



**FORMACIÓN DUAL**  
TECNOLOGÍA EN ASESORÍA FINANCIERA

> **Unidad didáctica:**  
**Atención al cliente**  
Teoría











# Unidad didáctica: Atención al cliente

## Teoría



cooperación  
alemana  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

*implementada por:*

 **Sparkassenstiftung Alemana**  
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Richard Yunga



Atención al cliente

Autor: Richard Yunga

Dirección de proyecto: Katja Bönisch e Ingrid Bonilla

Selección de autores: Austroaudi Cia. Ltda.

Coordinación editorial: Shirley Estrada

Correcciones ortográficas y de estilo: Editorial Bien-Hecho S. A.

Revisión especializada de contenido: Jhon Sánchez

Diseño y diagramación: Wendy Moreira

Banco de imágenes: Freepik

Publicado por: Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe

Primera edición, octubre de 2021

Versión digital, Cuenca, Ecuador, octubre de 2021

ISBN: 978-9942-8977-0-1



**Este libro es una obra colectiva protegida por derechos de autor, creada bajo la autorización, dirección e iniciativa de Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe dentro del proyecto de Formación Dual del BMZ, gobierno de Alemania.**

**Queda prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización escrita del propietario.**



*implementada por:*

**Sparkassenstiftung Alemana**  
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE





# Índice

Lista de tablas.....	10
Lista de ilustraciones.....	11
Lista de abreviaturas.....	12
Iconografía.....	13
Información general de la Unidad didáctica.....	15
<b>Unidad 1. Fundamentos de atención al cliente.....</b>	<b>17</b>
1.1. Definición de atención al cliente y calidad en el servicio.....	17
1.2. Factores diferenciales de la atención al cliente en empresas de servicios.....	21
1.3. Propósito e importancia de la atención al cliente.....	23
1.4. Competencias y habilidades: técnicas y emocionales.....	24
1.5. Elementos de atención al cliente.....	25
1.6. Metodología de atención al cliente.....	28
1.7. Atención de quejas y reclamos.....	40
<b>Unidad 2. Cliente.....</b>	<b>45</b>
2.1. Clientes interno y externo.....	45
2.2. Tipos de clientes.....	47
2.2.1. Cliente actual.....	47
2.2.2. Cliente potencial.....	48
2.3. Personalidades de clientes.....	56
2.4. Necesidades y expectativas de clientes.....	58
2.5. Satisfacción del cliente y su medición.....	61
2.6. Derechos del consumidor financiero.....	62





# Índice

<b>Unidad 3. Proceso de atención al cliente.....</b>	<b>67</b>
3.1. Conocimiento y dominio de los servicios de la institución financiera.....	67
3.2. Bienvenida y despedida.....	71
3.3. Solución de problemas y resolución de conflictos.....	72
3.4. Gestión de reclamos, quejas y sugerencias.....	72
<b>Unidad 4. Técnicas, herramientas y buenas prácticas de atención al cliente.....</b>	<b>75</b>
4.1. Principales técnicas y estrategias para una atención de calidad.....	75
4.2. Buenas prácticas de atención al cliente.....	76
4.3. Normas de calidad en la atención.....	77
4.4. Fidelización y retención de clientes.....	78
4.5. Comunicaciones verbal y no verbal.....	80
Evaluación de la Unidad didáctica.....	82
Referencias .....	86



# Lista de tablas



- Tabla 1: Metodología 5S..... 26
- Tabla 2: Aplicación de la Metodología 5S..... 27
- Tabla 3: Cliente sabelotodo..... 56
- Tabla 4: Cliente minucioso..... 56
- Tabla 5: Cliente hablador..... 56
- Tabla 6: Cliente indeciso..... 57
- Tabla 7: Cliente grosero..... 57
- Tabla 8: Cliente impulsivo..... 57
- Tabla 9: Cliente desconfiado..... 57
- Tabla 10: Competencias por desarrollar..... 69





# Lista de ilustraciones

• Ilustración 1: Procesos y metodología de atención al cliente.....	28
• Ilustración 2: Área de atención en una institución financiera.....	38
• Ilustración 3: Organización de la empresa.....	46
• Ilustración 4: Árbol de decisiones de <i>chatbot</i> lineal.....	50
• Ilustración 5: Árbol de decisiones de <i>chatbot</i> no lineal.....	51
• Ilustración 6: Árbol de decisiones de <i>chatbot</i> híbrido.....	51
• Ilustración 7: Pirámide de Maslow.....	59





# Lista de abreviaturas

- **ATM**  
*Automated Teller Machine* (Cajero automático)
- **COVID-19**  
Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus
- **FIFO**  
*First In, First Out* (Primero en entrar, primero en salir)
- **IA**  
Inteligencia Artificial
- **IFI**  
Institución Financiera
- **ISO**  
*International Organization for Standardization* (Organización Internacional de Normalización)
- **SB**  
Superintendencia de Bancos
- **SEPS**  
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- **TH**  
Talento Humano
- **TI**  
Tecnología de la Información



# Iconografía



**Actividad**



**Caso**



**Ejemplo**



**Enlace web**



**Información**







## Información general de la Unidad didáctica

La atención al cliente es un factor clave empleado por organizaciones de todo tipo para conseguir —o, al menos, apalancar— sus objetivos estratégicos. Debido a la globalización, la generación de bienes y servicios ha tendido a estandarizarse, por ejemplo, en el pasado, pocas instituciones financieras (IFI) en Ecuador podían ofrecer tarjetas de crédito, sin embargo, en la actualidad es un producto básico para la mayoría de las instituciones financieras.

¿Cómo obtener un factor diferenciador cuando todos los competidores ofrecen productos similares, con iguales costos y prestaciones? Una buena manera de lograrlo es la excelencia en el servicio al cliente. Y para conseguirlo no basta con ofrecer un servicio regular al cliente, es necesario ahondar hasta la generación de una cultura organizacional que considere la atención al cliente como parte de su filosofía empresarial y que esta sea incorporada en la estrategia de la organización.

La presente Unidad didáctica empieza con la identificación de los elementos fundamentales del cliente: la forma y el sistema de relacionamiento como claves para gestionar un sistema que permita una fuerte vinculación entre la organización y su mercado.

También es importante entender al cliente y a los/las colaboradore/as responsables de la atención al cliente como personas, y comprender que la clave no está en el producto o servicio ofertado sino en la gestión de las relaciones entre ellos/ellas. De igual manera, se abordará la gestión de la calidad del servicio al cliente y la atención a inconformidades del cliente o beneficiario/a del servicio. Finalmente, para lograr la fidelización deseada, se identificará los diferentes subsistemas que interactúan, y se distinguirá las herramientas y los momentos para la oferta y la consolidación del servicio.







# 1. Fundamentos de atención al cliente

## 1.1. Definición de atención al cliente y calidad en el servicio

La atención al cliente o servicio al cliente es una herramienta empleada para establecer puntos de contacto con los clientes y, a través de diferentes canales, desarrollar relaciones con ellos antes, durante y después de la entrega del producto o servicio.

Los principales objetivos son: brindar acompañamiento antes, durante y después de la entrega del producto o servicio al cliente final, garantizar que sea correctamente atendido, y medir el nivel de satisfacción del cliente en relación con la entrega de valor del producto o servicio.

De esta primera definición puede desprenderse los siguientes elementos:

- Cliente.
- Forma o acciones.
- Relacionamiento.

El concepto de **cliente** comúnmente se asocia con el consumidor del servicio, sin embargo, estos son dos conceptos diferentes. Por lo general, las empresas suelen ajustar sus estrategias al concepto que mejor se alinee con su modelo de negocio, no así en los servicios financieros, donde estos conceptos se encuentran claramente diferenciados y se asocian, principalmente, con el modelo contractual que una persona mantiene —o no— con la IFI, más que con la necesidad final del servicio por el cual se acercó a la institución.

La **forma** en la que ofrece el servicio se relaciona con el conjunto de acciones, actividades y procesos que deben cumplirse para satisfacer la necesidad del/la usuario/a del servicio. En estos aspectos se enfoca a la metodología de atención, que dependerá considerablemente del propósito de la organización.

Y, en lo referente al **relacionamiento**, hace sentido a la perspectiva que la empresa puede plantearse. Si es de corto plazo, el relacionamiento podría sujetarse a acciones básicas de respeto; y si la óptica es de largo plazo, las acciones se orientarán hacia entender y conocer más de cerca la necesidad del cliente, su contexto socioeconómico y otros aspectos que —directa e indirectamente— se relacionan con esta necesidad.

De acuerdo con la normativa vigente (Superintendencia de Bancos, 2020), es importante diferenciar entre cliente y usuario financiero. El primero es la persona natural o jurídica que mantiene una relación contractual, mientras que el usuario financiero es aquel que usa los productos y servicios que ofrecen las entidades controladas. En conjunto, los clientes y los usuarios financieros se concatenan en un grupo denominado “consumidores financieros”.

Esta diferenciación es importante para determinar las obligaciones de la entidad financiera respecto a los consumidores financieros. Así por ejemplo, una IFI está obligada a pagar un cheque o un giro recibido a cualquier persona —clientes y/o usuarios financieros—; no obstante, un certificado de saldo promedio debe entregarse solo a clientes que mantengan una relación contractual con la entidad financiera.

A pesar de que la calidad es un aspecto subjetivo y propio de las expectativas y particularidades de cada persona, puede ser entendida como la acción transparente y sencilla de considerar al cliente o usuario financiero como alguien con dificultades, necesidades, urgencias o prioridades, que espera tener una opción o respuesta a las mismas, independientemente de si es o no favorable.

Las personas valoramos mucho la sinceridad y una explicación clara de las condiciones, los requisitos o los procesos por cumplir, de forma que podamos sentirnos libres acerca de decidir si la opción ofrecida es o no favorable a nuestros intereses.

Desde un enfoque más humanista y no comercial, la calidad se refiere una de las estrategias más actualizadas del *marketing*, la cual está centrada en el cliente, y es la gestión de todos los procesos para alcanzar su satisfacción y preferencia al consumo del producto o servicio ofrecido por la institución a la que se representa. Es decir, todos los procesos, normativa, estructura organizativa y modelo de gestión deben enfocarse hacia ese propósito, lo que implica un esfuerzo vital de alineamiento institucional hacia una visión de conjunto.

La atención al cliente debe estar ligada con la cultura de la empresa. No es posible imitarla ni adoptarla como una buena práctica a mediano plazo. Para obtener resultados esta debe ser parte fundamental de la estrategia y de la cultura organizacionales. Únicamente existe cuando todos/as los/las colaboradores/as están convencidos/as y alineados/as con la estrategia.

También hay que considerar que la atención al cliente es la misma relación que se construye entre personas. No se trata de gestionar objetos ni productos, sino de gestionar la relación de dos grupos de personas y sus intereses: los/las colaboradores/as y los clientes. Los primeros deben contar con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para construir una relación, más allá de una atención empática o conductual (Pávlov); se trata de centrarse en la persona y comprender su necesidad, entender la particularidad, responder con criterio y propiciar soluciones que más se ajusten al requerimiento del cliente, que llega con una expectativa, con una esperanza para encontrar una respuesta favorable a sus demandas, y que espera ser comprendido y atendido con cordialidad y respeto.



En Ecuador, la calidad en el servicio al cliente y al usuario financiero está garantizada por la ley. Las normas de la Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero de las Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero Nacional y de los Beneficiarios del Sistema de Seguridad Social establecen el derecho de todos los consumidores financieros de recibir productos y servicios financieros con estándares de calidad y seguridad. Para considerar que un servicio financiero cumple con “estándares de calidad” definidos por la norma, este debe ser proporcionado al consumidor financiero, al menos, bajo las siguientes condiciones, que constan en el artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540 (Superintendencia de Bancos, 2020):

- i. La información deberá estar al alcance del consumidor financiero y/o beneficiario antes, durante y después de las respectivas prestaciones y deberá ser elaborada de manera clara y sencilla;
- ii. Recibir una exposición clara de las condiciones y procedimientos establecidos en el contrato y otros instrumentos, previamente a su suscripción, a fin de evitar errores de interpretación;
- iii. Conocer oportunamente y de forma detallada todos los costos asociados al producto, servicio y/o prestación ofertado, de conformidad con la ley y la normativa pertinente, incluyendo intereses, seguros, tasas de cambio, gastos, contribuciones, erogaciones, comisiones, impuestos y demás, de manera previa a la celebración del contrato, los cuales deberán indicarse de modo organizado y visible a fin de permitir al consumidor financiero y/o beneficiario ejercer su derecho a elegir antes de formalizar o perfeccionar la contratación del mismo;
- iv. Recibir publicidad clara, no engañosa y que no induzca a error, que recoja las condiciones necesarias, completas y adecuadas del producto o servicio publicitado. La publicidad tendrá fuerza vinculante cuando los contratos o los acuerdos se celebren en base a lo ofertado en dichos productos o servicios;
- v. Conocer en forma previa, expresa, y suficiente cualquier modificación de los plazos, tasas de interés, gastos y demás condiciones del contrato, así como la forma de su aplicación, y los efectos de dichos cambios a fin de cuidar que no se afecten sus derechos;
- vi. Conocer previamente y por cualquier medio accesible y en el lugar en el cual adquirió la obligación, acerca de la cesión y transferencia de la misma a otra entidad, sin importar si es titular, codeudor o garante;
- vii. Los deberes y responsabilidades que asume el avalista fiador o codeudor solidario, según corresponda, incluyendo el monto que debería pagar; los medios de cobranza que se utilizarán para requerirle el pago, en su caso; y, los fundamentos y las consecuencias de las autorizaciones o mandatos que otorgue a la entidad financiera y/o de seguridad social;
- viii. Las consecuencias derivadas del incumplimiento del contrato; y,
- ix. Cualquier otra información necesaria para que el consumidor financiero y/o beneficiario comprenda el contenido y funcionamiento de la relación establecida

para suministrar un producto, servicio y/o prestación. La información que suministre la entidad controlada de manera previa a la celebración del contrato deberá permitir y facilitar la adecuada comparación de las distintas opciones ofrecidas en el mercado.



En el siguiente enlace se puede encontrar las Normas de Control para las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado:

<https://bit.ly/3qMfCuU>



## ACTIVIDAD 1

### Calidad en el servicio al cliente

Una vez repasadas las Normas de Control para las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado, contestar lo siguiente:

1. ¿Qué es un cliente?
2. ¿Qué es un usuario financiero?
3. En sus palabras, ¿cuál es la deferencia entre cliente y usuario financiero?
4. ¿Qué es calidad en el servicio?



## 1.2. Factores diferenciales de la atención al cliente en empresas de servicios

En la oferta de servicios se tiende a observar una cierta similitud en el mercado. Los distintos ofertantes de un mismo servicio suelen buscar la similitud en costos y beneficios en los servicios que ofertan al cliente. Al tratarse de entidades financieras, tanto los servicios como los costos se encuentran normados; por tal motivo, esta mencionada similitud de competidores se mostrará aún más marcada. Como se indicó anteriormente, cuando un mercado tiene tanta similitud el único factor diferenciador radica en la entrega del servicio. Mejores canales, flexibilidad en los servicios, disponibilidad del servicio y excelencia en la entrega del servicio logran una gran diferencia.



### Caso: El placer de comprar

Cuando se habla de productos domésticos existe un amplísimo mercado. Hay muchos precios, opciones y variantes. Sin embargo, no todos los productos tienen factores diferenciadores *per se* como, por ejemplo, un embutido alemán importado o un corte de carne Kobe en comparación con un embutido o un corte de carne de producción local. En el citado caso, la diferencia entre productos es notable, al igual que lo son los precios y los canales de venta.

Pero esta comparación no es un estándar, existen otros productos que son mucho más homogéneos, sin perjuicio del canal de venta o del precio como, por ejemplo, una gaseosa, o vegetales para una ensalada. Una cebolla, un brote de bambú o una botella de su bebida favorita diferirán muy poco entre una tienda y otra. Entonces, si los productos son tan similares, ¿qué motiva a una persona a elegir un lugar u otro?

Hace varios decenios (1952), en Ecuador no existían supermercados, solamente había despensas y abacerías, además de los tradicionales mercados. Un empresario local identificó que, si bien en el mercado se podía conseguir todo para el hogar, la atención al cliente no era óptima. Los vendedores no

estaban formados en servicio al cliente y su principal objetivo era vender rápido para poder pasar al siguiente cliente y, así, incrementar sus ventas.

Venta orientada al producto:



Venta orientada al cliente:

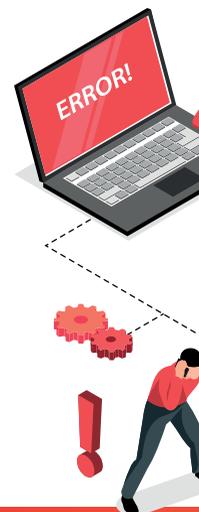


Así nació "Bodega La Favorita", la misma que, en 1983, cambió su nombre a "Supermaxi". Un supermercado cuyo valor diferenciador ha sido su orientación a deleitar al cliente, mediante una atención impecable, personal capacitado, e instalaciones pulcras que reflejaran estrictas políticas internas de salubridad e higiene. Adicionalmente, siempre se ha buscado ofrecer al cliente la seguridad del peso justo, un estigma que ha afectado constantemente a los negocios informales. Mediante estas características, pese a que varios de los productos ofrecidos por la cadena han sido exactamente los mismos que en cualquier otro lugar, "Supermaxi" ha logrado establecer un modelo de negocio que garantiza la compra y la recompra del cliente (Sánchez, 2016).

La atención al cliente en instituciones de servicios es un proceso crítico casi al mismo nivel que los procesos de apoyo que apalancan todo el negocio (Talento Humano, Tecnología de la Información, Operaciones, etc.) sobre los cuales se ejecutan todas las actividades de una IFI. Tienen que ser debidamente administrados, ya que estos aspectos intangibles frecuentemente son relacionados por el usuario financiero con otros factores propios del entorno y de la naturaleza de la actividad de la institución. Con el fin de ofrecer atención de calidad y con valor para el cliente, existen ciertas pautas que deben tenerse en cuenta:

- **Las competencias y la actitud del personal** que se relaciona directamente con los clientes juegan un papel fundamental en la gestión del servicio. Por un lado, contar con las competencias adecuadas permitirá la generación de soluciones óptimas; no obstante, como ya se ha mencionado anteriormente, el factor diferenciador radica en la actitud del personal y en los vínculos que este logra generar en el cliente.
- Para alcanzar el **nivel de compromiso del personal**, los sistemas de gestión deben estar basados en conocer a las personas, llegando al nivel de sus comportamientos dentro y fuera de la IFI, en la búsqueda de que sean sujetos con integridad y honestidad.
- La **gestión por competencias** implica el desarrollo de técnicas que permitan identificar, seleccionar, desarrollar y compensar, en función de la madurez personal y profesional que naturalmente también alcanzan las personas.
- El **tiempo de respuesta**, considerando todos los pasos dados desde la información inicial hasta recibir una respuesta a su demanda. Ante esto, la gestión de los procesos, medición y mejora continua son una acción para ser implementada y mantenida; aquí se ingresa al mundo de los estándares del servicio, donde el aspecto más relevante es identificar aquello que genera mayor valor al cliente.
- La **disponibilidad del servicio**, relacionada con la gestión de los canales de servicio —sean estos físicos o electrónicos— tales como agencias, cajeros automáticos (ATM), servicios a través de sitios web transaccionales o centros de llamadas especializados (*call centers*), mediante los cuales el cliente pueda recibir una respuesta a sus necesidades.
- **El producto en sí mismo.** Esto es considerar si las características de diseño del servicio se ajustan tanto a la necesidad del cliente, al segmento al que pertenece y a la normativa vigente. Contempla aspectos tales como: tasa, plazo, periodicidad de pago, monto máximo y tipo de garantía.

Con base en lo expuesto, es necesario trabajar en un proceso previo de investigación que permita identificar plenamente el perfil de los clientes y sus necesidades, así como su entorno y la entrega de valor esperada.



## 1.3. Propósito e importancia de la atención al cliente

Una empresa de servicios no puede ofrecer a sus clientes un nivel de servicio que no cumpla con sus expectativas. La principal estrategia de comunicación y reputación de una institución es la que se genera desde un cliente bien atendido; la recomendación directa comúnmente denominada “de boca en boca” puede ser mucho más efectiva que una campaña publicitaria.

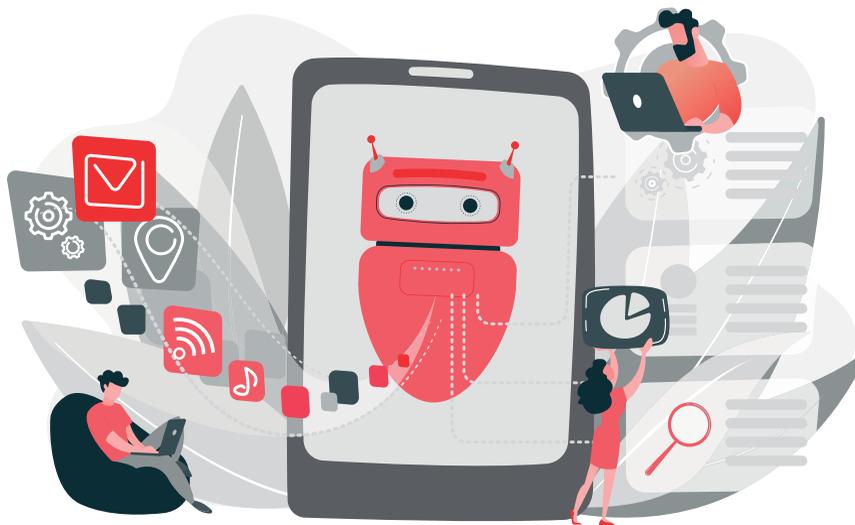
En la generación de servicios permanentemente se menciona su característica de intangibilidad, la cual se evidencia en la satisfacción de las personas, tanto de quien presta el servicio como de quien lo recibe. Este concepto no es del todo aplicable en la banca y el cooperativismo, ya que el servicio al cliente constituye en sí la entrega de un producto. Así, por ejemplo, cuando se habla de una tarjeta de crédito, un préstamo o, inclusive, la generación de un certificado de saldo promedio, no se puede negar la entrega de un servicio mixto, entre tangible e intangible.

Afshar (2017) sostiene que para quien presta el servicio, la construcción de relaciones se vuelve su mayor motivante, su razón de ser, su propósito, porque se trata de entender la necesidad de las personas y de generar una respuesta franca, cordial y directa, sea positiva o negativa para esta persona, con los objetivos de evitarle demoras y de restar oportunidad a su requerimiento.

Para quien recibe el servicio, la expectativa mínima será obtener un trato con respeto, empatía y reciprocidad. En el mejor de los casos, sugerirá o recomendará a otros el servicio recibido. El 72 % de los consumidores afirma que compartirá una experiencia positiva con una marca con más de seis personas.

Por el contrario, tal como afirma Glance (2017), si un cliente es maltratado, o no comprende la razón de la negativa a su petición, su respuesta será compartir su mala experiencia con todo su círculo social y familiar. Sin embargo, hay estadísticas que indican que el 70 % de los clientes insatisfechos está dispuesto a perdonar y a comprar nuevamente si se resuelve su problema.





## 1.4. Competencias y habilidades: técnicas y emocionales

En su obra *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias* (2007), Martha Alles identifica varias competencias para la atención al cliente, entre ellas:

- **Orientación al cliente:** es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
- **Deseo de ayudar o servir a los clientes:** consiste en satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de cliente puede incluir también a sus compañeros/as o a cualquier persona a la que se intente ayudar.
- **Profundidad en el conocimiento de los productos:** es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y de evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
- **Comunicación:** es la transmisión de mensajes a través de un código común, considerando que el mecanismo oral es el más convencional; adquiere relevancia la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
- **Desarrollo de relaciones:** consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.
- **Inteligencia emocional:** se refiere a colaboradores/as con un alto nivel de motivación y que son generadores/as de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y son capaces de influir en los estados de ánimo de sus compañeros/as.



## 1.5. Elementos de atención al cliente

La actitud de las personas que trabajan en atención al cliente es fundamental en la construcción y en el mantenimiento de las relaciones, y es pieza clave en la implementación de la estrategia empresarial. La gestión de los canales de relacionamiento se vuelve crítica, por lo que las competencias para la administración de los mismos es un factor importante en la formación del personal. Los principales canales pueden ser físicos presenciales, telefónicos, electrónicos y las redes sociales.

La forma en la que una persona atiende a otra depende en gran medida de la imagen que tiene de sí misma, ya que, en muchos casos, esto es lo que proyecta. Es importante considerar los siguientes aspectos:

- En caso de disponer de uniforme, la ropa siempre debe estar limpia, bien combinada y alineada, sin detalles excéntricos.
- Usar identificación institucional que relaciona a la persona con la institución.



Recientemente, con la coyuntura global ocasionada por el SARS-CoV-2 (COVID-19), los medios electrónicos se han vuelto mucho más relevantes. Las políticas públicas de movilidad limitada e, inclusive, de encierro total, han hecho que este canal de atención al cliente sea fundamental. Sin embargo, su aplicación va más allá de un reto tecnológico, ya que su implementación ha requerido el desarrollo de nuevos métodos y habilidades.

Así como la imagen personal dice mucho de un/una colaborador/a y de la institución a la que pertenece, el puesto de trabajo es parte de la imagen personal y de la organización. Debe considerarse los siguientes aspectos:

- Mantener la oficina y/el escritorio de trabajo limpio, en orden, y con suficiente espacio, que permita atender adecuadamente al cliente.
- Archivar diariamente documentos y papelería. Con ello se evita que estos se pierdan, se dañen o se deterioren, además de la acumulación de papeles innecesarios.
- Botar los desperdicios en las papeleras y que estas no estén a la vista del cliente.
- La música tiene un gran impacto en las emociones de las personas. Por ello, se recomienda que la música ambiental esté en un volumen moderado y de acuerdo

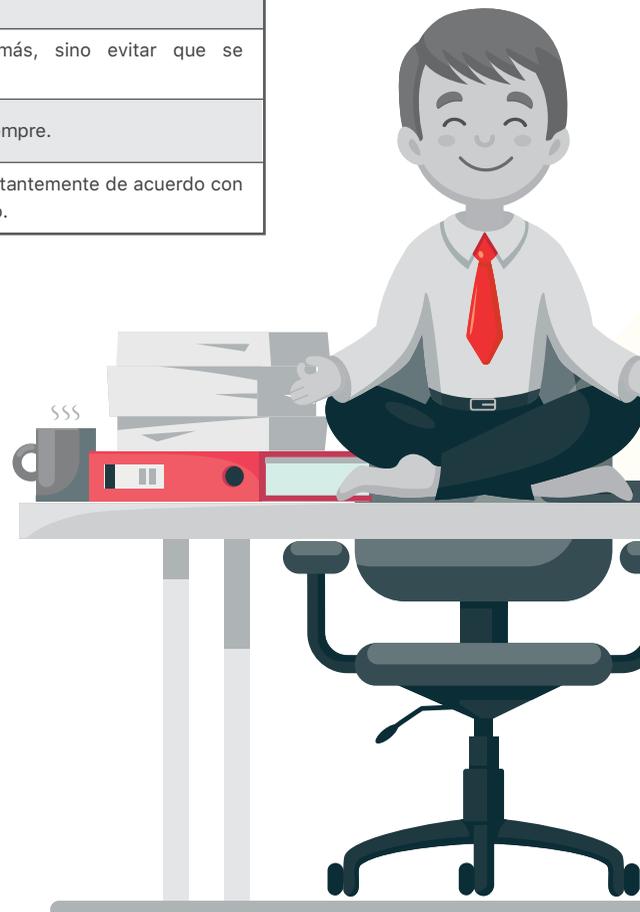
con el entorno, de forma que no interfiera en la comunicación con el cliente. Este punto también dependerá del reglamento interno de la compañía, algunas empresas prohíben totalmente escuchar música en sus ambientes, esto con la finalidad de no interrumpir el trabajo de los/las demás colaboradores/as (cliente interno) y de la dificultad de controlar los contenidos a los que los clientes son expuestos.

- Orden y limpieza: las 5S. Para facilitar la organización y limpieza del puesto de trabajo se recomienda la utilización de la herramienta denominada 5S. Las 5S es una herramienta desarrollada por las empresas japonesas, su nombre se origina por las iniciales de cinco palabras japonesas que representan su método, tal como se aprecia en la Tabla 1.

**Tabla 1: Metodología 5S**

Metodología 5S	
<b>Sieri (Selección)</b>	Distinguir entre lo que es necesario y lo que no lo es.
<b>Seiton (Orden)</b>	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
<b>Seiso (Limpieza)</b>	No limpiar más, sino evitar que se ensucie.
<b>Seiketsu (Estandarización)</b>	Todo igual siempre.
<b>Shitsuke (Disciplina)</b>	Trabajar constantemente de acuerdo con lo establecido.

Fuente: Adaptada de varios autores.



La filosofía de las 5S acompaña al proceso de atención al cliente. No es una herramienta independiente que pueda aplicarse de manera aislada, sino que brinda acompañamiento en el proceso y permite alcanzar los niveles de calidad de servicio deseados. La aplicación de las 5S es simple. A continuación, se muestra una guía paso a paso para su aplicación:

**Tabla 2: Aplicación de la Metodología 5S**

Criterios	Acciones concretas
<b>Sieri (Selección)</b>	En el puesto de trabajo, dejar únicamente los suministros y herramientas imprescindibles para las actividades, y colocarlos al alcance, garantizando que el cliente tenga un espacio visiblemente para su uso.
<b>Seiton (Orden)</b>	Una vez identificadas las herramientas esenciales de trabajo es importante asignarles un orden lógico. Las herramientas utilizadas con mayor frecuencia deben estar al alcance de la mano, mientras que los implementos de menor uso pueden estar almacenados. El objetivo es reducir el tiempo y los movimientos realizados para hacer el trabajo.
<b>Seiso (Limpieza)</b>	Aunque parezca imposible, se puede tener orden sin limpieza y limpieza sin orden. Así, por ejemplo, la habitación de un adolescente puede ser un total desastre y, aun así, él sabe dónde se encuentra cada cosa; esta persona tiene orden, pero carece de limpieza. Ambos aspectos deben ir de la mano.
<b>Seiketsu (Estandarización)</b>	Los elementos anteriores en sí mismos constituyen un estándar. El reto es asignar un lugar para cada cosa y mantener con limpieza este orden.
<b>Shitsuke (Disciplina)</b>	Con el tiempo, la estandarización se convierte en hábito. Y el sistema de orden y limpieza se genera por sí solo en las personas. De esta manera, es posible mantener un ambiente de trabajo limpio, sin que esto sea percibido como trabajo extra para el/ la colaborador/a.

Fuente: Adaptada de varios autores.



## 1.6. Metodología de atención al cliente

El proceso de atención al cliente es un procedimiento interno que cada institución debe generar de acuerdo con ciertas variables tales como: los objetivos estratégicos de la compañía, los valores empresariales o el segmento al que están dirigidos.

Sin perjuicio de las particularidades propias que cada empresa le dará al método atención al cliente, existen etapas que son generales en el proceso. Estas se muestran a continuación:

### Ilustración 1: Procesos y metodología de atención al cliente



Fuente: Adaptada de varios autores.

#### Etapa 1: Bienvenida

Es el paso inicial del proceso, la primera impresión. Constituye gran parte de la lo bien que pueda resultar la atención proporcionada por el/la colaborador, ya que de este primer contacto dependerán la apertura y la satisfacción que el cliente puede llegar a alcanzar.

La actitud positiva, el contacto visual y el saludo inicial —acompañados de una sonrisa natural— son la base de esta primera etapa, mientras que la estructura del saludo puede variar y ser adaptada a la realidad de cada localidad.

En esta etapa es importante considerar los siguientes aspectos básicos:

- Preparar el primer contacto con una actitud positiva y predisposición de ayuda hacia el cliente.
- Realizar contacto visual con el cliente desde el primer acercamiento.
- Una sonrisa natural siempre tiene que estar presente en la atención, ya que constituye la mínima expresión de educación y cortesía. Por tal razón, se debe saludar al cliente de inmediato, de forma amable, con una sonrisa y contacto visual, sin esperar que este salude primero.

Dada la actual coyuntura, el uso de mascarilla es obligatorio en todos los ambientes cerrados, por este motivo el contacto visual es más importante que nunca. Si bien la sonrisa será un detalle complicado bajo la nueva normalidad, es importante mantenerlo, pues un gesto amable de bienvenida se muestra con todo el rostro, y es muy fácil notarlo.

Adicionalmente, es necesario dar al cliente la bienvenida como tal. Por ejemplo:

- Bienvenido a la "Cooperativa ABC", mi nombre es Juan. ¿En qué puedo ayudarlo/la?



Anteriormente, cuando el contacto con el cliente era para realizar algún negocio y no solo por atención habitual, se recomendaba ofrecerle un estrechón de manos. Sin embargo, actualmente esta práctica está contraindicada debido a la pandemia. Este hábito que tenía por objetivo establecer un vínculo inicial con el cliente debe evitarse completamente, ya que podría incomodarlo.

## Etapa 2: Detectar la necesidad del cliente

Es el momento de la verdad, en el cual el objetivo es formular preguntas inteligentemente (no hacer un interrogatorio ni cumplir con un cuestionario) y escuchar activamente (generando interacción, solicitando verificación de lo que se ha entendido y confirmando lo que el cliente requiere), con la finalidad de determinar la real necesidad o solicitud del cliente a la vez que se informa de las opciones de servicios que podrían resolver las necesidades actuales y futuras, producto de este encuentro.

Es necesario que en esta fase el/la colaborador/a mantenga la neutralidad evitando juicios subjetivos (suposiciones por falta de confirmación), y el involucramiento de forma personal con las opiniones del cliente.

Los aspectos por considerar son los siguientes:

- Determinar la necesidad o solicitud del cliente. Para ello hay que formular preguntas inteligentes (verificando lo que se ha comprendido acerca de lo que ha mencionado el cliente) sobre la información, consulta o servicio que desea recibir, permaneciendo atento/a a su tono de voz y a sus lenguajes verbal y corporal, para que la respuesta a su necesidad sea efectiva y, sobre todo, para que el cliente perciba que su problema o necesidad fue resuelto.
- Escuchar activamente (generando un diálogo y un ambiente de comunicación) al cliente, sin interrupciones, mostrando comprensión ante la solicitud o consulta planteada, utilizando el lenguaje corporal como, por ejemplo, afirmando con un movimiento de la cabeza, y reforzando con breves comentarios.
- Opcionalmente se sugiere verificar con el cliente si comprendió su necesidad, para lo cual hará un resumen con lo esencial del mensaje, y únicamente cuando el cliente afirme que su mensaje fue comprendido pasará a la etapa 3 de la transmisión de la información, de lo contrario, será necesario pedir al cliente que especifique su requerimiento.
- En este momento de detección de la necesidad es importante evitar interpretaciones de la real necesidad del cliente, ya que muchas veces se brinda soluciones que no están acordes con el requerimiento.
- Como sugerencia, para fortalecer la escucha activa y evitar caer en acciones autómatas, cuando haya espacios de tiempo es importante mirar al cliente, de lo contrario sentirá que está siendo ignorado. Por esa razón, mientras se conversa, se tiene que ingresar información en los sistemas automáticos, lo que, a su vez, distrae de la atención que se está prestando al cliente.
- En caso de dudas, se solicitará al cliente aclaraciones a través de preguntas inteligentes, como: "¿En qué otros aspectos de su actividad cree que podamos apoyarlo/a?", "¿Qué opciones ha analizado antes de venir a solicitar nuestro servicio?", "¿Qué piensa su familia acerca de esta decisión?", "¿Usted conoce los servicios que tenemos para el tipo de actividad que realiza?", y "¿Como podría asegurar que sus pagos serán puntuales?".
- Hay que generar empatía, es decir, situarse en el lugar del cliente, y tratar de conocer la realidad desde su punto de vista para comprender su inquietud.



### **Etapa 3: Atender la necesidad del cliente**

En el proceso de suministrar o facilitar la información solicitada, se puede presentar tres situaciones:

#### **1. Que se disponga de la información**

- En este caso, se explica los pasos por seguir y se proveerá información complementaria acerca del servicio solicitado, de maneras cordial y agradable, cuidando el volumen y el tono de la voz.
- Se debe transmitir seguridad y confianza a través del tono y el ritmo de voz, siendo concreto/a y preciso/a en la información proporcionada.
- Se gestiona los trámites necesarios para ofrecer solución a la petición, exponiéndolos al cliente de formas clara y sencilla.
- Siempre que sea posible, se debe apoyar el mensaje entregando material impreso de los servicios, como trípticos, afiches, etc., esto con los objetivos de reforzar la información y de evitar que el cliente se desconcentre tomando notas.
- El lenguaje verbal debe emplearse de acuerdo con el perfil del cliente, evitando — siempre que sea posible— términos muy técnicos o desconocidos para el cliente. En caso de no poder evitar el uso de términos técnicos, los mismos deben ser expuestos de formas clara, sencilla y descriptiva.

#### **2. Que no se tenga la información disponible, sin embargo, se puede recabar por otros medios**

- En este supuesto, se podrá obtener la información por vía telefónica, correo electrónico o, de ser el caso, visitando el área, departamento, o la persona que posee la información.
- De forma amable, se solicita al cliente que tenga paciencia y se le explica que, para atender su requerimiento, se buscará la información en otro departamento o persona.
- Al terminar la solicitud, consulta o visita a la unidad o persona que posee la información, agradecer al cliente por el tiempo esperado.

#### **3. Que se carezca de la información y sea imposible obtenerla en ese momento**

- En este caso, se ofrece una disculpa al cliente y, amablemente, se le expone las razones por las cuales no es posible atender solicitud en ese momento. Es importante ofrecerle soluciones alternativas; si se desconoce de alguna alternativa, debe consultarse inmediatamente a la línea de supervisión responsable del/la colaborador/a.



- De forma amable, se solicita al cliente su información de contacto, ya sea un número de teléfono celular y/o correo electrónico.

#### **Etapa 4: Ofertar servicios complementarios**

- Verificar si el problema, requerimiento o necesidad del cliente fue resuelto. Para ello es importante validar si la información o el servicio proporcionados satisface su necesidad o si se requiere información adicional.
- El personal de atención al cliente generará la empatía necesaria para entablar un diálogo en el que le presente al cliente los beneficios del uso de otros servicios complementarios.
- Como una buena práctica es importante solicitar al cliente una retroalimentación de la atención que recibió, desde varias perspectivas, como la actitud del/la colaborador/a, el proceso y sus tiempos, desde el producto, etc. Es fundamental conocer en la lógica de la mejora continua.

#### **Etapa 5: Despedida**

- Se realiza manteniendo una actitud positiva, de maneras amable y cortés, ofreciendo al cliente la disposición para atenderlo sobre cualquier otra aclaración o necesidad que pudiese tener.
- La despedida debe estar acompañada de una sonrisa natural.

Si un cliente llega y los/las colaboradores/as están atendiendo a otra persona, es importante reconocer su presencia con un contacto visual, saludarlo y pedirle amablemente su espera.

Esta actitud implica reconocer la presencia del cliente o usuario financiero, con lenguaje no verbal se le da la bienvenida y se lo pone en disposición de esperar. Si no se reconoce su presencia, el cliente probablemente se sentirá incómodo, como si se lo estuviese ignorando, para lo cual el/la colaborador/a deberá utilizar otras habilidades o acciones que permitan superar esta situación.



En el siguiente enlace se puede revisar un video sobre buenas prácticas y malas prácticas en la atención al cliente:

<https://bit.ly/3Hmma9g>





## ACTIVIDAD 2

### Calidad en el servicio al cliente

Una vez revisado el video sobre buenas prácticas y malas prácticas en la atención al cliente, responder lo siguiente:

1. ¿Cuántas de las malas prácticas le han sucedido?
2. ¿Cuál fue su impresión acerca del/la colaborador/a y de la institución al ser víctima de estas malas prácticas?
3. A su criterio, ¿cuál es la manera más óptima de mejorar el nivel de atención al cliente?

### Habilidades del/la asesor/a de servicios en la práctica

#### Caso: Actitud de observación del/la asesor/a

En la oficina de la institución financiera existe un área física destinada específicamente para la atención al cliente, conocida como balcón de servicios o *front* de servicios. En esta se ha dispuesto un número de asesores/as de servicio que atienden a los clientes de acuerdo con un sistema de turnos.

El sistema de turnos puede aplicar varias metodologías para la asignación de estos. El método adecuado para la asignación dependerá de varios factores; si se busca garantizar un alto nivel de atención al cliente es vital que la empresa los identifique y gestione adecuadamente. Existen métodos simples, por ejemplo, un FIFO (*First In, First Out*), donde los turnos simplemente se asignan en orden de llegada. Aunque este método pueda parecer lógico, y en cierto sentido justo, en realidad, se aplica más en la industria, casi ninguna empresa de servicios la aplica.

Si se aplicara, por ejemplo, en un hospital, un herido de gravedad tendría que esperar su turno detrás de una persona con un resfriado. En una institución financiera sucede de igual manera: una víctima de fraude tendría que esperar detrás de las personas que solicitan información de los productos. Si bien todos/as los/las consumidores/as financieros/as son importantes y merecen atención inmediata y de calidad, es fundamental diferenciar los servicios y las necesidades de cada persona. Continuando con el ejemplo, la persona que ha sido víctima de un fraude debe ser atendida inmediatamente, sin perjuicio de su hora de llegada. Asimismo, si la transacción "A" demora 25 minutos y la transacción "B" demora 2 minutos, una buena manera de agilizar el servicio es introducir los turnos "B" entre los "A", indistintamente de si todos los "A" llegaron antes.

De acuerdo con los días del mes, las épocas del año y ciertas horas del día, puede existir mayor congestión de clientes. Estos puntos de alta exigencia se denominan "picos" y deben ser gestionados permanentemente si se busca mantener el nivel de excelencia en el servicio.

Los picos pueden presentarse de manera habitual o repentina. Los primeros se consideran parte del día a día y son conocidos por el personal de servicio al cliente. Los inicios y fines de mes, y los días de emisión de estados de cuenta, son claros ejemplos de días en los que existirá alta afluencia de clientes. La línea

# E

de supervisión del *front* de servicios debe conocer de antemano estos días y planificar las acciones necesarias para adecuar la capacidad de su unidad frente a la demanda.

Los picos repentinos son más difíciles de administrar, ya que no se puede predecir con claridad cuándo se presentarán, qué magnitud tendrán ni cuánto durarán. En Ecuador, en el año 2018, debido a una denuncia pública en un famoso programa de televisión, miles de consumidores acudieron hasta las entidades financieras reclamando por el presunto cobro no autorizado de seguros. Dichas entidades tuvieron que reforzar la atención al cliente con la finalidad de receptar, procesar y contestar oportunamente este repentino volumen de operaciones. Esta demanda, que inició sin previo aviso, se extendería a lo largo de cuatro meses.

Considerando estos aspectos, **la persona asesora y su línea de supervisión deben estar atentas** a los tiempos de espera y a la saturación de la unidad; y con base en esa inspección, definir acciones tales como organizar la salida en orden al almuerzo o trasladar personal de otras áreas para reforzar la atención.

El literal m del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540 (Superintendencia de Bancos, 2020) instruye que la calidad en la atención al cliente es un derecho de los usuarios financieros, por este motivo, es necesario medirla a través de indicadores de gestión. La importancia de la retroalimentación es vital, dado que permite la identificación de oportunidades de mejora y propicia un modelo de mejora continua; asimismo, evita que otras personas pasen por las mismas dificultades, pero sobre todo, brinda la posibilidad al cliente de que se exprese sobre la calidad de la atención recibida, para ello se puede disponer de diferentes medios y canales como, por ejemplo, sistemas de calificación colocados en cada puesto de trabajo, formularios de satisfacción del cliente física y virtualmente a disposición de los clientes, *call center* con atención las 24 horas, buzón de sugerencias y un proceso claramente definido que permita una retroalimentación permanente del cliente sobre la atención recibida.

## Imagen institucional e infraestructura

Hace referencia a todos los instrumentos necesarios que debe disponer la institución para que se desarrolle eficientemente el servicio, tales como: equipos, muebles y enseres, etc. Además, el entorno material, como la infraestructura, decoración, iluminación y fachada, debe estar acorde con una lógica institucional.

Una buena imagen es un aspecto importante para la toma de decisiones de una persona al momento de elegir entre una u otra institución. La entidad debe realizar las siguientes actividades:

- Construir políticas institucionales para el uso correcto del espacio, priorizando la funcionalidad y comodidad de los clientes y colaboradores/as.
- Todo lo referente al color de la fachada, color de las puertas, letreros de edificaciones, diseño de interiores, señalética interna y murales estará acorde con los lineamientos y será estandarizado en el ámbito institucional.
- La distribución física y funcional de las oficinas tiene que considerar un método y una estrategia de gestión de los canales de servicio.
- Debe existir una sala de espera, con mobiliario para sentarse, además debe procurarse poner a disposición del cliente material informativo impreso de los servicios o de las actividades que realiza la institución con sus clientes; esto permitirá disminuir el tiempo de espera pasivo del cliente, que es lo que más afecta en su satisfacción.
- Tener una imagen estructural con muebles y equipos de oficina modernos y limpios en todas las oficinas.
- A causa de la pandemia, es importante considerar todas las medidas de bioseguridad recomendadas por organismos de salud y los departamentos de seguridad y salud ocupacional institucional. También es necesario contar con paneles divisores entre el/la colaborador/a y el cliente, y entre los/las demás funcionarios/as. De igual manera, las salas de espera deben cumplir con las normas de distanciamiento social y contar con implementos y suministros de desinfección; al ingresar a la institución tienen que aplicarse protocolos de control de temperatura y desinfección.



## Canales de atención al cliente

Los canales de atención tradicionales están asociados a los puntos de contacto presencial o telefónico y, posiblemente —aún en un porcentaje bajo— el correo físico y el electrónico, donde la escucha activa y las capacidades de comunicación son muy importantes para entender la necesidad o demanda del cliente.

Los nuevos canales de atención están relacionados con los medios electrónicos, virtuales y las redes sociales, a través de los cuales se puede contratar o adquirir servicios. Estos canales usualmente estaban dirigidos a un segmento joven y cercano a la tecnología; y básicamente, se manejaban como una alternativa a los canales tradicionales; sin embargo, debido a la reciente crisis sanitaria, todos estos canales fueron diversificados y adaptados para públicos de todos los segmentos. Filas virtuales, *videochats* y *chatbots* son algunas de las herramientas usadas por las instituciones financieras para brindar atención al cliente de forma remota. A continuación, se describen brevemente:

- **Fila virtual:** es una herramienta que se presenta normalmente en las aplicaciones institucionales, inclusive si es provista por un externo. Esta opción permite al cliente reservar un turno con fecha, hora y transacción, de esta manera el cliente se presenta a la hora pactada y es atendido inmediatamente sin espera y sin hacer filas. De acuerdo con la transacción solicitada, la misma *app* sugiere al cliente los documentos y/o habilitantes que tiene que presentar y un aproximado de cuánto tiempo debe reservar para llevar la operación. Esta herramienta ha sido ampliamente utilizada por supermercados, entidades financieras y proveedoras de servicios básicos.
- **Videochat:** esta opción aún se encuentra poco desarrollada en Ecuador. Consiste en brindar atención mediante videollamada directa con el cliente. Esta función se maneja mediante una web dedicada para el efecto, cuenta con una sala de espera y, previo a ser atendida, la persona debe superar mecanismos de verificación de identidad. Mediante esta opción el cliente puede acceder a todos los servicios habituales de un balcón de servicios, así como al soporte de un/una oficial de cuentas o de crédito. También es una buena opción para la gestión de quejas y reclamos.
- **Chatbot:** programa informático basado en Inteligencia Artificial (IA), diseñado para simular conversaciones con personas mediante respuestas automáticas. Los *chatbots* operan a través de aplicaciones de mensajería, la más usada de ellas es WhatsApp. Los *chatbots* se emplean para llevar a cabo transacciones simples, tales como: consultas de saldos en cuentas, consultas de pagos mínimos de tarjetas de crédito, solicitud de claves temporales para tarjetas de débito y de crédito, etc.

El cuidado de cada uno de estos canales también se vuelve un factor decisivo en la atención al cliente, ya que se trata de reflejar la imagen e identidad de la empresa. Igual de importante que el servicio son los aspectos visuales o físicos, sobre todo considerando que las personas asocian lo físico —locales, edificios y red de servicios— con aspectos más subjetivos como la seguridad y la confianza.

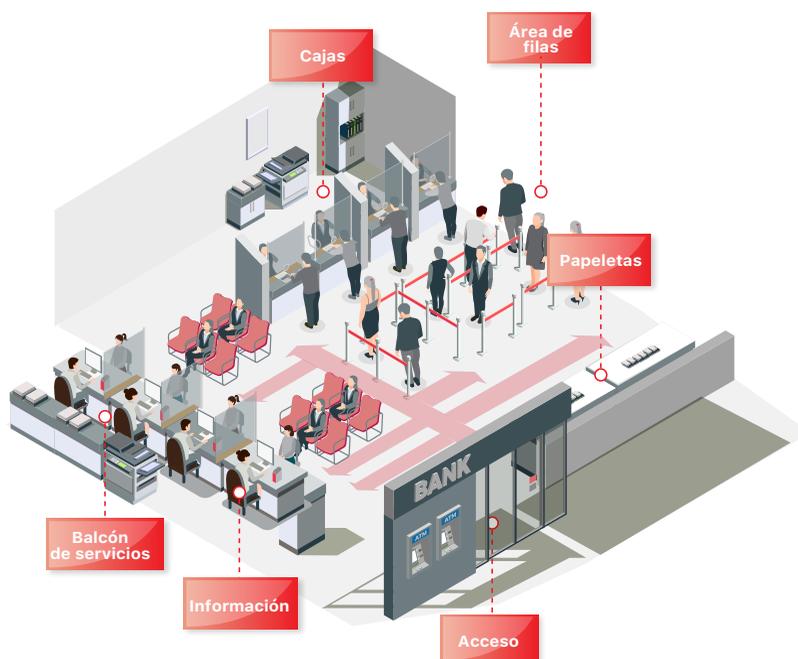


La comunicación que se realiza a través de los aspectos físicos debe guardar un sano equilibrio entre lo que realmente se quiere posicionar en el imaginario de los clientes y lo que los clientes esperan recibir.

Los canales virtuales o electrónicos dependen de otros aspectos más relacionados con la experiencia que se tenga del servicio y de la vivencia, así como de las respuestas recibidas a sus peticiones. Esto incide en la necesidad de conocimiento profundo de los servicios, del flujo y de los/las responsables de cada resultado.

A continuación, un ejemplo de distribución física del área de atención en una institución financiera:

### Ilustración 2: Área de atención en una institución financiera



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 2 se puede apreciar una predisposición del área de servicios a la entrada de una agencia, quedando un amplio espacio desde el que se puede orientar o solicitar información sobre el aspecto o necesidad que requiere atención.

Al contar con una perspectiva clara de la distribución física de un punto de atención y con un buen soporte de señalética interna, el cliente podrá ubicar con mayor facilidad las áreas de atención.

El sentido del orden genera una imagen de mayores seguridad, transparencia y confianza, tan anheladas en el mundo del servicio.

### **Atención de calidad**

Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los clientes. Si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando atención de calidad, centrada en la persona.

La calidad en el servicio y la actitud del personal poseen un valor incalculable por encima de la comodidad y de las opciones de compra. El precio y la amplitud de la gama de servicios, inclusive, son vistos como un factor indiferente y podrían ser considerados de baja prioridad.

La calidad es un nivel al que toda empresa decide alcanzar para satisfacer a sus clientes. La calidad también es la medida en la que consigue ese propósito, cuantificada por las prestaciones (comodidad, áreas de espera, reservas, etc.) y la experiencia vivida (acogida, tiempos de respuesta, opciones generadas para resolver su problema, entre otros).



### **ACTIVIDAD 3**

#### **Procesos y metodología de atención al cliente**

1. Enumerar las etapas de la atención al cliente y sustentar la que considera es la más importante.
2. ¿Qué aspectos son necesarios a considerar para la identificación de las necesidades de los clientes?
3. A su juicio, ¿cuál aspecto es el más importante en lo referente a la atención al cliente?



## 1.7. Atención de quejas y reclamos

Para la mayoría de las empresas una queja y un reclamo son básicamente sinónimos. No así para las entidades financieras, donde las quejas y los reclamos son conceptos totalmente diferentes y, además, son tareas de alta criticidad. Las normas de la Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero de las Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero Nacional y de los Beneficiarios del Sistema de Seguridad Social establecen los siguientes conceptos:

- **Quejas:** Expresiones de insatisfacción presentadas por cualquier canal de comunicación que utilizan los consumidores financieros y/o beneficiarios plenamente identificados ante la entidad controlada, defensor del cliente u organismo de control, respecto de los productos, servicios y/o prestaciones que brindan las entidades controladas, para que les restituyan sus derechos que consideran vulnerados;
- **Reclamos:** Las comunicaciones que cumplen los requisitos establecidos en la normativa vigente, mediante las cuales los consumidores financieros y/o beneficiarios solicitan la revisión, criterio y/o reconsideración de alguna situación o acción realizada por una entidad controlada, basados en el alcance de la normativa vigente, mejores prácticas, buen gobierno corporativo, principios de equidad y justicia, y los derechos de los consumidores financieros y/o beneficiarios;

En términos más simples, las IFI diferencian las quejas de los reclamos por dos criterios:

1. Únicamente los clientes pueden presentar reclamos, pero cualquier consumidor financiero puede presentar quejas.
2. Para que un incidente sea considerado un reclamo, este debe involucrar la devolución de valores monetarios.

Si una persona se acerca a ATM (cajero automático) a realizar un retiro de dinero y este no le dispensa el efectivo, pero sí debita los valores de su cuenta, en este caso, se consideraría un reclamo, debido a que el solicitante mantiene un contrato con la entidad financiera y existe una afectación monetaria de por medio.

Por otra parte, si una persona en silla de ruedas intenta ingresar a una entidad financiera y esta no posee accesos especialmente dispuestos para tales fines, sin perjuicio de que esta falencia sea una grave falla por parte de la institución, este caso se considerará como una queja, ya que no existe afectación financiera.

Para la prevención de las quejas y reclamos, las IFI deben garantizar la prestación de servicios de calidad y la aplicación de sanas prácticas, entendiéndose por “sana práctica” al conjunto de actividades y decisiones relacionadas con una actividad o proceso que, aplicándolas de manera consistente, permiten un correcto desarrollo de las entidades financieras en el largo plazo y, a su vez, fortalecen la generación de satisfacción en los consumidores financieros y/o beneficiarios, como consta en el literal m del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540 (Superintendencia de Bancos, 2020).

Sin embargo, dado que la prevención total de quejas y reclamos no es algo posible, el artículo 18 de la Resolución SB-2020-0540 (Superintendencia de Bancos, 2020) establece que las instituciones financieras dispondrán en cada agencia que brinde atención al público, de un área de Atención de Consultas, Quejas y Reclamos interna debidamente identificada, encargada de atender y resolver los requerimientos que presenten los/las consumidores/as financieros/as y/o beneficiarios/as, y que se deriven de sus relaciones contractuales y/o comerciales.

De igual manera, la normativa establece que las consultas, quejas y reclamos podrán ser presentados de forma personal como por vía telefónica, correo electrónico, sitio web u otro método similar que la entidad habilite para el efecto, a través de mecanismos seguros, ágiles y confiables que cumplan con parámetros de riesgo operativo. La entidad financiera contará con los siguientes plazos para ofrecer una resolución a los reclamos:

- 15 días para reclamos originados en territorio ecuatoriano.
- 60 días para reclamos originados en el exterior.

La resolución de la IFI debe ser oportunamente comunicada al cliente y en ella debe exponerse claramente los motivos por los cuales se ha emitido tal resolución, ya sea favorable o no para el cliente.

En caso de que la resolución dada por la IFI no sea satisfactoria para el cliente, debe quedar muy clara la posibilidad de escalar su incidente a otras instancias tales como el defensor del cliente o un organismo de control. Siendo esta última la instancia definitiva para un incidente, es decir, una vez que un organismo de control haya negado la petición al solicitante, esta respuesta es irrevocable.

## Defensor del cliente

Es un mediador o conciliador entre el usuario y la institución financiera, es decir, un facilitador y solucionador de conflictos. Dentro de su gestión puede realizar audiencias de conciliación para llegar a acuerdos entre las partes y solucionar los reclamos presentados. Es una persona natural, cuya función principal es receptor los reclamos, defender y proteger los derechos e intereses de los/las consumidores/as financieros/as de las entidades controladas.

El defensor del cliente es designado por el organismo de control y es asignado a cada institución financiera y, aunque físicamente se ubica en la matriz de la IFI, debe reportar su asistencia y resultados a la unidad de TH y sus honorarios sean pagados por la IFI, el defensor del cliente no es un empleado de la IFI sino un funcionario externo, independiente a la institución financiera.

Este funcionario dispone de una oficina en la entidad financiera, donde recepta los requerimientos de clientes y los gestiona con el soporte de la IFI. Su principal función es evitar que los derechos del cliente sean vulnerados.





#### ACTIVIDAD 4

### Quejas y reclamos

Con base en los conceptos expuestos en la Unidad:

1. Plantear tres ejemplos de quejas.
2. Plantear tres ejemplos de reclamos.
3. ¿Cuáles son las principales funciones del defensor del cliente? Justificar su respuesta.
4. ¿Cuáles son los plazos máximos de respuesta a los reclamos presentados?





# 2. Cliente

## 2.1. Clientes interno y externo

Es fundamental comprender que el servicio tiene dos momentos de creación y satisfacción, los mismos que son detallados a continuación:

- El primer momento de creación del servicio ocurre cuando se lo diseña y construye en función de las demandas levantadas de los clientes o del personal de la institución. En este punto, se construye los productos piloto o de prueba, los mismos que serán sometidos a las validaciones rigurosas, con los clientes. En esta instancia el diseño es genérico, con criterios amplios de adaptabilidad a los requerimientos del cliente, para luego realizar todas las precisiones y los ajustes normativos y de proceso, que permitan llegar a una estandarización básica del servicio, y que identifiquen las acciones de interacción directa con el cliente y las líneas necesarias para el soporte oportuno de acuerdo con el requerimiento.
- El segundo momento se genera en la oferta del servicio validado y probado por el cliente, quien expresa su nivel de satisfacción (igual o cercano al 100 %) y, adicionalmente, siente que su necesidad ha sido entendida, porque la empresa ha generado una respuesta a su petición en todos los aspectos; además de contar con elementos de soporte adicionales al mismo trato o interacción con el/la colaborador/a, temas que se relacionan con la información, la comodidad, el tiempo de espera y el precio.

Al analizar los dos momentos de creación es importante considerar las relaciones que se han dado, y en el ámbito del servicio al cliente. En el primer momento, si bien no se interactúa con el/la usuario/a final, cada persona que participa en el diseño y la construcción del producto o servicio, demandó del apoyo de otra persona que generó un producto para la construcción del producto mayor, es decir, se volvió cliente; y pudiera ser que en esta etapa de construcción, este tipo de cliente merece la misma consideración que el cliente o usuario final del servicio.

En la generación de un servicio, todo el personal interviniente en la cadena productiva se convierte en proveedor y en cliente interno, por lo tanto, debe procurar que el proceso individual a su cargo sea generado de maneras adecuada y oportuna, esto garantiza que una cadena productiva fluya sin demoras ni reprocesos. Una forma de asegurar el correcto

funcionamiento de una cadena productiva son los sistemas de gestión; un esquema productivo basado en sistemas de gestión —calidad, documental, etc.— permite generar una línea de producción o de generación de servicio constante y controlada.

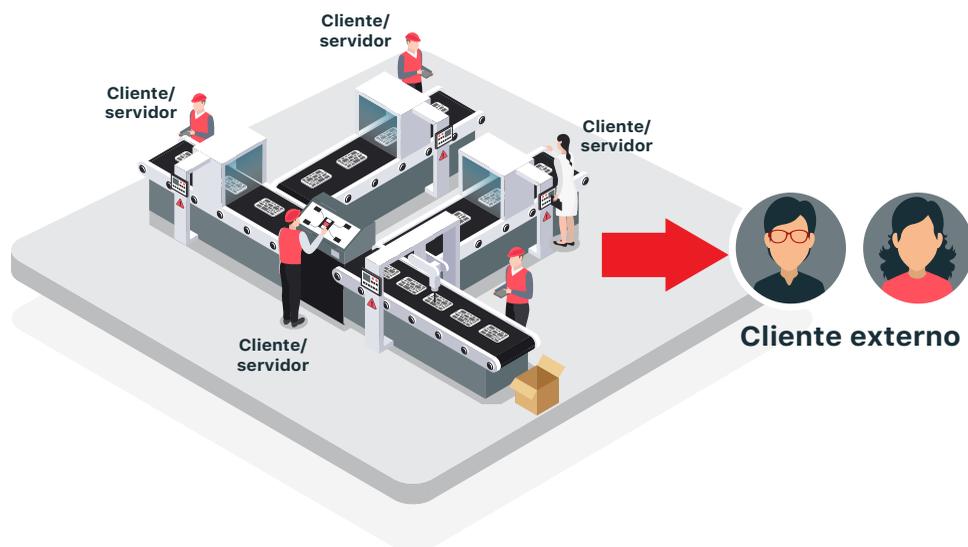
El cliente o usuario del servicio genera una interacción con el personal en un momento crítico, explica su problema y su necesidad, y el/la colaborador/a realiza todas las acciones necesarias para tratar de comprender al cliente, con el fin de seleccionar y ofrecerle el producto que responda a esa necesidad.

El proceso de solicitar o exponer la necesidad —tanto en el diseño y construcción del servicio como en la interacción con el usuario del servicio— vuelve a los/las colaboradores/as clientes; sin embargo, eso no es lo importante de asimilar, sino la calidad de la respuesta que se recibe en los dos momentos y si esta respuesta fue entendida y verificada antes de ser entregada, ese hecho marca la diferencia.

De esta manera, se puede definir al cliente interno como alguien que tiene una relación con la compañía y/o con la entrega del servicio, aunque puede o no comprar el producto/servicio. A menudo es una persona que trabaja dentro de la empresa. El cliente interno es inherente al negocio desde su planeación hasta su comercialización y entrega. La idea de un cliente interno es un concepto moderno.

El cliente externo es mucho más fácil de identificar, es quien se beneficia y recibe el servicio del/la consumidor/a de una empresa, pero no forma parte de la empresa que origina el producto.

### Ilustración 3: Organización de la empresa



✓ Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Tipos de clientes

En sentido general, toda empresa tiene dos tipos de clientes en un mercado:

- Cliente actual.
- Cliente potencial.

### 2.2.1. Cliente actual

Los clientes actuales son los usuarios actuales del producto o servicio ofrecido por la empresa. Personas que mantienen una relación comercial y/o contractual con la empresa y que interactúan de manera constante con la misma.

De acuerdo con el artículo 4 de la Resolución SB-2020-0540 (Superintendencia de Bancos, 2020), es importante diferenciar entre "cliente" y "usuario", entendiéndose que un cliente es la persona natural o jurídica que mantiene una relación contractual, mientras que un usuario financiero es aquel que usa los productos y servicios que ofrecen las entidades controladas. En conjunto, los clientes y usuarios financieros se concatenan en un grupo denominado "consumidores financieros".

**E**

Una persona que abre una cuenta de ahorros se considerará como un cliente, pero una persona que se acerca a cobrar un giro es un usuario financiero.

Adicionalmente, las IFI clasifican internamente a sus clientes, ya sea por segmentación o por condiciones operativas. Cuando se habla de segmentos, la clasificación suele ser estratégica; por ejemplo, los clientes pueden segmentarse por ingresos o ventas, edad, formación, tipo de productos, saldos promedio, etc. Cada IFI aplica su propio método de segmentación, de acuerdo con sus objetivos estratégicos. La segmentación de clientes suele emplearse para ofrecer un servicio personalizado, trato preferencial y también para la venta cruzada.

La venta cruzada es una estrategia de *marketing* cuyo fin es la colocación de otros productos a los clientes actuales de una empresa. Para que la venta cruzada sea efectiva, esta tiene que ser direccionada, es decir, la oferta de productos no puede ser al azar, sino que debe ser el resultado de un estudio del perfil y de las necesidades del cliente. Al ofrecer productos específicos que sean de utilidad al cliente, la oferta de valor proporcionada se maximiza y la probabilidad de colocación exitosa también crece.

Por otra parte, las condiciones operativas son características que se asignan a los clientes para poder identificarlos u ofrecerles un tratamiento especial. Por ejemplo, si un cliente abre una cuenta corriente en una IFI, pero no hace uso de ella, es común que las IFI cambien el estado de la cuenta de "activa" a "inactiva" después de que ha transcurrido algún tiempo de inactividad. Este cambio de estado corresponde a un mecanismo de control antifraude, debido a que, en ocasiones, los clientes solicitan la apertura de cuentas en múltiples instituciones financieras, luego generan preferencia con alguna en particular y dejan de transaccionar con las otras, volviéndolos propensos a la emisión de cheques no autorizados. La condición operativa que la IFI ha aplicado al cliente, si bien modifica su perfil, no significa que el cliente ha perdido dicha calidad, ya que continúa siendo cliente de la IFI.

Los clientes satisfechos son los que perciben que el desempeño de la empresa se ajusta a la expectativa de servicio que esperaban recibir y que, en ocasiones, excede. Son aquellos que generan recomendaciones positivas con un alto nivel de valor para la empresa, porque atraen iguales o mejores clientes. Estos son los clientes más fieles, y pocas veces cambiarán de empresa para recibir el mismo servicio. La estrategia para este tipo de clientes radica en la mejora del conocimiento del cliente, para atender sus necesidades con mayor certeza.

Los clientes insatisfechos son los que han percibido que el desempeño de la empresa no se ajusta a la expectativa de servicio que esperaban recibir; son aquellos que no quieren repetir esa experiencia y, lo que es peor, no recomendarán la empresa a sus amigos o, inclusive, llegarán a generar comentarios negativos.

De igual forma, con este tipo de clientes también aplican estrategias para recuperarlos, partiendo de una investigación lo suficientemente profunda para conocer las causas de su insatisfacción y realizar las correcciones que corresponden.

## 2.2.2. Cliente potencial

Los clientes potenciales son las personas que actualmente no realizan ninguna transacción con la entidad, pero por el hecho de la cercanía al contexto y a las estrategias de trabajo institucional, se las ha visto como posibles clientes, para lo cual la empresa desarrollará las acciones necesarias para darles a conocer la experiencia de servicio de los clientes actuales, principalmente a través de su red de relaciones.

La **red de relaciones** es el conjunto de interacciones sociales que ha construido una persona y que, a través del agrupamiento por afinidad familiar o no, se constituyen en espacios de alto nivel de conocimiento de los miembros de esos grupos sociales, sean estos familias, amigos, clubes, barrios, comunidades, empresas, etc.

En el ámbito de las redes de relaciones es posible encontrar clientes con influencia en el grupo social y aquellos que no generan mayor influencia. Es aquí donde la estrategia de la



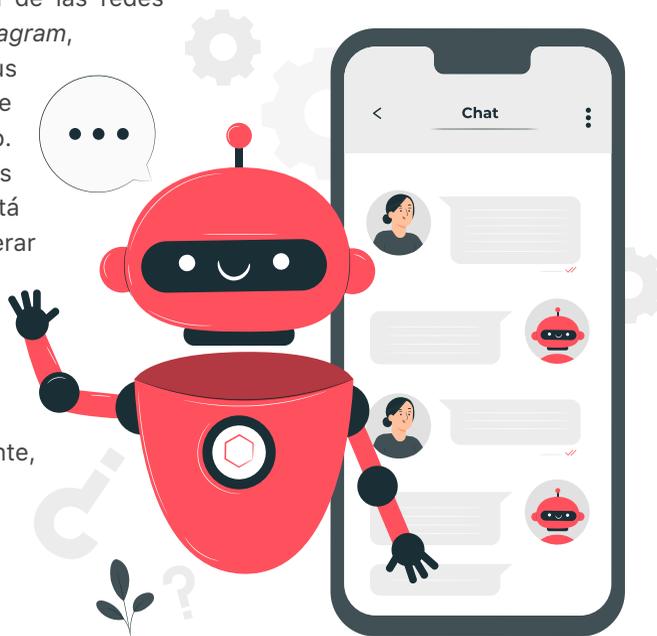
empresa se vuelve crucial en el sentido de generar cercanía (relaciones de conocimiento) no solo con cada cliente, sino en los espacios donde lo conocen y, lo que es mejor, donde los reconocen a estos clientes.

El nivel de influencia que una persona posee dentro de un grupo social puede ser muy importante en la generación de valor social y en la posibilidad de construcción de propuestas de un nivel superior, no solo desde la perspectiva de satisfacer necesidades de consumo, sino desde la de aportar al desarrollo de las personas y su entorno social, lo cual puede modificar toda la lógica de trabajo de la empresa con nuevas oportunidades y perspectivas.

El riesgo que se presenta en esta estrategia de trabajo con las estructuras sociales es consecuencia de la colusión —confabulación en el grupo para actuar de un modo similar, que termina afectando negativamente a otro— que pueda darse, al igual que la probabilidad de no cumplir con integridad ciertos acuerdos o compromisos derivados de este conjunto de relaciones.

Un grupo sensible de personas son los *millennials*, que responden a un conjunto de relaciones sociales diferentes a las conocidas, debido a que son nativos en un contexto tecnológico con fuerte incidencia de las redes sociales (*Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, WhatsApp, etc.*) y sus hábitos de consumo son los que se pueden acceder a través de la web. Asimismo este grupo de personas es poco paciente, por lo que no está dispuesto a hacer filas ni a esperar para ser atendido.

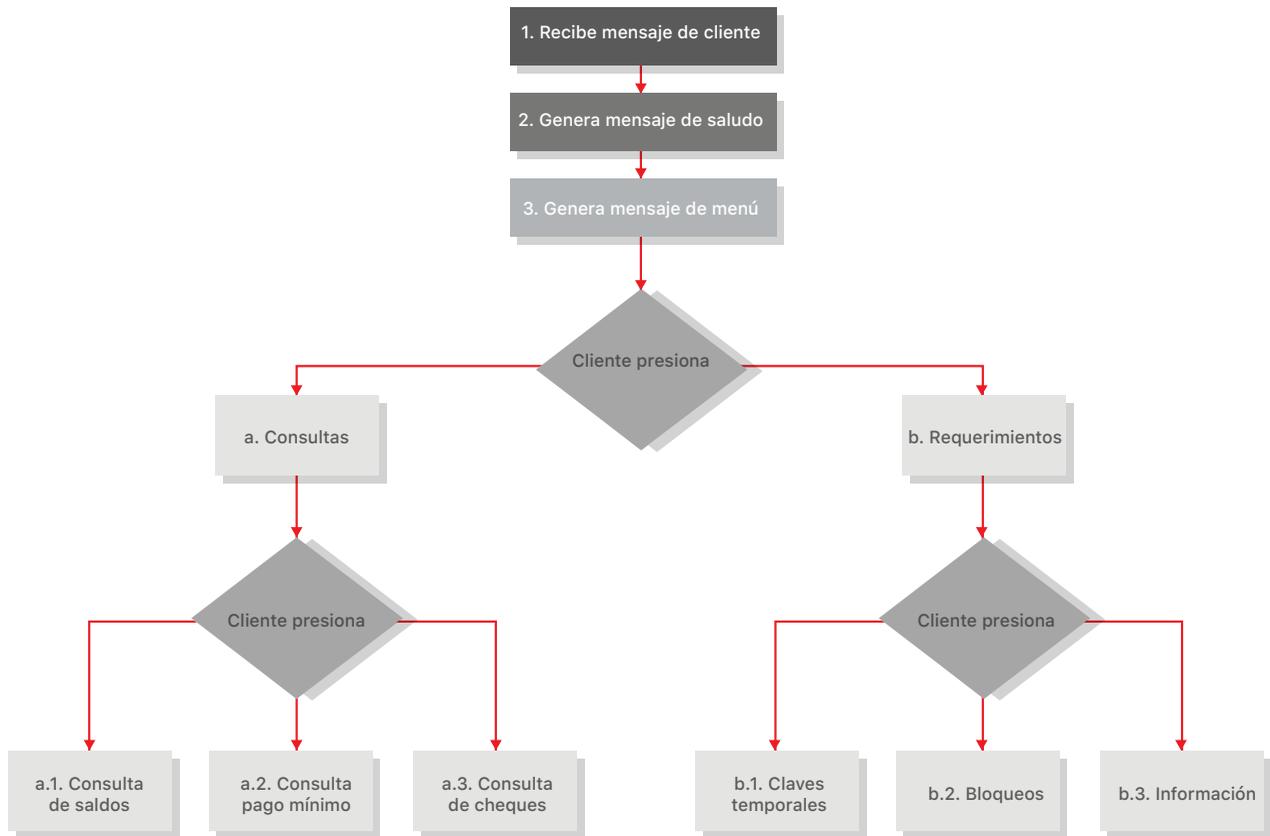
Una excelente alternativa para comunicarse con perfiles afines a la tecnología son los *chatbots*. Como se mencionó anteriormente, son programas informáticos basados en Inteligencia Artificial que están diseñados para simular conversaciones con personas mediante respuestas automáticas. Los *chatbots* operan a través de aplicaciones de mensajería, siendo la más usada *WhatsApp*.



Hay tres tipos principales de *chatbots*, los mismos que tienen diferencias fundamentales, y su aplicación dependerá totalmente de los fines a los cuales quiera aplicarse. Estos son:

**1. Chatbot de conversación lineal:** se sustenta en una arquitectura basada en decisiones (árbol de decisiones) y es poco inteligente. Su flujo de respuestas está determinado por una cadena de etapas de carácter lineal, por lo que no establece una conversación fluida sino que, básicamente, es un sistema de respuestas automáticas.

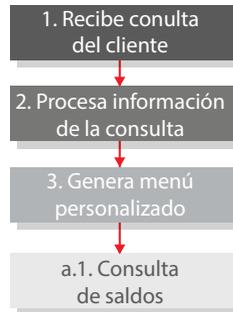
**Ilustración 4: Árbol de decisiones de chatbot lineal**



Fuente: Elaboración propia.

**2. Chatbot de conversación no lineal:** aplica mecanismos de *Machine Learning* y es capaz de interpretar la intencionalidad del usuario y su contexto con la finalidad de responder de manera precisa. En lugar de ofrecer un menú estático de opciones, le permite al usuario hacer directamente una consulta, el *chatbot* la interpretará y le devolverá un menú de opciones ajustadas a su requerimiento.

### Ilustración 5: Árbol de decisiones de *chatbot* no lineal

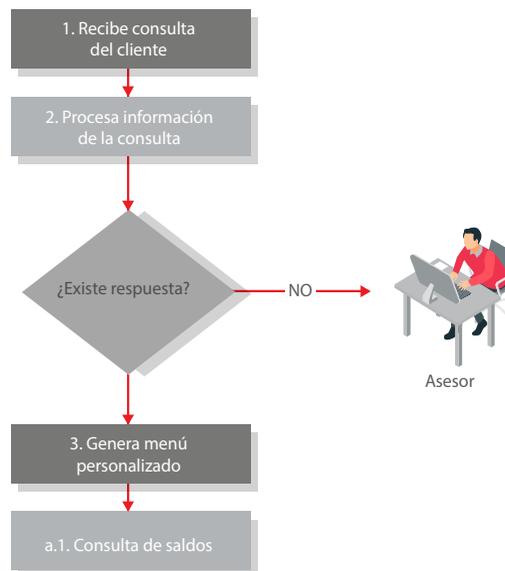


Fuente: Elaboración propia.

**3. Chatbot híbrido:** es una combinación entre *chatbot* y atención personalizada que posibilita mantener una conversación fluida con el usuario. Consiste en un *chatbot* no lineal que, en caso de que el cliente realice una consulta que el *bot* no sepa cómo responder, inmediatamente migra a soporte al cliente —un/una asesor/a humano—, quien le brindará soporte personalizado al cliente.

Mediante herramientas de *Machine Learning*, el *bot* aprende de la respuesta dada por el soporte humano e integra este comportamiento a su IA (Inteligencia Artificial) para aplicarla en futuras situaciones similares.

### Ilustración 6: Árbol de decisiones de *chatbot* híbrido



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas deben evaluar los pros y los contras de cada modelo y, con base en ello, determinar cuál es el modelo indicado para su negocio. En Ecuador existen varios *chatbots* funcionando en el mercado.

Esta realidad cambia la estrategia de la empresa hacia el desarrollo de plataformas virtuales que respondan a este grupo sin dejar de lado la interacción, el seguimiento y la asesoría que se les puede hacer para que puedan conocer las opciones y seleccionar aquella que mejor responda a sus expectativas.



## ACTIVIDAD 5

### Canales no presenciales de comunicación

Buscar información sobre dos *chatbots* de entidades financieras de Ecuador, y realizar las siguientes actividades:

1. Identificar el tipo de *chatbot* que posee la IFI.
2. Consultar por los requisitos para abrir una cuenta de ahorros.
3. Sustentar cuál de los dos *chatbots* fue más efectivo y por qué.

## Plataformas digitales de atención al cliente

### Caso: Cambios tecnológicos y modificación de la atención al cliente

Anteriormente, el desarrollo de opciones tecnológicas para la atención a las necesidades de los clientes orientadas al uso de las redes sociales —desde una óptica del autoservicio— eran un plus que algunas instituciones financieras generaban para sus consumidores financieros y el público en general. Sin embargo, desde la generación de nuevas disposiciones normativas orientadas a la protección del consumidor del sistema financiero ecuatoriano, estas plataformas se han vuelto una herramienta casi obligatoria en las IFI.

Dado que la normativa vigente dispone que la información relacionada con el producto o servicio deberá estar al alcance del consumidor financiero y/o beneficiario desde antes de la prestación (Superintendencia de Bancos, 2020), una manera efectiva para que las IFI expongan al cliente la información relacionada con el servicio previo a su primer acercamiento es mediante el uso de simuladores de todo tipo: de crédito, de ahorro programado, de avances en efectivo o de depósitos a plazo, en el mercado existen simuladores de todo tipo.

En redes sociales o en los portales web de las instituciones financieras es posible encontrar calculadoras de ahorro y crédito para realizar consultas directas:

The screenshot shows a web-based calculator for 'Jardín Azuayo', a cooperative. The interface is clean and user-friendly, with a sidebar on the left containing navigation links like 'Inicio', 'Información', and 'Nuestros Servicios'. The main content area is titled 'Calculadora' and includes a reminder to fill out fields for an accurate calculation. The form contains several input fields and dropdown menus: 'Monto a solicitar' (text input), 'Plazo en meses' (text input with an example 'Ej: 2 años plazo x 12 meses = 24'), 'Frecuencia de pago' (dropdown menu set to 'Mensual'), 'Segmento de crédito' (dropdown menu set to 'Consumo Ordinario'), 'Edad' (dropdown menu set to 'De 18 a 70 años cumplidos'), 'Tipo de crédito' (dropdown menu set to 'Crédito con Ahorro 12,27%'), and 'Tipo de cuota' (radio buttons for 'Cuota Decreciente (Alemin)' and 'Cuota Fija (Francés)'). A prominent green 'Calcular' button is located at the bottom of the form.

Captura de pantalla tomada de sitio web de Cooperativa Jardín Azuayo (2021).

Así también, en los mismos sitios web de las IFI se puede encontrar sistemas de asesoría en línea, que orientan puntualmente en las consultas o dudas que tiene el cliente:



Captura de pantalla tomada de sitio web de Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP (2021).

Existen otras plataformas como *Twitter*, *WhatsApp* o *Facebook Messenger*, que incorporan mecanismos de consulta y respuesta inmediatas, que evitan que el cliente tenga que movilizarse hacia la oficina de una institución financiera.

Los cambios tecnológicos están modificando la forma de concebir la atención a los clientes, generando nuevos paradigmas sobre el trato virtual basado en sistemas de conocimiento de los gustos, preferencias y hábitos de los clientes, consolidados en sistemas de análisis automatizados y dejando la atención presencial para temas específicos. Los cambios tecnológicos, más la nueva normalidad que se vive actualmente, modificarán todo lo que se conoce hasta el momento sobre la atención al cliente y la oferta del servicio financiero.



## ACTIVIDAD 6

### **Canales no presenciales de comunicación**

Buscar dos simuladores de crédito de entidades financieras de Ecuador, y realizar las siguientes actividades:

1. Simular un crédito de consumo por un valor de USD 5,000 a tres años plazo. Se recomienda usar la tabla de amortización francesa.
2. Identificar los siguientes rubros: cuota mensual, interés anual, y valor total por pagar a final del plazo.
3. Sustentar cuál de los dos simuladores fue más efectivo y por qué.

## 2.3. Personalidades de clientes

Desde otra perspectiva más sociológica o antropológica existen otras tipologías de clientes ante los cuales se brindan sugerencias de cómo tratarlos, el texto de *Atención al cliente* de María Palomo Martínez presenta a los siguientes:

**Tabla 3: Cliente sabelotodo**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Cree que lo sabe todo	No quitarle la razón ni discutir.
Es muy orgulloso y quiere imponerse, siempre adopta una conducta de superioridad	Cuando se equivoca, mostrárselo con discreción.
A veces se muestra agresivo	Mostrarle la mejor solución de modo que no se ofenda.
Exige mucha atención, tiende a encontrar defectos, es una persona muy exigente	Adoptar una actitud serena y atenta, pero no dejarse dominar.

Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

**Tabla 4: Cliente minucioso**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Sabe lo que quiere	Demostrar seriedad e interés.
Es concreto y conciso	Brindar un trato correcto y amable.
Utiliza pocas palabras	Ofrecer respuestas precisas y completas.
Exige respuestas claras e información exacta	Demostrar eficiencia y seguridad.

Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

**Tabla 5: Cliente hablador**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Es amistoso, sonriente	Ser amable, pero mantener las distancias.
Presenta una seguridad aparente	Dirigir la conversación, necesita que estén pendientes de él.
Puede llegar a resultar pesado	Preguntar para obtener respuestas concretas.

✓ Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

**Tabla 6: Cliente indeciso**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Es tímido e inseguro, indeciso	Requiere mucha dedicación.
Responde con evasivas	Animarlo a plantear lo que le preocupa.
Necesita reflexionar	Inspirarle confianza y seguridad.
Pide opiniones	Orientarlo en sus decisiones.

Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

**Tabla 7: Cliente grosero**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Tiene mal humor constante	Ser cortés (actitud empática y asertiva).
Discute con facilidad	Eludir su grosería: quedarse con lo que dice, y obviar cómo lo dice.
Es dominante y agresivo	No contagiarse.
Es ofensivo	Hablar con calma y de forma pausada.

Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

**Tabla 8: Cliente impulsivo**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Cambia constantemente de opinión	Demostrar firmeza.
Es impaciente, superficial y emotivo	Demostrar racionalidad: no ser emotivo.
No se concentra, es fácil que cambie de opinión cuando ya ha decidido	Argumentar de formas breve y concisa.
Pide consejos	Actuar como asesor/a.

Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

**Tabla 9: Cliente desconfiado**

Personalidad	Sugerencias para atenderlo
Duda de todo y de todos	Conservar la calma y respetar sus ideas.
Rechaza hasta los argumentos más lógicos: es intransigente	Buscar puntos comunes, generar confianza.
Formula muchas preguntas, Trata de dominar a su interlocutor	No afirmar nada que no se pueda demostrar. Mantenerse firme.
No reflexiona	Ayudarlo a pensar.

Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

## 2.4. Necesidades y expectativas de clientes

Cuando un cliente busca un servicio no lo hace por el servicio en sí mismo, sino por la solución que le genera a un problema determinado, entendido este como una necesidad; es decir, es la situación en la que las personas sienten la falta o la privación de algo, y en el caso de las empresas de servicios, estas son el medio a través del cual pueden acceder a satisfacer esa necesidad.

Los clientes toman sus decisiones basados en ciertas expectativas, pero sobre todo en el valor que le dan a una solución específica. La tendencia actual está en inducir una necesidad sin que esta sea un verdadero problema o carencia de algo, sino que afecta otro tipo de procesos cognitivos, por ello es común encontrar compras que no son motivadas por una necesidad específica, sino que simplemente han sido convertidas en una necesidad por el/ la consumidor/a.

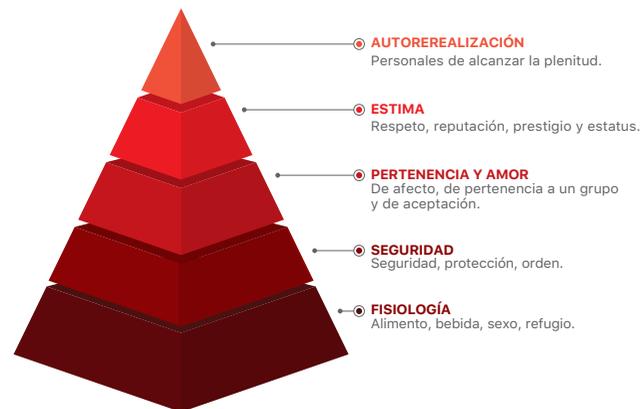
**E**

El hambre genera la necesidad de buscar alimento, pero con el estímulo adecuado, el cliente va en busca de una marca específica de comida. Es así que muchas veces los hábitos de consumo son modificados y estos estímulos derivan al cliente a acciones inconscientes más allá de la verdadera necesidad.



Según Maslow, las necesidades están jerarquizadas. El nivel más básico está relacionado con las necesidades funcionales, como el alimento, la bebida, el abrigo, el refugio, etc., que todo individuo necesita para sobrevivir. Una vez que las personas hemos logrado satisfacer este tipo de necesidades básicas, tenemos la motivación suficiente como para buscar la satisfacción de las necesidades del siguiente nivel (seguridad, protección, orden), y así sucesivamente hasta llegar al último nivel que corresponde a la autorrealización, la misma que se aprecia en la siguiente ilustración:

**Ilustración 7: Pirámide de Maslow**



Fuente: Tomada de *Atención al cliente*, de Palomo Martínez (2014).

Dependiendo de estas necesidades, y de su satisfacción, se puede conocer si las expectativas del cliente fueron cubiertas o no.

Inclusive, la norma ISO 9001: 2008 menciona que la satisfacción del cliente puede definirse como el resultado de comparar las expectativas previas del cliente, puestas en los servicios y productos y en los procesos e imagen de la empresa, con el valor percibido al finalizar la relación comercial. Es decir, lo que los clientes esperan y lo que perciben luego de experimentar el producto o servicio.

El literal a del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540 establece que, en función de las expectativas, se puede distinguir tres tipos de servicios (Superintendencia de Bancos, 2020):

**a. Servicio adecuado:** es el nivel estándar que el cliente considera apropiado. Es el servicio mínimo.

**b. Servicio esperado:** es como se supone que será un determinado servicio antes de recibirlo. Se corresponde con las expectativas realistas que tiene el cliente sobre un servicio en concreto.

**c. Servicio deseado:** es el ideal para un tipo de cliente, es decir, se trata de un servicio parametrizado y estandarizado para un cliente específico, selecto. Pero, tal como se mencionó anteriormente, generar este tipo de diferencias puede ser complicado, ya que la normativa vigente establece que toda persona tiene derecho a acceder a los productos, servicios y/o prestaciones que ofrecen las entidades controladas, sin discriminación ni distinción por razones de etnia, religión, ideología, opinión política o gremial, edad, género, sexo, orientación sexual, discapacidad, diferencia física, condición económica, social o cultural, nacionalidad o condición migratoria.



## ACTIVIDAD 7

### Necesidades del cliente

1. Enumerar los tipos de clientes que hay y diseñar un conjunto de sugerencias acerca de cómo atenderlos.
2. En función de las expectativas, describir los tres tipos de servicio:
  - Adecuado.
  - Esperado.
  - Deseado.



## 2.5. Satisfacción del cliente y su medición

Mucho se habla de la satisfacción al cliente, pero más allá de los conceptos y metodologías, es imperativo abordar las técnicas y estrategias de investigación que permiten conocer más de cerca el nivel de satisfacción del cliente con respecto a sus expectativas y a la experiencia misma del servicio.

Todo proceso que no se mide, inmediatamente está fuera de control. Es importante llevar indicadores respecto al servicio al cliente que garanticen su satisfacción y que proporcionen a la IFI indicios sobre el rumbo que debe tomar cuando se emprenda un proceso de mejora. En este sentido, se puede hacer referencia a:

- **Las investigaciones de campo:** son, probablemente, uno de los tipos de técnica más utilizados, dada la posibilidad de combinar inclusive otras técnicas (entrevistas, grupos focales, sistemas de calificación en el puesto de trabajo, etc.), más el contacto directo con el cliente por parte de un tercer actor ajeno a la empresa, lo cual le da al cliente cierto nivel de independencia y mayor libertad para expresar su nivel de satisfacción y las razones que lo llevaron a ese estado.
- Para lograr un nivel de conocimiento del cliente y sus necesidades, la **combinación de diferentes técnicas adicionales** proporciona un grado de confiabilidad más elevado y grados de error cada vez menores. Entre estas técnicas combinadas están las encuestas, los grupos focales y el uso de bases de datos.
- **Sistemas de calificación:** en el momento de atención son una técnica que permite conocer al instante la calificación dada por el cliente a la atención recibida, en presencia de la persona que lo atendió. Esta técnica tiene sus limitaciones justamente por el hecho de que el cliente puede sentirse presionado por la presencia del/la colaborador/a y dejarse influenciar ante sentimientos y las consecuencias que puede acarrear para el/la trabajador/a; este efecto se puede minimizar con una comunicación efectiva hacia el cliente, al indicarle que la calificación asignada es un mecanismo de retroalimentación que permite mejorar la atención.
- **Encuestas físicas o electrónicas:** este tipo de técnica, si bien presenta la ventaja de que el cliente la llena de forma personal y secreta —lo que permite tener cierto grado de independencia sobre su nivel de satisfacción y realizar una calificación más apegada a su expectativa de servicio—, tiene la desventaja de que el cliente se la tome sin mayor reflexión y tienda a responder de manera indiferente, lo que podría generar sesgo en los resultados.
- **Retroalimentación directa al/la colaborador/a:** siempre el nivel de cercanía y relacionamiento que se pueda generar entre el/la trabajador/a y el cliente serán la mejor fuente de evaluación de la satisfacción, especialmente si los demás procesos

están alineados a proveer de las herramientas para que el/la colaborador/a pueda sistematizar, priorizar y canalizar a las instancias respectivas las dificultades detectadas antes de que se conviertan en problemas para otros clientes.

- La **gestión adecuada de los procesos y procedimientos de capacitación**, y todas las acciones de alineamiento con la estrategia empresarial, generan compromiso en los/las colaboradores/as, y este se vuelve un factor relevante para una empresa. Concienciar al/la funcionario/a de que la calidad de la atención que brinda al cliente será un factor determinante en la generación de relaciones a largo plazo con los clientes es una tarea clave en la gestión de servicio ofertado.

## 2.6. Derechos del consumidor financiero

Como se ha mencionado, la norma hace una diferenciación entre clientes y usuarios financieros. Un cliente es la persona natural o jurídica que mantiene una relación contractual, mientras que un usuario financiero es aquel que usa los productos y servicios que ofrecen las entidades controladas. En conjunto, los clientes y usuarios financieros se concatenan en un grupo denominado "consumidores financieros" (Superintendencia de Bancos, 2020).

Esta misma resolución establece que todos los consumidores financieros tienen derecho a recibir productos y servicios financieros de calidad, además, define los derechos de los consumidores financieros. Entre los principales constan:

- **No discriminación:** en conformidad con el artículo 8 de la Resolución SB-2020-0540, las entidades controladas no podrán ejercer prácticas discriminatorias ni contener en su normativa interna disposiciones que atenten contra el derecho a la igualdad y a la no discriminación, reconocido en la Constitución de la República.
- **Atención preferente:** según el artículo 9 de la Resolución SB-2020-0540, se debe garantizar la atención preferente a los grupos de atención prioritaria. Para tal efecto las entidades controladas tienen que:
  - Consignar en un lugar visible, de fácil acceso y con caracteres legibles, su derecho a la atención preferente;
  - Adecuar su infraestructura física y tecnológica e implementar las medidas necesarias para garantizar su acceso y seguridad;
  - Exonerar de turnos o cualquier otro mecanismo de espera a los grupos en cuestión; e,
  - Implementar un mecanismo de presentación de quejas y reclamos ante la propia entidad, en el caso de incumplimiento.
- **Protección:** de acuerdo con el artículo 11 de la Resolución SB-2020-0540, los derechos de los consumidores financieros serán protegidos por el defensor del

cliente y los organismos de control (Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), según corresponda.

- **Transparencia:** tal como se establece en el artículo 12 de la Resolución SB-2020-0540, la información que las IFI otorguen a los consumidores financieros debe ser previa, apropiada, veraz, verificable, gratuita y accesible.

De igual manera, los contratos deben ser simples, transparentes y no contener cláusulas que permitan a la entidad controlada realizar prácticas abusivas tales como: modificar condiciones sin previo aviso, cobrar tasas de interés superiores a las establecidas por la ley, y cobrar cargos no autorizados. Así como tampoco podrán contener espacios en blanco, textos ilegibles o letras de tamaño menor a 10 puntos.

Las IFI deben garantizar el derecho de los consumidores financieros sobre la falsa promoción y/o métodos comerciales desleales (publicidad engañosa).



### Transparencia

Es uno de los valores más buscados por las empresas actualmente. Dentro de la planeación estratégica es muy común que compañías de todo tipo incluyan valores como la transparencia.

Para el caso de las entidades financieras, la transparencia es vital. Los clientes acuden a las IFI a depositar sus ahorros y a realizar todo tipo de negocios. Es decir, para llevar a cabo la gestión comercial de una IFI es vital la confianza de los clientes.

La transparencia es un valor que se asocia fácilmente con la confianza. Una institución transparente y directa es una institución confiable con la cual se puede iniciar una relación comercial.

Para conseguir este valor tan ansiado, existen varios manuales de buenas prácticas para el manejo de la información y la privacidad de los clientes, además de certificaciones y talleres. Un aspecto que está muy de moda últimamente son las normas ISO 37001 Anticorrupción y Ética Empresarial.

- **Acceso a educación financiera:** en el artículo 13 de la Resolución SB-2020-0540 consta que las entidades controladas procurarán brindar una adecuada educación financiera para que los consumidores financieros adquieran aptitudes, habilidades y conocimientos que les permitan administrar y planear sus finanzas personales, así como usar de manera óptima los productos y servicios que ofrecen las entidades financieras en beneficio de sus intereses personales, familiares, laborales, profesionales y comerciales.
- **Protección de la privacidad:** el artículo 14 de la Resolución SB-2020-0540 establece que las entidades controladas deben proteger los datos de los consumidores financieros a fin de mantener la confidencialidad de la información personal recibida. Las IFI deben respetar la privacidad de los consumidores financieros y proteger sus datos no públicos, los cuales deben utilizarse únicamente para los fines específicos y bajo su autorización previa y expresa.
- **Protección frente a fraudes:** de acuerdo con el artículo 15 de la misma Resolución, las entidades controladas deben proteger a los consumidores financieros frente a los riesgos de fraude y de mala conducta interna en que pudieran incurrir sus funcionarios y/o empleados. Sin perjuicio del riesgo de fraude inherente por parte de terceros, es responsabilidad de la IFI la implementación de mecanismos que disminuyan al mínimo la probabilidad de fraude interno.
- **Trato justo, equitativo y respetuoso:** el artículo 16 de la Resolución SB-2020-0540 indica que las entidades controladas deben brindar un trato justo, equitativo y respetuoso, y actuar correctamente en todo el proceso de prestación de productos, servicios y de otorgamiento de prestaciones. Las entidades controladas deberán tratar a los consumidores financieros con elevados estándares de atención, con respeto permanente a los derechos de los consumidores financieros. Para tales fines, las IFI deben implementar políticas y procedimientos internos para brindar siempre un trato de excelencia, cortesía y calidez a los usuarios de servicios financieros y/o prestaciones por parte de los empleados, agentes y proveedores de dichos servicios; y,

Adicionalmente, las entidades controladas deben implementar mecanismos adecuados para detectar y combatir la corrupción, tratos agresivos o abusivos de su personal y de sus agentes.

**Presentación de consultas, quejas y reclamos:** el literal d del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540 dispone que se debe dirigir peticiones, quejas o reclamos, y recibir atención y respuestas motivadas en los tiempos establecidos por la norma.

- **Libre elección:** según el literal h del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540, los consumidores financieros tienen derecho a elegir con plena libertad productos,



servicios y prestaciones ofertados por las entidades controladas en función de los precios, tarifas, gastos, costos, así como los beneficios existentes; sin ser presionados, coaccionados o inducidos de ninguna manera (Superintendencia de Bancos, 2020).

Es importante mencionar que todos estos derechos son irrenunciables, es decir, aunque una IFI contara con un documento o cláusula donde el consumidor financiero renunciara expresamente a uno o varios de estos derechos, dicho documento o cláusula se consideraría “nulo” en cualquier disputa legal o de mediación, ya que va en contra del derecho primordial del consumidor financiero.

Aunque la normativa es clara, y Ecuador ha avanzado considerablemente en términos de atención al cliente, todavía existe mucho trabajo por realizar sobre este tema al interior de las empresas de servicios, así como tomarlo como una oportunidad de mejora al ajustar sus productos y servicios orientados hacia la satisfacción del cliente.



## ACTIVIDAD 8

### Derechos del consumidor financiero

1. ¿Qué es la transparencia y por qué es tan importante?
2. ¿De cuál derecho forman parte los mecanismos de sigilo respecto a los datos no públicos del consumidor financiero?
3. A su criterio, ¿cuál es el derecho más importante que las IFI deben otorgar en sus consumidores financieros? Justificar su respuesta.





# 3. Proceso de atención al cliente

## 3.1. Conocimiento y dominio de los servicios de la institución financiera

Tal como se ha manifestado en Unidades anteriores, parte de la calidad de servicio al cliente es proporcionarle información clara, precisa, oportuna y de fácil comprensión al/la solicitante, en todo momento, es decir, antes, durante y después de la prestación del servicio.

Según el literal c del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540, el acceso a la información es un derecho irrenunciable del consumidor financiero y está normado en las normas de la Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero de las Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero Nacional y de los Beneficiarios del Sistema de Seguridad Social (Superintendencia de Bancos, 2020). Para cumplir con las funciones de su cargo, un/una ejecutivo/a de la IFI debe cumplir con un conjunto de prácticas, que se relacionan directamente con el personal de atención al cliente:

### a. Estar comprometido con la visión y la misión institucionales

En este aspecto está inmerso un conjunto de procesos para generar una comprensión total del propósito mismo de la IFI, este entendimiento es vital para lograr que los miembros de una empresa orienten sus esfuerzos hacia este propósito. Las metas de una empresa pueden lograrse solo cuando un/una colaborador/a asume estos objetivos como personales, se empodera y los acepta con responsabilidad.

El primer momento para conocer el propósito personal está en la selección del mismo, donde la definición de las competencias requeridas y la verificación de las mismas en su red de relaciones se vuelvan una acción crítica.

El segundo momento entendido como el proceso de incorporación a la institución y al cargo —que forma parte del proceso de formación y alineamiento— debe ser encargado a personas que compartan y vivan el propósito institucional, no se puede arriesgar la formación de los/las nuevos/as colaboradores/as.

El tercer momento debe ser en la retroalimentación que se realice al/la colaborador/a, haciéndole notar sus fortalezas y cómo mantenerlas o desarrollarlas, al igual que sus debilidades, generando compromiso para superarlas.

Esta práctica se trata de un proceso permanente en el cual se genera conciencia en los/las colaboradores/as sobre el aporte que realizan a la empresa independientemente del puesto que desempeñan, poniendo especial énfasis en la responsabilidad que ha asumido y en los resultados que otras personas (clientes internos) esperan que sean entregados por él/ella.

#### **b. Conocer su rol y sus responsabilidades**

Si bien la incorporación al cargo y los procesos de retroalimentación permiten al/la trabajador/a ubicarse dentro de la institución, solo cuando él sea capaz de asumir su propio desarrollo estará evolucionando a un nivel superior de madurez (Covey, 2015).

Esto significa que pasa de un estado de independencia a uno de interdependencia, en el que entiende que lo que entregue le será devuelto en actitudes más positivas, aceptación y valoración superior por su calidad de persona, dispuesta a asesorar y a apoyar en la búsqueda de una solución de sus necesidades.

#### **c. Hacer lo que más le gusta**

Durante el proceso de incorporación del personal es importante identificar las fortalezas y los aspectos que más le apasionan al nuevo prospecto y, con base en ellos, identificar la posición ideal del recurso, maximizando la productividad y el espacio donde puede aportar de mejor manera.

Es decir, si a un prospecto no le gusta interactuar con otras personas, escucharlas ni dar soporte, no sería recomendable colocarlo en un área de atención al cliente. Sin embargo, este perfil podría ser ideal para otras áreas donde pueda desempeñar de mejor manera sus competencias.

La productividad de una persona está asociada más a su estado de ánimo que a las motivaciones externas que se le pueda ofrecer.

#### **d. Tener cercanía con los clientes**

La construcción de relaciones de largo plazo se sustenta en conocer a la persona, sus necesidades y su red de relaciones. Anticiparse a sus necesidades y conocer sus expectativas es el objetivo primordial de establecer una relación a largo plazo, esto permite ofrecer un servicio con afectividad sincera, es decir, brindar soluciones porque sinceramente le interesa el bienestar del cliente.

Conocer de cerca las necesidades del cliente permite a ajustar las características del producto o servicio ofertado y elevar el nivel de satisfacción del cliente.

## e. Desarrollar nuevas competencias

Los cambios en los servicios están presentes todos los días, no solo en el producto sino en las características del soporte en el servicio, relacionado principalmente al servicio de asesoría al cliente, de proveerle alternativas oportunas, como solución a una necesidad particular.

En la Tabla 10 se presenta las nuevas competencias por ser desarrolladas en el personal de atención al cliente, que fueron extraídas del *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias* (Alles, 2007):

**Tabla 10: Competencias por desarrollar**

Competencias	Definición
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Capacidad para adaptarse a los cambios y modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio. Versatilidad del comportamiento para adecuarse rápida y correctamente a distintos contextos, situaciones y personas. Implica conducir a su grupo en función de la acertada comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la institución.
<b>Iniciativa</b>	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, y no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	Disposición para asumir responsabilidades, voluntad de actuar con criterios propios en diversos ámbitos con independencia y en colaboración con los demás; capacidad de controlar los procesos cognitivos que intervienen en una autorregulación del aprendizaje. Tiene la autonomía suficiente para gestionar el propio aprendizaje de maneras estratégica y flexible, en función de sus necesidades y propósitos. Esta competencia incorpora destrezas instrumentales como: capacidad de análisis, reflexión crítica, búsqueda de información relevante, solución de problemas o toma de decisiones.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Variedad de capacidades para participar de formas eficiente y constructiva en la vida social, así como para resolver conflictos. Presupone interactuar positivamente con otros, saber trabajar en equipo y comprometerse social y éticamente con los demás.

Fuente: Adaptada de *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*, de Alles (2007).

#### **f. Imagen que no genere barreras**

Dada la diversidad de tipos de clientes, el hecho de generar una imagen para un grupo de clientes puede parecer discriminatorio para otro grupo y viceversa. El literal h del artículo 17 de la Resolución SB-2020-0540 establece que toda persona tiene derecho a acceder a los productos, servicios y/o prestaciones que ofrecen las entidades controladas, sin discriminación ni distinción por razones de etnia, religión, ideología, opinión política o gremial, edad, género, sexo, orientación sexual, discapacidad, diferencia física, condición económica, social o cultural, nacionalidad o condición migratoria (Superintendencia de Bancos, 2020).

En este sentido, la definición de una imagen sobria y más neutral, que pueda ser manejada de manera situacional, es otro aspecto por considerar, debido a que son aspectos que afectan directamente las relaciones de confianza y estas, a su vez, se asocian con aspectos de seguridad de la institución.

#### **g. Autocontrol**

El nivel de madurez del personal de atención al cliente debe ser tal que su nivel de inteligencia emocional le permita transmitir calma y seguridad ante cualquier situación. Goleman (2018) define la inteligencia emocional como: "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones".

El autocontrol se refiere a la capacidad para la autorreflexión, es decir, identificar las propias emociones y regularlas de forma apropiada, de manera que permita reconocer su estado emocional y gestionarlo, al punto de autocontrolarse ante situaciones difíciles o complicadas.

Es necesario tener la capacidad de encontrar alternativas a este tipo de situaciones, sobre todo desarrollar la habilidad de manejar tensiones o conflictos derivados de la naturaleza del problema o necesidad del cliente y la expectativa con la que ha llegado.

Esta destreza es especialmente necesaria en el manejo de incidentes (quejas y reclamos). Cuando se presenta un incidente es común que un cliente esté molesto o alterado, por lo que resulta vital que el/la colaborador/a encargado/a de atención al cliente sepa administrar efectivamente las emociones del cliente, así como sus propias emociones, a fin de exacerbar la situación suscitada.

#### **h. Retroalimentación de la atención brindada**

Es importante cerrar la atención al cliente con algunas preguntas de retroalimentación respecto al servicio prestado. La respuesta que el cliente o usuario financiero pueda aportar servirá como guía de los aspectos que deben ser mejorados.



## 3.2. Bienvenida y despedida

Es el conjunto de acciones con las que el/la colaborador/a responde ante la entrada del cliente. Desde el primer momento, el cliente debe percibir no solo que es recibido, sino que es bienvenido. Este primer contacto es determinante, ya que puede incitar a la confianza o, por el contrario, a una reacción de defensa o de contrariedad.

Si bien el entorno y la organización deben estar preparados para recibir al cliente o usuario financiero, especialmente los/las colaboradores/as deben estar preparados para dicho recibimiento, considerando que el cliente puede tener prisa, estar inquieto, desorientado, nervioso o contrariado y, por tal razón, pondrán en marcha todos los mecanismos de comunicaciones verbal y no verbal como la mirada, el saludo, una sonrisa amable, los gestos —invitar a pasar o a seguir—, preguntar por el objeto de la visita del consumidor financiero, entre otros.

En ocasiones, un/una colaborador/a encargado/a de atender al cliente, en ese mismo momento, puede estar ocupado/a, ya sea con tareas administrativas, con una llamada telefónica o, inclusive, atendiendo a otro cliente. El/la colaborador/a debe mostrarle al cliente que acaba de llegar —ya sea con gestos o con una frase corta— que ha notado su presencia y que, en breve, será atendido.

Luego de atender el requerimiento del consumidor financiero, la despedida debe ser la conclusión de una relación correcta y tiene que continuar con todos los aspectos que se han mantenido, especialmente la cortesía y la amabilidad, dentro de lo posible usando el nombre del cliente en la fórmula de despedida.

Es importante que en la despedida se recuerden los compromisos que ambas partes han asumido: llamada telefónica en un plazo determinado, próxima visita en un día concreto, etc.



### 3.3. Solución de problemas y resolución de conflictos

Como se expresó en párrafos anteriores, la resolución de conflictos debe ser vista como una oportunidad para realizar los correctivos necesarios en el servicio, partiendo de una investigación detallada y minuciosa de la dificultad por la que ha pasado el cliente o usuario financiero, y generando compromisos para evitar que se repitan con él y con otros usuarios financieros.

Esto implica, a su vez, un conocimiento institucional lo suficientemente amplio para, inclusive, establecer plazos y tiempos de solución de las dificultades.

Muchos de los conflictos obedecen a problemas de comunicación e intercambio de información por parte de un/una colaborador/a. Son problemas o conflictos que, si no se gestionan de manera adecuada, podrían derivar en acciones legales o intervenciones del mismo organismo de control.

Este tipo de situaciones se repite todos los días por diferentes motivos que ya han sido expresados anteriormente, pero uno —y posiblemente el principal— es el desconocimiento de la institución y sus productos. Por ello, es fundamental conocer el portafolio de productos que se ofertan al público.

De igual manera, la falta de competencias para manejar situaciones en las que no se dispone de la información es un problema. Esta situación puede manejarse fácilmente al solicitar el apoyo de otras personas u otras instancias.

### 3.4. Gestión de reclamos, quejas y sugerencias

Uno de los procesos más sensibles en la atención al cliente es gestionar de incidentes. Las quejas y los reclamos relacionados con el servicio son un tema habitual es las IFI, el mismo que debe ser manejado oportunamente a fin de evitar el escalamiento de estos incidentes así como las posibles sanciones económicas.

Existen varias instancias a las cuales un cliente puede reportar un incidente. La primera de ellas debe ser directamente en la IFI. Al recibir a un cliente o usuario financiero que busca reportar un incidente, lo primordial es generar un vínculo de empatía con el cliente respecto al malestar generado y asegurarle que la institución no escatimará ningún esfuerzo en darle una pronta respuesta a su incidente. Sin embargo, es importante hacerlo con honestidad y transparencia, ya que, si bien el/la colaborador/a puede asegurarle al cliente que la IFI revisará su solicitud y le emitirá una respuesta, no puede asegurarle —bajo ningún motivo— que la respuesta que reciba será favorable a su petición.



Mientras se recibe el incidente es importante recabar toda la información relacionada con el mismo, indistintamente de cuán superficial o insignificante pudiera parecer, ya que todo detalle puede resultar relevante en algún momento.

También se debe recabar toda la información personal del solicitante, haciendo especial énfasis en aquella relacionada con la contactabilidad del cliente.

Una vez que la IFI haya analizado el incidente y emitido una resolución, esta debe ser comunicada al cliente o usuario financiero en la brevedad posible. Por lo general, cuando la resolución es favorable para el cliente se emplean mecanismos de comunicación rápidos como una llamada telefónica, el mensaje será corto y sin mayor detalle, y debe estar dirigido especialmente en el sentido en que la IFI ha acogido su solicitud. Por otra parte, cuando la resolución es desfavorable, se emplean mecanismos más formales, como un *e-mail* o una carta, en este caso el detalle debe ser más amplio, ya que, al negar la petición del solicitante, este querrá conocer los motivos o causas que motivaron a la IFI a emitir dicha resolución.

Adicionalmente, cuando la resolución emitida sea desfavorable para el cliente, es importante que en la misma carta o mensaje de comunicación dirigido al cliente se exprese claramente su derecho de elevar su queja o reclamo a otras instancias, tales como el defensor del cliente o un organismo de control.



## ACTIVIDAD 9

### Reclamos y quejas

1. Describir brevemente cuáles son las prácticas que debe dominar el personal de atención al cliente sobre el conocimiento y dominio de los servicios.
2. Considerando como referencia el libro *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias* (Martha Alles, 2007), identificar y proponer tres competencias adicionales que debe desarrollar el personal de atención al cliente en el marco de la resolución de problemas y conflictos.



# 4. Técnicas, herramientas y buenas prácticas de atención al cliente

## 4.1. Principales técnicas y estrategias para una atención de calidad

En varios párrafos anteriores se ha mencionado algunas técnicas y estrategias para la atención al cliente, de las cuales se puede extraer las siguientes como las principales:

- a. Tratar a los clientes como personas y no como objetos. El cliente es el centro, no por el beneficio financiero sino porque también tiene el derecho de ser considerado, valorado y aceptado desde su petición hasta la queja que retroalimenta a la institución.
- b. Generar cercanía con el cliente, con el fin de conocer más su situación particular y su red de relaciones, lo que puede potenciar las oportunidades de la empresa de manera muy significativa, identificando nuevas y mayores necesidades por ser satisfechas.
- c. Desarrollar nuevas competencias en el personal encargado de la atención al cliente, para que sea más analítico y propositivo en la mejora del servicio, como parte integrante, y consciente de que su aporte genera significancia a sus acciones, lo que, a su vez, lo compromete con la visión de la empresa.
- d. Desarrollar procesos flexibles y abiertos a los cambios para responder ágilmente a las demandas presentadas por los clientes.



## 4.2. Buenas prácticas de atención al cliente

Consideradas como sugerencias y apreciaciones de la práctica, deberán ser aplicadas de acuerdo con la cultura y la normativa de cada institución. Para la organización del estudio se agrupan desde dos perspectivas:

a. Aquellas relacionadas con la actitud y con los comportamientos necesarios para la atención al cliente, que dependen directamente del nivel de desarrollo de las competencias del personal de atención al cliente, en las que es necesario tomar en cuenta aspectos referentes a:

- La expresión del rostro, que tiene ser relajada y con seguridad, con el nivel de alegría que debería provocar ver a una persona que llega en busca de una solución a su necesidad particular. Dada la coyuntura de la pandemia, el uso de mascarilla es obligatorio en todos los ambientes cerrados, por este motivo, el contacto visual es más importante que nunca. Si bien la sonrisa será un detalle que, bajo la nueva normalidad, pudiera resultar complicado de mostrar, es importante mantenerlo, ya que un gesto amable de bienvenida se muestra con todo el rostro y es muy fácil notarlo.
- El saludo, cordial y efusivo en la bienvenida.
- El tono de voz, afable pero seguro de lo que se dice.
- Escucha activa, dejar que el cliente se exprese y verificar si lo que se ha comprendido es lo que ha querido decir el cliente.
- La mirada siempre atenta a la persona que está al frente, en actitud proactiva, de atención y respeto.
- Proximidad, es decir, cuidando de no invadir el espacio personal del cliente, para que no se sienta violentado ni ofendido.

b. El segundo grupo de buenas prácticas hace referencia a comprender de manera más sistémica la atención al cliente, cómo una persona parte de un conglomerado social en el que interactúa y está en busca de opciones de solución a su necesidad. También se hace referencia a aquellas situaciones relacionadas con el largo plazo y una perspectiva de mayores oportunidades:

- Entender la dinámica socioeconómica del cliente.
- Conocer su red de relaciones y su nivel de influencia.
- Identificar las opciones que le ofrecen otras empresas de la competencia en cuanto a atención.
- Comprender los cambios en los hábitos y en las nuevas tecnologías utilizadas para la atención al cliente.
- Dotar de nuevas capacidades y competencias al personal encargado de atención al cliente.
- Desarrollar servicios más flexibles, con procesos más simplificados y orientados a la satisfacción de la necesidad del cliente.

## 4.3. Normas de calidad en la atención

Tal como se indica en la Resolución SB-2020-0540, las normas de la Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero de las Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero Nacional y de los Beneficiarios del Sistema de Seguridad Social Integridad establecen una excelente guía de los aspectos mínimos que una IFI debe considerar al momento de ofertar sus productos y servicios al público (Superintendencia de Bancos, 2020).

Algunas de las consideraciones generales para comprender mejor al cliente son:

- a. Entender la necesidad antes de generar opciones de solución.
- b. Llegar con el servicio al cliente a través del canal más eficiente para la empresa y para el cliente.
- c. Cuidar el relacionamiento, perspectiva de largo plazo.
- d. El cliente o usuario financiero llega con una expectativa de solución a su problema, y es menester de la empresa asimilarlo en todo su accionar.



## 4.4. Fidelización y retención de clientes

La fidelización tiene como objetivo conseguir que, mediante diversas estrategias comerciales, un consumidor de cualquier producto o servicio siga comprando y se convierta en cliente habitual.

En el mercado financiero es común que una persona tenga varios productos financieros y en distintas entidades, dado que las IFI son controladas, los productos financieros que estas ofertan al mercado presentan un alto grado de similitud entre sí. Como se ha mencionado, al ser tan homogénea la oferta del mercado, el factor diferenciador necesariamente debe radicar en el servicio. Con base en lo expuesto, las estrategias de fidelización también se centrarán en el servicio.

La fidelización está relacionada con el tipo de cliente y con la intención de la organización de generar una relación mutuamente beneficiosa y al largo plazo con este. Adicionalmente, está relacionada con la generación de referencias positivas de la institución, nada habla mejor de una IFI donde su cliente retorna recurrentemente. Por ejemplo, los clientes activos son aquellos que transaccionan frecuentemente a través de la IFI; la retención de clientes para este grupo se basará en estrategias que deriven en acciones que tienden a poner mayor atención a lo que requiere el cliente, considerando que podría ser alguien con influencia en un grupo social o que posea alguna característica por la cual a la empresa le resulta conveniente cuidarlo. Las principales razones por las que un cliente con este perfil deja de transaccionar están asociadas a lo siguiente:

- Demoras en la atención. Aspecto relacionado con el tema de estándares, y tiempos consultados al cliente como prudentes para esperar.
- Conversación entre colaboradores/as no relacionada con la atención prestada al cliente, lo cual es percibido como una total falta de respeto.
- Colaboradores/as que no tienen la predisposición para ofrecer un servicio de calidad y que generan desgaste en los clientes.
- Dinámica del servicio obsoleta. Los servicios y canales destinados a la atención al cliente, no se adaptan a los requerimientos de este. Por ejemplo, un servicio orientado a atención en oficinas físicas, cuando el cliente espera un esquema atención multicanal.
- Falta de comunicación. El/la colaborador/a y el cliente deben mantener una comunicación fluida y bidireccional. El/la trabajador/a tiene la obligación de indagar a profundidad en las necesidades del cliente y, así, ofrecerle una solución adecuada. Si no existe una correcta comunicación, la generación de soluciones se vuelve improbable.
- Todo cliente busca tener una experiencia agradable con una efectiva solución a su problema, y no ocuparse de trámites ni de detalles que afectan hasta su propia credibilidad.



# E

David posee tres tarjetas de crédito, siendo su preferida la de Banco "ABC", ya sea por servicio, cupo, prestaciones, etc. Si el cliente llegara a pasar por un mal momento económico, que lo obligue a que solo pueda costear el pago de una de sus tres tarjetas, es muy probable esa tarjeta sea la de Banco "ABC".

Una manera efectiva de buscar la fidelización de los clientes es mediante los planes de recompensa. La normativa vigente de Ecuador establece que las entidades financieras podrán ofrecer a sus tarjetahabientes planes de recompensa y prestaciones en el exterior.

Los planes de recompensa son paquetes de beneficios adicionales ofertados y vinculados a las tarjetas de crédito, que consisten en la acumulación de millas, puntos, dinero u otro esquema que se genera como resultado del uso de la tarjeta de crédito en compras o consumos en establecimientos, implicando, además, la redención o el canje de los puntos, millas, dinero u otros, por bienes o servicios efectivamente recibidos o prestados.

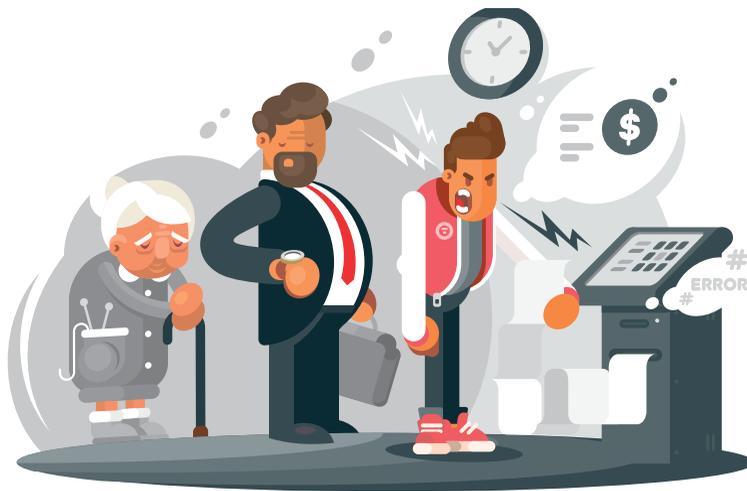
Tal como establece el artículo 16 de la Resolución No. SB-2017-027, dentro de las prestaciones en el exterior serán consideradas los servicios de asistencia, de seguros y otras de cobertura en el exterior y que sean ofrecidas por las marcas de tarjetas de crédito (Superintendencia de Bancos, 2017).

La oferta del plan de recompensa será comunicada al/la tarjetahabiente por cualquier medio, su aceptación deberá ser voluntaria y expresa, la misma que será trasladada a la entidad a través de una comunicación suscrita por el/la tarjetahabiente.

Se podrá realizar modificaciones a los esquemas del plan de recompensa siempre y cuando los beneficios o prestaciones ofrecidos no sean inferiores a los pactados inicialmente, y en el caso de que la modificación contenga beneficios o prestaciones agregados.

Por su parte, el artículo 17 de la Resolución No. SB-2017-027, indica que el plan de recompensas será voluntario. Si un/una tarjetahabiente opta por no mantener los planes de recompensa y las prestaciones en el exterior, la IFI no podrá condicionar de ninguna manera la colocación o los productos (Superintendencia de Bancos, 2017).

La norma limita la aplicación de planes de recompensa solo a tarjetas de crédito, sin embargo, existen varias IFI que otorgan planes de recompensa sobre otros productos, tales como: productos de ahorro, depósitos a plazo o créditos. Si bien el cliente puede acumular puntos mediante estos productos, para redimirlos necesitará obligatoriamente de una tarjeta de crédito. Para este caso, la IFI requerirá de un proceso adecuado de venta cruzada.



## 4.5. Comunicaciones verbal y no verbal

**a. Lenguaje verbal:** es la interacción establecida por medio de palabras. Ante lo cual es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El tono de voz tiene que ser cálido, no muy alto ni muy bajo.
- El lenguaje debe ser sencillo, descriptivo, de fácil comprensión para todos; hay que evitar el lenguaje técnico.
- El lenguaje tiene que ser asertivo, es decir, permitir hacerse entender con seguridad de lo que se expone.
- Evitar información innecesaria que pueda generar confusión en el cliente.

**b. Lenguaje no verbal:** se constituye de mensajes transmitidos sin palabras. Hace referencia a los gestos, posturas, símbolos y expresiones faciales. En este sentido es importante tener en cuenta:

- El lenguaje gestual —especialmente el del rostro— deberá resultar acorde con un trato de corrección y educación, nunca deberán mostrarse gestos de desagrado o apatía. Se evitará la gesticulación excesiva y las posturas forzadas.
- Sonreír en el contacto con el cliente da una sensación de agrado.
- Mantener una buena postura al permanecer parado o sentado, con la espalda erguida sobre la silla, y las piernas sobre el piso.
- Siempre mirar al cliente, cuando esté hablando con él, como muestra de interés, desde el momento con que se acerca.
- Cuando se atiende a un cliente, no es correcto contestar el teléfono celular, a menos que esté relacionado con el trabajo, ya que, si se trata de aspectos personales, se transmite que la llamada personal es más importante que el cliente. En caso de que la llamada sea de suma urgencia, es importante pedir un momento al cliente, indicarle a la persona que está llamando que le devuelve la llamada, y disculparse con el cliente por el percance.





## ACTIVIDAD 10

### Buenas prácticas de atención al cliente

1. Mencionar cuáles son las principales estrategias para brindar atención al cliente.
2. ¿Qué es la fidelización al cliente? ¿Qué son los planes de recompensa?
3. ¿Qué son la comunicaciones verbal y no verbal? A su criterio, ¿cuál de las dos es la más importante? Justificar su respuesta.



# Evaluación de la Unidad didáctica

## Unidad 1: Fundamentos de atención al cliente



1

- ¿Qué es la atención al cliente?

2

- En Ecuador, ¿cuál es la normativa encargada de garantizar los derechos de los consumidores?

3

- ¿A qué se denomina "consumidor financiero"?

4

- ¿Qué son las 5S? Enumerar las 5S y el concepto de cada método.

5

- Mencionar las cinco etapas de atención al cliente, con una breve descripción de cada una.

6

- ¿Cuál es la diferencia entre una queja y un reclamo?

7

- ¿Quién es el defensor del cliente y cuáles son sus principales funciones?

## Unidad 2: Cliente



8

- ¿Qué es la venta cruzada y cuál es su relación con la segmentación de los clientes?

9

- ¿Qué es un *chatbot*?

10

- De acuerdo con la pirámide de necesidades de Maslow, ¿cuáles son las necesidades fisiológicas y de autorrealización?

11

- Según la autora María Palomo Martínez, ¿cuáles son los principales tipos de clientes? Describir brevemente cada tipo.

12

- Indicar tres derechos del consumidor financiero según la normativa vigente, y desarrollarlos brevemente.





## Unidad 3: Proceso de atención al cliente



13

- Dentro de los principios para que un funcionario cumpla exitosamente sus funciones, ¿a qué se refiere el fundamento de "Hacer lo que más le gusta"?

14

- Entre las competencias identificadas para la atención al cliente, ¿qué entiende por "Adaptabilidad al cambio" y por "Relaciones interpersonales"?

15

- ¿Cuál es la incidencia del autocontrol en la gestión de quejas y reclamos?

16

- Definir qué son las operaciones del activo y qué son las operaciones del pasivo. Proporcionar un ejemplo de cada una.

## Unidad 4: Técnicas, herramientas y buenas prácticas de atención al cliente



17

- ¿A qué se refiere el término "fidelización de clientes" y por qué esta es importante para una IFI?

18

- ¿Qué es un plan de recompensas?

19

- ¿Cuáles son las claves para una comunicación verbal efectiva?

20

- ¿Cuáles son las claves para una comunicación no verbal efectiva?

## Referencias

- Afshar, V. (2017). *50 Important Customer Experience Stats for Business Leaders*. Huffpost. [https://www.huffpost.com/entry/50-important-customer-exp\\_b\\_8295772](https://www.huffpost.com/entry/50-important-customer-exp_b_8295772)
- Avecillas Grisales, J. F. (2015). *Plan de negocios para una empresa que oferta certificaciones internacionales en servicio al cliente al mercado de la ciudad de Quito* [Tesis de pregrado, PUCE]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9942?show=full>
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica S.A.
- Covey, S. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Booket.
- Glance. (2017). *Counting the Customer. The Complete Guide to Dynamite Customer Care*. Glance.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.
- Montero, J. (2016). *Historia*. Corporación Favorita. <https://sites.google.com/site/corporacionfavorita1234/historia>
- Palomo, M. (2014). *Atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Pucheu, J. A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones UC.
- Stephen, C. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós.
- Superintendencia de Bancos. (2017). *Resolución SB-2017-027*. Norma de Control de los Servicios Financieros, Planes de Recompensa y Prestaciones para Tarjetas de Crédito, Débito y de Pago Emitidas y/u Operadas por las Entidades Financieras Bajo el Control de la Superintendencia de Bancos. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/05/resol\\_SB-2017-027.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/05/resol_SB-2017-027.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2020). *Resolución SB-2020-0540*. Capítulo III. De la Protección y Defensa de los Derechos del Consumidor Financiero de las Entidades Públicas y Privadas del Sistema Financiero Nacional y de los Beneficiarios del Sistema de Seguridad Social. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/05/resol\\_SB-2020-540.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/05/resol_SB-2020-540.pdf)
- Superintendencia de Bancos. (2020). *Normas de Control para las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado*. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/06/L1\\_XIII\\_cap\\_III.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/06/L1_XIII_cap_III.pdf)









**“Pensar globalmente, actuar localmente, cooperar internacionalmente”**