejora presenta fases bien definidas que se reflejan en la recolección de datos (observación directa y entrevista); y análisis de datos, se clasifican en:
  - Diagnóstica: puede ser participativo, de expertos y exploratorios. Puede aplicarse en los ámbitos: comunitario, organizacional, educativo.
  - Planeación: es delimitar los fines, objetivos y metas, es decir la ejecución del plan a seguir.

- Ejecución: como su nombre lo indica en esta etapa se realiza la ejecución con la población afectada; se debe llevar un registro de cada una de las experiencias.
- Evaluación: proceso dinámico, continuo, sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual se verifican logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

#### Propuesta de mejora sobre atención al cliente

Para entender la problemática, los clientes son personas, y las personas son diversas, diversas en sentimientos, trato, carácter, facilidad de trato, resolución, habilidad, temor, agresividad, etc. El cliente es un amplio espectro de posibilidades cuya satisfacción depende de la habilidad de la persona que lo atiende de “sintonizarlo” – cambiar su frecuencia a “deseo” -- su deseo a capacidad de poder - y a la decisión final de compra. Sin embargo, esto es solo una parte.

Otra dimensión de la problemática es diferenciar nuestro servicio o producto, hacerlo convincente, deseable, esto no es mas tan sencillo como mostrar un catálogo o saber un listado, “es conocer esa experiencia” y saber transmitirla emocionalmente de manera que “deja de ser algo abstracto, observable “a ser algo “sentido”, vivido anticipadamente a través de la imaginación, un sueño que es cuestión de una decisión.

En esta línea de dimensiones, desarrollar la expectativa, al igual que la presentación y el aroma de un potaje, es parte de la satisfacción.

En esta línea de ideas, la atención al cliente, como una experiencia para él y excelencia para la empresa requiere de mucho conocimiento, practica, que es lo que pretende hacer el programa.

### 2.2.9 Marco conceptual

**Aspectos tangibles:** Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

**Calidad de atención al cliente:** Es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria.

**Capacidad de respuesta:** Rapidez acorde a la emergencia y puesta a disposición los recursos necesarios. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

**Empatía:** Es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

**Expectativa:** Idea o concepto respecto a lo que espera recibir en el servicio solicitado.

**Fiabilidad:** Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

**Propuesta de mejora de gestión en la atención al cliente:** La propuesta de mejora es un proceso metodológico, con el fin de cambiar y mejorar una situación, y consiste en que los empleados participan con un conocimiento previo sobre un tema para mejorar un aprendizaje, desempeño y competencias, que es realizada por el personal de atención, quien busca dar respuesta a las necesidades, curiosidades, de diversos grupos y así mismo facilitar el proceso de toma de decisión de compra, creando un ambiente de confianza, aventura, seguridad y emoción. (Construcción del autor)

**Satisfacción del usuario:** Experiencia racional o cognoscitiva, derivada de la comparación entre las expectativas y el comportamiento del producto o servicio; está subordinada a numerosos factores como las expectativas, valores morales, culturales, necesidades personales y a la propia organización sanitaria. Estos elementos condicionan que la satisfacción sea diferente para distintas personas y para la misma persona en diferentes circunstancias (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

**Seguridad:** Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993)

### III. HIPÓTESIS

#### III.1. Declaración de hipótesis

H<sub>0</sub>: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts NO mejora significativamente la satisfacción del cliente

H<sub>1</sub>: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts SI mejora significativamente la satisfacción del cliente

##### iii.1.1 Variable independiente:

Satisfacción del cliente

##### Definición conceptual

Experiencia racional o cognoscitiva, derivada de la comparación entre las expectativas y el comportamiento del producto o servicio; está subordinada a numerosos factores como las expectativas, valores morales, culturales, necesidades personales y a la propia organización sanitaria. Estos elementos condicionan que la satisfacción sea diferente para distintas personas y para la misma persona en diferentes circunstancias (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

##### Definición operacional

Aplicación del cuestionario SERVQUAL modificado para medir la satisfacción del usuario externo en la agencia de ventas de un All Inclusive Resorts, adaptado por Cabello y Chirinos (Cabello & Chirinos, 2010)

##### iii.1.2 Variable dependiente

Propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente

##### Definición conceptual

La propuesta de mejora es un proceso metodológico, con el fin de cambiar y mejorar una situación, y consiste en que los empleados participen con un

conocimiento previo sobre un tema para mejorar un aprendizaje, desempeño y competencias, que es realizada por el personal de atención, quien busca dar respuesta a las necesidades, curiosidades, de diversos grupos y así mismo facilitar el proceso de toma de decisión de compra, creando un ambiente de confianza, aventura, seguridad y emoción.

### III.2. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala
Independient e Satisfacción del cliente	<b>Fiabilidad (F),</b> Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)	Es capaz de demostrar fiablemente la empresa y servicios	<b>ORDINAL:</b>  Insatisfecho Satisfecho Complacido
	<b>Capacidad de respuesta (CR),</b> Rapidez acorde a la emergencia y disocian de los recursos necesarios (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)	Capacidad de los canales necesarios, tecnología para responder con rapidez	<b>ORDINAL:</b>  Insatisfecho Satisfecho Complacido
	<b>Seguridad (S),</b> Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)	Es capaz de convencer que la empresa es sólida y confiable	<b>ORDINAL:</b>  Insatisfecho Satisfecho Complacido
	<b>Empatía (E)</b> Atención individualizada al cliente. La empatía es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)	Capacidad de sintonizarse con la diversidad de clientes	<b>ORDINAL:</b>  Insatisfecho Satisfecho Complacido
	<b>Aspectos tangibles (T)</b> Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)	Concordancia de las instalaciones y la marca y producto	<b>ORDINAL:</b>  Insatisfecho Satisfecho Complacido

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala
Dependiente cliente  Propuesta de mejora de gestión de atención al cliente	Conocimiento del negocio y productos	Holéeles Servicios del hotel Características Demostración Concepto All inclusive	ORDINAL: No Logrado Logrado Logrado extraordinario
	Conocimiento del cliente	Conocimiento técnico Abordaje exploratorio Determinación de conversación asertiva comunicación emocional	ORDINAL: No Logrado Logrado Logrado extraordinario
	Inteligencia emocional	Autoconciencia emocional Autorregulación Empatía Automotivación Habilidades sociales	ORDINAL: No Logrado Logrado Logrado extraordinario
	Ventas	Determinación de necesidad Conversión de duda, curiosidad en necesidad Desarrollo de sentimiento de capacidad y riesgo Propuesta de venta Cierre de venta	ORDINAL: No Logrado Logrado Logrado extraordinario
	Valores empresariales	Identidad laboral Involucración laboral Orientación a metas	ORDINAL: No Logrado Logrado Logrado extraordinario

### III.3. Propuesta de solución

La propuesta de solución está basada en la capacitación sobre la gestión de atención al cliente y consiste de:

Sesión 1:

Conocimiento del negocio y productos

Sesión 2:

Conocimiento del cliente

Sesión 3:

El cliente/La clienta

¿Cómo evalúa el cliente/ la clienta tu servicio?

La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar cliente

La comunicación con el cliente/la clienta

Comunicación verbal

Comunicación no verbal Taller

Reconociendo la comunicación verbal y no verbal

Sesión 4:

Calidad y procesos del servicio al cliente

Las necesidades del consumidor/ de la consumidora

¿Quiénes son mis clientes/as?: determinar con qué tipos de personas va a tratar en la empresa.

Tipos de clientes/as y cómo tratarlos

¿Qué buscarán las personas/clientes con las que trato? Tratan de determinar las necesidades que motivan la búsqueda de un producto o servicio, para lo cual buscan satisfacción con el producto y atención.

Evaluación del comportamiento de atención

Motivación y recompensas

Sesión 5

Pasos para una excelente atención al cliente

¿Qué harías con los reclamos de tus clientes/as?

Sesión 6: Inteligencia emocional

Sesión 7: Ventas

Sesión 8: Valores empresariales

## **IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es cuantitativa, transversal, descriptiva, experimental y aplicada.

### **4.2 Diseño de la investigación.**

El diseño a utilizar es pre experimental y obedece al esquema:

**M: O1 → X → O2**

O1 : Satisfacción del cliente antes de la propuesta

X : Propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente

O2 : Satisfacción del cliente después de la propuesta

### **4.3 Población y muestra.**

#### **4.3.1 Población**

La población estará constituida por los clientes que concurrieron durante los meses de octubre y diciembre del 2016, que fueron como se indica en la tabla:

**Tabla 4 Afluencia de interesados pre test octubre, post test diciembre 2016**

Mes 2016	Afluencia de interesados
Octubre	217
Diciembre	312

Fuente: Registro de atención Decamerón oficina Trujillo

#### **4.3.2 Muestra**

La muestra fue censal, y correspondió a 217 personas que concurrieron en el mes de octubre y 312 personas que concurrieron el mes de diciembre del 2016.

#### 4.4 Técnicas e instrumentos.

##### 4.4.1 Técnicas

La técnica a utilizar será la observación y la estadística tanto descriptiva como inferencial. Para la demostración de la hipótesis estadística se utilizará la prueba de Chi cuadrado y el coeficiente de contingencia Chi cuadrado.

##### 4.4.2 Instrumentos

La encuesta SERVQUAL modificada y adaptada por Cabello & Chirinos, (2010), para medir la satisfacción del usuario. Asimismo, en la segunda y tercera parte del instrumento se considera 22 preguntas sobre la expectativa y percepción del usuario, distribuidos en 5 criterios de evaluación de la calidad: fiabilidad, preguntas del 01 al 05, capacidad de respuesta, preguntas del 06 al 09, seguridad, preguntas del 10 al 13, empatía, preguntas del 14 al 18 y aspectos tangibles, preguntas del 19 al 22. Empleando la escala de Likert para calificar las respuestas en escalas de 1 a 5 y sus categorías: muy insatisfecho, insatisfecho, conforme, satisfecho, muy satisfecho.

Criterios de calificación del Test SERVQUAL:

- ❖ Cliente Satisfecho :  $0 < \leq 0$ .
- ❖ Cliente Insatisfecho :  $< 0$ .

#### 4.5 Procedimiento de recolección de datos.

Para la recolección de datos, se procedió a determinar la muestra diaria aproximada, en nuestro caso fue para el mes de octubre 9 visitantes diarios y para el mes de diciembre 13 visitantes diarios. se consideró para el cálculo 25 días laborales.

Durante el trascurso del día se procuró tomar cantidades similares en la mañana, en la tarde y en la noche.

antes de proceder a darle la encuesta, se le explicó que se trataba de la misma en diferente tiempo, en un primer tiempo antes de entrar a la oficina que es la expectativa y sobre la idea que tenía sobre como lo atenderían. La segunda encuesta se le pido que se ubique en el momento después de ser atendido y responda la misma, pero de acuerdo a ya no la expectativa futura, sino la percepción, experiencia de cómo fue entendido, también se le explico, que la

encuesta no tiene ningún efecto sobre los empleados y la empresa, sino que busca perfeccionar la atención, por lo que sus opiniones veraces de ninguna manera afectaran al personal que la atendió y por el contrario contribuirá a su desarrolló.

## V. RESULTADOS

De acuerdo con el diseño de investigación, se procedió a determinar el nivel satisfacción del cliente para lo cual se aplicó el instrumento Servqual a todos los clientes durante el mes de octubre del 2016, los resultados se muestran en el apartado 5.1.

Posteriormente en el apartado 5.2 se explica la propuesta de solución implementada durante el mes de noviembre, la misma que se detalla en el anexo 3.

Tras la aplicación de la propuesta de solución durante el mes de diciembre se determinó el nivel de satisfacción de los clientes mediante una encuesta a los clientes aplicando el instrumento Servqual el cual se detalla en el apartado 5.3.

Luego se procedió a determinar si la solución propuesta mejoro el nivel de satisfacción del cliente comparando los niveles de satisfacción encontrados antes de la propuesta de mejora y después mediante técnicas estadísticas.

### 5.1 Con respecto a la determinación de la satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente

**Tabla 5 Satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente**

Categoría	Fiabilidad		C. Respuesta		Seguridad		empatía		A. Tangibles		Satisfacción	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Satisfecho	77	35%	76	35%	102	47%	92	42%	78	36%	96	44%
No satisfecho	140	65%	141	65%	115	53%	125	58%	139	64%	121	56%
Total	217	100%	217	100%	217	100%	217	100%	217	100%	217	100%

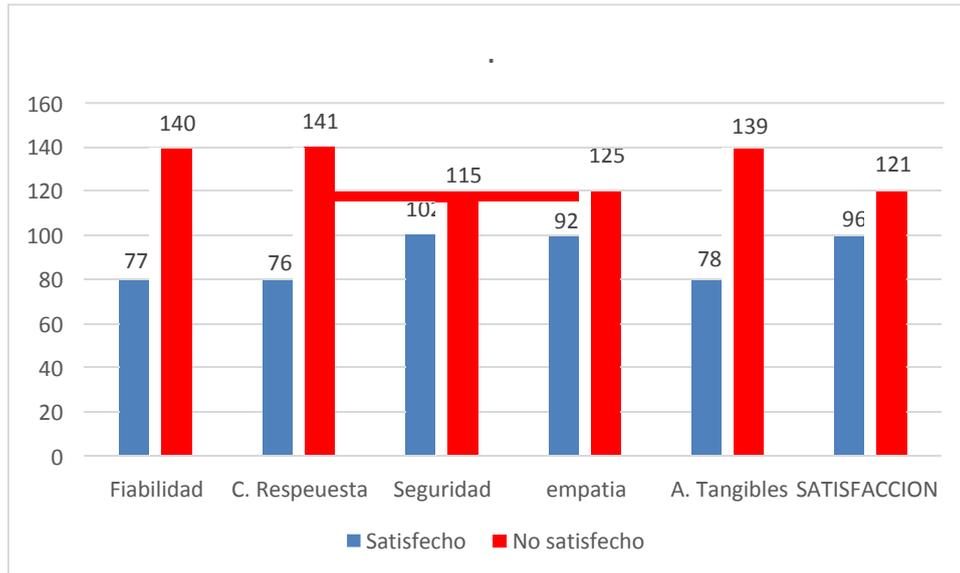
Fuente: Encuesta realizada mes de octubre clientes Decamerón All inclusive resorts

Con respecto a la satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora con la aplicación del instrumento Servqual se encontró que 44% de los entrevistados (96

clientes encuestados) estuvo satisfecho, y un 56% (121 clientes encuestados) quedaron no satisfechos.

Con respecto a las dimensiones de la satisfacción, en la dimensión fiabilidad un 35% (77 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 65% (140) quedaron no satisfechos; En la dimensión capacidad de respuesta un 35% (76 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 65% (141) quedaron no satisfechos; En la dimensión seguridad un 47% (102 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 53% (115) quedaron no satisfechos; En la dimensión empatía un 42% (92 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 58% (125) quedaron no satisfechos; En la dimensión aspectos tangible un 36% (78 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 64% (139) quedaron no satisfechos, estos resultados se aprecian en el grafico 1.

**Gráfico 1 Satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente**



Fuente: Tabla 5

## 5.2 Con respecto a la propuesta de solución de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas

La propuesta de mejora estuvo conformada por una secuencia de capacitaciones para mejorar los 3 problemas específicos del servicio: Evidencia, Personas y Procesos. Consto de un módulo de conocimiento de los productos, instalaciones, actividades, y porque nuestro resort es el único en el Perú. El segundo módulo (el principal) consto de la Atención y satisfacción del cliente diferenciándolo del servicio, y enfocándose en la experiencia única. El módulo 3, busco desarrollar las habilidades emocionales de los empleados, pues estos para su autorrealización, empatía y asertividad, requieren reconocimiento y dominio de sus emociones, de los cuales muchas veces la persona tiene desconocimiento. El módulo 4 consto de un repaso rápido de la técnica de ventas, con énfasis en los medios de pago, financiamiento, sobre todo los convenios con tarjetas de crédito. Finalmente, el módulo 5 y despedida fue un refresco de la inducción a los valores de la empresa. Cómo se detallan en la tabla

**Tabla 6 Propuesta de mejora de la gestión de atención al cliente.**

Actividad	Duración	Objetivos
Módulo 1 Conocimiento de nuestro negocio y productos	2 días 2 horas	Dominar nuestros productos, conocerlos para poder transmitir efectivamente al cliente.
Módulo 2 Atención al cliente	4 días 8 horas	Como satisfacer al cliente mediante la atención.
Módulo 3 Inteligencia Emocional	5 días 15 horas	Desarrollar las habilidades emocionales de los empleados
Módulo 4 Ventas	1 día 3 horas	Técnica de ventas
Módulo 5 Valores empresariales Clausura	1 día 2 horas	Inducción a los valores de la empresa
TOTAL	13 días. 30 horas	

Fuente: Elaboración del autor

Los empleados fueron observados durante las capacitaciones mediante una ficha de observación donde se evaluaba su participación, si le había quedado claro el tema y si mostraba mejoras en la competencia estudiada.

La capacitación duró 13 días, que fueron sesiones de 60 minutos a 90 minutos máximo.

**Tabla 7 Actividades de aplicación y evaluación de satisfacción al cliente**

Actividad	Responsable	Dirigido a (participantes)	Fecha
Medición del nivel de satisfacción	Investigador	Clientes del mes	01/10/2016 al 30/10/2016
Propuesta de mejora mediante capacitación	Investigador	Todo el personal de la agencia Trujillo	01/11/2016 al 30/11/2016
Medición del nivel de satisfacción	investigador	Clientes del mes	01/12/2016 al 30/12/2016
Evaluación de la propuesta	Investigador	Datos recolectados	07/01/2017 al 12/01/2017

Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo de la propuesta está detallado en el anexo 03.

### 5.3 Con respecto a la determinación de satisfacción del cliente después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente

**Tabla 8 Determinación de satisfacción del cliente después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente**

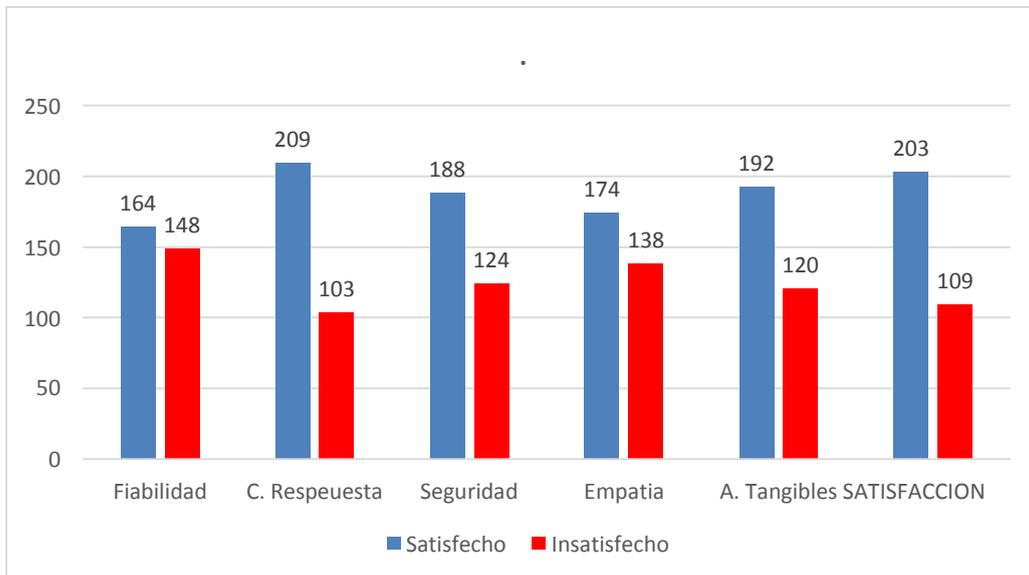
Categoría	Fiabilidad		C. Respuesta		Seguridad		Empatía		A. Tangibles		Satisfacción	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Satisfecho	164	53%	209	67%	188	60%	174	56%	192	62%	203	65%
Insatisfecho	148	47%	103	33%	124	40%	138	44%	120	38%	109	35%
Total	312	100%	312	100%	312	100%	312	100%	312	100%	312	100%

Fuente: Encuesta realizada mes de diciembre clientes Decamerón All inclusive resorts

Con respecto a la satisfacción del cliente después de la propuesta de mejora con la aplicación del instrumento Servqual se encontró que 65% de los entrevistados (203 clientes encuestados) estuvo satisfecho, y un 35% (109 clientes encuestados) quedaron no satisfechos.

Con respecto a las dimensiones de la satisfacción, en la dimensión fiabilidad un 53% (164 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 47% (148) quedaron no satisfechos; En la dimensión capacidad de respuesta un 67% (209 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 33% (103) quedaron no satisfechos; En la dimensión seguridad un 60% (188 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 40% (124) quedaron no satisfechos; En la dimensión empatía un 56% (174 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 44% (138) quedaron no satisfechos; En la dimensión aspectos tangible un 62% (192 encuestados) estuvo satisfecho, mientras que un 38% (120) quedaron no satisfechos. Es importante aclarar que por ser mes de diciembre hubo muchos más clientes. Estos resultados se aprecian en el grafico 2.

**Gráfico 2 Determinación de satisfacción del cliente después de la  
propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente**



Fuente: Tabla 8

#### 5.4 Con respecto a la determinación de si existe diferencia estadística significativa entre la satisfacción del cliente antes después de la aplicación de la propuesta y prueba de la hipótesis de investigación

##### 5.4.1 Análisis estadístico descriptivo

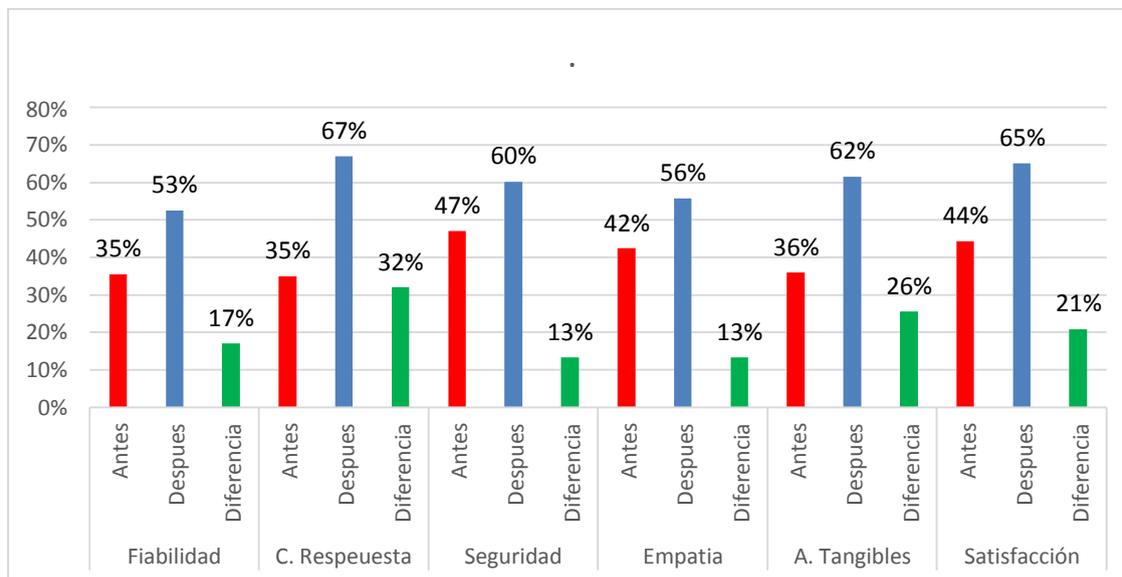
**Tabla 9 Diferencia de satisfacción del cliente (después – antes) de la propuesta de mejora de atención al cliente**

	Fiabilidad			C. Respuesta			Seguridad			Empatía			A. Tangibles			Satisfacción		
	Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia	Antes	Después	Diferencia
Variación	35%	53%	<b>17%</b>	35%	67%	<b>32%</b>	47%	60%	<b>13%</b>	42%	56%	<b>13%</b>	36%	62%	<b>26%</b>	44%	65%	<b>21%</b>

Fuente: Elaboración propia

Comparando en la tabla 9, los resultados estadísticos descriptivos entre la satisfacción del cliente antes de la propuesta de mejora y después de la propuesta de mejora, la satisfacción del cliente aumento un 21%, en cuanto a las dimensiones, la satisfacción, en fiabilidad se incrementó un 35%, la capacidad de respuesta se incrementó un 32%, la dimensión seguridad se incrementó un 13%, la dimensión empatía se incrementó un 13% y la dimensión aspectos tangibles se incrementó un 26%.

**Gráfico 3 Comparación de satisfacción del cliente antes y después de la propuesta de mejora de atención al cliente**



Fuente: Tabla 9

**5.4.1 Análisis estadístico inferencial**

**a) Hipótesis Estadística**

H0: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts NO mejora la satisfacción del cliente

H1: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts SI mejora la satisfacción del cliente

**b) Estadístico de contraste**

Debido a que las variables son nominales, se utilizara la prueba de chi cuadrado para muestras independientes (por no ser los mismos sujetos y por ser tamaños de muestras diferentes). Para determinar la asociación de variables. Para la determinación de la afinidad o intensidad de asociación, se usará el coeficiente de contingencia Chi Cuadrado.

**c) Resultado**

Los resultados muestran que el p valor de la prueba de Chi Cuadrado fue de  $0.000 < 0.05$ , y el coeficiente de contingencia fue de 0.525 con un p valor de  $0.000 < 0.05$

**Tabla 10 Pruebas de chi-cuadrado para demostracion de hipotesis estadisitica**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	52,767 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad	50,148	1	,000		
Razón de verosimilitud	64,302	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	52,387	1	,000		
N de casos válidos	529				

Los resultados de las encuestas categorizados fueron trasladados a una base de datos, en el software SPSS V.22

**Tabla 11 Coeficiente chi-cuadrado para determinacion de intensidad de asociación estadisitica**

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,525	,000
N de casos Válidos		549	

Los resultados de las encuestas categorizados fueron trasladados a una base de datos, en el software SPSS V.22

**c) Conclusión estadística**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: “La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts SI mejora la satisfacción del cliente” lo que demuestra la hipótesis de la presente investigación.

**5.4 Impacto en las ventas**

**Tabla 12 Incremento de ventas despues de aplicar la propuesta de mejora respecto del año anterior**

Ventas	2015		2016		Incremento	
	Ventas USD	Días	Ventas USD	Días	Ventas USD	Días
Agosto	34358	245	35,080	251	2%	2.4%
Setiembre	37713	269	38,863	278	3%	3.3%
Octubre	38794	277	39,182	280	1%	1.1%
Diciembre	43964	314	51,438	367	17%	16.9%
Enero	39636	283	47,048	336	19%	18.7%
Febrero	47562	340	57,407	410	21%	20.6%

Fuente: Decamerón All Resorts (Área de ventas – Trujillo)

En la tabla 12 se puede apreciar el efecto de la propuesta de mejora con respecto al año anterior. se puede apreciar que hasta antes de la propuesta los incrementos eran en promedio 2.3%, sin embargo, luego de aplicar la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente se aprecia incrementos superiores al 15%.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 6.1 Discusión

Los resultados encontrados al inicio de la investigación, antes de la propuesta de mejora de atención al cliente muestran que el nivel de satisfacción de los clientes fue del 44%. Siendo las dimensiones con menos satisfacción la Seguridad 47% y la Empatía 42% de Satisfacción, a la Fiabilidad alcanzo un 35% de satisfacción. La Capacidad de Respuesta alcanzó un 35% y los Aspectos Tangibles alcanzaron un nivel de satisfacción del 36%. Es importante destacar que este nivel de satisfacción no es en el servicio en sí, sino en la experiencia de consulta y atención en la venta.

Estos resultados guardan congruencia con los hallados por Cueva (2015) quien señala la importancia del conocimiento de la expectativa del cliente, muchos de ellos, es la primera vez que tomaran un servicio así, del cual no tienen una idea, y a los que es necesario explicarles asertivamente sobre la experiencia del servicio. Al ser una experiencia nueva, es importante hacerles confiar que en todo momento tendrán la asistencia necesaria sin salir de su presupuesto, los canales de comunicación y sobre todo de como ellos pueden disfrutar al máximo de las instalaciones. En nuestro caso, el All inclusive Resorts dispone de todo para sus actividades, gimnasio, piscina, etc. que está a su disposición y que muchos no lo emplearían por temor, falta de confianza, costumbre, etc. Otro aspecto es tener el material adecuado para que el cliente aprecie todo lo que va a tener en videos, tours virtuales, etc.

La forma de pago, traslado, conexiones es importante, toda vez que una gran cantidad de clientes son nuevos en el segmento de negocios, hacen uso por primera vez de este servicio, por lo que desconocen y es necesario hacerle una inducción al servicio en la forma más empática, asertiva.

En esta misma línea de ideas, Morillo (2007) señala la importancia de una conversación asertiva con el cliente, para descubrir sus percepciones, su cultura, sus motivaciones, su objetivo por el que toma este servicio, de esta manera las respuestas que el cliente necesita y que de repente no las plantea, es entonces cuando podemos estar a la talla de sus expectativas que de repente no sabía plantearnos pero que nosotros hemos sabido averiguarla. Es en esta circunstancia que la herramienta Servqual demuestra con efectividad su valía, pues habrá pasajeros que presentan una expectativa íntima, otros una expectativa social, otros una expectativa sensorial. Coincidimos con el antecedente que antes de dar

respuestas tenemos que escuchar, hacer hablar al cliente, saber extraer sus emociones, motivaciones y expectativas, es entonces cuando nuestras respuestas y actitudes estarán a la altura de sus expectativas y percibirán lo que esperaban.

Con respecto al antecedente de Otero (2003), nosotros al igual que él, utilizamos la primera prueba Servqual para implementar la propuesta de mejora de la atención, donde pudimos detectar las deficiencias de la gestión actual y las valoraciones del cliente. Entre los aspectos que encontramos fueron: Clientes frecuentes del segmento, Clientes y Usuarios por primera vez del segmento. Los clientes frecuentemente del segmento hacen uso de diferentes servicios como el nuestro, buscan novedad, pero su característica es que como están familiarizados con la oferta y competencia tienen expectativas altas de trato, servicio y esperan diferenciación. El segundo grupo, son clientes nuestros o recomendados de nuestros clientes, no tienen tanto vínculo con la competencia, en cierta forma son cautivos, sin embargo, tienen sus detalles que aprecian, como por ejemplo que los recuerden y que las nuevas experiencias sean igual o mejores que la anterior. El tercer tipo de clientes son en cierta forma profanos, no están acostumbrados al servicio, lo van a tener por primera vez, no conocen el servicio, están acostumbrados a otro tipo de servicios económicos, y requieren mucha información asertiva sobre esta nueva dimensión de servicio que van a tomar, aspectos relacionados al costo, calidad, fiabilidad, y sobre todo en enfoque en la calidad y satisfacción. Tienen su propio contexto cultural que, usualmente no pertenece a la dimensión de este servicio, por lo que hay que conversar con ellos, su entorno, gustos expectativos, motivaciones a fin de que podamos vender e incrementar el segmento, pues este tipo de clientes son los que más refieren. Es el más especial y tiene la premisa de permitirle expresarse y después darle respuesta. Otro aspecto es identificar el nivel de comunicación con el cliente, ¿es visual?, ¿es auditiva? O es ¿cinestesia? Y se debe tener el material y el entrenamiento para estos tres tipos de situaciones.

Los criterios anteriormente mencionados por Otero (2003) y que nos sirvieron para configurar nuestra propuesta de mejora se ven respaldados por Benítez (2010) quien en esa misma línea de ideas señala “la calidad de servicio no están del todo desarrollados ya que se basan en percepciones que son difíciles de medir, por lo que no existe una metodología única que se pueda constituir como la predominante para conceptualizar este fenómeno “ desatando la idea de Servqual, que la magia está en descubrir las expectativas, el resto es esfuerzo desperdiciado, por otro lado,

requiere de un gran entrenamiento del personal, en la proyección de confianza, ganarse su confianza del cliente y lograr una “comunicación emocional” que al final será lo que incline la balanza hacia una percepción buena.

Con respecto al antecedente de Moya (2004), nosotros coincidimos que la tecnología ayuda mucho y es en la actualidad una herramienta indispensable para la atención del cliente, en especial de los recurrentes, además permite tener un perfil anticipado si es un cliente referido, ya que sus características o expectativas serán en mucho semejante a las percibidas por el cliente que lo refirió.

Después de aplicar la propuesta de mejora, se encontró un incremento del 21% en la satisfacción del cliente, pues paso de 44% a 65% (tabla 9), en el aspecto dimensional, la dimensión fiabilidad logro un incremento del 17%, la dimensión capacidad de respuesta se incrementó un 32%, la dimensión seguridad se incrementó un 13%, la dimensión empatía se incrementó un 13%, y la dimensión aspectos tangibles se incrementó un 26%.

Por otro lado, se encontró diferencia estadística significativa entre los resultados del pre test y post test lo que lleva a confirmar la hipótesis alterna de investigación: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts Si mejora la satisfacción del cliente.

El logro de estos resultados concuerda con Carrazco (2010) quien recomienda brindar un servicio y atención de calidad mediante un sistema basado técnicas, reglas, tipos de servicios, cualidades, aptitudes y otros conocimientos básicos que se debe aplicar o ejecutar al momento que se brinda el servicio para que pueda cumplir con las expectativas del cliente y obtener su fidelidad y esto era lo que pretendíamos con nuestra propuesta de mejora de atención en las oficinas de ventas de Trujillo, y como muestran los resultados fue efectivo, nosotros consideramos que los porcentajes irán subiendo cada mes en la medida que el personal adopte nuevas habilidades que se conviertan en hábitos.

Mejorar el servicio tienen como requisito un programa de intervención, como señala Guerrero (2012) quien señala no solo enfocarse en los clientes externos sino en los internos, en nuestro caso, juega un papel fundamental los proveedores externos, es decir el personal de los Resorts no solo en Perú sino en Sud América, pues existe bastante afluencia para destinos como Colombia, Panamá, Jamaica y Ecuador, muchas veces se requieren coordinaciones necesarias de acuerdo a la particularidad del cliente.

En esta misma línea de ideas, nosotros concordamos con Chang (2014) quien señala que se requiere una planeación estratégica, pero no tanto enfocada en la venta, sino en la expectativa del cliente, en sintonizarlo, empatizarlo y compenetrarnos en sus expectativas, estableciendo la relación de confianza, ofrecer el servicio acorde a sus expectativas y más, lo que garantizara no solo la venta sino la satisfacción del cliente.

Nuestra investigación también ha puesto en relieve, lo señalado por Rodríguez y Pintado (2014) quien señala que, si el cliente no percibe el servicio, no lo toma, o si otro es de menor calidad, pero es percibido mejor, es tomado éste último, poniendo en relieve la importancia de la percepción, aspecto complicado porque no es algo inmediato (como un restaurant donde se ve el plato) sino una estancia que se tomara en el futuro. Se tiene que transmitir ese futuro, y la forma de trasmitirlo es en base a que encaje con la percepción, lo que ratifica una vez más la importancia del instrumento Servqual, “primero entérate de lo que quiere y espera” y luego ofrece.

## 6.2 Conclusiones

- 1) Se encontró un nivel bajo de satisfacción del cliente de 44%. A nivel dimensional las otras dimensiones tuvieron puntuaciones que fueron Seguridad (47%) y Empatía (42%), las demás dimensiones mostraron valores entre 35 y 36%.
- 2) Se desarrolló la propuesta de mejora de la gestión del cliente que abordó una capacitación en Conocimiento del negocio y productos, Atención al cliente, inteligencia emocional, ventas y valores empresariales, esta duró 13 días y duraron entre 60 y 90 minutos cada sesión.
- 3) El nivel de satisfacción después de la propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente fue del 65%, tuvo un incremento de +21% el primer mes después de su implementación.
- 4) Se demostró estadísticamente con un nivel de confianza del 95% mediante la prueba de Chi Cuadrado que existe diferencia estadística significativa entre la satisfacción del cliente después de la intervención y la satisfacción del cliente antes de la intervención, lo que prueba la hipótesis alterna de la presente investigación: La propuesta de mejora en la gestión de atención al cliente en una agencia de ventas de Trujillo de un All inclusive Hotels & Resorts SI mejora la satisfacción del cliente.

### 6.3 Recomendaciones

Hacer cursos de refresco y práctica para mantener el nivel de atención y como parte de su gestión. En cada refresco hacer un análisis de los clientes, sus características socioeconómicas, emocionales, y demás variables que se pudieran encontrar.

Dado su éxito se recomienda, aplicar a todas las oficinas nacionales

Perfeccionar el uso de los sistemas CRM de la empresa.

Dado que la atención al cliente es un proceso social y vivencial cuya experiencia no se puede plenamente valorar cuantitativamente, se recomienda hacer un estudio cualitativo sobre el proceso y gestión de la atención, con lo que la presente investigación quedaría plenamente investigada.

Dado que el personal está destinado a la atención al cliente, y requiere de habilidades específicas como asertividad, empatía, entre otras, se recomienda hacer un perfil específico para el personal de atención, a fin de que este se desempeñe idóneamente en su función.

## Lista de referencias

- Albrecht, K., & Lawrence, J. (2008). *La excelencia en el servicio: serie empresarial*. . Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Almeida, A., Redin, L., & Castilla, J. (2006). *Gestión de la Calidad en los Procesos Turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Benítez del Rosario, J. (2010). *La calidad del servicio en la industria hotelera*. . Las Palmas de Gran Canaria, : Tesis Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de [http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694\\_00000\\_0000.pdf](http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694_00000_0000.pdf)
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1986). *Calidad de Servicios: Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos.
- Blanco Prieto, A. (2002). *Atención al cliente Serie empresa y gestión*. México: Limusa.
- Cabello, E., & Chirinos, J. (2010). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Rev Med Hered*, 88-95.
- CANATUR. (2016). *Memoria 2016*. Lima - Perú: CANATUR.
- Carrasco Sanung, N. (2010). *Evaluar la calidad en el servicio y atención al cliente en la hostería "Karen Estefanía" en la Ciudad de Guano, de la provincia de Chimborazo*. Riobamba – Ecuador : Tesis Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.
- Chang Figueroa, J. (2014 ). *Atención al cliente en los servicios de la Municipalidad de Malacatán San Marcos*. Quetzaltenango - Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.
- Colunga, D. (1998). *La Calidad en el Servicio*. México: Panorama.
- Contreras, F. (2006). *Infkuencia del Sistema de Comunicación en la Calidad del Servicio Asistencial*. Lima: UNMSM.
- CONYTECSG. (2001). *Manual CTN de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios*. Madrid: Diaz Santos.
- Córdoba, J. C. (2007). *Modelo de Calidad para Portales Bancarios*. San José, Costa Rica.
- Cortez. (2002). *Servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall.

- Cueva Trelles , V. (2015). *Evaluación de la calidad percibida por los clientes del hotel los portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones*. Piura: Tesis Universidad de Piura.
- Drucker, P. (1985). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. . Buenos Aires - Argentina: El Ateneo.
- Ejarque, M. (2005). *Destinos Turísticos de Éxito*. . Madrid: Pirámide.
- Farfán Teves, C. (2015). *La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: Museo San Francisco de Lima*. Lima-Perú : Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Franco, R. (2001). *¿Porqué Satisfacción del Cliente?* Buenos Aires: Paidós.
- Frederick, M. (2009). *Gerencia y atención de clientes*. España: Editorial Verice.
- García, F. (2003). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. . Madrid, : Paraninfo 2003.
- Gestión. (15 de 02 de 2016). Mincetur: 3.5 millones de turistas internacionales visitaron el Perú en el 2015. *Gestión*, pág. Economía.
- Gordón Tulcán, R. (2013). *La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán*. Tulcán - Ecuador: Tesis Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Guerrero Vargas, T. (2012). *Propuesta de programa integral de servicio al cliente (pisc) como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil-Ecuador: Tesis Universidad Politécnica Salesiana.
- Hayes. (2006). *Calidad en el servicio al cliente*. México: McGraw Hill.
- Helouani, R. (2003). *Atención al cliente*. España: Paraninfo.
- Helouani, R. (2005). *Atención al cliente*. Lima: Palomino.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Horovitz, J. (2006). *La calidad del servicio: A la conquista del cliente*. Bogotá: McGrawHill.
- Huanambal, F. B. (20 de Noviembre de 2014). *Monografías. com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria2.shtml>
- Kotler, P. (1998). *Mercadotecnia*. . Madrid: Prentice Hall.

- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & MORENO, R. (2003). *Marketing para Turismo*. España: Prentice Hall.
- Larea, P. (2004). *Servicio al cliente*. Buenos Aires: Limusa.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Llamas, J. (2002). *Servicio y atención al cliente*. México: Limusa.
- Londoño, C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid España: Editorial Fundación Confemetal.
- Morillo Moreno, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida . *Vision Gerencial*, 6(2), 269-297.
- Moya Gómez, M. (2004). *Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico*. Santiago de Chile : Tesis.
- OMT. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2016*. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Otero Cordones, C. (2003). *Evaluación de la calidad de destinos turísticos de sol y playa: una aplicación a la Costa del Sol*. Málaga - España: Universidad de Málaga.
- OTP. (2016). *Crecimiento del turismo receptor*. Obtenido de Observatorio Turístico del Perú: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *J Retailing*, 12-40.
- Polo Regionale, D. (2010). *Calidad de servicio y satisfaccion del cliente en la industria hotelera*. Milano - Italia: Tesis Politecnico di Milano. Obtenido de [https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/13105/1/2010\\_10\\_Le.pdf](https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/13105/1/2010_10_Le.pdf)
- Promonegocios. (s.f.). *Midiendo la satisfaccion del cliente*. Obtenido de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net):  
[www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccioncliente.htm)
- Promperú. (2007). *Perfil del Turista Extranjero. Perfil del Turista Extranjero*. Lima - Perú.
- Rey, C. (1999). La satisfacción del usuario: Un concepto de alza. En J. Fuentes, *Evaluación de Bibliotecas y Centros de Documentación e Información*. Barcelona: Ediciones Trea.

- Rodriguez Palacios, A., & Pintado Cruz, M. (2014). *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de Servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo*. Trujillo Perú: Tesis Universidad Privada Antenor Orrego.
- Rodríguez, E., & Escobar, B. (2002). *Creatividad en el servicio: una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, J. (2008). *Introducción a la Administración*. México: Piramide.
- Sánchez Pereira, C. (2010). *Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura CODENSA S.A.* Colombia: Tesis Universidad .
- Secretaría de Turismo España. (2011). *Situación del turismo actual en España*. Madrid: Secretaría de Turismo de España.
- Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.
- Stapleton, C. (2005). *Administración de Servicios*. Valencia. Editorial de la UPV.
- Steven, T., Wouter, T., & Frans, S. (2003). *Lo más Importante de la Gestión Empresarial*. USA: McGraw Hill.
- Stoner, F. (1996). *Administración*. México: Mc Gran Hill.
- Valdunciel, L. M. (2007). Análisis de la Calidad de Servicio que prestan las Entidades Bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la Entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 85.
- Valencia, A. (2012). Una visión para hacer mas eficiente el desempeño del Sector Bancario en América Latina. *IDC- Analyze The Future*, 1.
- Vargas, M., & Aldana de la Vega, L. (2008). *Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Ecoe.
- Vela Mori, R., & Zavaleta Cuevas, L. (2014). *Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus - mall, de la ciudad de Trujillo 2014* . Trujillo – Perú: Tesis Universidad Privada Antenor Orrego.
- Zaniuk, B. (2008). Cómo brindar una excelente atención al cliente. *Revista Buscar Empleo*, 27-29.
- Zeithaml, A. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente en la empresa*. Madrid: Díaz Santos.

## Anexos

### Anexo 01: Cuestionario SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción del usuario externo en expectativa.

- MUY SATISFECHO (5)**  
**SATISFECHO (4)**  
**CONFORME (3)**  
**INSATISFECHO (2)**  
**MUY INSATISFECHO (1)**

N°	DATOS SOBRE EXPECTATIVA	1	2	3	4	5
		MI	IN	C	S	MS
1	Que el personal de informes le oriente y explique de manera clara y adecuada sobre el producto turístico.	.	.	.	.	.
2	Que información sea por curiosidad, duda fue atendida de inmediato y ser tratado como un cliente potencial.	.	.	.	.	.
3	Que sea atendido sin discriminación de estrato social, apariencia, lenguaje, y si con un sentimiento de aprecio y vocación de servicio.	.	.	.	.	.
4	Que tenga posibilidades y facilidades de financiación, le facilite los procesos de pago.	.	.	.	.	.
5	Que tenga paquetes y oportunidades para todos los interesados	.	.	.	.	.
6	Que le resuelvan los problemas de financiamiento, transporte, seguro, horario y cualquier otro que se interpongan en disfrutar el producto turístico	.	.	.	.	.
7	Que las consultas de horarios, temporadas, paquetes, y demás coordinaciones sean rápidas, la empresa tenga aliados estratégicos para los servicios colaterales de sus clientes	.	.	.	.	.
8	Que frente a los problemas que usted tenga para contratar los productos la empresa tenga soluciones y sepa diferenciarse, manteniendo superioridad ante otras alternativas	.	.	.	.	.
9	Que le manifiesten y le produzcan sentimiento de seguridad en que el servicio será lo que esperan, que se divertirán y será una experiencia inolvidable.	.	.	.	.	.
10	Que durante su atención se aborde todos los detalles del servicio (baños, gimnasio, jabón... es decir TODOS LOS DETALLES)	.	.	.	.	.

11	Que el personal sepa explorar sus necesidades, interpretarlas, pues de repente ni usted mismo sabe que quiere	.	.	.	.	.
12	Que el personal le dedique el tiempo necesario y sus necesidades particulares (novia, niños pequeños, parientes ancianos, etc.)	.	.	.	.	.
13	Que las personas que lo atiendan sean carismáticas, empáticas y asertivas	.	.	.	.	.
14	Que el personal se interese por su necesidad, y se enfocó en satisfacer esta, más allá del interés de vender.	.	.	.	.	.
15	Que el personal entienda su negocio, que es el ocio, la experiencia, la diferenciación, y que le ponga en contexto con las demás ofertas o las más destacadas.	.	.	.	.	.
16	En caso de que Ud. sea profano en el turismo, o en el producto particular, la persona que lo atienda sepa no solo explicarle, sino activar su imaginación sobre la experiencia del producto.	.	.	.	.	.
17	En el caso de no depender solo de usted, o tenga oposición (de su esposa, suegra, etc.) el personal tenga la habilidad de convencer o convertir a aliados de la idea a sus acompañantes.	.	.	.	.	.
18	¿Que la persona que lo atiende conozca su trabajo?	.	.	.	.	.
19	La oficina donde le atiendan tenga todas las facilidades y le produzcan sensación de confianza en que está en el lugar correcto para el servicio que busca	.	.	.	.	.
20	El entorno demuestre solvencia de una gran empresa, con capacidad material para cumplir lo que promete	.	.	.	.	.
21	Que el personal tenga identidad corporativa	.	.	.	.	.
22	Que pueda apreciar las ventajas estratégicas y la diferenciación de su servicio.	.	.	.	.	.

**Anexo 02: Cuestionario SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en percepción.**

- MUY SATISFECHO (5)**  
**SATISFECHO (4)**  
**CONFORME (3)**  
**INSATISFECHO (2)**  
**MUY INSATISFECHO (1)**

N°	DATOS SOBRE PERCEPCIÓN	1 MI	2 IN	3 C	4 S	5 MS
1	El personal de informes le orientó y explicó de manera clara y adecuada sobre el producto turístico	.	.	.	.	.
2	Cuando solicitó información sea por curiosidad, duda lo atendieron de inmediato y fue o ha sido tratado como un cliente potencial.	.	.	.	.	.
3	Ha sido atendido sin discriminación de estrato social, apariencia, lenguaje. Encontró evidencia un sentimiento de aprecio y vocación de servicio.	.	.	.	.	.
4	Que tenga posibilidades y facilidades de financiación, le facilite los procesos de pago.	.	.	.	.	.
5	Cuando se le atendió la empresa le mostro alternativas a su presupuesto y facilidades de financiación	.	.	.	.	.
6	Que le resuelvan los problemas de financiamiento, transporte, seguro, horario y cualquier otro que se interpongan en disfrutar el producto turístico	.	.	.	.	.
7	La compañía resolvió rápidamente los aspectos de horarios, temporadas, paquetes, y demás coordinaciones sean rápidas, la empresa mostro aliados estratégicos para los servicios colaterales que usted requería clientes	.	.	.	.	.
8	Que frente a los problemas que usted tenga para contratar los productos la empresa tenga soluciones y sepa diferenciarse, manteniendo superioridad ante otras alternativas.	.	.	.	.	.
9	Que le manifiesten y le produzcan sentimiento de seguridad en que el servicio será lo que esperan, que se divertirán y será una experiencia inolvidable.	.	.	.	.	.
10	Cuando lo atendieron se le mostro o evidencio tuvo habilidad para mostrarle todos los detalles del servicio (Toallas, lavandería, es decir TODOS LOS DETALLES)	.	.	.	.	.
11	El personal que lo atendió supo explorar sus necesidades, interpretarlas, y LE QUEDO CLARO QUE “ESO ERA LO QUE UD QUERÍA”	.	.	.	.	.

12	Cuando fue a solicitar información, personal le dedico el tiempo necesario y supo tener alternativas para sus necesidades particulares (novia, niños pequeños, parientes ancianos, etc.)	.	.	.	.	.
13	La primera impresión cuando entro y vio al encargado, diría que fue encantador, o simpático.	.	.	.	.	.
14	Cuando fue atendido, el personal se interesó por su necesidad, y se esforzó no tanto por vender el producto sino porque satisfaga su interés (por ejemplo, darles unas vacaciones a sus padres nonagenarios)	.	.	.	.	.
15	Cundo fue atendido, el personal conocía su negocio, sabe de actividades de ocio, entiende la importancia de tener experiencias, la diferenciación, y que le puso en contexto con las demás ofertas o las de los demás competidores.	.	.	.	.	.
16	En caso de que Ud. sea profano en el turismo, o en el producto particular, la persona que lo atendió supo no solo explicarle sino activar su imaginación sobre la experiencia del producto.	.	.	.	.	.
17	En el caso de no depender solo de usted, o tenga oposición (de su esposa, suegra, etc.) el personal tenga la habilidad de convencer o convertir a aliados de la idea a sus acompañantes.	.	.	.	.	.
18	La persona que lo atendió conocía su trabajo, de no ser por ella nunca se habría decidido	.	.	.	.	.
19	La oficina donde lo atendieron tenía todos los elementos que le produjeron confianza en que está en el lugar correcto (decoración, folletería, modernidad, etc.)	.	.	.	.	.
20	Al entrar a las oficinas de Decamerón, percibió objetivamente que se trataba de una gran empresa, percibió solvencia, capacidad material para cumplir lo que prometía	.	.	.	.	.
21	El personal estaba uniformado, percibió que no eran empleados sino parte de una corporación	.	.	.	.	.
22	Considera Ud., que, de tomar la decisión o la decisión tomada de ocupar los servicios, le dará valor intangible superior (por ejemplo, no fue a un hotel común, sino en una de las cadenas de hoteles más prestigiosos)	.	.	.	.	.

## Anexo 03: Propuesta de mejora de atención al cliente

### TALLER PROPUESTA DE MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE:

Contenido	
<u>Sesión 1: Conocimiento del negocio y productos</u> .....	91
<u>Sesión 2: Atención al cliente</u> .....	92
<u>Día 1</u> .....	93
<u>EL CLIENTE/ LA CLIENTA</u> .....	93
1.1 <u>¿CÓMO EVALÚA EL CLIENTE/ LA CLIENTA TU SERVICIO?</u> .....	94
1.2 <u>LA IMPORTANCIA DE SABER MIRAR, ESCUCHAR Y PREGUNTAR AL CLIENTE</u> .....	95
1.3 <u>LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE/ LA CLIENTA</u> .....	96
• <u>1.3.1 Comunicación verbal</u> .....	96
• <u>1.3.2 Comunicación no verbal</u> .....	97
<u>Taller</u> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<u>Reconociendo la comunicación verbal y no verbal</u> .....	98
<u>Día 2</u> .....	99
<u>CALIDAD Y PROCESOS DEL SERVICIO AL CLIENTE</u> .....	99
<u>2.1 LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR/ DE LA CONSUMIDORA</u> ...	100
• <u>2.1.1 ¿Quiénes son mis clientes/as?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar en la empresa</u> .....	100
• <u>2.1.2 Tipos de clientes/as y cómo tratarlos</u> .....	101
• <u>2.1.3 ¿Qué buscarán las personas -clientes- con las que trato? Tratan de determinar las necesidades que motivan la búsqueda de un producto o servicios, para lo cual buscan satisfacción con el producto y atención.</u>	102
<u>2.2 Evaluación del comportamiento de atención</u> .....	102
<u>2.3. MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS</u> .....	103
<u>Día 3: PASOS PARA UNA EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE</u> .....	104

<u>Día 4: ¿QUÉ HARÍAS CON LOS RECLAMOS DE TUS CLIENTES/AS? ....</u>	107
<u>Sesión 3: Inteligencia emocional.....</u>	108
<u>Sesión 4: Ventas.....</u>	145
<u>Sesión 5: Valores empresariales.....</u>	145

## PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN AL CLIENTE

### Objetivo de la propuesta

Capacitar al personal para que logre satisfacer al cliente en las dimensiones  
Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía y Aspectos tangibles.

Incrementar las ventas en un 20%

## SESIÓN 1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y PRODUCTOS

### DIA 01

- 1) Presentación de video de la empresa 15 min.
- 2) Presentación de video del Producto servicio de la empresa “All Resort” 15 in
- 3) Presentación de video del mercado y competencia de la empresa, nacional e internacional.
- 4) Presentación de video nuestro segmento de clientes.
- 5) Presentación el Pueblo Resort Santa Clara (Tarea para ser visualizado por el empleado).

<https://www.decameron.com/es/pe-destinos/peru/santa-clara/el-pueblo-resort-convention-center>

<https://www.youtube.com/watch?v=3v9tsSxNQus>

<https://www.youtube.com/watch?v=zqFUESLkFeM>

<https://www.youtube.com/channel/UChfSlqGdeA8hV376wt0wA5w>

<https://www.youtube.com/watch?v=aITWq8zcSMQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=8t0MeJVG-yU>

[https://www.youtube.com/watch?v=Cu3U\\_bC77q0](https://www.youtube.com/watch?v=Cu3U_bC77q0)

<https://www.youtube.com/watch?v=8t0MeJVG-yU>

- 6) Presentación Punta Sal Resort (Tarea para ser visualizado por el empleado)\_  
<https://www.decameron.com/es/pe-destinos/peru/punta-sal/royal-decameron-punta-sal>

<https://www.youtube.com/watch?v=Lac2pbntU2g>

<https://www.youtube.com/watch?v=tIRePMpwhmw>

<https://www.youtube.com/watch?v=5U4AOk6Qco0>

<https://www.youtube.com/watch?v=5U4AOk6Qco0>

## Día 02

Taller de preguntas y presentaciones.

### **MÓDULO 2: ATENCIÓN AL CLIENTE**

El presente “TALLER DE ATENCIÓN AL CLIENTE” tiene como objetivo proponer al personal del Grupo Decamerón aspectos relativos a la atención al cliente al momento de vender un determinado producto o servicio, con la expectativa de que se comprenda la importancia de mejorar las habilidades y destrezas en la relación con los clientes. También se incluyen casos prácticos que orienten la reflexión de experiencias del personal de Decamerón sobre las mejores prácticas de atención a los clientes.

Este Programa comprende cuatro unidades básicas para que el personal pueda identificar situaciones que podrían suceder en los negocios en las prácticas de atención a los clientes.

En la primera unidad se aborda una definición de lo que es “cliente” y los elementos clave que buscan los clientes al momento de acudir a nuestros productos y/o servicios. Además, se demuestra la importancia de observar las tres cualidades de un/a buen/a vendedor/a: mirar, escuchar y preguntar.

En la segunda unidad se enseña el proceso de organizar el servicio de atención al cliente, donde se destacan los tres elementos clave para un eficiente proceso. Así mismo se detallan los tipos de clientes y la forma en cómo tratarlos.

En la tercera unidad se detallan los pasos que debe observar el personal de Decamerón para practicar una excelente atención con sus clientes, para lograr resultados positivos en la realización de los productos de la empresa.

En la cuarta unidad del Manual se establecen algunas pautas para responder a los reclamos de los clientes, tratando de encontrar las mejores soluciones que reviertan en el mejor prestigio para la empresa.

## **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer al personal un soporte teórico sobre los aspectos relacionados con la atención al cliente, para que incorporen en forma eficiente las buenas prácticas al momento de interactuar con sus clientes/as, mediante la implementación de varios mecanismos y estrategias con la simulación de actividades prácticas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Conocer lo que los/las clientes/as necesitan para sentirse satisfechos/as.
2. Identificar los tipos de clientes/as, para saber cómo tratarlos, en el momento oportuno.
3. Dar a conocer al personal de atención en ventas los pasos para una excelente atención a los/as clientes/as a partir de casos prácticos.
4. Determinar qué medidas tomar cuando existen reclamos de los/as clientes.

## **Día 03:**

### **EL CLIENTE/ LA CLIENTA**

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

“A los/as clientes/as hay que tratarlos como ellos/as  
quieren ser tratados”

Los cuatro factores para una buena atención al cliente son:

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación

La atención al cliente, la excelencia en el servicio constituye una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de una empresa en el mercado.

### 1.1 ¿CÓMO EVALÚA EL CLIENTE/ LA CLIENTA TU SERVICIO?

Atención y servicio NO SON LO MISMO, el cliente o la clienta se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos. Debes conocer los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

Los elementos básicos a tener en cuenta son:

- **Elementos tangibles:** Como las instalaciones y los equipos de la empresa, la presentación del personal, los materiales de comunicación y la exhibición de los productos.
- **Cumplimiento:** Implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que el vendedor ofrece en palabras lo cumpla con la entrega del producto o servicio.
- **Disposición:** Es ayudar a los clientes a escoger “ellos” el producto, proporcionándoles una asesoría para que se sientan satisfechos.
- **Cualidades del personal:** Los vendedores deben demostrar que son competentes en su trabajo y capaces de inspirar confianza<sup>1</sup>.
- **Empatía:** Los/as vendedores/as deben conocer al cliente/la clienta, entender sus necesidades y mantener con él/ella una comunicación positiva y permanente.

---

<sup>1</sup> Es importante señalar, que el vendedor debe esforzarse en conocer a detalle todo lo relacionado con el producto, la empresa, y todos sus aspectos directos e indirectos.

## 1.2 LA IMPORTANCIA DE SABER MIRAR, ESCUCHAR Y PREGUNTAR AL CLIENTE

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<p>Quando usted atiende a alguien, evite desviar la mirada de su oyente.</p>	<p>Nunca se debe interrumpir a un/a cliente mientras habla.</p> <p>Espere hasta que haya terminado de hablar, para ayudarlo.</p>	<p>Quando usted hace preguntas bien pensadas, asegura al cliente/ la clienta con quien habla que usted es capaz de analizar y manejar la tarea asignada</p>
<p>Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará.</p>	<p>Recuerde que cuando el cliente/ la clienta está hablando, también está comprando.</p>	
<p>Evite distracciones y utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención</p>		

### RECUERDE:

Darle la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los clientes son las herramientas más útiles.

Escuchar y darles lo que necesitan genera satisfacción y esto se traduce en clientes fieles.

### 1.3 LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE/ LA CLIENTA

En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la COMUNICACIÓN, pues es la base de las buenas relaciones con el cliente, ésta consiste en: la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal.

En la comunicación con el cliente debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

#### 1.3.1 Comunicación verbal

La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente con la “vía oral”.

Aspectos que debe cuidar:

Chillona	Denota descortesía
Quebradiza	Denota tristeza
Serena	Denota seguridad y comprensión
Fuerte	Denota autoridad

- El volumen o intensidad de la voz: Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta.
- El acento: Ha de utilizarse para pronunciar con claridad.
- El tono y la entonación: No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante.
- El uso del lenguaje: No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente/ la clienta. Utilizando el lenguaje

correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.

- Saber escuchar: Escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente/ la clienta y el vendedor/ la vendedora.

### 1.3.2 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación llamado “lenguaje corporal”, se produce en situación cara a cara, ya que la comunicación es a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos.

Los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones:

- Reemplazar las palabras.
- Repetir lo que se dice (adiós con palabras y adiós con la mano).

#### RECUERDA:

La comunicación no verbal nos permite expresarnos positivamente con nuestros gestos y posturas.

Aspectos que debe cuidar:

- Expresión facial: Para el/la vendedor/a es conveniente conservar la sonrisa, pues demuestra acuerdo y entendimiento con quienes la intercambian.
- Contacto ocular: La mirada puede abrir o cerrar los canales comunicativos. Es una señal de comunicación, mientras que una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el/la cliente/a.
- Gestos y movimientos con el cuerpo: De todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer en mensaje verbal poco claro.

Lo positivo	Lo negativo
Las manos abiertas indican aceptación.	Las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo
Los brazos	Los brazos cruzados, pueden indicar superioridad, indiferencia.
El cuerpo	Si se mueve mucho, actitud de nerviosismo.

- Postura corporal: Refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los/as demás.

Lo positivo	Lo negativo
Estar de pie cuando se recibe a una persona indica buena disposición.	Estar de perfil o de espaldas, indica rechazo.

### Taller Reconociendo la comunicación verbal y no verbal

Con la participación de todos/as, realizar una dramatización de acuerdo a los aspectos que debe cuidar el/la vendedora/a. Donde cada personaje tendrá que escoger un tipo de aspecto, que los/as demás compañeros/as deben reconocer. Además, debe existir un/a vendedor/a y comprador/a en cada actuación.

**PARA TRABAJAR CON EL PERSONAL**

Según sus criterios porque se debe vender utilizando los dos tipos de comunicación.


¿Qué tipo de comunicación utilizarías para atender a los/as clientes/as? y  
¿Por qué?


**Día 04: CALIDAD Y PROCESOS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Considera los siguientes elementos fundamentales, al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente.

Elementos:

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Evaluación de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación.

## **2.1 LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR/ DE LA CONSUMIDORA**

Preguntarse como responsable de la atención lo siguiente:

**2.1.1 ¿Quiénes son mis clientes/as?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar en la empresa.**

## 2.1.2 Tipos de clientes/as y cómo tratarlos

Tipos de clientes	Características	Como tratarlo
El cliente discutidor	Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que digamos.	Solicitarle su opinión. Hablar suavemente pero firme. Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
Cliente enojado	No hay que negar su enojo. Evitar decirle, "no hay motivo para enojarse"	No ponerse a la defensiva Calmar su enojo No prometer lo que no va a cumplir (*) Hay que ser solidario Negociar una solución.
Cliente conversador	Pueden ocupar mucho de nuestro tiempo	No tratar de sacárselo de encima, demostrar interés o un poco de paciencia.
Cliente ofensivo	Tendencia a que uno reaccione en forma IRÓNICA. NO SER IRÓNICO No caer en el juego	Ser amable, excepcionalmente amable.
Cliente infeliz	Entran en el negocio y afirman: "estoy seguro de que no tienen lo que busco"	No intentar cambiarlos Se debe procurar mejorar su situación Mostrarse amable y comprensivo Tratar de satisfacer lo que están buscando.
Cliente que siempre se queja	Nada les gusta, el servicio es malo, los precios son caros, etc. Son Mezquinos	Hay que asumir que es parte de su personalidad Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.
El cliente exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata	Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
Cliente coqueteador	Las insinuaciones, comentarios que realiza pueden provenir tanto de hombres como de mujeres	Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y profesionalismo en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se

		vayan lo más rápido posible.
El cliente que no habla es indeciso	Es callado, no menciona lo que quiere comprar	Hay que tener paciencia y ayudarlos Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión de compra.

(\*) a veces es una actitud adrede para obligarle a ofrecer algo que no puede y después exigirle

**2.1.3 ¿Qué buscarán las personas/clientes con las que trato? Tratan de determinar las necesidades que motivan la búsqueda de un producto o servicios, para lo cual buscan satisfacción con el producto y atención.**

## TALLER

### JUEGO DE ROLES

El instructor debe escoger un estudiante o varios que realicen el papel de vendedor y otros que realicen la función de clientes. Los que representan clientes deben dramatizar y los vendedores saber cómo tratarlos.

### 2.2 Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención del cliente. A continuación, se presentan algunas reglas importantes para la persona que atiende:

- Mostrar atención.
- Tener una presentación adecuada. o Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada. o Expresión corporal y oral adecuada.

RECUERDA:

“El trato personalizado, es la mejor manera de amarrar y fidelizar clientes”.

### 2.3. MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS

Si tiene empleados/as en su negocio, mantenerlos motivados es fundamental en la atención al cliente.

El ánimo, la disposición de atención y las competencias nacen de dos factores fundamentales:

1. **Valoración del trabajo:** Hay que saber valorar el trabajo realizado por cada vendedor/a.
  - Instrumentos: Puede ser una remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones.
  - Ejemplo: Si se vende una cantidad extra de productos, se le entregará al/la vendedor/a un dinero extra como comisiones, a parte de su sueldo.
2. **Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención al cliente.
  - Instrumentos: Incentivos en el negocio, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc.
  - Ejemplo: Realizar reuniones de integración donde los/as trabajadores/as participen en las actividades que les interesa.

### Día 03: PASOS PARA UNA EXCELENTE ATENCIÓN AL CLIENTE

Debes tener en cuenta los siguientes puntos:

1	Mostrar atención; para que un negocio funcione debidamente lo primero a realizar en el momento que ingresa un/a cliente/a es demostrarle que para usted es una persona importante.
---	--

Caso 1: Usted va a comprar zapatos para su hijo, y sabe que existen varios comercios en la ciudad que se dedican a la venta de zapatos para niños/as y decide entrar a una tienda en cuyas vitrinas hay modelos muy interesantes. Al entrar, usted recorre la tienda sin que nadie lo atienda, ¿qué haría?

Se retira de la tienda y busca los zapatos en otra

Se acerca hasta donde los/as vendedores/as y pregunta

Usualmente lo que el cliente busca al entrar a un negocio es ser recibido con un saludo o un “siga en que puedo ayudarlo” y al momento de recorrer la tienda escuchar “Venga le muestro lo que tenemos”

2	Tener una presentación adecuada; un/a cliente/a es muy observador/a y para nada le gustan que el/la vendedor/a descuide su imagen.
---	--

Caso 2: Si Usted va a comprar unas libras de pollo para el almuerzo y en la tienda, la vendedora esta desarreglada y al venderle el pollo este tiene algunas plumas y se lo entregan en una funda que se ve poco limpia ¿Usted qué haría?:

Volvería a comprar en el mismo lugar

Busca una nueva tienda donde comprar pollo

3	Atención personal y amable; El/la cliente/a es su publicidad gratuita, si es atendido de forma cordial; este dirá a todos/as lo bien que fue recibido en su negocio y es más probable no solo que regrese, sino que traiga a más clientes.
---	--

Caso 3: Si Usted va a realizar sus compras a la tienda de la esquina y lo atienden después de un buen tiempo y de mala gana diciendo frases como “que va a llevar” o “son ocho dólares y no tengo suelto”, usted ¿qué diría acerca de cómo lo atendieron?

Que no saben tratar al/la cliente/a y que no volverá

Que es normal que lo atiendan así

Los clientes siempre van por ahí diciendo como lo trataron por ello es importante que usted lo atienda de forma amable, respetuosa y se despida con una frase como: “fue un placer atenderle, pase bien, que regrese pronto”

### **PARA TRABAJAR CON EL EQUIPO EMPRENDEDOR**

Comenta un caso acerca de una empresa local que practique algo negativo de cualquier punto antes mencionado.

¿Cómo los clientes ven a esa empresa?

---

---

---

---

¿Qué le aconsejaría al dueño del negocio?

---

---

---

---

---

¿Qué debe hacer para ofrecer una excelente atención a los clientes y cómo debe hacerlo? Explíquelo:

---

---

---

---

---

Pasos para una excelente atención	¿Cómo debo hacerlo?

### Día 04: ¿QUÉ HARÍAS CON LOS RECLAMOS DE TUS CLIENTES/AS?

Debemos tratar las reclamaciones aplicando los siguientes pasos:

1	Escuchar atentamente Dejar que el/la cliente/a exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse.
2	Respetar la opinión del/la cliente/a Anotar en un papel todos los datos aportados por el/la cliente/a (en caso de ser necesario), mostrando interés por sus opiniones.
3	Comprometerse Si la reclamación tiene solución, comprometerse con el/la cliente/a indicándoles forma y fecha en que se solucionara el problema.
4	Controlar Realizar el seguimiento oportuno para que se solucione la reclamación, en caso de que no seamos nosotros directamente los encargados de hacerlo.

Lo más importante es NO buscar excusas

### **MÓDULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL**

El mantener un excelente control emocional es fundamental para un buen desempeño laboral, porque este influye en la actitud hacia el trabajo, hacia sus compañeros, superiores y clientes de la empresa, así también forma parte importante en la vida personal y profesional de la persona. Para ello es primordial que el colaborador desarrolle habilidades como la empatía y la comunicación asertiva que permitirán dentro del área laboral, la mejora de sus funciones y facilitará las funciones de los demás.

La educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. Dentro del ámbito laboral la intención es promover el bienestar personal y con clientes pues ayudara a resolver dudas, recibir y emitir información oficial, apresurar funciones que exige el puesto de trabajo y conservar lineamientos de comunicación entre departamentos.

El asertividad es una habilidad en los trabajadores que permite mantener buenas relaciones interpersonales, respeto, diversidad de opiniones, así como claridad y sinceridad otras personas. Es un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no muestra agresividad, no se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus opiniones y defiende sus derechos sin la intención de herir o perjudicar.

Cuando los colaboradores tienen una buena comunicación, es indudable que también son asertivos, pues son personas que saben escuchar, mantener un tono de voz normal, saben expresarse con los gestos adecuados y respetan a las demás personas. También existen buenos y regulares comunicadores internos que además pueden ser o no ser personas asertivas, esto quiere decir que pueden llegar a ser muy buenos comunicadores con sólo ser más motivados sobre los beneficios de la comunicación interna asertiva. La importancia de establecer una comunicación asertiva con el cliente es una necesidad y uno de sus objetivos es conseguir una fidelización del cliente.

## JUSTIFICACIÓN

Este programa está dirigido a los trabajadores de la empresa Decamerón con el propósito de desarrollar habilidades inter e intrapersonales como la empatía, la comunicación asertiva y control del estrés, lo que permitirá mantener un buen estado de ánimo y un buen control de emociones que permitan promover un clima laboral adecuado, ser mayor productivos, eficientes, eficaces.

Al lograr que el colaborador desarrolle estas habilidades, tendrá confianza en sí mismo y en lo que expresa, aumentara su autoestima, podrá comunicar la información con respeto y equilibrio, mejorará su atención a los clientes, desarrollará una comunicación abierta a las opiniones ajenas, dando la misma importancia que a las propias, se enfatiza en la importancia del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.

Es un programa para ayudar a trabajadores a educar las emociones. Cuentos, dinámicas, actividades para que los trabajadores desarrollen sus capacidades personales y sociales.

El nuevo milenio ha traído grandes cambios y nuevos enfoques en el trabajo. Tras el rápido desarrollo de la tecnología, la informática y la apertura de fronteras e intercambios culturales cada vez mayores, por lo que es planteando generar valores, metas y un conocimiento profundo del ser humano.

La inteligencia emocional engloba todas aquellas capacidades que nos permiten resolver problemas relacionados con las emociones y los sentimientos, tanto con los nuestros como con los de los demás. Para ser felices es más importante saber descifrar lo que nos ocurre y actuar en consecuencia que tener almacenados muchos conocimientos.

La educación emocional busca el crecimiento integral de la persona para conseguir un mayor bienestar en la vida.

Este programa pretende ser una ayuda para aquellos educadores que quieran ayudar a sus trabajadores a ser personas emocionalmente sanas, personas que

tengan una actitud positiva ante la vida, que sepan expresar y controlar sus sentimientos, que conecten con las emociones de otras personas, que tengan autonomía y capacidad para tomar decisiones adecuadas y puedan superar las dificultades y conflictos que inevitablemente surgen en la vida.

## **OBJETIVOS**

- Aprender a gestionar las emociones de manera que permitan conseguir mejores niveles de desarrollo personal y social.
- Desarrollar el autoconocimiento, autoestima y autonomía personal para regular el propio comportamiento.
- Desarrollar la capacidad de relacionarse con uno mismo y con los otros de manera satisfactoria.
- Desarrollar la sensibilidad respeto a las necesidades de otros.
- Metodología activa: Pretendemos estimular el desarrollo de todas las capacidades físicas, afectivas, intelectuales y sociales de forma global de los sentimientos, porque cualquiera de las actividades realizadas por los trabajadores pone en juego todos los mecanismos afectivos, cognitivos, psicomotores, de imaginación... de las emociones.
- Desarrollar la afectividad: los trabajadores estructuran su mente por medio de las emociones. Necesitan expresar sus propios sentimientos para sentirse seguros. Pretendemos que la relación entre el empleador y el trabajador se realice dentro de un ambiente democrático, con relaciones de comprensión, amor, aceptación, confianza mutua y respeto. La afectividad se puede expresar a través de los sentidos (sonreír con afecto, abrazar, besar, acariciar.), ya que a través de ellos podemos fijarnos y saber si una persona está enfadada, es cariñosa, le caemos bien, está a gusto.
- La motivación: los trabajadores son partícipes activos en la capacitación. Ellos aportan los materiales de los proyectos para trabajar las emociones, los clasifican, los investigan con la cooperación del instructor. Así, a través de la motivación, los trabajadores prestarán más atención y trabajarán más a gusto en el aprendizaje de las emociones.

## **CONTENIDOS:**

### **CONCEPTOS:**

- Conocer el funcionamiento de las emociones.
- Distinguir los sentimientos expresivos.
- Saber que son los sentimientos y para que se utiliza.

## **PROCEDIMIENTOS:**

- Explicar el funcionamiento y ventajas de las dinámicas de su uso.
- Observación y expresión de sus sentimientos.
- Utilización de las emociones para la exploración e identificación de las distintas dinámicas.
- Compresión de algunas emociones en las distintas dinámicas.

## **ACTITUDES:**

- Participar activamente en todas las actividades.
- Participar en las dinámicas que realizan el instructor y los empleados.
- Respetar las expresiones de los otros.
- Prestar atención y tener interés en las dinámicas.

## **ACTIVIDADES**

Este programa quiere contribuir con este material a crear una sociedad más humana y más respetuosa.

A continuación, presentamos una propuesta de trabajo que se divide en nueve módulos:

- Autoconocimiento
- Autonomía
- Autoestima
- Comunicación
- Habilidades sociales
- Escucha
- Solución de conflictos
- Pensamiento positivo
- Asertividad

## Día 01: SESIÓN 1: AUTOCONOCIMIENTO

Conocerse es tomar conciencia de quién es uno, qué se siente y cómo expresa uno sus emociones. Constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.

El trabajador que se conoce a sí mismo tiene la capacidad de observar por dentro y por fuera, lo que siente y lo que hace; utiliza sus preferencias para guiar la toma de decisiones y va descubriendo sus capacidades y limitaciones.

Las emociones son habitantes del corazón, igual que los pensamientos son los habitantes de la cabeza. Dar salida, expresar una emoción, es un proceso muy saludable. Con ello "aclaramos" la cabeza para poder después pensar y actuar mejor.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar el autoconocimiento donde el alumno aprenderá a descubrir la importancia de los sentimientos.

**Actividad: Siento con mi corazón:**

**Material para el Instructor:**

### **OBJETIVO**

Descubrir la importancia de los sentimientos.

#### **• ACTIVIDADES SOBRE LA FOTOCOPIA**

Leer los sentimientos escritos en la página y comentar su significado poniendo ejemplos concretos. Decir qué pasa en cada una de las escenas y relacionarlas con las emociones descritas anteriormente. Posteriormente, tendrán que completar la frase "Me siento alegre cuando..." con alguna experiencia personal.

Es importante comprobar si todos los trabajadores reconocen bien las distintas emociones: alegría, tristeza, miedo y enfado. Se puede comentar cada una de las escenas.

Comentar en qué ocasiones se han sentido sorprendidos, qué sorpresas han recibido que recuerden especialmente y cómo se sintieron al recibirlas.

Se trata de hacerles comprender que las emociones son algo natural y que deben ser expresadas.



**Material para los participantes:**



**SIENTO CON MI CORAZÓN**

Nombre .....

- Escribe las palabras donde corresponde.

alegría

enfado

miedo

tristeza



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Completa.

Me siento alegre cuando

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Y una dinámica para aprender a valorar las cualidades y los recursos de cada uno, así como las limitaciones con realismo.

## **Dinámica: Esto se me da bien..., esto no**

### **OBJETIVO**

Aprender a valorar las cualidades y los recursos de cada uno, así como las limitaciones, con realismo.

### **DINÁMICA**

Los trabajadores estarán sentados formando un círculo y se le pedirá a cada uno que complete la siguiente frase: "Soy... (El nombre)... y se me da bien...". Por ejemplo: leer, dibujar, cantar, montar en bicicleta, jugar en el ordenador, etc. Por cada respuesta cogen un redondel de cartulina de colores de un recipiente que hay en el centro y la escriben, si pueden. Si no, el maestro lo hará por ellos.

Cuando todos hayan dado varias respuestas se continuará con otra frase: "Soy... y todavía no se me da bien...". Por cada respuesta se coge un redondel de cartulina blanca.

Después se recortará un trozo de papel de embalar con el nombre y/o la foto de cada trabajador en el centro, pegándose alrededor los redondeles de cartulina.

Se comentará que cada uno aprende las cosas de una manera y en un momento diferente. Todos los días se aprende algo, y deben darse cuenta de lo que ya saben y de lo que todavía pueden aprender. Si algún alumno reconoce pocas cosas que se le dan bien, o las cartulinas blancas superan a las de colores, se le animará a buscar sus habilidades y recursos.

Cuando las personas reconocen cualidades, habilidades y recursos, se sienten bien consigo mismo. Al darse cuenta de sus progresos, desarrollan una mayor confianza en su capacidad de aprender.



## **Día 01: SESIÓN 2: LA AUTONOMÍA**

La autonomía es la capacidad de gobernarse a uno mismo, de actuar por propio convencimiento y no porque nos impongan una conducta, nos vigilen, nos castiguen o nos lo exijan ciertas normas sociales de comportamiento.

Una de las labores más importantes en la educación primaria es potenciar esta autonomía en las rutinas diarias, en la resolución de problemas, en las dificultades en el juego y en la relación con otros trabajadores.

Muchas veces en la vida hay que lograr pequeños objetivos para después conseguir uno grande, para ello hay que saber esperar y controlar las emociones. Si los trabajadores aprenden a demorar gratificaciones y frenar la impulsividad conseguirán, con mayor facilidad, llegar a los objetivos que se propongan.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar la autonomía donde el alumno

**Actividad: Ya no necesito tanta ayuda**

**Material para el Instructor**

## **OBJETIVO**

Reflexionar sobre el grado de autonomía en algunos hábitos cotidianos.

## **ACTIVIDADES CON LAS FOTOCOPIAS**

En la ficha aparecen cuatro conductas que muchos de los trabajadores de la clase estarán desarrollando y que reflejan la autonomía en el vestido, la comida, la higiene y las actividades domésticas.

Se trata de que los trabajadores tomen conciencia del grado de autonomía que tienen con relación a estas conductas: ducharse, atarse los cordones, cortar un filete y hacer la cama.

En la parte de la derecha aparecen dos recuadros: si el niño realiza solo la conducta o si necesita ayuda por parte del adulto. Deberán unir cada actividad con uno de estos dibujos de la derecha en función de si lo hacen solos o con ayuda de algún adulto.

Una vez realizada la actividad se hará una propuesta en común y, si se desea, se podrá profundizar en el tema de la autonomía:

En el vestido: si se ponen o quitan ropa abierta (chaquetas, cazadoras...), cerrada (camisetas, jerséis), pantalones, calcetines; si se abrochan cremalleras y automáticos; si se atan solos los cordones...

En la comida: si saben utilizar correctamente la cuchara, el tenedor, el cuchillo, la servilleta; si permanecen en la mesa hasta que acaban de comer.

En la higiene: si se lavan y secan las manos, se cepillan los dientes, se peinan solos, se duchan, etc.

En actividades domésticas: si recogen su cuarto, hacen su cama, ponen y quitan la mesa, compran el pan...

**MATERIAL** Fotocopiable y lápiz.

### Material para los participantes



YA NO NECESITO TANTA AYUDA

Nombre .....

- Relaciona con flechas las actividades, según sepas realizarlas solo o con ayuda de los mayores.

Ducharme •

Atarme los cordones •

Cortar un filete •

Hacer la cama •



- Escribe tres cosas que hayas aprendido a hacer sin ayuda el último año.


Y una dinámica para entrenar la capacidad de esperar para obtener algo.

## **Dinámica: Esperar es mejor**

### **OBJETIVO**

Entrenar la capacidad de esperar para obtener algo.

### **DINÁMICA**

Los trabajadores, por grupos pequeños, se sentarán en torno a una mesa. El instructor pondrá en el centro una fuente de chokolatinas. Explicará a los trabajadores que pueden coger una enseguida, pero, si esperan tres minutos, podrán coger dos.

Algunos trabajadores pasarán un especial mal rato con la espera porque no estarán seguros de que lo prometido llegue alguna vez. Es posible que se levanten antes de tiempo y cojan una chokolatina. Se sugiere no reprocharles nada. Cuando pase el tiempo (los trabajadores lo harán saber con puntualidad) se repartirán las dos chokolatinas a los que han aguantado. Lo más importante es que los trabajadores más inseguros aprendan, aunque sea por observación, que controlarse, esperar, trae su recompensa.

### **MATERIAL**

Golosinas, reloj despertador/cronometro.

## **Día 02: SESIÓN 3: AUTOESTIMA**

La autoestima es el grado de aceptación y el concepto que cada uno tiene de sí mismo.

El trabajador que se quiere así mismo siente un estado interno de compromiso, de seguridad, de confianza, de libertad que crea tranquilidad en la persona y, por tanto, también en el ambiente.

Lo que hace verdadero el respeto es hacer sentir al niño que le aceptamos a pesar de sus buenas o malas conductas. Cada niño aporta a la clase algo único que no puede ser sustituido.

Cada niño se valora a sí mismo tal y como haya sido valorado. Toda persona que pase con él períodos prolongados influye sobre su autoimagen. Es mucho lo que los maestros y los propios compañeros aportan a la visión de sí mismo.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar la autoestima donde el alumno aprenderá a valorar la originalidad de cada uno.

### **Actividad: Como yo, solo hay uno**

#### **OBJETIVO**

Valorar la originalidad de cada uno

Actividades con la fotocopia.

Los participantes dibujaran su mochila en una de las perchas. Después poner su nombre en el recuadro adornándolo como quieran.

Se hará tomar conciencia a los participantes que cada uno tiene su espacio asignado en los vestidores de trabajo. Marcará con una X los objetos o espacios que son únicamente para él, diferenciándolos de los objetos y espacios comunes.

Reflexionar sobre lo bonito de ser único e irreplicable, con espacios y objetos personales a la vez que se forma parte de un grupo de personas con características comunes que comparten objetos y espacios comunes.

Lo que hace un verdadero respeto es hacer sentir al trabajador que le aceptamos con su forma de ser. Cada trabajador aporta al trabajo algo único que no puede ser sustituido.

## **DINÁMICA ¡ERES ESTUPENDO!**

### **OBJETIVO**

Aprender a valorar positivamente a los demás y sentirse valorado por ellos.

### **DINÁMICA**

Los trabajadores se situarán en círculo, sentados o de pie. Uno de ellos cogerá una pelota diciendo una cualidad positiva del compañero que tiene al lado y le pasará luego la pelota. Pueden ser cualidades físicas, de la forma de ser o simplemente de algo que le gusta al trabajador que está jugando. El juego se realizará hasta completar la ronda.

Se puede realizar una variante que consistirá en decir una cualidad positiva de cualquier niño de la clase y lanzarle luego la pelota. Procuraremos que no siempre recaiga la pelota en los mismos trabajadores, los más populares.

Otra opción es hacer este juego utilizando las mesas de la clase. Un niño se levantará, dirá algo positivo de otro y se sentará en el lugar que ocupe dicho compañero. Este entonces elegirá a otro y tomará su asiento. Así sucesivamente hasta que no quede nadie en su lugar de comienzo.

## **Día 02: SESIÓN 4: COMUNICACIÓN**

La comunicación es la transmisión de opiniones, deseos y sentimientos (mensajes) entre una o varias personas (emisores/receptores) que comparten un espacio (canal) y un lenguaje (palabras, gestos, expresiones, signos).

En la comunicación no importa tanto lo que dice el emisor como lo que entiende el receptor. Al comunicar algo debemos asegurarnos de que se entiende exactamente lo que queremos transmitir.

Cuando se habla en público hay que incluir a todas las personas que escuchan con la mirada, haciendo un recorrido por todas ellas como si "fuéramos un faro". Por ello se llama mirada de faro.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar la comunicación donde el alumno aprenderá a ofrecer información precisa de las cosas, ejercitándose en las presentaciones en público.

### **Actividad: Aprendiendo a describir**

Material para el Instructor

### **APRENDO A DESCRIBIR**

#### **OBJETIVO**

Aprender a ofrecer información precisa de las cosas, ejercitándose en las presentaciones en público.

### **ACTIVIDADES SOBRE LA FOTOCOPIA**

Cada uno de los trabajadores tendrá que elegir y colorear dos de entre todos los objetos en la fotocopia

A continuación, por turnos, cada trabajador tendrá que describir, de la manera más precisa posible, los objetos seleccionados. Comenzará el Instructor describiendo un objeto diferente a los presentados, marcando un guion tipo, por ejemplo:

1. Para qué sirve.
2. Cómo es (color, tamaño, de qué está hecho...).
3. Por qué lo eligió.

Ejemplo: Sirve para transportarnos de una calle a otra, es grande, rojo y tiene ruedas, y lo elijo porque me gusta viajar mirando por la ventana.

¿Qué es?... Un autobús.

### Material para los participantes

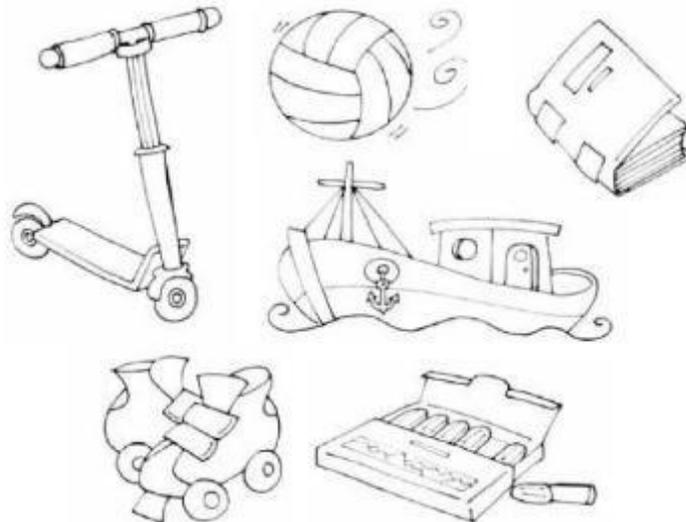
Material para el alumno



#### APRENDO A DESCRIBIR

Nombre .....

- Elige y colorea dos objetos. Después, descríbelos en voz alta.



- Dibuja un objeto. Descríbeselo a un compañero, intentando que adivine lo que es.

Y una dinámica para entrenar a los niños en la comunicación en primera persona (mensajes YO) para responder a situaciones conflictivas.

## **Dinámica: Cuando me gritas, me siento mal**

### **OBJETIVO**

Entrenar a los trabajadores en la comunicación en primera persona (mensajes YO) para responder a situaciones conflictivas,

### **DINÁMICA**

El Instructor irá exponiendo situaciones habituales del entorno laboral, y los trabajadores deberán estructurar su mensaje siguiendo los siguientes pasos;

1. Definir la situación que provoca el conflicto.

"Expresar el sentimiento en primera persona. Yo. A mí.,

2. Proponer el cambio deseado.

CASO 1. Dos trabajadores discuten porque uno de ellos no le acepta en Facebook.  
¿Qué le dirías?

- a. Te he prestado los cromos repetidos para que los veas y ahora no me los quieres dar...
- b. y a mí eso no me gusta porque creo que te los vas a quedar.
- c. así que quiero que me los devuelvas.

Caso 2. Dos trabajadores hacen de lado un tercer trabajador aislándolo.

- 1. Cuando intento dialogar con ustedes, ustedes me evaden y marginan.
- 2. Y me incomodo porque me marginan, me aíslan.
- 3. Tengo derecho a reunirme con ustedes como pasa en todos los trabajos.

## **Día 03: SESIÓN 5: HABILIDADES SOCIALES**

Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos adecuados que permiten a la persona relacionarse positivamente con los demás. Incluyen aprendizajes como saludar, presentarse, agradecer, pedir permiso o iniciar una conversación.

Aprender a desarrollar estas habilidades es fundamental para conseguir unas óptimas relaciones con los demás.

Todos los seres humanos podemos molestar a las personas que queremos, perder el control y equivocarnos. Cuando esto ocurre, lo mejor es disculparse y reconocer el error que hemos cometido. Pedir perdón ayuda a modificar conductas dañinas para nosotros mismos y para otras personas. Para ello conviene hacerlo con naturalidad y evitar posturas tanto de sumisión como de agresividad.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar las habilidades sociales donde el participante aprenderá a comprender la conveniencia de pedir disculpas cuando se ha cometido un error.

## **Actividad: Perdón, lo siento Material para el Instructor**

### **OBJETIVO**

Comprender la conveniencia de pedir disculpas cuando se ha cometido un error.

### **ACTIVIDADES**

Se repartirá fotocopias a los trabajadores y se comentaran entre todas las escenas. En la primera, una trabajadora que se tropieza y echa agua encima a un trabajador y una trabajadora sin querer. En la segunda, un trabajador pisa el abrigo de otro al ir a colgar el suyo un trabajador. En la tercera, un trabajador corre y mira para otras, chocándose con oro que esté hablando con su amigo. En la cuarta, una trabajadora que ha una pertenencia de oro trabajador y se le devuelve roto.

Los trabajadores rodearán en cada escena los trabajadores que están causando algún inconveniente a los demás,

Se traía que comprendan que muchas veces cometemos errores y hocemos cosas que no están bien, pero es conveniente reconocerlos, asumir lo que hemos hecho y pedir perdón o disculpas a los que sufren las consecuencias de nuestro error.



**PERDÓN, LO SIENTO**

Nombre .....

- Rodea en cada escena al niño que debe pedir perdón a sus compañeros por lo que ha hecho.



- Escribe tres ocasiones en las que debes pedir perdón.


## **Dinámica: ¿Bailas...?**

### **OBJETIVO**

Tomar la iniciativa en la elección de compañeros de juego.

### **DINÁMICA**

El instructor dividirá la clase en dos grupos de igual número de trabajadores. Si resultan impares, el instructor o hará con el que quede solo. El grupo se sentará en el suelo. Serán los elegidos. El otro grupo estará de pie. Cuando el instructor lo indique, cada uno de los que eligen deberá tomar la iniciativa, ir hacia algún trabajador y preguntarle ¿quieres bailar conmigo? El elegido podrá decir sí o no. Cuando todos tengan su pareja, anduvieran o bailaran por la sala juntos. Después cambiaran papeles.

Comentar después los problemas que han surgido durante la actividad: si sabían a quién elegir, si cuando los eligieron ya habían elegido, si les hubiera gustado que les eligiera otro. Etc.

Lo importante es hacer ver a los trabajadores que muchas tenemos que tomar la iniciativa si queremos entrar a formar parte de un grupo o participar en otros grupos.

## **Día 03: SESIÓN 6: ESCUCHA**

Escuchar es prestar atención a lo que se oye. Supone también cierta inmovilidad y concentración en los mensajes verbales y no verbales del que habla. Si oír es una actividad orgánica, escuchar implica una reacción de tipo emocional, que nos permite entender mejor el mundo y comprender a los demás.

Saber escuchar los mensajes no verbales forma parte del aprendizaje de la comunicación emocional.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar las escuchas donde el trabajador aprenderá a comprender la importancia de demostrar al otro que le estamos escuchando.

Actividad: Ya sé escuchar

Material para el Instructor

## **YA SE ESCUCHAR**

### **OBJETIVO**

Comprender la importancia de demostrar al otro que le estamos escuchando.

### **ACTIVIDADES**

Comentar a los trabajadores que los distintos dibujos que aparecen en la fotocopia se representan a un instructor que está hablando. Hay trabajadores que le están demostrando atención y otros no. Se marcará las caras de los trabajadores que sí están escuchando. Mostrar a los niños cuáles son las señales de una escucha activa:

1. Mirara la otra persona.
2. Postura adecuada en dirección al otro.
3. Movimientos afirmativos de cabeza.
4. Gestos de la cara que manifiestan interés
5. Preguntas sobre lo que nos están contando, si es preciso contestar sí o no a las preguntas de la foto a descubrir si escuchamos correctamente.

Comentar cómo se siente cuando sus padres los escuchan y cómo se sienten cuando no los escuchan.

Se trata de hacerles sentir la necesidad de aprender a conversar, porque esta habilidad les ayudará a conseguir un contacto social con personas y grupos, en definitiva, hacer amigos.



**YA SÉ ESCUCHAR**

Nombre .....

- Colorea las caras de los niños que están escuchando a la profesora.



- Contesta sí o no.

Al escuchar...

	Sí	No
... miro a la otra persona.		
... le doy la espalda mientras habla.		
... hago gestos con la cabeza.		
... pongo interés en lo que dice.		
... hago preguntas.		

Y una dinámica para comprender el lenguaje no verbal a través de la expresión corporal.

## Dinámica: Me quedo mudo.

### ME QUEDO MUDO

#### ● OBJETIVO

Comprender el lenguaje no verbal a través de la expresión corporal.

#### ● DINÁMICA

Se trata de averiguar qué me quiere decir mi compañero sin utilizar palabras. Todos se sientan en círculo y se les explica el juego: consiste en adivinar un oficio, un país, una comida, un deporte, un color, un animal, una situación cotidiana, etc. Dependiendo de lo que se esté trabajando en la clase se puede escoger un tema u otro y decirselo antes de empezar, si el profesor lo considera oportuno.

El que acierte puede salir a hacer la siguiente "dramatización" y debe ceder a otro compañero la palabra.

Conviene animar a los que les cuesta más adivinar de qué se trata, pues son los que más se van a beneficiar de la actividad.

Saber escuchar los mensajes no verbales forma parte del aprendizaje de la comunicación emocional.



La comunicación no verbal tiene mucha importancia, si nos atenemos a los resultados de las investigaciones, las cuales afirman que el impacto que produce un mensaje depende en el 45% de los aspectos verbales y en un 55% de la expresión de la cara y de los movimientos del cuerpo.

Mehrabian 196

#### **Día 04: SESIÓN 7: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

El conflicto es un componente más de la vida real, que desempeña un papel importante en la educación y cuya existencia es preciso asumir y encarar. Es inevitable que los conflictos existan. Lo importante es ver cómo los podemos afrontar.

En una solución de conflictos positiva se resuelven los problemas con un beneficio para cada una de las partes implicadas y se tienen en cuenta las necesidades de ambas partes.

Es más fácil resolver un problema si se tiene una comprensión clara de en qué consiste el problema. Esto se consigue reuniendo datos y decidiendo cuáles son las necesidades de las personas que tienen el problema.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar la solución de conflictos donde el alumno aprenderá a valorar la importancia de identificar con claridad el problema o el conflicto.

## Actividad: ¿Qué ha pasado?

### OBJETIVO

Valorar la importancia de identificar con claridad el problema o el conflicto.

### ACTIVIDADES SOBRE LA FOTOCOPIA

Los participantes observan los dibujos que aparecen en la fotocopia. Comentan cada una de las escenas, explicando lo que está pasando y lo que creen que sienten los personajes. Se trata de que escriban lo que está ocurriendo en la situación que se describe y de que, después, busquen la mejor solución posible para que los dos niños se sientan bien.

A continuación, se les pide a los participantes que contesten a las siguientes preguntas:

¿Cómo creéis que se sienten estos participantes...? ¿Qué creéis que ha ocurrido antes de llegar a esta situación? ¿Alguno de vosotros ha tenido un problema parecido? ¿Quién lo quiere contar? ¿Qué hicisteis para solucionarlo?

El instructor definirá con claridad el problema: Así que el problema era que... Y la solución que encontraste fue...



Material para el alumno

Material para el alumno



¿QUÉ HA PASADO?

Nombre .....

- Escribe qué ha ocurrido en esta situación.



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Dibuja y escribe lo que tienen que hacer los niños para que los dos se sientan bien.



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Y una dinámica para descubrir la importancia de la ayuda de los demás en la búsqueda de soluciones.

## Dinámica: Si tengo un problema, cuento contigo

### OBJETIVO

Descubrir la importancia de la ayuda de los demás en la búsqueda de soluciones

### DINÁMICA

Se trata de inventar una música o de poner esta letra en una música conocida; también se puede escenificar con ritmo y movimiento al estilo rap, señalando con el dedo hacia uno y hacia el otro según lo indique la canción:

Si tengo un problema, cuento contigo. Si es solo mío... cuento contigo.

Si tienes un problema, cuenta conmigo. Si es de los dos... cuento contigo.

¿Qué problema tienes? Cuenta conmigo. Si es solo tuyo

¿Qué problema tengo? Cuento contigo. Si es de los dos... cuenta conmigo.

Cuando todos se la aprendan se pueden formar dos grupos y cantar cada uno una estrofa, empezando el segundo grupo cuando el primero haya cantado la primera frase

Se puede acompañar la canción con percusión corporal o con instrumentos de percusión.

### MATERIAL

No sentirse solo frente a un problema o cuando surge un conflicto ayuda a tu compañero a sentir seguridad. Es necesario transmitirle la idea de que los problemas no son algo negativo a los que hay que tener miedo. Podemos aprender mucho más de las situaciones conflictivas.



## Día 04: SESIÓN 8: PENSAMIENTO POSITIVO



El optimismo es un hábito de pensamiento positivo, una disposición o tendencia a mirar el aspecto más favorable de los acontecimientos y esperar el mejor resultado. Las personas optimistas insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten, operan más desde la perspectiva del éxito que desde el miedo al fracaso y consideran que los acontecimientos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales.

No son las cosas las que nos afectan, sino nuestra forma peculiar de verlas, lo que "nos decimos a nosotros mismos" sobre lo que sucede. Enseñar a los trabajadores a ser más optimistas es una forma de ayudarles a enfrentarse mejor a la vida.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar el pensamiento positivo donde el alumno aprenderá a diferenciar con claridad entre pensamientos positivos y pensamientos negativos.

### Actividad: Soles y nubes

Material para el Instructor

En la fotocopia se ilustran una serie de situaciones que suelen provocar pensamientos positivos o negativos. Se trata de identificarlos y de dibujar al lado de aquellos en los que aparecen pensamientos positivos un sol, y al lado de aquellos en los que aparecen pensamientos negativos una nube negra, asociada a la idea de tormenta.

Comentar cómo a lo largo del día, en casa y en la clase, incluso en la calle, los habitantes de la mente, que son los pensamientos, nos dicen cosas por lo bajito; unas veces nos dicen: “Esto es muy difícil, no lo puedo hacer”, o “Todo me sale mal”, o “Por mi culpa, mis padres se enfadan”, o “Seguro que me voy a equivocar otra vez”, etc. En esos momentos es como si el cielo se cubriera de nubes negras. Pero en otros momentos los pensamientos nos dicen cosas como: “Lo voy a intentar”, “Seguro que esta vez lo consigo”, “Qué divertido es aprender”, o “Cuántas cosas bonitas me pasan...”, etc. Entonces es como si en el cielo luciera un gran sol y nos sentimos mejor

No son las cosas las que nos afectan, sino nuestra forma peculiar de verlas, lo que “nos decimos a nosotros mismos” sobre lo que nos sucede. Enseñar a las personas a ser más optimistas es una forma de ayudarles a enfrentarse mejor a la vida.



## Material para el participante

Material para el alumno



### SOLES Y NUBES

Nombre .....

- Dibuja un sol en las situaciones que indican pensamientos positivos y una nube en las que indican pensamientos negativos.



- Alex le ha roto su estuche a María. Marca los pensamientos positivos que puede tener María:

- Como le pille, le rompo el suyo.
- Le diré que no lo vuelva a hacer.
- Ahora mismo le pongo la zancadilla.
- A ver si en casa lo pueden arreglar.
- Lo ha hecho sin querer.

Y una dinámica para aprender a desdramatizar situaciones o acontecimientos que suelen provocar pensamientos o reacciones negativas.

## **Dinámica: El rap del optimista.**

### **OBJETIVO**

Desdramatizar situaciones o acontecimientos que suelen provocar pensamientos o reacciones negativas (desmoralización, menos valoración, pesimismo, desconfianza en uno mismo, etc.).

### **DINÁMICA**

El Instructor propondrá aprender o componer (según la edad) un "rap", Les explica lo que es este tipo de canción donde lo más importante es la letra y que sirve para Improvisar

Cada uno puede a naife 1 rases y el resto del grupo, hará de coro y cantará fe misma frase: "Y NO PASA NADA" acoro parándose de percusión instrumental (pandero, maracas, etcétera) o corporal (palmas y pisadas fuertes), Ejemplos:

1. A veces me equivoco, V no pasa nada. (El coro)
2. Me caigo de una silla, V no pasa nada. (El coro)
3. Me ensucio las dos manos... Y no pasa nada. (El: coro)

Continuar con frases como: Me llaman la atención/me dicen que soy tonto/Se ríen porque lloro.

### **MATERIAL**

Instrumentos de percusión.

"Las creencias de las personas sobre sus propias habilidades tienen un profundo efecto sobre estos." (A. Bandura)

“Los pensamientos negativos o un estado de ánimo pesimista provocan falta de autoconfianza, sentimiento de incapacidad para cambiar las situaciones y creencias de que los contratiempos no se pueden evitar y uno es víctima de las circunstancias. Como consecuencia de ello, disminuye el rendimiento físico e intelectual”

#### **Día 04: SESIÓN 9: ASERTIVIDAD.**

Es la habilidad para expresar lo que queremos, sentimos y pensamos sin herir los sentimientos de la otra persona.

La persona asertiva es aquella que se siente libre para manifestar lo que es, lo que siente, lo que piensa y lo que quiere, y lo hace tanto con extraños como con amigos o familia de manera abierta, sincera y respetuosa.

Debemos hacer ver a los trabajadores que podemos decir ante los demás aquellas cosas que no sabemos hacer sin sentir ningún tipo de vergüenza ante los compañeros que sí que saben. Es importante evitar cualquier tipo de risas o insultos hacia cualquier compañero cuando exponga sus actividades para inculcar a los trabajadores el sentimiento de respeto hacia los demás.

A continuación, proponemos una actividad para trabajar el asertividad donde el alumno aprenderá a tomarse conciencia de que no pasa nada por decir que no sabemos hacer algunas cosas.

#### **Actividad: Tengo muchas cosas que aprender**

Material para el Instructor

#### **OBJETIVO**

Tomar conciencia de que no pasa nada por decir que no sabemos hacer algunas cosas.

#### **ACTIVIDADES SOBRE LA FOTOCOPIA**

Los participantes observarán las actividades expuestas en la fotocopia y señalarán con un círculo verde aquellas que saben hacer. Si se dispone de pegatinas, se puede también realizar con ellas. Cuando todos hayan acabado, se hará una puesta en común en la que cada uno explicará aquellas que ha marcado.

Después volverán a examinar las actividades del fotocopiado y señalarán con un círculo o pegatina roja aquellos que no saben hacer. Cuando todos y todas hayan acabado, se hará una puesta en común en la que cada uno, siguiendo un turno, expondrá ante sus compañeros aquellas actividades que no sabe hacer.

En un tercer momento se puede retomar la actividad y ahora los participantes deberán fijar su atención solo en aquellas actividades que han marcado con color rojo. Señalarán con una pegatina amarilla aquellas que quieran aprender.

A raíz de esta actividad pueden desarrollarse sentimientos espontáneos de cooperación: casos en los que los propios participantes se ofrecen a ayudar a sus compañeros para enseñarles aquellas actividades que aún no han aprendido; es importante que el educador o la educadora fomente esta actitud.

 TENGO MUCHAS COSAS QUE APRENDER Nombre .....

- Marca con verde las actividades que sepas hacer y con rojo las que no sepas hacer.



- Escribe tres cosas que quieres aprender a hacer.


## **Dinámica: Dime por qué**

### **OBJETIVO**

Entrenar a los trabajadores en dar argumentos de forma positiva.

### **DINÁMICA**

Los trabajadores estarán de pie formando un corro, y se colocará un aro de psicomotricidad delante de cada uno.

El Instructor explicará a los trabajadores situaciones en las que aparezcan conductas opuestas; por ejemplo, dos trabajadores jugando y dos peleando, o alguien plantando una flor y alguien pisando flores...

Tras la explicación, el Instructor presentará las dos alternativas para que los trabajadores terminen la frase diciendo: "Es mejor cuidar las flores que pisarlas porque...", "Es mejor jugar juntos que pelearse porque...".

Los trabajadores, por turnos, deberán decir las frases argumentando de forma positiva. La única norma que debe poner el Instructor es "1a necesidad de hablar en positivo", es decir, en lugar de decir: "porque no me gusta" o "porque está mal", debe decir "porque jugando lo pasas mejor" o "porque las flores huelen bien..."; deben dar argumentos positivos.

Cada vez que un trabajador responda, se meterá de un salto en el aro. Al menos, todos los trabajadores deben estar una vez dentro del aro. Cada cuatro o cinco argumentos, el Instructor planteará otra situación diferente hasta que todos los trabajadores estén dentro de su aro.

Al realizar críticas al comportamiento de los demás, es importante que se busquen argumentos positivos para evitar herir los sentimientos de las otras personas.

## **Día 05: RECAPITULACIÓN**

Teniendo en cuenta las diferentes sesiones que hemos llevado a cabo sobre los sentimientos, podemos decir que los trabajadores han sido capaces de:

- Identificar, nombrar y valorar las emociones.
- Escuchar con atención las distintas sesiones de las emociones.
- Expresar sus sentimientos mediante sus experiencias.
- Participar con interés en las actividades.

Después de haber realizado el trabajo, consideramos que nuestra labor en este centro de interés ha sido:

- Gratificante al observar lo que hemos disfrutado tanto los mayores como los trabajadores.
- Global, formativa y continua.

Así pues:

- Consideramos que los objetivos han sido adecuados.
- Los contenidos han sido trabajados de menor a mayor dificultad.
- La temporalización ha estado bien distribuida.
- Los recursos empleados han sido adecuados.
- La metodología ha estado basada fundamentalmente en la motivación y en las dinámicas.

Sobre la marcha se va modificando o añadiendo aquello que consideramos que puede beneficiar nuestra tarea y el trabajo de los trabajadores.

**MÓDULO 4:** Ventas

No autorizado a reproducir

**MÓDULO 5:** Valores empresariales - Clausura