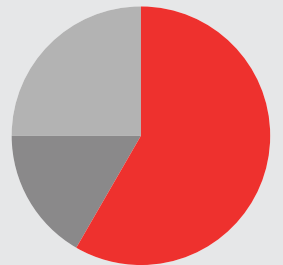
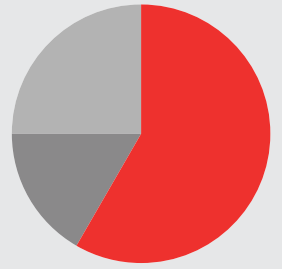




FORMACIÓN DUAL
TECNOLOGÍA EN ASESORÍA FINANCIERA

> **Unidad didáctica:**
**Comunicación
orientada al cliente**
Teoría





Unidad didáctica: Comunicación orientada al cliente

Teoría



implementada por:



Laura Ávila



Comunicación orientada al cliente

Autora: Laura Ávila

Dirección de proyecto: Katja Bönisch e Ingrid Bonilla

Dirección editorial: Shirley Estrada

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

Revisión de contenido por parte del sector financiero: María Elizabeth Caguas Chafra y Ana Karen Quezada Quezada

Revisión de contenido por parte del sector académico: Jaime Geovany Loja Buestán

Diseño y diagramación: Carlos Alonso

Banco de imágenes: Freepik

Publicado por: Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V.

Primera edición, octubre de 2021

Versión digital, Cuenca, Ecuador, octubre de 2021



ISBN: 978-9942-8976-1-9

Este libro es una obra colectiva protegida por derechos de autor, creada bajo la autorización, dirección e iniciativa de Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. 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.....	14
Unidad 1. Comunicación efectiva	17
1.1. El proceso de comunicación	17
1.2. Etapas en la comunicación.....	21
1.3. Lenguaje verbal y lenguaje no verbal.....	22
1.3.1. Lenguaje verbal.....	22
1.3.2. Lenguaje no verbal	25
1.4. Obstáculos en la comunicación: los ruidos.....	28
1.4.1. Barreras para la comunicación eficaz	29
Unidad 2. Calidad en la comunicación	33
2.1. Comunicación oral.....	36
2.2. Calidad en las relaciones comerciales.....	37
2.2.1. Tipos de relaciones comerciales	38
2.3. Servicio al cliente: producto y servicio.....	41
2.3.1. Producto.....	42
2.3.2. Servicio.....	42
2.4. Argumentación en la conversación telefónica	43
2.5. Servicio posventa.....	47
2.6. Calidad.....	51



Índice

2.6.1. Cliente clave	51
2.6.2. Nivel de excelencia.....	53
2.6.3. Conformidad.....	54
2.7. Servicio	55
2.7.1. Tipos de servicios.....	55
2.7.2. El valor agregado	56
2.7.3. La experiencia vivida	57
2.8. La importancia de la calidad del servicio.....	57
2.8.1. Indicadores de servicio.....	59
Unidad 3. Comunicación y servicio	63
3.1. Cooperación activa en el ámbito del servicio.....	63
3.1.1. Ámbito del servicio	63
3.1.2. Cooperación activa	64
3.2. Fundamentos de la comunicación	66
3.2.1. Definición de comunicación.....	66
3.2.2. Elementos de la comunicación.....	67
3.2.3. Funciones del lenguaje.....	68
3.3. La primera impresión.....	73
3.3.1. Lenguaje no verbal	73
3.3.2. Imagen personal y apariencia física	73
3.3.3. Postura corporal, expresiones faciales y gestualidad.....	74
3.3.4. Paralenguaje, háptica y proxémica	75
3.4 Factores de éxito en el servicio.....	77



Índice

3.5. Conocimiento de los equipos técnicos en la entidad financiera	81
3.6. Contacto con el cliente en el servicio	82
Unidad 4. Comunicación en la asesoría	85
4.1. Asesoría integral versus venta de producto.....	85
4.2. Fases de una conversación sobre asesoría integral.....	89
4.2.1. Preguntas de situación	89
4.2.2. Preguntas de problema	90
4.2.3. Preguntas de implicación	90
4.2.4. Preguntas de necesidad	90
4.2.5. Servicio posventa	91
4.3 Manejo de líneas argumentales en la comunicación externa.....	91
4.3.1 ¿Cómo transmitir un solo mensaje en todos los canales?.....	92
Evaluación de la Unidad didáctica	94
Referencias	96



Lista de tablas

- Tabla 1: Entonaciones: Es la forma como se dice 27
- Tabla 2: Expresiones recomendadas para referirse a personas en situación de discapacidad 34
- Tabla 3: Asociación de las funciones del lenguaje con los elementos de la comunicación..... 69
- Tabla 4: Puntos de contacto con el cliente 83





Lista de ilustraciones

• Ilustración 1: Pirámide informacional.....	18
• Ilustración 2: Proceso de comunicación.....	20
• Ilustración 3: Riqueza de información en los canales de comunicación.....	28
• Ilustración 4: Barreras para la comunicación eficaz	29
• Ilustración 5: Diferencias entre el lenguaje escrito y el lenguaje oral.....	36
• Ilustración 6: Tipos de relación comercial.....	38
• Ilustración 7: Protocolo de atención telefónica.....	45
• Ilustración 8: Diagrama de flujo de servicio posventa.....	49
• Ilustración 9: Datos para definir el grupo objetivo.....	53
• Ilustración 10: Tuit de Peter Shankman al restaurante Morton's.....	58
• Ilustración 11: Mensaje de respuesta de Servicio al cliente de LEGO	58
• Ilustración 12: Triángulo del servicio.....	64
• Ilustración 13: Elementos de la comunicación.....	67
• Ilustración 14: Flujo de procesamiento de datos.....	71
• Ilustración 15: Ciclo de una estrategia de CRM.....	72
• Ilustración 16: Modelo de negocio de Banco Santander.....	78
• Ilustración 17: <i>Customer journey</i> (Viaje del cliente)	80
• Ilustración 18: <i>Cyberbank omnichannel</i> (Ciberbanca omnicanal).....	81
• Ilustración 19: Modelo AIDA	86
• Ilustración 20: Modelo SPIN.....	88





Lista de abreviaturas

- **AIDA**
Attention, Interest, Desire y Action (Atención, Interés, Deseo y Acción)
- **ATM**
Automated Teller Machine (Cajero automático)
- **B2C**
Business to Consumer (Empresa a consumidor)
- **B2B**
Business to Business (Empresa a empresa)
- **CNB**
Corresponsales No Bancarios
- **COVID-19**
Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus
- **CRM**
Customer Relationship Management (Gestión de relaciones con clientes)
- **ECHO**
Escucha, Comprensión, Habilidad y Orientación
- **ICT**
Information and Communication Technology (Tecnologías de la Información y la Comunicación)
- **I+D+i**
Investigación, Desarrollo e innovación
- **NPS**
Net Promoter Score
- **PNL**
Programación Neurolingüística
- **RSE**
Responsabilidad Social Empresarial
- **SPIN**
Situación, Problema, Implicación y Necesidad
- **TIC**
Tecnologías de la Información y la Comunicación
- **UX**
User Experience (Experiencia de usuario)

Iconografía



Actividad



Caso



Ejemplo



Enlace Web



Información



Información general de la Unidad didáctica

Uno de los principales autores de la teoría de la comunicación humana es Paul Watzlawick, psicólogo, sociólogo y filósofo austriaco nacionalizado estadounidense. Él desarrolló cinco axiomas de comunicación, siendo el primero de ellos “Es imposible no comunicar”. Esta afirmación quiere decir que no existe la “no comunicación”, pues independientemente de lo que hagamos, todas las especies comunicamos; incluso el silencio al eludir una respuesta es un claro “no”. Y, como se repasará en las siguientes páginas, el lenguaje no verbal también comunica. Todo comunica.

En esta Unidad didáctica se estudiará cuáles son los componentes necesarios en el rol de la comunicación para alcanzar los objetivos propuestos con un segmento importante de atención en las organizaciones: los clientes.

La comunicación es fundamental en todos los aspectos de interacción de las personas, principalmente en el ámbito laboral, donde se debe manejar una comunicación efectiva, es decir, fluida, directa, clara y concisa con los/las interlocutores/as para poder transmitir correctamente los mensajes.

En la primera Unidad los y las estudiantes revisarán conceptos que les permitirán entender el proceso y las etapas de la comunicación, así como los aspectos del



lenguaje verbal y del lenguaje no verbal, además de ejemplificar cuáles son los obstáculos para lograr una comunicación efectiva.

También se repasará uno de los factores más importantes para la atención a los clientes: la calidad en la comunicación. Un factor diferenciador es la calidad de servicio, y está implícito que la comunicación debe ser uno de los mayores pilares en las organizaciones. El desafío es aún mayor en las instituciones financieras, debido a que la colocación de los servicios es intangible.

Por esa razón, en las Unidades 2 y 3 se revisará en qué consisten la comunicación oral, y la calidad de atención en las relaciones comerciales y en el servicio posventa, que son algunos factores de éxito en el servicio. Las definiciones y los ejemplos sobre estos temas ayudarán a los y las estudiantes a aplicar una óptima comunicación para brindar un servicio de calidad.

Finalmente, en la Unidad 4 se analizará los conceptos de la asesoría integral y sus fases, y se abordará información del impacto de esta al cliente al momento de la toma de decisiones; además, se estudiará el manejo de argumentos en la comunicación externa.

Para reforzar los conocimientos, en la presente Unidad didáctica se repasarán casos de éxito relacionados con la comunicación orientada al cliente que han sido desarrollados por diferentes instituciones nacionales e internacionales. La Unidad didáctica también incluye ejercicios donde los y las estudiantes podrán aplicar los conocimientos adquiridos.





1. Comunicación efectiva

La comunicación implica escuchar y no solo hablar. Esta función es capaz de anticiparse a graves disrupciones porque tiene habilidades únicas para escuchar al entorno de públicos de interés (Godoy S., 2020).

La comunicación permite transmitir pensamientos o ideas que se convierten en mensajes dirigidos al público objetivo. En principio, lo ideal es que el mensaje pueda ser transmitido de la misma forma que la imagen mental del/la emisor/a, sin embargo, la imagen receptada va a depender del aprendizaje de cada persona, su entorno, antecedentes, crianza, entre otros factores que aportan al desarrollo intelectual individual.

No obstante, para que una comunicación efectiva exista debe haber una **transferencia y comprensión de significados**, ya que cualquier idea será estéril hasta que se transmita y los/las demás la comprendan (Robbins S., 2013).

1.1. El proceso de comunicación

En el mundo laboral la comunicación es fundamental para tener éxito. Las estructuras organizacionales incluyen comunicación con los/las líderes de área, jefes/as de un alto rango, subordinados/as, *stakeholders*, proveedores/as y, en especial, con los clientes.

Indudablemente, uno de los mayores activos que tienen todas las organizaciones es su marca, sin embargo, también lo son sus colaboradores/as. Son ellos quienes están a cargo de manejar una relación con los clientes y, por lo tanto, deben manejar correctamente la comunicación, debido a que este es un factor importante para lograr un trato diferenciador y de empatía, que ayudará a brindar un servicio adecuado y a atender eficientemente los requerimientos.

El 70% del tiempo en el que las personas nos encontramos en vigilia estamos comunicándonos, ya sea al escribir, leer, hablar, escuchar, etc. Esto implica que, mientras mejor sean las habilidades comunicacionales, mucho mejor será el desempeño exitoso de un individuo o grupo. Al respecto, Stephen P. Robbins, citando a R. S. Lau y a A. T. Cobb, señala que es probable que la comunicación deficiente sea la fuente de los conflictos interpersonales más frecuentes.

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratamos de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. La definición de "comunicación" centra la atención en tres puntos esenciales (Stoner J., 1996):

1. Que la comunicación entraña la **participación** de las personas y, por lo tanto, que para entender la comunicación hay que tratar de entender la forma en la que nos relacionamos unos con otros.
2. Que la comunicación entraña un **significado compartido**, lo cual sugiere que, para que las personas podamos comunicarnos, tendremos que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que estamos empleando.
3. Que la comunicación entraña **símbolos**, es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.

Para comenzar a analizar el proceso de comunicación es primordial conocer la construcción del proceso informacional y la integración de los mensajes. Davenport y Prusak hablan de uno de los conflictos más importantes por los que ha atravesado el ser humano: que su propia actividad mental separe la información del conocimiento (Universidad Fermín Toro, 2016).

Ilustración 1: Pirámide Informacional



Fuente: Tomada de Alique (2018).

A continuación, se detalla los conceptos que intervienen en el proceso mental:

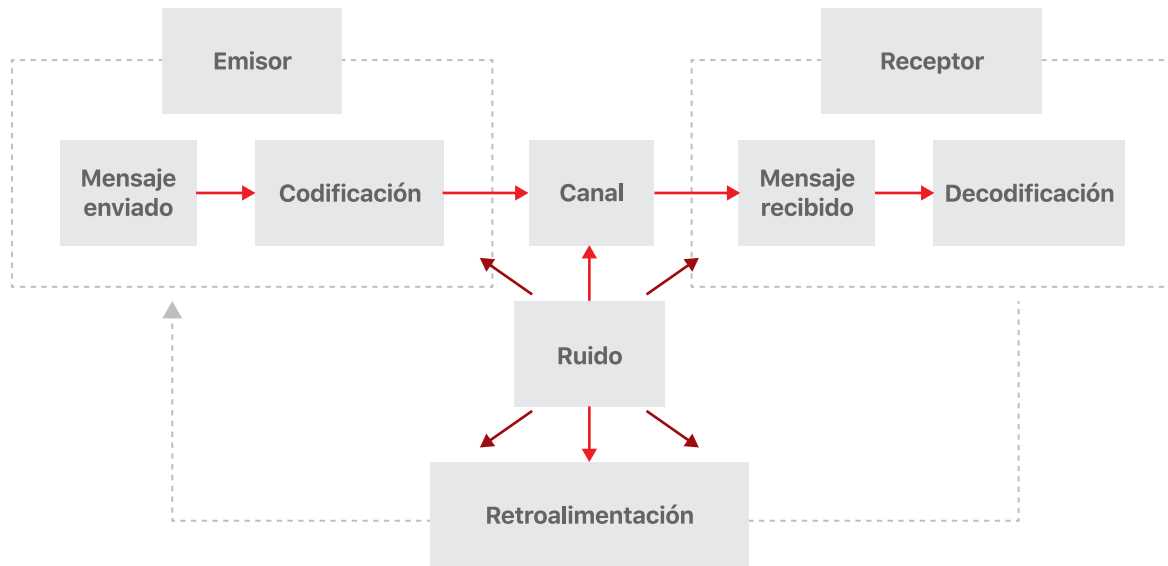
- a. **Datos:** representan un conjunto de elementos relacionados con un hecho real. Son registros de transacciones que por sí solos no podrían expresar ni explicar alguna conclusión o resultado. Las organizaciones suelen almacenar datos, muchos de ellos no tienen funcionalidad, pero otros se usan para desarrollar la información.
- b. **Información:** son los datos adecuados o formados para proporcionar al/la receptor/a. En el proceso perceptivo él o ella será quien decida si realmente va a informar o si esta información no funciona y genera algún ruido. A diferencia de los datos, la información posee relevancia y propósito, en consecuencia, tiene un significado.
- c. **Conocimiento:** es más extenso, profundo y sustancioso que poseer datos o información. Para Davenport y Prusak (1999), "el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y 'saber hacer' que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción". El conocimiento se deriva de la información; y la información, a su vez, de los datos. En el ámbito organizacional la información se la encuentra en los procesos, normas y demás documentos que aportan en la estructura y la cultura organizacionales; sin embargo, el conocimiento se lo encuentra dentro de las personas (Universidad Fermín Toro, 2016).
- d. **Inteligencia:** es la capacidad para razonar, entender, desarrollar información, utilizarla adecuadamente y, con ella, poder tomar decisiones. Esta facultad desarrolla la capacidad de iniciar, dirigir y controlar muchas actividades mentales y sociales, como el aprendizaje enfocado en objetivos deseados.

Por lo tanto, se puede concluir que un mensaje con una información rica en conocimiento, o interpretada de manera inteligente será más efectivo en el proceso de la comunicación.

E

Jaime González trabaja en el departamento de Atención al cliente de Banco "Ahorros Seguros". Él tiene que explicar la resolución de un reclamo, y el mensaje que va a transmitir incluye datos, sustentos, análisis y conclusión. Al transmitir un mensaje tan completo este será mucho más efectivo y conciso para los clientes que buscan una solución del problema. Este tipo de acciones ayuda a que los resultados obtenidos en el ámbito de servicios puedan finalizar con una mejora en los indicadores de atención.

Ilustración 2: Proceso de comunicación



Fuente: Tomada de *Comportamiento Organizacional* (Robbins, 2013).

A continuación, se detalla el proceso de comunicación (Robbins, 2013):

- **Emisor:** es quien inicia un mensaje al codificar un pensamiento.
- **Mensaje:** es el producto físico real de la **codificación** del emisor. Al hablar, lo que se dice es el mensaje; al escribir, lo que se escribe es el mensaje; al hacer ademanes o gesticular, los movimientos de los brazos, manos y expresiones del rostro son el mensaje.
- **Canal:** es el medio a través del cual circula el mensaje. El/la emisor/a determina qué tipo de canal utilizará, si es formal o informal, esto va a depender de la situación y del entorno en el que se encuentre el individuo. Por lo general, en un ambiente laboral, el canal utilizado suele ser formal, mientras que en un contexto social el canal es informal y suele ser más espontáneo.
- **Receptor:** es la persona a quien se dirige el mensaje. Debe **decodificar** el mensaje, es decir, interpretar los símbolos a una forma comprensible.
- **Ruido:** representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales.
- **Retroalimentación:** es el vínculo final en el proceso de comunicación. Es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes planteados al inicio, y determina si se logró la comprensión.





En el siguiente enlace se puede ver la TEDx Talk *¿Qué hace único a un gran comunicador?*, de Javier Cebreiros:

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



1.2. Etapas de la comunicación

Anteriormente se detalló el proceso de la comunicación y se explicó cuáles son los componentes para lograr una comunicación efectiva. Para conocer cómo funciona, a continuación, se explica las etapas de este proceso (Novelo, 2019):

- **Desarrollo de una idea:** se amplía la idea, pensamiento, sentimiento o concepto, que se quiere transmitir hacia el/la receptor/a con un objetivo puntual.
- **Codificación:** se selecciona el código en el que se procesará la idea. Esto también implica seleccionar un lenguaje común para el/la emisor/a y el/la receptor/a, y definir si será de formas oral, escrita, gráfica, mímica, entre otras.
- **Transmisión:** se escoge el canal que se utilizará para transmitir el mensaje. Lo ideal es que este sea un vehículo que no tenga ruidos ni interferencias, lo que garantiza que el mensaje pueda ser recibido eficazmente.
- **Recepción:** el canal de recepción debe estar habilitado y dispuesto a recibirlo, caso contrario, el mensaje no habrá tenido éxito.
- **Decodificación:** el/la receptor/a descifra el mensaje, lo decodifica y lo interpreta, logrando crear una idea. El mensaje habrá sido exitoso y comprendido si dicha idea es equivalente a la que fue transmitida por el/la emisor/a. En lo posterior, el/la receptor/a podrá aceptar o desechar la idea; en el primer caso, se habrá conseguido el efecto deseado y se establecerá la comunicación.
- **Retroalimentación:** es la etapa donde el/la receptor/a responde, tomando el papel del/la emisor/a, y se establece una interacción bilateral.

Conocer las diferentes etapas de la comunicación permite identificar cuáles son los factores relevantes por considerar en una comunicación efectiva, más aún si se tiene como receptores a clientes que demandan resoluciones sobre sus inquietudes y respuestas a sus requerimientos.

1.3. Lenguaje verbal y lenguaje no verbal

1.3.1. Lenguaje verbal

La comunicación verbal es uno de los principales medios para la transmisión de mensajes. La forma más común de hacerlo es a través de discursos, diálogos personales y grupales, y rumores. Este tipo de comunicación tiene algunas ventajas, como la rapidez de la transmisión del mensaje y, a su vez, la retroalimentación, la cual permite a las personas tener claridad en los mensajes.

Como señala Dulye L. (2006): "La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y desde estos".

Además de ser una de las mejores formas de transmitir información a los/las colaboradores/as en las diferentes empresas, también es una de las mejores formas de generar una comunicación eficiente con los clientes. Se puede llegar directamente a una comprensión de la inquietud presentada y, de una manera más ágil, se puede ofrecer soluciones acordes con las necesidades.

Uno de los beneficios de mantener una comunicación de forma presencial es que el lenguaje verbal permite tener una transmisión más rápida del mensaje, especialmente si está acompañada de un lenguaje no verbal que permite complementar y afirmar los mensajes que se está entregando.

Sin embargo, entre las desventajas de la comunicación verbal están que, cuando hay varios intervinientes, se puede distorsionar el mensaje inicial.

E

En una cadena de 20 personas es posible que la última persona en recibir el mensaje no lo decodificará tal como fue emitido.

En el sector financiero es posible identificar distintos tipos de culturas organizacionales, en algunas de estas se desarrollan estructuras cada vez más planas con el objetivo de mejorar el dinamismo y la comunicación entre los/las colaboradores/as. Esto va acompañado de nuevas metodologías, del desarrollo de productos y servicios innovadores y de nuevos diseños de ambientes laborales.





E

En el año 2019 el sector bancario de Ecuador compartió información sobre los espacios colaborativos creados como nuevos puestos de trabajo para que la comunicación entre colaboradores/as sea mucho más fácil. Los *open spaces* comenzaron a ser tendencia en vista de que promulgan una nueva forma de relacionamiento. Además, comunican un ejercicio de transparencia, ya que los espacios tienen puertas de vidrio en lugar de paredes. Como resultado, se consiguió una mejora en el indicador de ambiente laboral.

Simultáneamente, para los clientes se implementó y se desarrolló los llamados "cafés *coworking*". Se trata de espacios creados para ofrecer al público una experiencia única con herramientas tecnológicas y de confort que contribuyen a un ambiente óptimo para el desarrollo de diferentes actividades (Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA, 2018).

Por otro lado, se tiene como referencias el Work Café de Banco Santander de España, el Bancolombia Lab de Bancolombia, y el BdP Touch de Banco del Pacífico (Ecuador). Todas estas nuevas propuestas fueron creadas con un mismo objetivo: brindar un espacio para los clientes, en el que, además de autoservirse, puedan acceder a una atención inmediata de los/las colaboradores/as. Estos innovadores espacios se han convertido en sucursales bancarias con un ambiente que transmite mayor cercanía.



Caso: Adaptación al teletrabajo

En marzo de 2020 fuimos testigos de cambios sin precedentes en la economía mundial y en el sector laboral. Todos los países comenzaron a declarar el estado de emergencia sanitaria debido al brote de COVID-19. Inesperadamente, la vida de todos dio un giro de 180 grados.

La situación implicó un cambio en los comportamientos habituales, restricciones en los horarios de salida para las compras de víveres, restricciones para que los/las niños/as salieran a realizar actividades, entre otras. Estas limitaciones afectaron a todas las industrias, sin embargo, las de alimentos, salud y finanzas tuvieron mayor movimiento, con horarios adaptados a las necesidades de ese momento.

Para analizar un caso de las acciones tomadas en la industria financiera ecuatoriana, se puede mencionar a Banco del Pacífico. En esta institución, el 40 % de los/las empleados/as laboró en el *front office*, y el 60 % lo hizo en modalidad de teletrabajo.

Ciertos grupos de funcionarios/as habían estado laborando bajo esta modalidad desde 2019, por lo que ya conocían sus implicaciones y la adaptación a este mecanismo no les resultó tan compleja. Sin embargo, tal como sucedió con muchas de las empresas que implementaron el teletrabajo durante el estado de emergencia, hubo algunos hallazgos y, al principio, a nivel comunicacional se presentaron limitantes provocadas por diferentes factores.

Entre los hallazgos se destaca que algunos/as colaboradores/as no contaban con Internet en sus casas o que este no brindaba la calidad

demandada para conectarse a las reuniones. Además, no todos/as estaban familiarizados/as en un 100 % con las herramientas para las videollamadas, lo que provocaba atrasos o que no lograran conectarse. Pero esta etapa duró poco. Los/las colaboradores empezaron a familiarizarse con las videollamadas y las reuniones virtuales, herramienta que les permitía verse y, aun sin estar cerca, tener cierta cercanía y seguir desarrollando los diferentes proyectos y funciones.

Asimismo, muchos/as empleado/as que trabajan en plataformas de servicios pudieron mantener reuniones virtuales con su cartera de clientes como alternativa por no poder realizar visitas de manera presencial.

Al ser la única vía de comunicación más cercana a una reunión presencial se establecieron protocolos para el uso de la herramienta. Por ejemplo, durante las reuniones virtuales era imprescindible encender la cámara *web*, para tener visibilidad de la persona que está del otro lado del dispositivo electrónico. Además de ser una cortesía por la atención brindada al/la otro/a, esto les permitía al/la emisor/a y al/la receptor/a tener una mejor interacción y reconocer el lenguaje no verbal.

Algunas instituciones financieras facilitaron un reglamento de teletrabajo, donde constaban los horarios laborales y la importancia de respetar los mismos, la necesidad de contar con un espacio funcional que brinde las facilidades para poder desempeñar las tareas del trabajo, tener accesos a la red, así como un código de vestimenta (usar ropa semiformal) y, además, facilitaron fondos de pantalla corporativos para utilizar durante las videollamadas.



1.3.2. Lenguaje no verbal

El lenguaje no verbal surge cuando hay movimientos corporales, expresiones faciales, así como las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, y la distancia física que hay entre el/la emisor/a y el/la receptor/a.



Es importante mencionar que los componentes no verbales podrían surgir espontáneamente y, a su vez, en respuesta, podría emitirse un mensaje con el mismo tipo de lenguaje.

Todos los movimientos corporales tienen un mensaje implícito. Pueden indicar incomodidad de estar en un lugar cuando la persona se aleja o cruza los brazos; indiferencia al alzar los hombros; impaciencia cuando se tamborilea los dedos; incredulidad cuando se alza una ceja, entre otras demostraciones de gestos comunes que pueden expresar cómo se siente la persona.

En un ambiente laboral donde se atiende a clientes, por el lenguaje no verbal de estos, es posible identificar los estados de ánimo y conocer como será la intervención con esa persona. En un *hall* de servicios donde se tiene a diferentes individuos esperando ser atendidos y, gracias a sus comportamientos —expresados a través del lenguaje no verbal— se puede conocer si están apurados, si van a hacer consultas y están relajados, o si probablemente están teniendo un inconveniente con algún producto o servicio y van a presentar un reclamo.

Por ejemplo, si un cliente o socio está parado y luego se sienta, y comienza a mover inquietantemente un pie es muy probable que esté impaciente por una atención inmediata. Lo más importante es que el/la asesor/a que lo vaya a atender pueda empatizar con su lenguaje no verbal, mimetizándose o llegando a empatizarse con él/ella para atender ágilmente su requerimiento.

Y, en lo posterior, el/la asesor/a deberá cumplir con los siguientes pasos de protocolo para lograr una atención efectiva. En esta etapa se puede mencionar una técnica de Programación Neurolingüística (PNL), en este caso la estrategia que se usaría se llama "sincronización empática", que es muy utilizada para lograr potenciar la comunicación interpersonal, consiguiendo una empatía profunda con la cual se pueda comprender los problemas, sentimientos y emociones de una persona para poder mejorar la conexión con ella (ConexionEsan, 2019).

E

Karina está en una institución financiera, va a presentar un reclamo y desea una solución inmediata. Ella alarga la distancia con la ejecutiva que la está atendiendo, es decir, su lenguaje corporal expresa rechazo y malestar. Por otro lado, está Silvia, quien requiere información sobre su estado de cuenta y está interesada en solicitar un crédito, y presenta un lenguaje corporal diferente, acortando la distancia y mostrando una sonrisa.

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal se clasifican en (Mehrabian A., 1972):

- El grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer sus puntos de vista.
- El estatus relativo percibido entre el/la emisor/a y el/la receptor/a.

El lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica. Una postura o un movimiento del cuerpo puede comunicar algo de las emociones que subyacen al mensaje, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado, le da un significado más completo a lo que el/la emisor/a quiere transmitir.

Por ejemplo, si la minuta de una reunión es leída podría no captarse el efecto de lo que se dijo de la misma forma que si se hubiese estado ahí o si se hubiese observado un video de esta. Esto sucede porque no hay un registro de lenguaje no verbal y se pierde el énfasis que se les da a las palabras o frases. Lo mismo sucede al leer un mensaje de texto.

Las **expresiones faciales** también transmiten significado. Un rostro enfadado comunica un mensaje diferente del de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, suelen denotar arrogancia, agresividad, miedo, timidez, así como alegría, humildad, bienestar, valentía, firmeza, valor, audacia, entre otras.



En el siguiente enlace se puede ver la TEDx Talk *Comunicación no verbal: que no te quiten el sitio*, de Sonia El Hakim:

<https://bit.ly/3fMJW2V>



La **distancia física** también transmite un significado. Lo que se considera una distancia adecuada entre las partes depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, la distancia de negocios acostumbrada en ciertos países europeos se consideraría íntima en muchas partes de Norteamérica.

Si alguien se coloca más cerca del individuo de lo que se considera apropiado, podría percibirse como un indicador de agresividad o de interés sexual; y si se sitúa más lejos de lo habitual, podría interpretarse como desinterés o disgusto en lo que se está diciendo. Por otro lado, en países asiáticos, durante una reunión de negocios, lo más probable es que las personas de cultura oriental sean más pausadas en su reflexión; generalmente, sus relaciones comerciales están visionadas con una estrategia en el largo plazo, por lo que si una persona de una cultura diferente se refiere de manera agitada, precipitada, impaciente y poco respetuosa, sin duda, influirá de manera negativa en el proceso de negociación (Sierra, 2017).



El distanciamiento social o distanciamiento físico es una de las medidas de prevención cotidianas para reducir la propagación del COVID-19. Este consiste en mantener una distancia segura, de al menos dos metros con personas que no son miembros del hogar, tanto en espacios interiores como al aire libre.

Es importante que el/la receptor/a esté alerta de todos los aspectos no verbales de la comunicación, y que busque las señales no verbales junto con el significado literal de las palabras del/la emisor/a. En particular, hay que prestar atención a las contradicciones entre los mensajes. Independientemente de lo que diga alguien que consulta con frecuencia su reloj envía el mensaje de que preferiría terminar la conversación. Se informa mal a los demás cuando se expresa un mensaje en forma verbal ("tener confianza") y, al mismo tiempo, de modo no verbal se comunica el mensaje contradictorio "No confío en ti" (Robbins, 2013).

Tabla 1: Entonaciones: Es la forma como se dice

Si cambia el tono, cambia el significado:	
Colocación del énfasis	Lo que significa
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Iba a llevar a otra persona
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En lugar de la persona con quien irías
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	Estoy tratando de encontrar la razón de por qué no debería llevarte
¿ Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	¿Tienes un problema conmigo?
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de que vayas solo/a
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche?	En vez de almorzar mañana
¿Por qué no te llevo yo a cenar esta noche ?	Y no mañana por la noche

Fuente: Adaptada de *When "No" means "Yes"*, Marketing. Kiely, (1993). Se reproduce en Huczynski & Buchanan D., *Organizational Behavior*, 4ta ed.(Essex, Reino Unido: Pearson Education, 2001).

1.4. Obstáculos en la comunicación: los ruidos

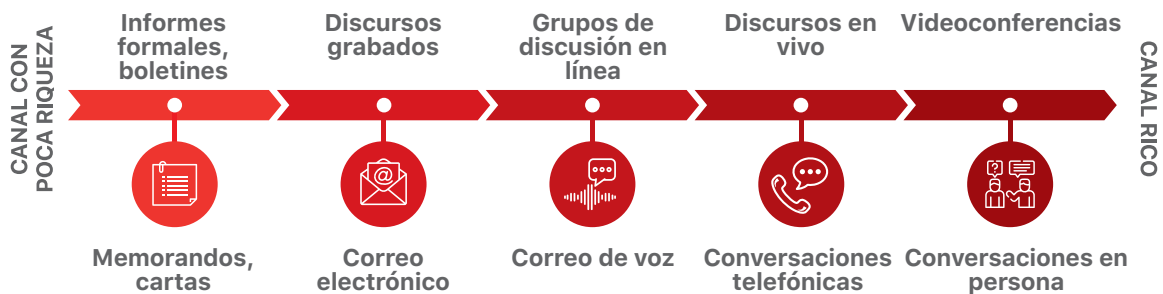
Los mensajes pueden llegar a ser interferidos, confundidos y alterados, a causa de factores internos o externos que se conoce como “ruidos”.

Los ruidos pueden presentarse en la forma de comunicación o en el método de transmisión; por ejemplo, puede ser el aire para las palabras pronunciadas o el papel para los mensajes escritos. El ruido puede ser interno, cuando el/la receptor/a no está prestando atención, o puede ser externo, cuando el mensaje se distorsiona por otros sonidos del ambiente. Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación, sin embargo, es más incómodo en la etapa de la codificación o decodificación.



Los ruidos se generan por diferentes tipos de obstáculos o barreras que pueden retrasar o distorsionar la comunicación eficaz.

Ilustración 3: Riqueza de información en los canales de comunicación



Fuente: Adaptada de *Organizational Behavior* (Daft y Noe, 2001).

La intención de darle sentido a una comunicación puede ser tan fuerte que el/la receptor/a podría descifrar una comunicación confusa —incluso ilógica— y convertirla en un pronunciamiento sensato, que quizás tenga un significado totalmente diferente del mensaje original codificado.

E

Las instrucciones poco claras sobre alguna tarea podrían ser malinterpretadas, debido a la ansiedad de un/a colaborador/a de poder terminar el trabajo a tiempo y hacerlo con la información que fue otorgada, lo podría generar alguna acción incorrecta.

Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los/las administradores/as deberían de tratar de reducirlo a un nivel que permita una comunicación eficaz. En una asamblea ruidosa puede resultar muy complejo tratar de escuchar a los/las colaboradores/as que hablan muy bajo, como también lo es tener una conversación telefónica cuando hay estática. Otro factor que genera ruido son las molestias físicas, cuando hay dolor o agotamiento, y también podría malinterpretarse algún mensaje que está poco claro o confuso. Es importante mencionar que los mensajes claros y directos como "Diríjase al asesor de Servicios" pueden ser transmitidos efectivamente, incluso en un ambiente ruidoso.

1.4.1. Barreras para la comunicación eficaz

Existen algunas barreras que impiden desarrollar una comunicación eficaz. Estos factores pueden ser internos y externos.

Ilustración 4: Barreras para la comunicación eficaz



Fuente: Adaptada de *Comportamiento Organizacional* (Robbins, 2013).

- 1. Filtrado.** Está relacionado con la intención que se le da al mensaje del/la emisor/a de la información, manipulándolo de modo que el/la receptor/a la perciba de manera más favorable (Robbins, 2013). Por ejemplo, un/a asesor/a que atiende a un cliente o socio que está molesto podría llevarlo a enviar un mensaje filtrado al/la receptor/a, con la intención de indicar al cliente o socio lo que quiere escuchar y no necesariamente todo lo que implicaría la solución. Lo óptimo es indicarle lo que necesita escuchar, pero además, explicarle todas las implicaciones de la solución, aun cuando esto demande un mayor tiempo de respuesta. Los factores que van a generar este ruido pueden ser el miedo a una reacción negativa o el deseo de agradar.

- 2. Percepción selectiva.** Se refiere a que en el proceso de comunicación el/la receptor/a observa y escucha en forma selectiva basado/a en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. El/la receptor/a proyecta sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifica el mensaje.
- 3. Sobrecarga de información.** Las personas tenemos una capacidad limitada para procesar datos. Cuando la información con la cual hay que trabajar excede tal capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, lo que se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Cuando se tiene más información de la que se es capaz de procesar y utilizar, se tiende a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. En algunos casos también se posterga el procesamiento hasta que la situación de sobrecarga termine; sin embargo, el resultado final es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz, por lo que resulta importante saber enfrentar la sobrecarga.
- 4. Emociones.** El mismo mensaje es interpretado de forma diferente cuando se está enfadado/a o consternado/a, que cuando se está feliz. Por ejemplo, los individuos con un estado de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opiniones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen una mayor influencia sobre sus opiniones. Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle. Mientras que aquellas personas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal. Asimismo, las emociones extremas como el júbilo o la depresión tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz. En tales casos son más proclives a pasar por alto los procesos mentales racionales y objetivos, y a sustituirlos por juicios emocionales (Briñol, Petty y Barden, 2007).
- 5. Lenguaje.** A pesar de hablar un mismo lenguaje, no siempre las palabras tienen el mismo significado. Son varios los factores que intervienen el significado, destacando el contexto o la situación, y la edad de los/las interlocutores/as. El uso que se hace del lenguaje dista de ser uniforme. Si estuviese claro cómo se modifica el lenguaje, las dificultades en la comunicación se minimizarían, pero por lo general, esto no se lo conoce. Los/las emisores/as suelen suponer que las frases y los términos que usan significan lo mismo para el/la receptor/a que para ellos/as (Robbins, 2013).
- 6. Silencio.** Resulta fácil ignorarlo porque se define como una falta de información, pero por otro lado, podría interpretarse como un momento de reflexión y de análisis que permite tener una lectura del/la receptor/a de los aspectos no verbales. Por ejemplo, en los debates políticos, cuando hay silencio, en ocasiones se asocia a falta de argumentos, pero en otros casos se puede considerar una ventaja para analizar la comunicación no verbal (Rubio, 2019).
- 7. Miedo a la comunicación.** Schelenker y Leary mencionan que entre el 5% y el 20% de la población padece de miedo a la comunicación o de ansiedad social. Por lo tanto, estos miedos excesivos a la comunicación oral la distorsionan, con la finalidad de minimizar la necesidad de comunicarse. Es importante conocer los perfiles de los/las colaboradores/as que tienen la función de atención al



cliente, porque si padecen de ansiedad social, el proceso de resolución de algún requerimiento podría tomarle más trabajo; o, en definitiva, se puede buscar alternativas para evitar que colaboradores/as con este perfil mantengan una comunicación con un cliente o socio.

8. Mentiras. No son favorables en ningún contexto porque no hay un mensaje claro, no es información confirmada ni segura, y esto perjudica al/la receptor/a. En el ámbito laboral decir una mentira a un cliente podría llegar a generar una crisis reputacional. Por ese motivo es importante cuidar los términos y la información que se está manejando.

9. Barreras culturales. Como se mencionó anteriormente, cada cultura tiene comportamientos particulares y formas de hacer las cosas, por lo tanto, es fundamental conocerlos para poder entenderlos con el afán de mejorar el nivel de comunicación. Por ejemplo, en el trato que se le da a una persona de origen asiático, se debe considerar cuáles son sus expectativas para no alejarse de ellas en el momento de la comunicación.



ACTIVIDAD 1

Ejercicios de comunicación

Con la información obtenida en este módulo, realizar las siguientes actividades.

1. Describir cuál sería uno de los mayores inconvenientes en el proceso de la comunicación efectiva. Citar un ejemplo en el ámbito laboral y compartirlo con los/las compañeros/as de clase.
2. Armar dos grupos (A y B) y escoger dos temas para discutir.
 - El grupo A está a favor del enunciado, y el grupo B está en contra. Cada grupo deberá anotar todos los argumentos para, posteriormente, discutir sin poder aplicar comunicación no verbal, para lograrlo deberán apoyarse o sentarse sobre sus manos.
 - La dinámica consiste en identificar las limitaciones que se presentan al momento de debatir, y relacionarlas con los obstáculos que se tiene con algunos canales de comunicación, como un correo electrónico o el envío de información a través de mensajería instantánea.



2. Calidad en la comunicación

La comunicación es la actividad más compleja y, paradójicamente, la más cotidiana que los seres humanos realizamos desde nuestro nacimiento. Aunque los procesos de la comunicación involucran un/a emisor/a y un/a receptor/a, no siempre existe una persona como emisor/a, ya que es posible recibir un mensaje de la naturaleza.

Existen varias formas de comunicar que se emplean según las circunstancias. En general, la forma que se aplica en la mayoría de los casos en servicio al cliente es la comunicación oral. Aunque actualmente en búsqueda de brindar un servicio más inclusivo es posible encontrarse con asesores/as de servicio al cliente que puedan expresarse a través de lenguaje de señas para poder atender de manera personalizada a aquellas personas con discapacidad auditiva.

En la comunicación interpersonal existen varios elementos paralingüísticos naturales que hay que considerar para emitir efectivamente el mensaje. Y en el área de servicio al cliente se convierte en una necesidad imperante estar facultado/a para transmitir la información lo más exacta posible con el tono, la actitud y el momento oportunos.



Tabla 2: Expresiones recomendadas para referirse a personas en situación de discapacidad

Expresiones incorrectas	Expresiones correctas
Discapacitado Deficiente Enfermito Persona con discapacidad Incapacitado	Persona en situación de discapacidad
Lisiado Minusválido Inválido Paralítico Mutilado Cojo Tullido	Persona con discapacidad física o movilidad reducida
Mongolito Mongólico Retardado Retardado mental	Persona con discapacidad intelectual
Lengua de señas	Lenguaje de señas
	Comunicación que utilizan las personas sordas y las personas oyentes con las personas sordas
Defecto de nacimiento	Discapacidad congénita
	Persona con discapacidad congénita
Ciego Invidente Cieguito No vidente	Persona con discapacidad visual
	Persona ciega
Corto de vista	Persona con baja visión Persona con deficiencia visual
Relegado a una silla de ruedas Confinado a una silla de ruedas	Persona que usa silla de ruedas Persona que se traslada en silla de ruedas



Expresiones incorrectas	Expresiones correctas
Sordo	Persona con discapacidad auditiva
Sordito	Persona sorda
Sordomudo	*Las personas con discapacidad auditiva no necesariamente son mudas
Insano	Persona con discapacidad psiquiátrica
Demente	Persona con discapacidad de causa psíquica
Loco Trastornado Esquizofrénico	Persona con esquizofrenia
Anormal	Persona con discapacidad... (tipo de discapacidad) *No corresponde referirse a una persona sin discapacidad como "normal" respecto a una persona que tiene discapacidad
Persona que padece... discapacidad	Persona que presenta discapacidad
Persona que sufre... discapacidad	Persona que vive con discapacidad
Persona aquejada de... discapacidad Persona víctima de... parálisis, autismo, etc. Persona afectada por... parálisis, autismo, etc.	Persona que tiene discapacidad

Fuente: Adaptada de <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-recomendaciones-lenguaje-inclusivo-discapacidad.pdf>

A continuación, se abordará varios conceptos importantes para tener en cuenta y, de esta forma, asegurar un servicio de calidad al cliente o socio, el mismo que satisfaga sus necesidades. De no manejarlo de forma adecuada, la mala comunicación podría convertirse en un problema doble porque, además de no satisfacer al cliente o socio, se le puede generar confusión y malestar.

2.1. Comunicación oral

Una de las características de la comunicación oral es la versatilidad con la que se puede llevar a cabo por los distintos tipos de lenguaje que existen. Dentro del marco de servicio al cliente pueden identificarse los dos tipos de lenguaje más utilizados: el escrito y el oral, siendo el segundo el más idóneo, por la riqueza y el dinamismo que brinda en la comunicación cara a cara. Entre las ventajas de la comunicación oral están: permitir obtener más información inmediata —lo que ayuda a precisar más el mensaje—, y trascender de las palabras a los gestos hacia el receptor.

Ilustración 5: Diferencias entre el lenguaje escrito y el lenguaje oral



Fuente: Adaptada de *Comunicación Oral: Técnicas y Estrategias* (De Castro, 2013).

Según De Castro (2013), algunos de los principales motivos de la comunicación oral son:

- Informar con exactitud lo que se quiere decir.
- Expresarlo de forma adecuada para que el receptor lo acepte y comprenda.
- Decir con claridad lo que se pretende comunicar.
- Conseguir que el/la oyente asimile el mensaje como suyo.

Es decir, en el caso del/la ejecutivo/a de servicio al cliente, su objetivo sería comunicar de formas clara y precisa hacia el usuario o cliente.



La comunicación oral requiere de un buen dominio del lenguaje y de la observación para poder llevarse a cabo de forma eficiente.

La comunicación oral termina siendo un mecanismo por medio del cual pueden relacionarse el/la emisor/a y el/la receptor/a. Del resultado de esta pueden generarse oportunidades o incidentes. Esta es una práctica que debe ser dominada, de lo contrario, se corren los riesgos de perder a varios clientes, y de afectar a la reputación corporativa de la entidad.

Varias organizaciones, principalmente en el sector financiero, elaboran un protocolo de atención oral bajo una línea argumental conceptual que permite al/la asesor/a de servicio al cliente o socio poder identificar las fases de una conversación, así como llevar la conversación con el cliente o socio y abrirse paso en la comunicación oral para conseguir empatía, aceptación y, finalmente, la resolución de la necesidad del cliente o socio a entera satisfacción.

Entre los casos por analizar en la actividad cotidiana de un/a asesor/a de servicio al cliente o socio se debe contemplar ciertos factores para asegurar una comunicación oral eficaz:

- Conocer de forma precisa los productos y servicios de la institución.
- Tener dominio escénico.
- Contar con un vocabulario amplio.
- Tener capacidad de observación y análisis.

La base principal de la gestión de servicio al cliente es la calidad de comunicación. Una vez que se realice el contacto con el cliente dominando la comunicación se obtendrá la meta esperada por la empresa: establecer una relación comercial a largo plazo con los clientes.

2.2. Calidad en las relaciones comerciales

Una de las estrategias de comunicación más relevantes de las entidades financieras es fidelizar a los clientes o socios a través de una buena atención. Esto se debe a que un cliente o socio que ha tenido una buena experiencia hará una recomendación que valdrá mucho más que una campaña publicitaria.

Según Domínguez J. (2005), una empresa perdura en el tiempo gracias a la relación que establece con su público: consumidores que pagan por bienes y servicios, empresas que se proveen a través de otras empresas, ciudadanos/as que emiten su voto a favor de un partido o candidato político, creyentes que profesan su fe, etc.

Kotler P. (1960), citado en Domínguez J. (2005), asegura que existen distintos tipos de relación comercial con los clientes, y que estos dependen del valor agregado.

2.2.1. Tipos de relaciones comerciales

Ilustración 6: Tipos de relación comercial



Fuente: Tomada de *Tipos de relaciones comerciales con los clientes*.
Recuperada de: <https://www.gestiopolis.com/tipos-relaciones-comerciales-clientes/>

En la ilustración 7 se puede identificar cinco tipos de relaciones comerciales que dependen del alcance de clientes al que se llega.

Con la terminología actual es posible referirse a las relaciones del extremo inferior como aquellas propias de los negocios B2C (*Business to Consumers*), mientras que las del extremo superior son propias de los negocios B2B (*Business to Business*).

En el marco del servicio al cliente o socio en el sector financiero, se puede determinar que es factible una relación comercial en sociedad debido a que una transacción requiere forzosamente identificar al cliente o socio que la realiza (si pertenece al segmento tarjetas de crédito, algún tipo de operación bancaria, entre otros), o solicitarle que se identifique, lo que permite una forma más viable y cordial para conseguir establecer una relación de confianza con los clientes o socios.

En las entidades que conforman el sistema financiero, por lo general se maneja estructuras de oficinas de atención ubicadas por localidad o direcciones específicas, lo que hace posible la existencia de usuarios/as frecuentes por zona, es decir, que acuden en reiteradas ocasiones a una misma agencia por cercanía.





La personalización de la atención demanda poseer vocación de servicio.

Esto permite al/la asesor/a, además de contar con el sistema de la institución financiera para identificar a un cliente o socio, poder generar una conexión más personalizada, familiarizándose con el/la usuario/a en cada visita a la oficina de atención.

Aunque entre los tipos de relaciones comerciales pueden identificarse varios estándares, los clientes o socios siempre esperan tener la mejor relación de todas.

Esto se debe a una condición latente en el ser humano de satisfacer cada necesidad que se presente, asimismo espera ser atendido, comprendido y acompañado de forma constante.

- **Relación comercial mínima**

Hoy en día, la relación comercial mínima resulta ser un estándar obsoleto; sin embargo, en los inicios de la actividad comercial humana esta fue el primer modelo de atención que nació de forma intuitiva desde la comunicación. No solo delinea la oferta de los productos de la organización de forma aislada a la necesidad específica del cliente o socio, sino que concibe la adaptabilidad del cliente o socio al esquema que ofrece.



El cliente de antes no era tan demandante en cuanto a calidad de servicio, estaba más enfocado en el cumplimiento mínimo del mismo.

Es cierto que, en aquellos tiempos, el cliente estaba descubriendo la dinámica de la oferta de un mercado naciente o, en el caso del sector financiero, muchos lo asimilaban como un beneficio con reglas que les fue concedido y no al que debían exigirle ciertos parámetros. Esto se generó principalmente por el desconocimiento sobre la industria y los niveles de servicio que la misma puede desarrollar.

Por ejemplo, en el sector financiero, las entidades tenían a disposición de los clientes o socios los servicios que mantienen ahora, pero con limitantes como la tecnología —debido a que todo era manual—, los estándares de seguridad y la falta de personalización. Por esa razón existía un cliente o socio promedio que era menos exigente, debido a lo que se menciona en líneas anteriores: el desconocimiento y la sociedad.

- **Relación comercial reactiva**

Surge como una importante actualización y deseo de trascender en el servicio al cliente. Es aquella que deja sobre la mesa ante el cliente la predisposición del/la asesor/a de atender cualquier necesidad de información que se presente respecto al servicio ofertado o entregado.

Aunque representa un mejor estándar en la forma de relacionarse comercialmente resulta ser un esfuerzo endeble que se ve diluido en varios factores ajenos al/la asesor/a, como por ejemplo: el cliente o socio tiene limitaciones para contactarse nuevamente, o los canales de atención disponibles no tienen la precisión para volver a mantener contacto con el/la asesor/a que lo atendió. En muchos casos, aunque la intención es buena, no logra establecerse una conexión.

- **Relación comercial responsable**

Con el paso del tiempo las empresas dedicadas a brindar servicio han entendido la importancia de establecer una relación duradera con el cliente. Es decir, comienza a evolucionar el deseo base de vender o prestar un servicio y se replantea un enfoque centrado en la experiencia del cliente, como consecuencia de haber obtenido ese producto o servicio y de cómo este impactó en su día a día posterior al cierre de la venta o al goce del beneficio.



Una relación comercial más responsable por parte de la organización hacia el cliente dura más tiempo.

De esta forma surge un modelo de relación comercial responsable, en el cual la institución no se desvincula del cliente sino hasta conocer qué pudo haber hecho falta en el servicio, qué puede mejorar o en qué otro tema se lo puede asesorar posterior a la venta.

Actualmente en las entidades financieras, una vez que el cliente o socio ha sido atendido vía telefónica por algún/a asesor/a, suele emplearse el servicio de posventa, con el objetivo de evaluar la calidad del servicio brindado.

- **Relación comercial proactiva**

En este esquema de relación comercial interviene el criterio del/a asesor/a en cuanto a su enfoque a ayudar al cliente no solo en la necesidad que tiene referente a un requerimiento inicial específico, sino también a la predisposición e iniciativa de generarle soluciones a necesidades relacionadas o no relacionadas que, en ocasiones, surgen en medio de la atención que se le está brindando.

E

Roberto va a la Cooperativa "Mundo Verde" a retirar de su cuenta de ahorros una cifra considerable de dinero. El cajero que lo atiende, Marco, puede satisfacer la necesidad de Roberto haciendo la transacción, sin embargo, su proactividad va más allá, y no se limita a realizar la transacción, sino que, además, le consulta a Roberto si necesita que el efectivo sea entregado en denominaciones altas para no generar mucho bulto en el bolsillo y que el traslado del dinero sea más seguro, y le ofrece también un sobre para guardar el dinero. En este nivel de relacionamiento comercial se está consiguiendo la superación de expectativas del cliente o socio y, con ello, se está asegurando una relación comercial a largo plazo basada en la confianza del cliente o socio en el buen servicio.



- **Relación comercial en sociedad**

Se considera que el/la asesor/a de servicios se encuentra en un nivel de comprensión y madurez respecto a la relevancia de prestar un servicio o al significado real de las necesidades del cliente o socio cuando la gestión ya no está limitada por infraestructura, tiempo o circunstancia, sino que empieza a considerarse al cliente o socio como un socio real, quien necesitará que sus intereses sean comprendidos y, además, acogidos.

E

Fátima requiere solicitar un crédito y no puede acercarse a la institución. El asesor financiero, Alberto, comprende que todo cliente o socio va en el centro, por lo tanto, decidirá llevarle la documentación al domicilio u oficina de Fátima, para que pueda firmarla y comenzar a procesar la solicitud de crédito.

Las relaciones comerciales representan una excelente reputación de marca ante los clientes, así como el crecimiento y la permanencia sólidos en el tiempo dentro del mercado.

2.3. Servicio al cliente: producto y servicio

Para brindar un buen servicio al cliente hace falta más que cordialidad y gentileza. Se trata de complementar productos y servicios competitivos acompañados de una buena atención. Con la finalidad de otorgar productos y servicios alineados a las necesidades y preferencias del mercado es fundamental colocar al cliente en el centro del modelo de negocio, convirtiendo el servicio al cliente en una gestión fundamental para cumplir con estos objetivos. Por esa razón es necesario definir conceptos de "producto" y "servicio".



Un buen servicio comienza con la creación de un buen producto.

2.3.1. Producto

Es la máxima expresión de la solución a las necesidades de los clientes. En ocasiones, se los desliga del concepto de un buen servicio, sin embargo, dentro del proceso de creación de un producto se encuentra todo un equipo enfocado en satisfacer una necesidad de los clientes.

En relación con esto, Jáuregui (2001) afirma que el mercadeo exitoso es aquel que es capaz de transformar necesidades de las personas en ideas de productos y servicios reconocidos, aceptados y comprados en la búsqueda de algún beneficio.

Es decir que la sola existencia de un buen producto aceptado por los clientes ya es una acción de servicio al cliente porque se está cubriendo una necesidad.

2.3.2 Servicio

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básicos, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de este. Por ejemplo, el comprador de un auto Mercedes-Benz espera ciertas prestaciones antes durante y después de la compra, tales como: demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas o diagnóstico técnico (Editorial Vértice, 2008).



Una política de calidad de servicio incrementa la satisfacción del cliente, evitándole malestares innecesarios que pueden estar inherentes por la adquisición que realiza.

Al analizar el concepto de "servicio", este puede enfocarse de dos maneras distintas que tienen un mismo fin. En la primera, se puede entender como "servicio" a ese producto intangible que le suple una necesidad al cliente. Sin embargo, el servicio forma parte de la satisfacción de la atención al cliente, al ocuparse de los adicionales de un bien tangible o intangible adquirido. Ambos responden a la satisfacción de las necesidades del cliente, así como a la mejora continua.

Para desarrollar productos y servicios acordes con las necesidades del mercado, generalmente se aplica procesos que parten desde el comportamiento o la voz del cliente y que son la pauta clave para desarrollarlos.

Cabe resaltar que los servicios financieros se originaron debido a una necesidad consecuente del mercado, de la forma de realizar intercambios, de la creación de una moneda, lo cual llevó a muchas personas a necesitar una forma segura de guardar sus ingresos.

Por lo anterior se puede afirmar que un buen servicio al cliente está compuesto por productos hechos a la medida del cliente y, adicional a eso pero como un estándar, entregados de la mejor forma y procurando cubrir todas las necesidades que puedan presentarse con el cumplimiento del servicio.



2.4. Argumentación en la conversación telefónica

En líneas anteriores se afirmó que es más recomendable que la comunicación oral se realice de forma personal, debido a la cantidad de elementos paralingüísticos que ayudan a enriquecer la información entre emisor/a y receptor/a, volviendo la conversación más dinámica y sencilla. No obstante, dentro de los diversos canales de atención en el marco del servicio al cliente, las llamadas telefónicas se encuentran como uno de los canales más fuertes y, a la vez, complejos de dominar.

Surgen a raíz de que el uso del teléfono como medio de comunicación doméstica se volvió más cotidiano. Las empresas que ofertaban bienes y servicios comenzaron a interesarse por la relación a largo plazo con el cliente, y necesitaban una forma de mantener el contacto y de poder estar disponibles para ellos en cualquier momento, con el objetivo de brindarles un servicio responsable a través de la posventa.

Después no solo se utilizó las llamadas telefónicas de forma reactiva posterior a la prestación de un servicio, sino que estas se convirtieron en una poderosa herramienta de ventas.



Las llamadas telefónicas son un recurso bastante útil y eficiente para conseguir los resultados planteados en una estrategia comercial.



Caso: El origen del *marketing* telefónico

El *marketing* telefónico nace en 1962, cuando la empresa Ford, bajo la presidencia de Lee Iacocca, y con Murray Roman como director de Relaciones exteriores, contrató a la empresa Communications Network una campaña que tuvo como objetivo suministrar a su red de concesionarios-distribuidores la identidad de compradores potenciales de autos.

Se contrató a 15 000 televendedores, quienes fueron capacitados para realizar llamadas desde sus domicilios. Siguiendo un programa prefijado, los televendedores entraron en contacto con 20 millones de hogares, para determinar si las personas a las que llamaban eran posibles compradores de los autos de la empresa y en qué periodo pensaban adquirirlo.

Los resultados de esta campaña fueron:

- Las llamadas permitieron identificar a 340 000 personas predispuestas, a corto plazo, a la compra de un auto. El 55 % de estas personas (187 000) manifestó su intención de comprar en los próximos tres meses.
- El día anterior al inicio del proceso de la información obtenida, las ventas registradas fueron de 444 autos. Nueve días después, la cifra llegó a 7 773.
- El programa produjo ventas para la empresa Ford a un coste por unidad inferior al de cualesquiera de los otros programas de promoción.

(López S., 1992).

Actualmente en la gestión de servicio al cliente o socio se maneja tres tipos de llamadas telefónicas:

- **Llamada inicial:** realizada a una persona con quien no se ha tenido contacto previo.
- **Llamada de retorno:** realizada a alguien que, anteriormente, solicitó información. Aquí se responde a una consulta y se ofrece una solución.
- **Llamada de mejora:** realizada con los objetivos de aumentar un pedido, ofrecer nuevos productos o servicios, promover una acción por parte del cliente que estreche la relación. En la banca es muy común hacer llamadas a clientes seleccionados para ofrecerles que abran una cuenta corriente, para captar una inversión, para colocar una tarjeta de crédito, etc.



Saber escuchar es la clave para desarrollar con eficiencia la atención al cliente a través de una llamada telefónica.

En la gestión del *marketing* telefónico interviene el/la asesor/a de Ventas o Posventa, dependiendo el caso. En esta gestión hay una preparación previa que sirve para llevar la conversación de manera eficiente y conseguir buenos resultados basados en una óptima comunicación con el cliente al utilizar las palabras adecuadas en el menor tiempo posible.

Según Bouillerc B. y Rousseau F. (2005), lo que asegura una gestión eficaz de telemarketing es la disponibilidad para escuchar. Esto se refiere a un sistema de cuestionamiento adaptado a cada fase de la conversación telefónica y orientado a que el/la asesor/a se convierta en el eco perfecto de todos sus interlocutores/as.



Al carecer de elementos paralingüísticos en una llamada, el manejo de la conversación principalmente desde el uso de palabras se vuelve crucial.

Este modelo de gestión llamado ECHO por sus siglas —Escucha, Comprensión, Habilidad y Orientación— expone un conjunto de acciones necesarias para una buena gestión del cliente a través de una llamada telefónica.

Escuchar hace referencia a una serie de aptitudes como guardar silencio, prestar atención y concentrarse. Esto garantizará una mejor **comprensión** de los hechos y facultará al/la asesor/a para tener la **habilidad** de encontrar soluciones y poder **orientar** al cliente y, así, lograr satisfacer su necesidad.

Dentro de la argumentación en una llamada telefónica es muy importante considerar los siguientes puntos:



- Tener amplio dominio de los producto y servicios por ofertar.
- Ser capaz de identificar al/la interlocutor/a.
- Manejar correctamente el vocabulario para escoger las palabras adecuadas.
- Dominar el tiempo verbal de las frases, ya que este también ejerce un impacto sobre la percepción del/la interlocutor/a.

Adicional a estos puntos, para brindar una buena atención telefónica al cliente es necesario que el/la asesor/a tenga las capacidades de escucha y atención.

Ilustración 7: Protocolo de atención telefónica

SALUDO	
	Se recomienda saludar con un tratamiento especial de acuerdo a la hora del día y al perfil del cliente/usuario.
IDENTIFICACIÓN	
	Es importante que el personaje de atención telefónica se identifique con su nombre, cargo y empresa que representa.
SOLICITUD	
	Se verifica a la persona a la que se contactó (titular del servicio), de lo contrario seguir parámetros de la empresa (volver a llamar/informar a un tercer influyente).
MOTIVO DE LLAMADA	
	Se describe el motivo por el cual lo está contactando: actualización de datos, oferta de un producto o gestión de telecobro.
SONDEO DE NECESIDADES Y BENEFICIOS	
	En esta etapa se consulta con preguntas clave que permita identificar el perfil y necesidades del cliente y/o usuario.
CIERRE DE LA GESTIÓN	
	En esta etapa se consulta con preguntas clave que permita identificar el perfil y necesidades del cliente y/o usuario. Es importante documentar siempre la gestión.

Fuente: Adaptada de *Protocolo de atención telefónica/Outbound* (2017).

Recuperada de: <https://vilmatraining.blogspot.com/2017/03/protocolo-de-atencion-telefonica-una.html?sref=pi>

La argumentación telefónica es similar a la argumentación cara a cara, es decir el/la asesor/a debe presentarse, averiguar la necesidad del cliente a través de la escucha y las preguntas, y responder las objeciones que el cliente vaya manifestando al presentar el producto o servicio, buscando aquellas características que puedan convertirse en ventajas —y estas, a su vez, en beneficios— al responder a las demandas del cliente.

A continuación, se describe un ejemplo de lo que sucede cuando no se maneja una buena comunicación vía telefónica.

E

Marisol Vera llama por teléfono a la Dra. Carolina Fuentes, quien ejerce como notaria, para preguntarle algo en relación con la herencia de su tío abuelo. Mariana quiere saber por qué motivo no ha recibido la misma cantidad que sus hermanos.



Tras unos segundos de presentaciones:

- **Marisol (nerviosa):** ¡Pero si le estoy diciendo que el cheque que he recibido no corresponde con lo que se me notificó! ¡Y sé leer, créame!
- **Dra. Fuentes:** Al repasar mi documento, no parece que hayamos olvidado ningún aspecto que le concierna. Estoy abierta a revisar el detalle de los cálculos efectuados, pero eso tardará algún tiempo. Debe saber que liquidar una herencia complicada como la suya resulta largo y difícil.

Le explica todo el trabajo que esto supone según la regulación vigente.

- **Marisol:** Yo no digo lo contrario, solo afirmo que el cheque recibido no corresponde con la suma correcta.
- **Dra. Fuentes:** ¿La valoración de los muebles que cada uno de ustedes ha recibido es la correcta?
- **Marisol:** No me estoy refiriendo a eso. Hablo simplemente de un error entre el monto pendiente y el cheque que he recibido, porque la diferencia no es ni más ni menos que de USD 15,000 y no de USD 13,000.

La conversación se alarga hasta que la Dra. Fuentes, finalmente, escucha a Marisol y comprende que solo se trata de un error en la cumplimentación del cheque. Solicita, entonces, a Marisol que le devuelva el cheque erróneo a fin de extenderle otro con el importe exacto.

Al colgar el teléfono, Marisol le dice a una colaboradora: "Acabo de llamar a mi notaria. Aún tendré que rellenar por ella un montón de documentos. ¡De verdad que resulta muy complicado esto de las herencias!".

Se puede analizar que dentro de una conversación telefónica existe el riesgo de pérdida o distorsión de la información si no se escucha bien al cliente. Por lo tanto, en ningún escenario de conversación telefónica se podría mantener una buena argumentación sin conocer el problema original.

2.5. Servicio posventa

Considerada como la parte del servicio al cliente que enfoca todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra, y para mantener una relación duradera con los clientes, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

La estrategia que actualmente emplean con frecuencia las compañías es hacer todo lo posible por captar nuevos clientes. La publicidad pagada está dirigida a ello. A pesar de que una organización tendría muchas dificultades para sobrevivir y desarrollarse sin conseguir nuevos clientes, esta estrategia está incompleta.

Una de las razones por las que se origina el servicio de posventa es por la practicidad y la optimización de esfuerzos.

Las empresas que logran crecer lo hacen gracias a los clientes que ya forman parte de su cartera, no a los que tendrá, por ello es importante mantenerlos y fidelizarlos, y teniendo como objetivo conservarlos. Aproximadamente el 65% de los cierres de venta de una empresa proviene de los clientes que ya posee (Martínez L. 2020).

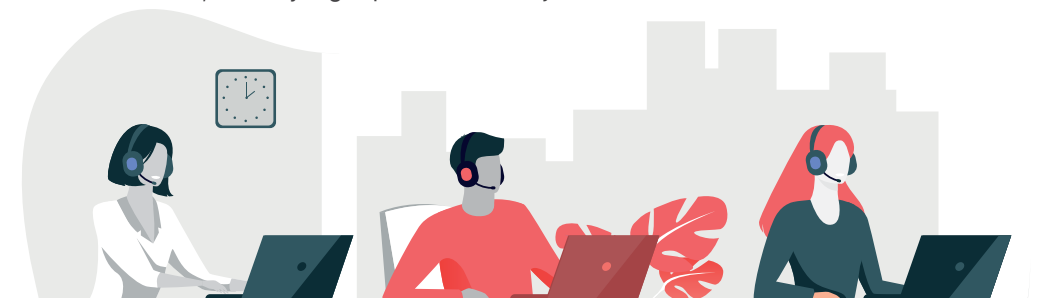
Martínez L. (2020) también sostiene que los clientes tienen tantas opciones a diario que, a aunque hayan elegido a una empresa una vez, eso no asegura que se quedarán con esta. El servicio posventa busca cambiar esto al fidelizar a los clientes de una sola venta y convertirlos en clientes continuos.



La posventa es una de las acciones que más te asegura la retención de clientes y la solidez y perpetuidad de una relación comercial.

Algunos de los beneficios del servicio posventa son:

- Los clientes perciben el rostro de la empresa y lo humanizan por medio de la atención al cliente.
- Los clientes se dan cuenta de que existe una especial atención y cuidado por ellos, que se busca su satisfacción y que se valora su opinión.
- Se obtiene recomendaciones boca a boca.
- Es posible conocer de primera mano si el producto o servicio está cumpliendo las necesidades, o si hay algo que se deba mejorar.





Servicio posventa de Amazon

Jorge recuerda que hace poco tiempo compró un producto en Amazon. El día que el producto debió llegar, Jorge se encontraba en casa y estuvo siempre atento a que sonara el timbre, pero nunca sonó.

Esa tarde, recibió un correo informándole que no se había podido entregar el producto y, segundos después, recibió otro correo donde le indicaban que el producto ya había sido entregado. Ambos mensajes parecían imposibles, nadie había llamado a la puerta ni habían entregado el producto.

Jorge decidió entrar al sitio web de Amazon y solicitó que lo contactaran por teléfono (puntos extra para Amazon porque, así, él

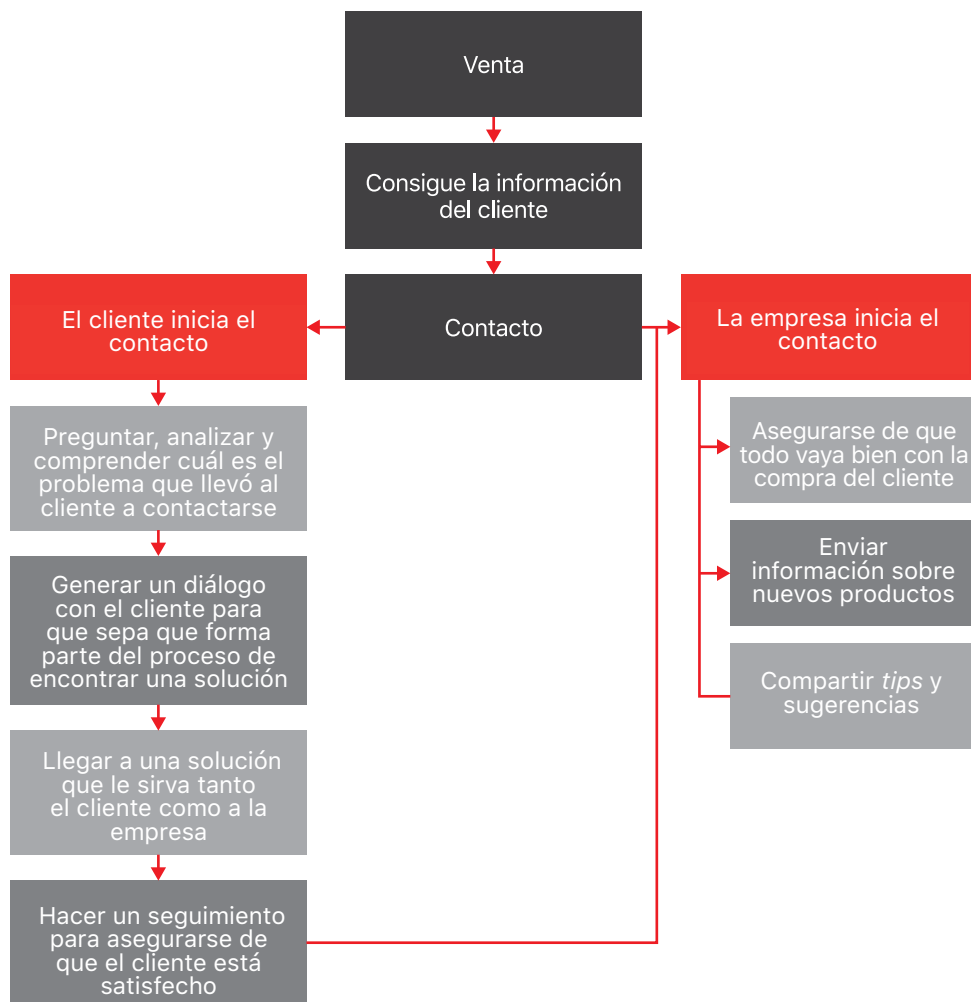
no gastó el saldo de su línea telefónica). Jenny, la asesora que lo atendió, fue muy amable y le informó que, al parecer, el producto había sido entregado al portero. Jorge le agradeció y le informó que iría a recoger su pedido a la recepción.

Un par de horas después, Jenny volvió a llamar a Jorge para asegurarse de que el portero sí haya tenido el paquete, y de que no hubiese surgido ningún otro problema.

Amazon obtuvo la lealtad de Jorge desde ese momento, ya que fueron más allá de lo que debían para entregar el producto. Según la resolución del caso, aparentemente el timbre del domicilio de Jorge estaba dañado.



Ilustración 8: Diagrama de flujo de servicio posventa



Fuente: Tomada de *Servicio post venta: qué es y cómo implementarlo con éxito*.
Recuperada de: <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

En la Ilustración 8 se puede apreciar que el servicio posventa mantiene una de retención perpetua de contacto con el cliente, haciendo posible que se originen nuevas oportunidades comerciales y que se siga brindado el servicio.

Martínez L. (2020) sostiene que implementar un servicio posventa exitoso no es muy complicado, y describe la forma en la que, en poco tiempo, el área de Atención al cliente puede comenzar a hacerlo:

- 1. Gestionar adecuadamente el cierre de venta.** La atención posventa al cliente empieza en el momento en que se realiza la venta. Para ello, hay que hacer estas dos acciones: obtener los datos del cliente —ya sea su número telefónico o su correo electrónico— para establecer una comunicación, y asegurarse de que el cliente sepa a dónde comunicarse si tiene algún problema con el producto o servicio que adquirió.
- 2. Cuidar los envíos y devoluciones.** En muchas ocasiones, tras la venta también hay un envío. Parte del servicio posventa es asegurarse de que el envío sea de calidad y de que este llegue seguro y a tiempo. Las devoluciones entran en la misma categoría; se debe ofrecer una buena experiencia, incluso cuando un cliente necesite hacer una devolución.
- 3. Contactar al cliente y solicitar retroalimentación.** Implica hacer un seguimiento para agradecerle al cliente su compra o asegurarse de que no haya novedades con todo lo relacionado con el producto o servicio. Hay que estar abiertos/as a opiniones positivas y negativas. En caso de que se haya presentado algún problema, este contacto deberá extenderse para informar al cliente que su queja está siendo gestionada e, igualmente, se debe informar al cliente cuando la situación haya sido solucionada.
- 4. Enviar información, sugerencias y nuevos lanzamientos.** Se puede completar esto ayudándose del *mailing*. Es importante recordar que para que el cliente no sienta que es solo uno más y que no existe una preocupación real por él, se debe personalizar la comunicación, esto puede conseguirse al añadir su nombre en el mensaje, o al mandarle información que vaya de acuerdo con sus intereses. También es importante cerciorarse de que el nombre de la persona esté escrito correctamente.

La información que se envíe puede ser sobre:

- *Tips* y sugerencias para que disfrute aún más el producto o servicio adquirido.
- Información sobre otro tipo de productos que podrían ser de su interés.
- Noticias sobre nuevos lanzamientos (a ciertos clientes o socios, incluso, se les podría ofrecer acceso temprano a estos lanzamientos).
- La frecuencia de envío de estos correos no debe ser muy seguida. Y siempre se debe ofrecer la opción de cancelar la suscripción. El *mailing* invasivo puede causar más perjuicios que beneficios.



El servicio posventa no es complejo siempre y cuando se conozca con exactitud hasta dónde se desee llegar con los clientes o socios.

- 5. Asegurarse de ofrecer mantenimiento.** El cliente quiere saber que, si en algún momento sufre un percance relacionado con lo que adquirió, se le brindará asesoría y mantenimiento para solucionar el problema. Esto ayudará a que se sienta más respaldado.

Se puede determinar, entonces, que un buen servicio posventa hace la diferencia entre fidelizar a los clientes/socios, y que se vayan con la competencia.



2.6. Calidad

Cuando se habla de calidad, queda abierto a muchas posibilidades sobre si existen diferentes calidades o si la misma tiene algún costo o puede ser cuantificada.

Entre los diferentes conceptos que se puede encontrar, posiblemente el más preciso sea el que define a la calidad como **el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación y que tienen como objetivo satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes.**

En lo que todos los autores coinciden es en que el concepto de "calidad" siempre va a ir relacionado con el cliente en el centro de todo porque se trata, precisamente, de suplir a cabalidad la mayor cantidad de necesidades como sea posible.



Para la organización, la calidad surge como una meta de excelencia en la ejecución de la oferta de productos y servicios.

La calidad también puede ser vista como un estándar que las empresas escogen tener como meta máxima en la forma de hacer o brindar bienes o servicios.

Luego de analizar el concepto de "calidad" y de asociarlo a un estándar de cómo manejar los procesos, surge la interrogante "¿Cómo se determina la calidad de productos o servicios?".

En el marco del servicio al cliente se puede determinar indicadores de gestión que impactan directamente con el proceso de atención, según lo que se considere como valorado por el cliente.

Por ejemplo, hoy en día existen muchos sistemas de gestión de servicio al cliente en los cuales se lleva un control del tiempo que tarda cada asesor/a en atender al cliente, así como la cantidad de requerimientos resueltos, y el monitoreo del manejo de la conversación de cada asesor/a. Incluso el registro del flujo en el sistema para conocer los tiempos que demanda procesar una transacción o servicio.

2.6.1. Cliente clave

El cliente o socio clave es aquel que se encuentra en el grupo objetivo al que la organización quiere apuntar. Dicho de otra forma, es aquella persona que, por su realidad y sus circunstancias, impone mediante sus necesidades el nivel de servicio que espera recibir.



El cliente clave es igual que el público objetivo. Es necesario definirlo para evitar un desgaste innecesario en el camino a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La importancia de definir a un cliente clave o a un grupo objetivo radica en que, actualmente, hay una gran segmentación en el mercado y depende de cada industria. Un cliente o socio del sector financiero no va a exigir la misma seguridad que en un bar nocturno. Por otro lado, un cliente en un hospital no va a demandar el mismo servicio que en una concesionaria de vehículos.

Entonces, al haber tantos frentes de mercado, es importante conseguir segmentar lo mejor posible el mercado para encontrar el grupo objetivo al que va a ir dirigido todo el esfuerzo e inversión de la empresa.

Hoy en día la segmentación puede resultar mucho más compleja por la creciente exigencia de los clientes. Esto debido al acceso de información que acelera la competitividad de las industrias porque se exponen a un escenario en el que el cliente está más informado que antes. Y es donde las organizaciones tienen la oportunidad de anticiparse y de innovar. Las entidades financieras ya no actúan por lo que el cliente o socio espera sino por lo que este desea.



E

Hoy, la mayoría de los bancos ya no cuenta solo con oficinas transaccionales, sino también con "centros de negocios", que son espacios cómodos que han sido acondicionados para que los clientes puedan coordinar reuniones y cerrar negocios en esas oficinas.

En el caso del sector automotriz, un claro ejemplo es BMW que, al ser una reconocida marca de autos de alta gama, el confort que los clientes esperan recibir en sus instalaciones es el de un hotel cinco estrellas, en el que todo esté hecho para generarle comodidad, seguridad y estatus.

Generalmente, previo a definir cuál será el cliente/socio clave o grupo objetivo, se realiza una investigación de diferentes parámetros, los cuales se detallan a continuación:



Ilustración 9: Datos para definir el grupo objetivo



Demográficos

Atributos descriptivos estándar de la población a la que pertenece el cliente: ubicación geográfica, ingresos, nivel de educación, entre otros.



Psicográficos

Los valores, las opiniones, los intereses, las aspiraciones, la mentalidad y el estilo de vida del cliente.



Transaccionales

Información de la relación que la empresa tiene con el cliente, incluidos los historiales de sus compras tanto a la empresa como a terceros y los registros del servicio posventa.



Comportamiento

Datos recopilados de forma pasiva sobre la interacción del cliente con la empresa a través de medios, contenidos y canales que revelan de que forma se desarrolla la relación cliente-empresa.

Fuente: Adaptada de *Definir el público objetivo, el continuo reto de las pequeñas empresas* (2019).

Recuperada de: <https://www.capterra.es/blog/834/definir-el-publico-objetivo-el-continuo-reto-de-las-pequenas-empresas>

2.6.2. Nivel de excelencia

Aunque la calidad determina el valor o peso del producto o servicio que se va a entregar, no indica necesariamente un nivel superior de servicio.

Este nivel de excelencia realmente es alcanzado cuando se consigue satisfacer las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido escogido con antelación. Es decir, el nivel de excelencia es la capacidad que tiene una organización para cumplir a cabalidad con lo requerido del cliente.

Con el objetivo de asegurar el alcance a la excelencia, Martínez S. (2021) describe las 6 "C" de la excelencia en el servicio:

- 1. Conocimiento del cliente.** Averiguar los gustos e intereses del cliente ayudará a interpretar lo que necesita, y a anticiparse.
- 2. Comunicación.** Debe ser la herramienta para transmitir las ventajas y beneficios de estar al lado de la empresa. Hay que ser constantes con el clientes, contarle las novedades y hacerlo partícipe de los logros.
- 3. Confianza.** Es una relación personal. Se debe ser capaz de interrelacionarse con el cliente, ser cercano, demostrar que no solo interesan sus pedidos, sino la persona. Es importante pensar pensar que, juntos, se forma un equipo, hacerle entender que se preocupa por sus intereses, y que sus metas son las de la empresa.
- 4. Creatividad.** Resulta más efectivo presentar las novedades de la manera que se cree que al cliente le gustaría conocer, hay que hacerle sentir que su satisfacción es el objetivo de la entidad.
- 5. Claridad.** En todo momento se debe ser honesto con cada cliente. Un cliente decepcionado es un cliente perdido. En cambio, si está satisfecho será el prescriptor de la marca, y no hay nada mejor que un cliente hable bien de la empresa y que reconozca la labor de esta.
- 6. Consultar.** Es una acción fundamental. Para seguir mejorando se debe hacer consultas a los clientes, que son los que realmente saben lo que quieren y necesitan. Si se les pregunta, se tendrá respuestas que ayudarán a ser más efectivos y a ofrecerles soluciones adecuadas.



En el siguiente enlace se puede leer *El guardia generoso a quien le cambió la vida: todo empezó por un dólar.*

<https://bit.ly/2S6ID5B>



2.6.3. Conformidad

La conformidad es el nivel estandarizado de un producto o servicio. Se refiere a la calidad invariable y consecutiva de lo que una empresa está ofertando a sus clientes.

Está relacionada con la coherencia y la uniformidad de la calidad de un servicio.

E

En el sector financiero no puede haber una variación en la calidad del servicio brindado en una oficina a otra, ni en una localidad diferente. La calidad del servicio brindado tampoco puede variar en los canales digitales de la entidad financiera. El servicio y la experiencia del cliente o socio deben ser exactamente iguales.

2.7. Servicio

La calidad en el servicio al cliente

Como se indicó anteriormente, "servicio" es el conjunto de prestaciones que el cliente espera adicional del producto o servicio básico (Editorial Vértice, 2008).

Es importante mencionar que "servicio" no significa "servilismo". El servicio se trata de un conjunto de atributos diseñados para impactar de forma positiva en la solución de las necesidades del cliente o socio.

A continuación, Thompson I. (2006) establece algunos aspectos fundamentales que definen al servicio, sus características y los tipos que existen:

- **Intangibilidad:** el servicio no puede ser percibido a través del tacto, olfato, u otro sentido. Su única dependencia es de la experiencia personal de los clientes, que es donde la compañía tiene la oportunidad de brindar valor agregado.
- **Inseparabilidad:** está siempre presente en la relación cliente-organización. A través del trato personal o factor humano como medio idóneo se logra brindar un servicio.
- **Heterogeneidad:** debido a el factor humano es el medio idóneo, la variabilidad de empleado/a a empleado/a que hay en el trato personal que reciben los clientes debe ser controlada y estandarizada continuamente por la organización.
- **Perecedero:** no hay producción masiva de servicio, no existe una producción en serie, el servicio depende del contacto personal, y tampoco se puede almacenar.

Estas características ayudan a facilitar la identificación de elementos imprescindibles, que deben ser tomados en cuenta para lograr ofrecer servicios que cumplan de la mejor manera las expectativas del cliente en la organización. Conocer con anticipación las necesidades y expectativas que identifican el tipo de mercado de la organización facilitará el ofrecimiento del servicio de calidad.

2.7.1. Tipos de servicios

Según la actividad comercial de la organización, se reconocen dos tipos de servicios:

De productos

Se caracteriza por un menor grado de preocupación por parte de la organización, ya que los bienes son tangibles y el cliente tiende a relacionar variables como precio, distribución o acceso al producto con el valor agregado que percibe al consumirlos. Es decir, la satisfacción del cliente se relaciona con la calidad del producto en sí y no con el trato que recibe de los/las colaboradores/as.

De servicios

Por su naturaleza intangible, su consumo inmediato y la inseparabilidad con el factor humano, tienden a ser subjetivos y producen mayor grado de preocupación para la organización. Estos se rigen bajo dos plataformas, la primera que es lo que espera recibir el cliente con respecto al servicio, y la segunda es lo que el cliente recibe al hacer uso del servicio.

Independientemente del tipo de servicio, siempre hay una relación directa entre lo que espera y lo que recibe el cliente; la brecha que hay entre estos dos aspectos es la razón por la cual las empresas necesitan implementar acciones de servicio al cliente, con el objetivo de minimizar dicha brecha.

Debido a que existe una relación constante entre organización y cliente es importante que la empresa identifique el tipo de cliente que está involucrado en los procesos internos y externos de la misma.



El servicio no puede otorgarse si el/la asesor/a no está dispuesto/a a realizarlo de manera personal. Después de todo es una actividad de personas con todas sus implicaciones.

Dependiendo del rubro de la empresa existen diferentes clientes. Por ejemplo, en una institución que ofrece servicios educativos en las áreas de básica y media se puede identificar a los/las estudiantes, a los padres/las madres de familia y al Ministerio de Educación, como los clientes involucrados, y a todos ellos se les debe mostrar la calidad de los servicios.

Dentro del servicio existen dos objetivos ideales: el valor agregado por el cliente, y la experiencia vivida.

2.7.2. El valor agregado

Es el conjunto de atributos adicionales que tiene un producto o un servicio, que es apreciado por los clientes y que, incluso, llegan a convertirse en términos de negociación que definen decisiones de compra.

Por ejemplo, un valor agregado pueden ser la flexibilidad de pago o las promociones. Otro valor agregado pueden ser las múltiples opciones de oferta, la variedad del producto o servicio, la política de posventa y el acompañamiento al cliente o socio. Dicho de otra manera, el valor agregado es ese aspecto adicional que no viene directamente con el producto o servicio pero que es de gran beneficio para los clientes.

2.7.3. La experiencia vivida

Al momento de adquirir un producto o servicio, uno de los factores que influyen en la decisión es la experiencia que el cliente vaya a tener con el mismo. Y esto engloba incluso lo que no se quiere vivir con un producto, es decir, todo lo que, de alguna manera, represente costos adicionales en el tiempo.

El cliente espera que el manual de usuario sea fácil de entender, que los repuestos sean fáciles de conseguir, que la factura sea entregada puntualmente y sin errores, etc.

En algunas industrias como las aseguradoras, agencias de viajes y concesionarias de vehículos, la experiencia vivida es aún más relevante.

La experiencia vivida dependerá siempre del tipo de cliente. Hay quienes escogen pagar un poco menos, pero asumir más responsabilidades en la experiencia. Y están quienes esperan una óptima política de servicios en la cual se les informe de los temas que se resuelvan, y donde se pongan a disposición canales de atención por si llegara a presentarse algo fortuito o una necesidad del cliente.



El valor agregado y la experiencia vivida representan características de peso e, incluso, atributos sorpresa por los cuales se logra captar a nuevos clientes, y mantener a los actuales.

2.8. La importancia de la calidad del servicio

En la comercialización de productos y servicios dirigidos al cliente está implícito el centro relevante o la razón de ser de establecer una buena política de calidad de servicio. El cliente es la respuesta. Desde la escala de necesidades que acompaña a cada uno se va construyendo un camino que, al recorrerlo, demanda la mejora continua en el servicio y apunta siempre a la excelencia y la conformidad para establecer relaciones a largo plazo con el cliente.

Por ello, las organizaciones constantemente deben desarrollar valor agregado y experiencias centradas en el cliente para lograr fortalecer e incrementar su posicionamiento en el mercado y conseguir personalizar el servicio.

En agosto de 2011, el restaurante Morton's decidió sorprender a uno de sus clientes, el escritor y consultor estadounidense Peter Shankman. Después de un día largo y mientras esperaba su vuelo, Peter mencionó en Twitter a uno de sus restaurantes favoritos y, bromeando, escribió:

Ilustración 10: Tuit de Peter Shankman restaurante Morton's



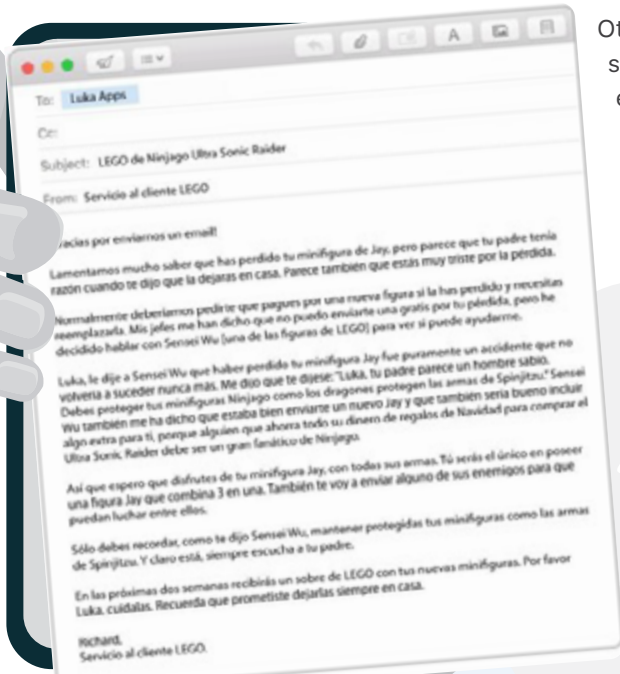
@Mortons - puedes encontrarte conmigo en el aeropuerto de newark con un solomillo cuando aterrice en dos horas más? K, gracias. :)"



Fuente: Captura de pantalla de tuit de Peter Shankman.

Peter se llevó una gran sorpresa cuando, al bajar del avión, encontró a un hombre de traje que llevaba una funda de Morton's con su comida. El restaurante no estaba ubicado cerca del aeropuerto y no fue sencillo identificar el vuelo ni los datos de Peter, sin embargo, consiguió sorprenderlo con esta inolvidable experiencia.

Ilustración 11: Mensaje de respuesta de Servicio al cliente de LEGO



Otra de las buenas prácticas de un buen servicio al cliente o socio es el de la de superar las expectativas. Cada vez más empresas se suman a salirse de la norma convencional para colocar al cliente o socio en el centro, como es el caso de LEGO y Luka, que se narra a continuación:

Luka es un niño inglés que perdió una de las minifiguras de su colección especial de LEGO de Ninjago Ultra Sonic Raider (que había comprado con sus ahorros en Navidad).

La minifigura se le perdió en el supermercado, a pesar de que su papá le había dicho que no las llevara. Su papá le recomendó escribir a LEGO y el niño lo hizo. Les contó la historia, les pidió que le enviaran la figurita perdida y les prometió que no volver a llevarlas al supermercado.

Le respondieron prometiendo que le enviarían la minifigura perdida, más otras nueve para su colección, si prometía cuidarlas y obedecer los consejos de su papá.

Recibió esta creativa carta que, sin duda, superó todas las expectativas:

Fuente: Recuperada de <https://www.zendesk.com.mx/blog/buena-atencion-al-cliente-ejemplos/>

2.8.1. Indicadores de servicio

Con el objeto de que haya una mejora continua en la gestión de servicio al cliente o socio, varias empresas han implementado indicadores de gestión que permiten conocer cifras de desempeño en la asesoría.



- **Satisfacción del cliente:** este indicador permite comprender cuán satisfechos se encuentran los clientes. Esto puede impactar en toda la organización. Para conocer el grado de satisfacción se realizan encuestas al cliente y se evalúa cómo califican la experiencia. Un cliente insatisfecho tiene menos probabilidad de regresar.
- **Cantidad de quejas recibidas:** es importante que los/las colaboradores/as encargados/as del servicio a clientes tengan conocimiento de la cantidad de quejas que se generan. Esto permite conocer las áreas del negocio que están involucradas en el problema y resolverlos desde el origen. Hoy en día también es importante considerar los comentarios recibidos en las redes sociales, ya que, si no se les da una atención adecuada podría generarse una crisis reputacional.
- **Porcentaje de quejas sin resolver:** este indicador determina si es necesario tomar medidas como la devolución de llamadas al cliente o socio, envío de mensajes a buzones de sugerencias, entre otras.
- **Tiempo para solucionar:** el servicio a cliente implica resolver los problemas de forma oportuna. Si el departamento responsable de atender las quejas contesta más rápido a las consultas de los clientes, ellos estarán más contentos con sus servicios, lo que aumenta la posibilidad de generar fidelidad y una relación a largo plazo. La espera prolongada es una de las principales causas de la insatisfacción de los clientes.
- **Porcentaje de conversión:** con este indicador se podrá descubrir la probabilidad de que un cliente realice una acción positiva después de interactuar con alguien en la empresa. Esto puede ser una compra, renovación, completar un formulario, etc.
- **Indicador Net Promoter Score (NPS):** muestra la posibilidad de que un cliente o socio recomiende a la empresa con alguien más. Aquellos clientes que estén muy satisfechos recomendarán a la institución a sus amigos/as y contactos.
- **Tasa de retención de clientes:** conseguir que los clientes estén satisfechos con el servicio ofrecido asegura la fidelidad a la empresa. Un indicador del buen servicio es el alto índice de captación de clientes o socios.
- **Tasa de desempeño de los/las colaboradores/as:** se recomienda mantener cerca los parámetros de cada colaborador/a que se encuentra en el área de servicio al cliente o socio. La gestión que se maneja es muy delicada y requiere de completo control y de mejora continua para ofrecer un servicio excepcional.

Estos indicadores ayudan a medir la atención y el éxito de las estrategias en la organización. De esta manera, se realiza una mejora continua manteniendo la dinámica de ir un paso adelante y de escuchar al cliente o socio.

Hasta hace unos años, las empresas marcaban los límites de la oferta. Hoy, el cliente es quien da las pautas y por eso es importante contar con las herramientas adecuadas para poder escuchar, aprender de él y anticipar a crear ofertas de valor con alto rendimiento para alcanzar excelencia y conformidad en la calidad del servicio.



En el siguiente enlace se puede leer el *Caso de estudio: La empresa con mejor servicio al cliente del mundo y lo que podemos aplicar nosotros.*

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





ACTIVIDAD 2

Solo para los/las mejores comunicadores/as

Con los conocimientos adquiridos en este módulo y para mejorar las destrezas de comunicación realizar lo siguiente:

1. Describir qué servicios presta la institución financiera formadora y cuáles son sus principales valores agregados.
2. Con base en la pregunta anterior, detallar la política de calidad de servicio de la institución financiera formadora.
3. Describir cinco tipos de clientes o socios que conozca con los que la institución financiera formadora mantiene una relación comercial proactiva.

3. Comunicación y servicio

3.1. Cooperación activa en el ámbito del servicio

3.1.1. Ámbito del servicio

Cuando se habla de "ámbito del servicio" se puede entender como una referencia general a todas las empresas de los diversos sectores económicos que tienen en su oferta un servicio por otorgar a sus clientes o.

La entrega de este servicio depende de varios factores como la cultura, las creencias y las necesidades específicas en cada sector. También involucra toda una estructura compuesta de diversas herramientas, grupos de personas y departamentos en cada organización para satisfacer a plenitud las necesidades del cliente (Restrepo, Restrepo y Estrada, 2006).



En el ámbito del servicio, la cooperación activa equivale a todas las partes que intervienen en sinergia para brindarle un servicio satisfactorio al cliente.

En el sector financiero existe una amplia oferta de servicios que tienen como objetivo brindarles soluciones financieras a los clientes o socios. Estos servicios se prestan a través de bancos, cooperativas y aseguradoras, y demás entidades que tengan como giro de negocio la actividad financiera.

Las entidades financieras tienen estructurada su operación para entregar niveles de servicio en sus diferentes ofertas.

En este sentido, se puede entender como una de las características fundamentales del servicio la cooperación activa que debe mantener cada departamento que conforma a las instituciones para llevar a cabo el resultado final a entera satisfacción del cliente o socio. Esto se refiere a un trabajo conjunto y en sinergia entre todos los departamentos, manteniendo la armonía con el fin de que existan agilidad y resultados efectivos (Serna 1999, citado en García, 2016).

3.1.2. Cooperación activa

Es una acción conjunta y constante realizada por un grupo de personas o partes que tienen un fin específico.



La cooperación activa es el involucramiento de cada departamento de la entidad financiera teniendo como objetivo común entregarle un buen servicio al socio.

Analizando la perspectiva de servicio, se puede decir que para una cooperativa de ahorro y crédito sus socios son el centro de los servicios que brindan.

En otras palabras, la promesa de una cooperativa es tener una amplia oferta de servicios financieros para generarles beneficios a sus socios. Entre los servicios se puede mencionar desde el otorgamiento de una tasa de interés favorable sobre sus ahorros hasta poner a su disposición créditos para ayudarles a cumplir sus objetivos económicos (Maglione, 2017).

El resultado final del servicio es la satisfacción de la necesidad del cliente o socio. Para alcanzarlo es importante considerar las partes que cooperan activamente dentro de una entidad financiera.

En la siguiente ilustración se puede apreciar los factores que influyen en el ámbito del servicio y qué lugar ocupa el cliente.

Ilustración 12: Triángulo del servicio



Fuente: Adaptada de Enfoque estratégico del servicio al cliente (Restrepo, y Estrada, 2006).

Como se puede observar en la Ilustración 12, hay una conexión entre la estrategia de la entidad financiera y el personal que conforma los departamentos de la organización y que, a su vez, entiende y acoge el objetivo que tiene la estrategia de la empresa. Los sistemas son todo el equipo tecnológico y de telecomunicaciones que debe soportar la operación para ofrecer un buen servicio y también son administrados por los/las colaboradores/as de la organización, enfocando los resultados en el cumplimiento de la estrategia.

Es evidente también el lugar central que tiene el cliente en este esquema de trabajo en sinergia. Dentro de las estrategias de mercado contemporáneas, el término utilizado es *Customer Centric*.

En español, *Customer Centric* significa “centralidad en el cliente” (o socio). Es una estrategia que tiene como objetivo emplear todos los recursos de la operación y la estrategia colocando al cliente en un lugar privilegiado, obteniendo la posibilidad de conocer sus necesidades de forma predictiva a través de los datos que generan las interacciones con el servicio (PowerData, 2016).

A continuación, se evaluará un caso de experiencia del cliente o socio en el ámbito del servicio dentro de una institución financiera y cómo la cooperación activa es fundamental para mantener un buen servicio en el tiempo.



E

Julio Rodríguez es socio de la Cooperativa “Mis Finanzas” desde que esta inició sus operaciones. Todos los meses, Julio se acerca a la cooperativa para depositar sus ahorros. En esta ocasión, además, quiere solicitar un crédito. El ejecutivo de servicio al cliente o socio lo recibe cordialmente e ingresa la solicitud para evaluar sus posibilidades de acceder a un crédito, pero la información no llega por un problema en el sistema. Julio no dispone de mucho tiempo, por lo que le pide cancelar la gestión y decide retirarse de la entidad, con la percepción de haber tenido una mala experiencia de servicio y con la necesidad latente de obtener un crédito.

En ocasiones se entiende como “servicio” a la actividad que ejercen las áreas involucradas de manera directa con el cliente o socio (caja, servicio al cliente o socio, asesores de crédito, etc.). No obstante, el servicio depende de cada área de la organización porque, como se observó en el ejemplo, si el departamento de Medios tecnológicos no mantiene actualizado el sistema será imposible cumplir con la promesa de valor al cliente o socio, y empezará a perder confianza ante alguien que creyó en la promesa de la institución desde el principio.



Todas las áreas terminan teniendo participación en la gestión global de la institución para brindarle el mejor servicio al cliente o socio.

Otro factor que incide en el servicio a es no buscar los recursos para otorgarle una solución al cliente o socio. Evidentemente, en ese momento el ejecutivo no iba a poder solucionar el problema porque no estaba dentro de su campo de acción; sin embargo, podía haber consultado información de contacto del socio y ofrecerle avanzar con la gestión y hacerle llegar la documentación de su precalificación vía correo electrónico una vez que se haya reestablecido el sistema. Otra alternativa hubiese sido que el área de medios tecnológicos les comunique a los ejecutivos un protocolo *offline* para atender las solicitudes de crédito y generar respuestas en tiempos diferidos, pero cumpliendo con la atención de la necesidad de los socios.

Se puede determinar que, para lograr una completa satisfacción del cliente en el ámbito del servicio, es importante conocer sus necesidades, aprender sobre sus hábitos y colocarlo en el centro. De igual forma es imperativo estar preparado para ofrecer una buena experiencia de servicio, manteniendo a todos los departamentos que intervienen en la organización en una cooperación activa para brindar un servicio de calidad.

3.2. Fundamentos de la comunicación

3.2.1. Definición de comunicación

La comunicación es una actividad que se desarrolla desde los orígenes del ser humano, producto de la necesidad de entenderse y habitar en comunidad. Con el pasar de los años, esta actividad ha tomado muchas formas de expresión, idiomas, costumbres, y mantiene diversos canales y formas.

El término “comunicación” viene del latín *communicatio*, *-ōnis*, que significa “acción y efecto de comunicar”.



Por su parte, Stanton, Etzel y Walker (2007), definen la comunicación como la “acción de transmitir verbalmente y no verbalmente una idea o información de un emisor a un receptor”.

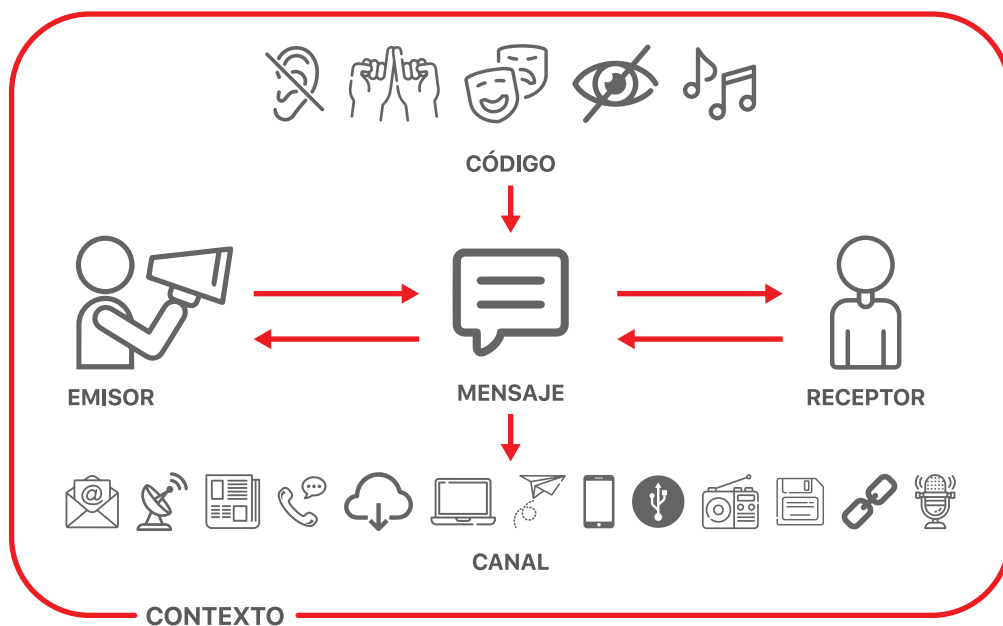
Sobre este último concepto se puede determinar que no es necesaria una respuesta del/la receptor/a para que siga siendo comunicación. De hecho, aun emitiendo y no recibiendo un mensaje, están involucrados todos los elementos de la comunicación; sin embargo esta no tendrá la efectividad requerida.

3.2.2. Elementos de la comunicación

Según Alique (2018), los elementos de la comunicación son: emisor, receptor, mensaje, código, canal y contexto.

Estos elementos se encuentran dentro del proceso de la comunicación. Entre el emisor y el receptor puede existir una conversación, o simplemente el emisor emite el mensaje y no recibe respuesta. También es posible que el receptor responda utilizando un código distinto.

Ilustración 13: Elementos de la comunicación



Fuente: Adaptada de *Comunicación en Lengua Castellana*, nivel 2 (Alique, 2018).

En la ilustración anterior, se puede apreciar cómo es la participación de los diferentes elementos en la acción de comunicar.

El emisor es quien transmite el mensaje. El mensaje es el contenido que se comunica. El código del mensaje es la forma de expresar el mensaje. El canal es el medio a través del cual se lo comunica. El receptor es quien lo recepta y, dependiendo del caso, emite una respuesta. Y el contexto es el entorno o la circunstancia en el que se da esta comunicación.

Los elementos de la comunicación se han compuesto de forma natural desde su nacimiento en los orígenes de la humanidad. Por tal motivo, es fundamental estudiar y comprender cada elemento para conocer todas las formas de comunicar y los riesgos de no escoger los elementos idóneos.

3.2.3. Funciones del lenguaje

Dentro del modelo de las funciones del lenguaje (Jakobson, 1960, citado en Cabrera y Pelayo, 2001), se identifican seis funciones según la orientación del mensaje:

- **Función emotiva.** Se centra en la actitud o la emotividad de quien emite el mensaje.
- **Función estética o poética.** Se genera cuando el mensaje impresiona por su estructura o su significado.
- **Función conativa o apelativa.** Requiere de la atención del destinatario al mensaje que le envía el/la emisor/a.
- **Función metalingüística.** Se refiere a la posibilidad de generar varios códigos de lenguaje.
- **Función referencial.** Se basa en la comunicación que hace alusión a hechos contextuales de la realidad. Estos pueden ser físicos o culturales.
- **Función fática.** Es la condición que posee el lenguaje de tener un medio a través del cual debe ser transmitido.



Aunque el ser humano participa de forma natural mediante el uso de los elementos de la comunicación es importante conocerlos y estudiarlos para asegurarse de una transmisión efectiva del mensaje que se quiera transmitir.

Se ha determinado que los elementos de la comunicación están directamente relacionados con cada una de las funciones del lenguaje (Jakobson 1984, citado en Vargas, 2015). En otras palabras, cada elemento que forma parte de la comunicación tiene una función a la que responde por sus características.

En la siguiente tabla se describe la relación que tiene cada elemento y la función que corresponde.

Tabla 3: Asociación de las funciones del lenguaje con los elementos de la comunicación

Funciones del lenguaje	Elementos de la comunicación
Función emotiva	El/la emisor/a se asocia con la función emotiva debido a que es quien envía el mensaje y, por lo tanto, puede generar una emoción
Función estética o poética	El mensaje se relaciona con la función poética , llamada así porque se encarga de enriquecer el lenguaje.
Función conativa o apelativa	El/la receptor/a está asociado/a a la función conativa o apelativa debido a que, al recibir el mensaje, existe una decodificación y una posible respuesta del mismo. Esta respuesta puede ser en el mismo código o en uno diferente.
Función metalingüística	El código se relaciona a la función metalingüística porque esta consiste en un conjunto de reglamentaciones y códigos, que pueden ser verbales, escritos o gestuales.
Función referencial	El contexto se asocia a la función referencial debido a que expone la realidad que enmarca la comunicación..
Función fática	El canal guarda relación con la función fática , porque refuerza la comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 3, cada elemento de la comunicación cumple una función del lenguaje por su característica participación en la acción de comunicar.

Actualmente, con la aparición de las nuevas tecnologías, las organizaciones han ampliado sus recursos para desarrollar mecanismos que les permitan generar una mejor comunicación dirigida a los clientes, teniendo la capacidad de segmentar los diferentes mensajes a cada receptor según la relevancia.

Estos mecanismos que potencian la forma de comunicar se crean con la denominada "era de la información" o "era digital", que se refiere al periodo en el que el crecimiento de información se volvió más rápido que el físico, debido al desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), (Castells M, 2006).

Aunque el origen de las TIC data del desarrollo de medios tales como el teléfono, la radio y la televisión, se conoce también que el desarrollo de nuevos medios y plataformas digitales no solo permite la transmisión básica de un mensaje unidireccional sino también la interacción constante de los receptores, generando grandes volúmenes de datos que ayudan a potenciar el esquema tradicional en el que participan los elementos del lenguaje.



A raíz de esto se clasifica los medios como lineales e interactivos (Brent, 1990):

- **Medios lineales:** aquellos que tienen un manejo estandarizado y que llegan al/la receptor/a con un mensaje unidireccional.
- **Medios interactivos:** los que son de manejo individualizado como las plataformas digitales que surgen a raíz de la evolución del Internet a su versión 3.0, por esa capacidad de poder almacenar grandes volúmenes de datos producto de las interacciones del cliente o socio con los medios digitales y el desarrollo de nuevas tecnologías tales como teléfonos inteligentes, relojes inteligentes, electrodomésticos y objetos del hogar con conexión a Internet y las diversas formas de interacción con los/las usuarios/as.

Aunque la esencia de la comunicación sigue siendo la misma desde el inicio, respondiendo a la necesidad humana del ser, esta va evolucionando en todas las alternativas y formas que se van desarrollando con las nuevas y recientes plataformas tecnológicas que, además de tener información en tiempo real, incluyen la posibilidad de interactuar.

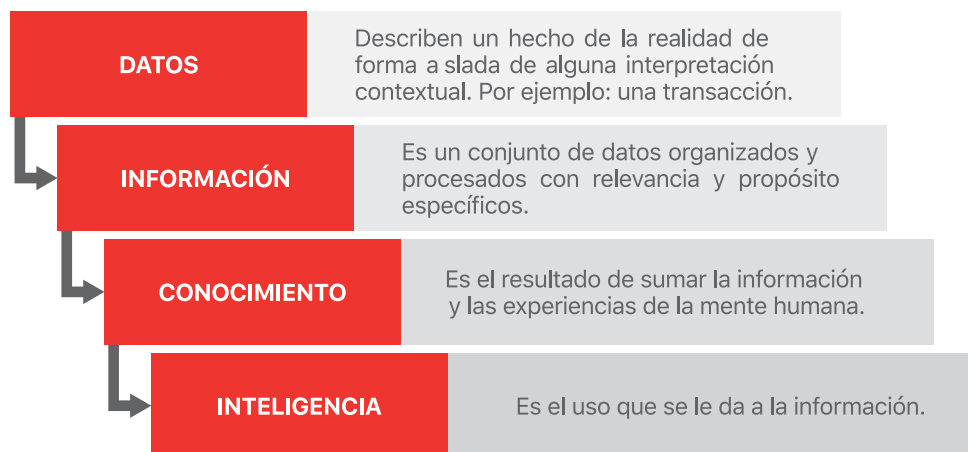
Entre los fundamentos de la comunicación se debe considerar cuatro elementos que son una parte importante en las organizaciones financieras para una gestión de comunicación clara y precisa con los clientes. Estos son:

- Datos.
- Información.
- Conocimiento.
- Inteligencia.

En la Ilustración 14 se observa la participación que estos cuatro elementos tienen en relación con los demás elementos de la comunicación. Estos fueron mencionados en la Unidad 1, y en este apartado se ampliará más el tema.



Ilustración 14: Flujo de procesamiento de datos



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente enlace puede ver la TEDx Talk *¿Querés predecir el futuro? Usá datos*, de Nicolás Loeff.

<https://bit.ly/3g7baQC>

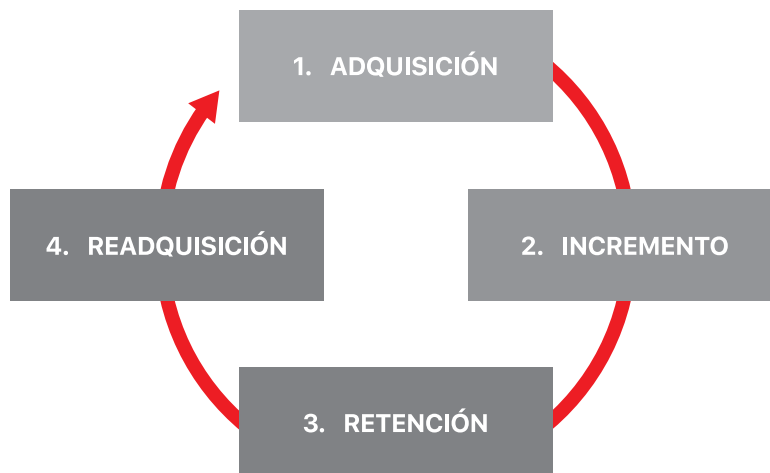
Entender los conceptos planteados en la ilustración 14 permite afirmar que los datos no son relevantes o útiles en su estado natural, sin embargo, una vez que son organizados y estructurados se convierten en información. Aunque la información dispone de enriquecimiento, no es sino hasta que un individuo la asimila y la combina con sus experiencias previas para que se convierta en conocimiento. Este conocimiento existente no puede permanecer en su estado pasivo en el ser porque, cuando se obtiene, se aplica la inteligencia para determinar las acciones estratégicas para las que se usará la información.

Desde el contexto de la comunicación, las grandes instituciones financieras han utilizado la información de los/las usuarios/as y clientes/socios para crear un ecosistema digital omnicanal, que les permita brindar servicios financieros que estén disponibles en todo momento mediante plataformas creadas para que los/las usuarios/as y clientes/socios realicen transacciones, consultas y actualmente hasta solicitudes de créditos.

De la misma forma, estos datos son utilizados para otorgar una mejor experiencia al cliente o socio, para segmentar las bases de usuarios/as según su condición económica y para generar mensajes personalizados. Desde campaña de fidelización con envíos de mensajes

de cumpleaños a los clientes o socios hasta correos electrónicos a una base de clientes o socios con una buena calificación de crédito ofreciéndoles predictivamente un crédito.

Ilustración 15: Ciclo de una estrategia de CRM



Fuente: Adaptada de *Enfoque Las 3 fases del CRM: ¿qué pasos seguir en cada una?* (2013).
Recuperada de: <https://www.sumacrm.com/soporte/fases-del-crm>



CRM son las siglas de *Customer Relationship Management* (Gestión de Relaciones con Clientes). Se trata de una gestión 360 ° de ventas, *marketing*, atención al cliente y todos los puntos de contacto.

En las instituciones financieras existen módulos automáticos en los que el cliente o socio puede autogestionar sus certificados bancarios, o solicitar tarjetas de débito, entre otras transacciones, sin tener que esperar un turno como convencionalmente se lo realiza en servicio al cliente o socio. Estos artefactos suelen integrar un sistema de reconocimiento facial con el que identifican al cliente o socio y, enseguida, le muestran productos y servicios de la institución que van acorde con su perfil, lo que permite brindarles una experiencia de servicio ágil y práctico.

En la actualidad, el proceso de comunicación de las entidades financieras está ligado a la inteligencia de datos en una era en la que el/la emisor/a utiliza el comportamiento y los hábitos del/la receptor/a para gestionar el código y el medio adecuados, y determinar la relevancia del mensaje que va a transmitir a su destinatario/a.



Dentro del sistema financiero, el código de imagen corporativa representa un punto clave porque se convierte en un canal por medio del cual se transmite solidez, transparencia, confianza, calidez y responsabilidad de la institución a través del personal que trata con el cliente o socio. Por lo tanto, este código debe ser impoluto.

3.3. La primera impresión

3.3.1. Lenguaje no verbal

En el marco general de servicio al cliente existen etapas sobre las cuales fluye el proceso de atención al cliente. En todos los giros de negocio que involucran el trato interpersonal con el cliente es importante tener en cuenta lo que el escritor irlandés Oscar Wilde dijo: “Solo hay una oportunidad para generar una primera buena impresión”.

Consol Vilar (2019) establece que “de 7 a 30 segundos es el tiempo estimado para obtener una primera impresión de nuestros interlocutores”.

Y, desde esta perspectiva, se puede analizar que el lenguaje no verbal cumple una función primordial en la primera oportunidad de brindar atención a un cliente. El lenguaje no verbal se refiere a todas aquellas formas de comunicación que no emplean la lengua como vehículo y sistema para expresarse. Es decir, todas las vías de transmisión de un mensaje que no requieren de las palabras ni del lenguaje verbal (Raffino, 2020).

Existen varios tipos de lenguaje no verbal, los cuales intervienen de forma clave en el proceso de atención al cliente. Estos son revisados a continuación:

3.3.2. Imagen personal y apariencia física

El primer contacto con el cliente tiene implícitas varias fases. La apariencia es la primera de todas y es la que conlleva más disciplina y plena conciencia de la cultura organizacional y de la política de imagen de una institución. La apariencia guarda relación con la imagen personal que se proyecta visualmente a las personas.

Se puede determinar la imagen personal como un código de comunicación por medio del cual la persona envía un mensaje al entorno respecto a ciertos conceptos implícitos en la vestimenta, la higiene y el lenguaje corporal que posee.

La apariencia de los/las asesores/as de servicio al cliente representa la imagen misma de la organización personificada en la atención presencial hacia los clientes. La imagen de la empresa puede verse alterada positiva o negativamente por la mediación del cliente, pues es

él quien crea su propio estereotipo de la empresa al decodificar e interpretar la información recibida desde su llegada, sobre quienes lo atienden y sobre el ambiente del establecimiento hasta cuando sale de la institución (Arévalo, 2010).

Se puede afirmar que la primera impresión equivale a comunicar con un lenguaje no verbal un concepto de atención profesional y amable. Y, aunque se identificó la importancia de un código de vestimenta adecuada y de apariencia pulcra, también es importante lo que transmiten los/las asesores/as con su lenguaje corporal.

3.3.3. Postura corporal, expresiones faciales y gestualidad

La postura corporal es uno de los tipos de lenguaje no verbal más expresivo porque, dependiendo de cómo se posicione el cuerpo, también podrá transmitirse emociones, sensaciones o inspirar a otros/as (Raffino, 2020).

En las instituciones financieras, la gran mayoría de ejecutivos/as de servicio al cliente atiende sentada en una silla detrás de un escritorio. De ser el caso, se espera que la postura sea erguida, y evitar estar mal sentado/a, ya que la imagen que se espera proyectar en atención al cliente es de agilidad, dinamismo y gentileza, y una mala postura podría denotar desgano o indiferencia por atender los requerimientos del cliente o socio.



Existe un término que se da en la primera interacción entre el/la asesor/a de servicio y el cliente, este se denomina “la acogida”.

La acogida es fundamental para establecer una buena relación futura con el cliente , y de su desarrollo depende obtener una actitud posterior de este (Arévalo 2010).

Esta etapa puede desviarse para diferentes contextos y, generalmente, demanda de una primera sonrisa o contacto visual del/la asesor/a con una muestra de predisposición para atender.

Una vez que la imagen personal y la postura corporal han logrado atraer al cliente potencial ante una persona asesora, esta atenderá su requerimiento. Las expresiones faciales y la gestualidad que genere el/la asesor/a son fundamentales para la experiencia del cliente.

Hay que tener en cuenta que estos gestos deben ser acordes con el estado en el que llega el cliente. Es decir, si llega exaltado por una transacción no reconocida dentro de sus movimientos de cuenta, la sonrisa inicial debe ser reemplazada de inmediato por un rostro preocupado, que denota empatía e interés por la situación que preocupa al cliente. Esto le generará una sensación de tranquilidad interna porque sentirá que no está solo con su problema, sino que ahora tiene a alguien que lo acompañará hasta que se solucione.

La persona que ocupe un cargo que conlleve atención a clientes debe tener presente que la indiferencia o la pasividad de su lenguaje no verbal determinará gran parte de la satisfacción que sienta el cliente al recibir el servicio.

3.3.4. Paralenguaje, háptica y proxémica

La empatía de un/a asesor/a de servicio al cliente debe enmarcarse en el volumen de su voz, en los sonidos que emita o en la proximidad que mantenga con quien está atendiendo.

En el lenguaje no verbal existen varias formas de comunicar al detalle la intención de la mente a través de algunos aspectos, los cuales se explorarán a continuación:

- **Paralenguaje:** es el conjunto de aspectos no semánticos del lenguaje con los cuales se comunica el significado expresivo, estos son tono y volumen de voz, énfasis, etc. (Vander, 1986).

En otras palabras, el paralenguaje es la manera de expresar lo que se quiere expresar; es decir, todo lo que acompaña en la voz, desde la articulación, nasalidad, acento, tono, rango de voz hasta la resonancia.

Entender cómo se transmite la parte emocional del contenido y la percepción a través del paralenguaje ayuda a mejorar las habilidades de comunicación, ya que la comunicación no verbal es vital para transmitir un mensaje mediante las palabras utilizadas.

De acuerdo con el *Manual de Psicología Social*, (Vander, 1986), el paralenguaje está formado por los siguientes elementos:



- 1. Tono.** Escala de agudo a grave según el estado emocional del/la emisor/a. Ante una emoción fuerte, el tono se torna más agudo. Por ejemplo: una persona que está hablando demasiado fuerte parecerá agresiva y prepotente; y una persona que está hablando con risas parecerá que no está tomando en serio la situación, y esto influirá en la conversación.
 - 2. Volumen.** Puede expresar la emotividad del/la hablante. Una voz de tono alto o bajo transmitirá información a los/las oyentes. Cuando la voz surge en un volumen elevado, generalmente se percibe como el anhelo de dominar o de imponerse en la conversación, y está relacionado con la intención de mostrar autoridad y dominio. Por otra parte, el volumen bajo refleja no querer hacer el esfuerzo de ser escuchado/a.
 - 3. Fluidez.** Puede ser de muchas formas: monótona o variada, lenta o rápida, fluida o entrecortada. Lo deseable es un ritmo variado, acorde con el contenido del mensaje en cada situación o connotación de la conversación.
 - 4. Dicción.** Se refiere a la correcta articulación y pronunciación de los fonemas. Su omisión o confusión son frecuentes, especialmente en el habla coloquial, lo que puede afectar la comprensión del mensaje y, además, revela un bajo nivel cultural del/la hablante.
 - 5. Cortesía:** Es un poco más complejo porque se trata de conductas estereotipadas, como el que un hombre ceda el asiento o el paso a una mujer o a una persona de mayor edad o de un alto rango jerárquico. También se trata de clichés o fórmulas verbales establecidas, como decir "Salud" cuando alguien estornuda, o hablarle de "usted" a una persona para indicarle respeto.
- **Háptica:** describe al lenguaje no verbal que no está relacionado con la óptica (vista) ni con la acústica (oído), sino con el tacto.

Por ejemplo: hay quienes creen que un fuerte apretón de manos es sinónimo de "confianza", "seguridad" y "honestidad". Aunque termina siendo un poco subjetivo, estos momentos en los que se maneja el tacto como medio de expresión forman parte de la háptica.

- **Proxémica:** es una rama de estudio que se encarga de analizar la comunicación no verbal según el uso del espacio personal al comunicarse de forma verbal. Generalmente, en entornos donde se ofrece un servicio siempre es mejor guardar una distancia que haga que el personal esté accesible al cliente, pero sin que se sienta irrespetado de alguna manera.

3.4. Factores de éxito en el servicio

Según *Retos Directivos* (2020), dentro de un modelo de servicio exitoso, existen varios referentes como Amazon, Zappos o Harley-Davidson, de los cuales se puede obtener algunos factores que han determinado un servicio de calidad hacia sus clientes. A continuación, se repasa varios de estos factores:

- Ofrecer a todos/as sus colaboradores/as un excelente conocimiento del producto o servicio.
- Capacitar al personal en temas relacionados con la empatía del cliente.
- Construir una infraestructura que dé soporte a un excelente servicio al cliente, de *chatbots*, opciones de autoayuda optimizadas y llamadas en vez de largos tiempos de espera. El *outsourcing* de esta función es otra alternativa por tener en cuenta.
- Tratar de resolver los problemas de los clientes en el primer punto de contacto.
- Empoderar a los/las colaboradores/as para hacer felices a los clientes.
- Cumplir las promesas.

Los factores mencionados han podido ser aplicados en diferentes industrias, incluso en el sector financiero los *chatbots* ya son una realidad, así como la capacitación continua del personal respecto a los productos y servicios de las instituciones. Actualmente es importante considerar el empoderamiento de los/las colaboradores/asa con respecto a la cultura organizacional.



Por otra parte, según Marous (2019) las cuatro tendencias para generar una experiencia de calidad al cliente o socio son:

1. Compromiso proactivo para mejorar la gestión financiera.
2. Hiperpersonalización a escala.
3. Experiencias omnicanal sin fisuras.
4. Digitalización humanizada.





Caso: Cultura organizacional de Banco Santander

Como ejemplo, se puede citar a Banco Santander, que es un referente de productos y servicios financieros de calidad e innovación, tiene dentro de su cultura organizacional una política de “Cómo hacemos las cosas” en la que enmarcan la gestión de todos/as sus colaboradores/as en tres características: “Sencillo, Personal y Justo” (Banco Santander, 2019).

Dentro de la identidad del hacer, se puede analizar una cultura organizacional sólida y encaminada a realizar la gestión cubriendo las necesidades con la particularidad de hacerlo sencillo que se puede manifestar en evitar anteponer los procesos a la creatividad, con la cual se puede encontrar un camino mejor para hallar una solución al cliente.

En su Plan Anual 2019, Banco Santander describe que esta gestión debe ser personal, lo que podría volverse un poco

controversial, pero es el punto álgido del servicio al cliente: la persona. Es probable que una de las razones para preservar siempre una gestión de servicio humana, aunque actualmente haya varias alternativas de inteligencia artificial, sea este atributo de realizar la gestión de forma personal. Y esto tiene muchas connotaciones, principalmente porque, de alguna manera, involucra el lado emocional en la gestión, por consiguiente, demanda equilibrio emocional y un interés real en satisfacer una necesidad al cliente. Esto les transmitirá seguridad y confianza a los clientes, cualidades que no podrán encontrar en un algoritmo. Y como última característica de identidad en la cultura de servicio tienen el atributo: Justo, una característica completa que abarca honestidad, transparencia, y criterio para discernir sobre el beneficio que le corresponde de forma equitativa a cada parte que interviene en la gestión.

Ilustración 16: Modelo de negocio de Banco Santander



Fuente: Tomada de Plan anual 2019 de Banco Santander.

Recuperada de: <https://www.santander.com/.../informe-anual/memoria-online-2019>

Después de analizar la cultura de servicio que Banco Santander promueve por medio de las tres principales características (Sencillo, Personal y Justo), se puede determinar que la institución se enfocó principalmente en atributos básicos de origen que requiera no solo cualidades implícitas de la palabra sino también el criterio del ser. Las tres características requieren de pensamiento crítico para poder llevarse acabo con efectividad.

Hasta el momento, se ha evidenciado dos factores de éxito de servicio: el **empoderamiento** a los colaboradores y una **cultura de servicio** sólida y clara para transmitirse a cada persona.

El tercer factor que va a incidir en el éxito del servicio al cliente va a ser el **conocimiento** que se tenga del mismo. En este punto se vuelve a evidenciar que en un modelo de servicio exitoso es necesario incorporar el manejo de datos de los clientes para no solo personalizar la atención que se va a brindar sino, además, fundamentar todas las acciones de servicio en los datos que se conozca de los clientes.

Es mediante el conocimiento constante del cliente que se puede conseguir generar experiencias. Según, Ditrendia (2020) *Tendencias y ejemplos de experiencia cliente en banca y seguros*, en España, el 73% de los clientes considera que un factor importante en sus decisiones de compra es la experiencia que tienen con una marca.

Las implicaciones de ofrecer experiencias a los clientes son combinar diferentes tecnologías, automatización de procesos, utilizar inteligencia artificial, tener un análisis de datos constante y crear plataformas digitales para brindarle una experiencia omnicanal al cliente. Por lo expuesto, resulta cada vez es más necesario que las áreas de *Marketing* y Tecnología trabajen en conjunto (Ditrendia, 2020).

Esto conduce al segundo punto de lo que menciona Marous (2019) en su artículo para *Financials Brands*, sobre las tendencias para la experiencia del cliente en la banca en 2020.

La hiperpersonalización a escala se refiere la adaptabilidad que puedan tener las instituciones del sistema financiero a las acciones y comportamientos de los clientes. Esto conlleva dejar atrás el modelo de instituciones financieras convencionales, anteponiendo sus normas o procesos y desarrollar estrategias de servicio enfocadas en solucionar y satisfacer los requerimientos del cliente.



La omnicanalidad es solo una parte de toda la estrategia que debe girar en torno al hábito de consumo de servicios financieros del cliente.

Por otra parte, cuando Marous (2019) se refiere a la tendencia de brindar una omnicanalidad sin fisuras, está hablando de un ecosistema digital compuesto de varias plataformas por medio de la cual el cliente pueda acceder a los servicios desde cualquier lugar y de forma simplificada.

En la omnicanalidad intervienen varios puntos por considerar en las entidades financieras a la hora de desarrollar sus aplicaciones móviles, ATM, web transaccional, módulos de atención, entre otros.

Dentro de esta creación de varios canales y soluciones tecnológicas, el diseño de cada plataforma es un punto muy importante por considerar debido a que de la experiencia que el/la usuario/a o cliente/socio tenga con estas plataformas dependerá el uso constante del servicio.

El término UX viene de *User Experience* (Experiencia del Usuario). Básicamente, significa cómo se siente una persona mientras usa cualquier producto o servicio digital que la empresa ofrece (Freitas, 2019).

Según Freitas (2019), una buena experiencia de usuario puede ayudar a generar más oportunidades de venta y a cerrar más negocios. En cambio, una mala experiencia implica todo lo contrario.

Ilustración 17: Customer journey (Viaje del cliente)



Fuente: Tomada de *Conocimiento y Gestión de todo el Customer Journey en el sector financiero y asegurador*. Recuperada de: <https://ibermaticadigital.com/sectores/digital-banking-insurance/customer-experience-banca-seguros/>



En el siguiente enlace se puede ver el video *Aprende a realizar un Customer Journey Map*, de RodrigoXperience.

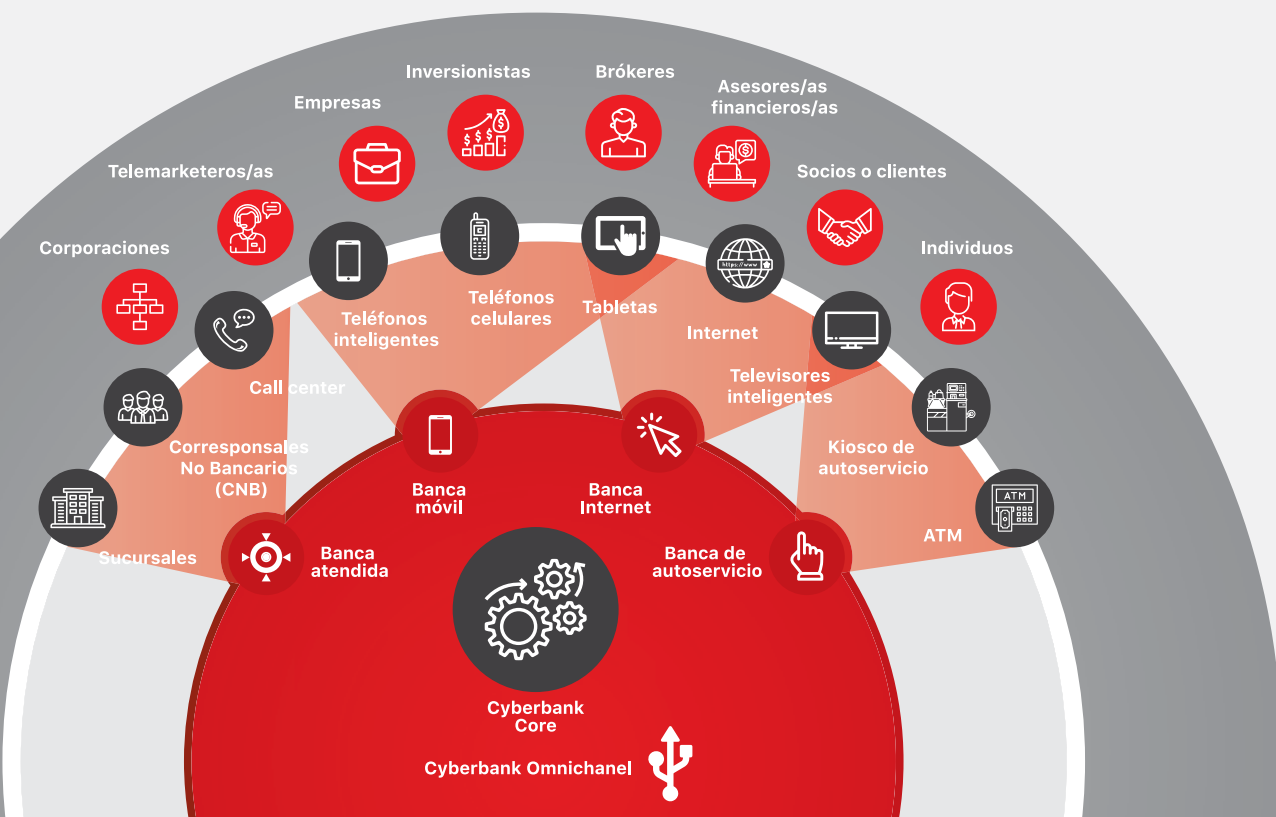
<https://bit.ly/3ggtbvZ>



Como se aprecia en la ilustración anterior, los factores mencionados referentes a una estrategia omnicanal no solo implican contar con el desarrollo de una tecnología que sea amigable con los clientes o socios, sino también tener una estrategia de *customer engagement* (fidelización de clientes), una estrategia de datos y una política de Investigación, desarrollo e Innovación (I+D+i) que permitan mejorar las herramientas que se ofrece al cliente o socio y crear nuevas soluciones que surgen de una constante retroalimentación del servicio.

3.5. Conocimiento de los equipos técnicos en la entidad financiera

Ilustración 18: *Cyberbank omnichannel* (Ciberbanca omnicanal)



Fuente: *Tomada de Technisys y el próximo estandar bancario: lo omnicanal* (2014)
 Recuperada de: <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/technisys-y-el-proximo-estandar-bancario-lo-omnicanal>

Con el desarrollo de nuevas tecnologías, desde la creación de la computadora hasta lo que actualmente se conoce como *apps* para dispositivos móviles inteligentes, las instituciones financieras han visto la oportunidad de mejorar los servicios que ofrecen mediante la adquisición de determinados activos que les permitan crear una experiencia del cliente o socio cada vez más rápida y sencilla.



El correcto manejo del equipo técnico en una institución financiera lleva a una gestión de servicio al cliente o socio oportuna y adecuada.

Cuando se hace referencia a los equipos técnicos de la institución, esta abarca los equipos y sus componentes que se encuentran disponibles para el cliente o socio, y aquellos que soportan y mantienen en línea toda la operación.

Por ejemplo, hoy en día cuando en las instituciones financieras se realiza un proceso de selección para el puesto del área de caja se abre lo que se conoce como “Escuela de caja”. Consiste en una capacitación respecto a diversos temas que abarcan productos y servicios de la organización y también el uso de la plataforma que debe operar el/la cajero/a cuando realice una transacción ejerciendo su labor de servicio al cliente o socio.

Existen casos cuando un/a cajero/a se proyecta a formar parte de un equipo de servicio al cliente o socio, se programa con su jefe/a inmediato/a periodos diarios en los que baja la afluencia de personas en el área de caja, para aprender los recursos técnicos disponibles para ejercer la función de asesor/a de servicios financieros.

Con respecto a los equipos técnicos internos que suelen ser más sofisticados es un poco más distinto porque, generalmente, las entidades financieras solicitan que quien ocupe los cargos que vaya a utilizar equipos técnicos, sea un/a profesional con conocimientos previos o con formación especializada para desarrollar las funciones utilizando los recursos técnicos de la institución.

3.6. Contacto con el cliente en el servicio

Después de revisar los elementos de la comunicación, la evolución de los modelos de servicio en las instituciones financieras y los recursos tecnológicos e informáticos que cada vez están más disponibles para el cliente o socio, es importante considerar todos los puntos de contacto inherentes que se tendrá con el cliente al momento de brindarle el servicio.

Antes de tomar una decisión, los consumidores entrarán en contacto con varias marcas y con personas que comparten información sobre ellas. Estos son los momentos que se denominan “puntos de contacto” (*touchpoints*) con el cliente.

En el momento en el que el servicio dejó de depender en un espacio físico o un edificio de atención y ahora está al alcance de un teléfono inteligente es posible determinar que aumentaron los puntos de contacto con el cliente.

Otra visión interesante sobre los puntos de contacto proviene del libro *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* (Stickdorn, 2011), donde se marca una diferencia entre un punto de contacto y una interacción, definiendo que juntos forman momentos de servicio. Según Stickdorn, cada punto de contacto entre un cliente/socio y un/a proveedor/a implica interacciones que tienen lugar entre humanos y humanos, humanos y máquinas e, incluso, entre máquinas y máquinas.

Tabla 4: Puntos de contacto con el cliente

Antes de la compra	Durante la compra	Después de la compra
Redes sociales	Institución financiera	Facturación
Evaluaciones y opiniones de usuarios en la red	Sitio <i>web</i>	Correos electrónicos sobre las transacciones realizadas
Testimoniales	<i>Brochure</i> de servicios financieros	Correos electrónicos de seguimiento
Boca-oreja	Promociones y beneficios	Departamento de posventa y atención al cliente
Políticas de RSE e implicación con la comunidad	Personal de servicio al cliente	Centro de atención <i>online</i>
Anuncios en diversos medios	Llamadas telefónicas	Mensaje de seguimiento
<i>Marketing</i> y RR. PP.	Canales financieros físicos	Mensaje de agradecimiento

Fuente: Adaptada de *Un proceso sencillo para crear un Customer Journey Map*.
 Recuperada de: <https://storytellingdigital.com/tag/touchpoints/>

En la Tabla 4 se puede apreciar un esquema general de los puntos de contacto con el cliente; sin embargo, estos pueden variar según el giro de negocio, los enfoques estratégicos de la entidad financiera o su estructura.

En el marco del sistema financiero, los puntos de contacto con el cliente siempre deben denotar o transmitir seguridad y transparencia. Estos son dos aspectos importantes que una institución financiera tiene que generar porque su giro de negocio se enfoca en cuidar, apoyar y promover los objetivos económicos de los clientes.

Es importante que cada institución y cada colaborador/a estén conscientes del impacto que tienen en cada punto de contacto con el cliente y la responsabilidad de convertirlo siempre en una oportunidad.

El *Customer journey* (Viaje del cliente), que se repasó anteriormente, es clave en una gestión sistematizada y coordinada de atención en cada punto de contacto.



ACTIVIDAD 3

Brindar el mejor servicio al cliente o socio

Los conocimientos adquiridos en este módulo ayudarán a convertirse en un excelente talento capaz de acompañar, atender y asesorar al cliente o socio, aportando a la institución financiera formadora su experiencia y calidad humana para brindar la mejor experiencia. Para mejorar el entrenamiento, realizar lo siguiente:

1. Tomar el texto del discurso de su personaje influyente favorito e identificar los elementos del lenguaje que utiliza.
2. Investigar qué es el *Open banking* y cuáles serían los beneficios para la experiencia del cliente o socio que representaría si una entidad financiera ecuatoriana lo implementara.
3. Hacer un *Customer journey* de su entidad financiera formadora e identificar en qué punto de contacto tiene participación directa



4. Comunicación en la asesoría

4.1. Asesoría integral versus venta de producto

Antes de analizar el impacto y las diferencias entre asesoría integral y venta de producto, es importante considerar que el análisis de ambas será enfocado en la gestión de servicio al cliente o socio del sistema financiero hacia sus clientes/socios o usuarios/as finales. También es importante identificar cuál sería la mejor práctica para llegar a satisfacer las necesidades del cliente.



Una buena gestión de servicio al cliente depende del objetivo central que se haya establecido: asesorar de forma integral o vender un producto o servicio.

Hay que recordar que la necesidad recurrente es parte de la naturaleza del ser humano desde su existencia. Maslow (1987) se refiere al ser humano como un animal necesitado que, raramente, alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos.

Cuando se integra todas las aristas de la vida, efectivamente, no se alcanza a satisfacer todas las necesidades; sin embargo, como ejecutivo/a de servicio al cliente en una entidad financiera existe responsabilidad directa de poder suplir a cabalidad todo lo relacionado con los servicios financieros que se ofrece.

Todo parte de la necesidad que tiene un cliente de adquirir el servicio financiero, sea este solicitar un crédito o una póliza de inversión, abrir una cuenta, entre otros. Esto crea una oportunidad que tiene como destino el beneficio mutuo: del cliente por obtener el beneficio del servicio, y de la entidad financiera por conseguir un cliente nuevo, o un producto colocado, lo que se traduce en rédito monetario.

Aún más importante que el beneficio mutuo es lo que representa la gestión de servicio al cliente o socio.

El servicio es la clave. En sí el acto de servir es entregar de manera personal algo intangible a otras personas, formar parte de esa necesidad y ser parte de la solución. En el sector

comercial, los/las ejecutivos/as de servicio al cliente o socio —conocidos en el ámbito financiero como “ejecutivos/as de servicios bancarios”— están encargados de atender a los clientes/socios y usuarios/as en todo lo relacionado a consultas derivadas de la necesidad de un servicio o resolución de problema a nivel financiero.

Antes se creía que el enfoque del área de servicio al cliente/socio o de la asesoría comercial debía estar en el producto y en la forma como se comunique sus atributos. Se pensaba que de esto dependería la decisión de adquisición del cliente o socio y, a su vez, la facturación o el cumplimiento de metas comerciales de la institución.

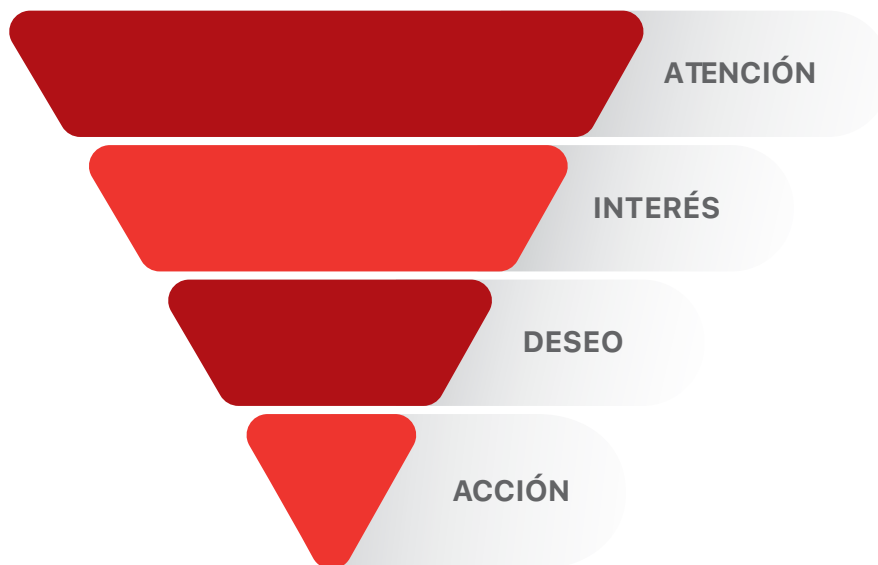
Esta estrategia es conocida como AIDA, y su nombre es un acrónimo formado por los términos *Attention* (atención), *Interest* (interés), *Desire* (deseo) y *Action* (acción), con la finalidad de que se produzca una venta de un producto o servicio, utilizando estas cuatro etapas secuenciales (Espinoza, 2017).



El servicio al cliente o socio no puede abarcar todos los perfiles. Demanda empatía, humanidad, calidez y responsabilidad, pero sobre todo, el deseo imperante de servir a las personas.

El modelo AIDA fue creado en 1898, por el publicista Elias St. Elmo Lewis, y describe las fases que sigue un cliente o socio en el proceso de decisión de compra.

Ilustración 19: Modelo AIDA



Fuente: Adaptada de *¿Qué es el modelo AIDA en el marketing?*.
Recuperada de: <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo>.

Al aplicar el modelo AIDA en la gestión existe el riesgo de que, en ocasiones, puede anteponerse el objetivo comercial sobre lo que es mejor para el cliente o socio.

E

Si un cliente se acerca a una agencia bancaria únicamente con la necesidad de abrir una cuenta de ahorros, y el/la ejecutivo/a de servicios bancarios, de forma proactiva, le brinda información sobre otros productos que pudieran no ajustarse a lo que el cliente busca, sin embargo, lo persuade con los atributos que este tiene. Efectivamente esta podría considerarse una venta exitosa, pero no necesariamente como una solución a la medida del cliente. Esto puede generarse porque el modelo AIDA consiste en persuadir de forma inductiva al cliente o socio para que adquiriera un servicio, indistintamente de si el mismo es el mejor para su necesidad, pero sí buscando que sea lo más rentable posible.

Se puede concluir que la venta de un producto o servicio está directamente relacionada con el modelo AIDA, que es bastante efectivo, principalmente para el cierre de una venta.

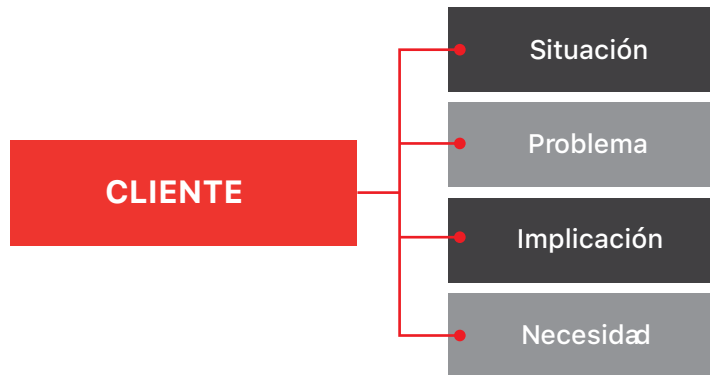
El servicio integral es un acompañamiento en todas las fases de la gestión comercial y considera parte de estas fases a la experiencia del cliente o socio una vez adquirido el producto y el servicio, buscando establecer una relación redituable.

Por otra parte, y siguiendo la línea de los servicios financieros, es importante analizar el concepto de "asesoría integral", el cual también apunta a las áreas de servicio al cliente, comercial o de servicios bancarios. Consiste en ir más allá del proceso de venta de un producto.

"Asesorar" hace referencia a "acompañar", "guiar", "enseñar", pero sobre todo, la asesoría integral se basa en escuchar. Toda la información que pueda conocerse por parte del cliente asegurará una asesoría integral efectiva. Analizando el por qué debe ser integral una asesoría se puede abordar nuevamente la definición de Maslow sobre el ser humano, que se encuentra en unas líneas más arriba. El ser humano siempre va a tener necesidades por satisfacer, y en cuanto supla una, eso lo llevará a otras necesidades porque sus circunstancias irán en constante cambio. Precisamente es por esto que la asesoría integral es un concepto mucho más completo, congruente y efectivo para una óptima gestión de servicio al cliente.

Así como en el caso de venta de producto con AIDA, la asesoría integral está relacionada con un método que se creó en 1988 por el consultor y académico Neil Rackham denominado SPIN (Palacios Plaza, 2016). El modelo SPIN es un método de venta consultiva, denominado así por tratarse de un esquema de preguntas a través del cual el/la asesor/a extrae información del cliente, lo acompaña en el camino a definir su necesidad y, a partir de eso, enfoca la oferta en la mejor opción disponible.

Ilustración 20: Modelo SPIN



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Ilustración 19, el modelo SPIN se fundamenta en el levantamiento de toda la información referente al cliente, su **situación** o circunstancia como punto de partida para luego determinar un **problema** o inconformidad. Después se adentra en un contraste con las **implicaciones** del cliente en los que expone de manera clara sus objetivos y, finalmente, se lo ayuda a determinar su **necesidad** real y es en ese momento cuando se puede tomar acción y definir una solución en conjunto. La base que sustenta la eficacia de la solución (producto o servicio) es precisamente que esta obedece de forma personalizada a toda la información proporcionada en la conversación.



El modelo SPIN puede resumirse en una venta consultiva. Es decir que, a través de preguntas, se puede identificar la necesidad del cliente y llegar a solucionar el requerimiento de la forma más precisa.

Dos de las principales diferencias entre la asesoría integral y la relación a la venta de un producto son: centrar la gestión en el cliente y su necesidad por sobre todo, buscando la mayor cantidad de información y ayudándolo a definir su necesidad básica con todos los detalles para asegurar una atención personalizada.

Y, por otra parte, buscar en cada cliente algo más que una venta: una relación a largo plazo. El objetivo debe ser brindarle la mejor opción y acompañarlo en el proceso de posventa para asegurar la calidad de experiencia que le genere el producto o servicio adquirido, y teniendo y manifestando la predisposición para atender otras necesidades futuras.



Para asegurar un servicio de calidad es importante definir preguntas que permitan conocer el entorno y la situación del cliente. Esto también permite al/la asesor/a brindar un servicio personalizado.

4.2. Fases de una conversación sobre asesoría integral

Dentro de la asesoría integral se considera fundamental el levantamiento de información que realice el/la asesor/a de servicios bancarios al cliente a través de una conversación.

Tomando como referencia el modelo SPIN, que es sobre objetivos de fases en la conversación con el cliente, es válido decir que en estas fases hay una serie de preguntas que deben ir marcando a conversación.

Palacios Plaza (2016) menciona que la formulación de las preguntas adecuadas permite explorar todo lo que necesita y espera el otro. Es decir, haciendo las preguntas correctas se puede ayudar al cliente a determinar de mejor manera su necesidad y a brindarle una idea más clara al momento de realizar la oferta.

4.2.1. Preguntas de situación

Se formulan en la fase inicial de la conversación de la asesoría. Es importante conocer todos los factores que forman parte del contexto inicial del cliente y poder identificar datos relevantes de quién va a exponer su necesidad y de cómo es su condición actual. En esta parte de la conversación la persona asesora debe ser cuidadosa para no generarle desconfianza al cliente o socio por saturación de preguntas, lo que podría generarle desconfianza de los motivos de la conversación.

En la actualidad hay herramientas tecnológicas que permiten omitir las preguntas de situación y que le generan información oportuna al/la ejecutivo/a de servicios bancarios respecto a un cliente o socio únicamente al ingresar su número de identificación. En el caso de un cliente o socio que aborde a un/a asesor/a con el objetivo de averiguar sobre el proceso para solicitar un crédito, al inicio de la conversación el/la asesor/a podría comentarle sobre las diferentes opciones que tiene la entidad con los beneficios que se ajusten al tipo de crédito que requiere el cliente o socio.

Pero, inmediatamente comience la introducción, el/la asesor/a le pedirá la identificación con el objetivo de conocer la situación financiera del cliente o socio, y evaluar si aplica o no para el producto de acuerdo con los parámetros que le aparezcan en pantalla.



Es importante conocer la situación del cliente para sentar un precedente que sirva como punto de partida para comenzar a abordar de forma efectiva el problema de fondo.

Una vez que el/la asesor/a determine brevemente que el cliente o socio sí cuenta con un historial crediticio que le permite acceder a un crédito, entrará en la fase de la definición del problema.

4.2.2. Preguntas de problema

En esta fase se indaga respecto al problema central que el cliente o socio desea resolver por medio de los servicios de la entidad financiera —continuando con el ejemplo—, específicamente del crédito.

Formular determinadas preguntas para entender la profundidad de su necesidad, causará en el cliente o socio un efecto de empatía por parte del/la asesor/a.

Algunas de las preguntas que la persona asesora podría realizar en esta fase:

- ¿Por qué motivo va a realizar el crédito?
- ¿Qué monto necesita?
- ¿A qué plazo le conviene más que se genere el crédito?
- ¿En cuánto tiempo necesita el desembolso?
- ¿Tiene algún pasivo que le ayude a incrementar el valor del crédito?
- ¿Qué representa para usted lo que va a conseguir con el crédito?

4.2.3. Preguntas de implicación

Las preguntas de implicación sirven para que el cliente o socio pueda identificar posibles impactos negativos adicionales si no resuelve el problema que se identificó en el paso anterior.

En esta fase se va a explorar la consecuencia que puede provocar ese problema e, incluso, de ser posible, se va a vincular con otros problemas que se haya identificado. El objetivo es evaluar de forma conjunta con el cliente o socio todas las posibles circunstancias que podrían quedar sin resolver en caso de no hacer posible el crédito.

4.2.4. Preguntas de necesidad

Sirven para profundizar sobre algunas circunstancias del cliente o socio, llevándolo a detallar sus necesidades explícitas en lo que espera del producto o servicio que se le está ofertando. Es decir, ayudan a obtener una retroalimentación más precisa y coherente con lo que se ha desarrollado en las fases anteriores, con el objetivo de presentarle al cliente o socio el crédito que más se ajusta a su necesidad y al tiempo de financiamiento escogido.





En el siguiente enlace se puede ver el video
Recuérdame, soy tu cliente:

<https://bit.ly/3wY1Zsy>



4.2.5. Servicio posventa

En el sector financiero el servicio posventa es muy importante porque establece una conexión a largo plazo con el cliente. Este servicio, que puede ser otorgado por correo electrónico o por una llamada telefónica del/la asesor/a, refleja un interés genuino por conocer si el cliente logró cumplir el objetivo para el cual requería el crédito, y también envía el mensaje de que hay una conexión perpetua con el servicio de la entidad financiera y la persona asesora. Es decir, hay un compromiso que trata sobre estar a la disposición del cliente y cualquier otra necesidad que se presente y pertenezca al ámbito financiero. De esta forma, no solo se logra colocar un crédito sino captar a un cliente o socio por un largo tiempo.

4.3. Manejo de líneas argumentales en la comunicación externa

Cada empresa desarrolla una estrategia de comunicación externa que obedece a la identidad corporativa que se quiere proyectar. Esta estrategia sirve como paraguas o hilo conductor en los que irá enmarcada la comunicación de todos los productos y servicios a todos los públicos interesados.



La narrativa de propósito o el hilo argumental es el eje central que enmarca todas las acciones y mensajes que tiene una organización en su estrategia de comunicación externa.

Dentro de la estrategia de comunicación externa se encuentran varios grupos a los que se quiere comunicar: clientes/socios, proveedores/as, medios de comunicación, competencia y público en general.

Dependiendo del grupo al que se va a dirigir existen diversos medios en los que se desarrolla el hilo argumental o la narrativa que va a contar la organización y que debe ser la misma en todos los frentes de comunicación.



Uno de los frentes que se puede identificar en las entidades financieras son los protocolos de atención al cliente o socio, que son diseñados para estandarizar la calidad de servicio. Aunque representan la parte operativa de la comunicación son el lado más sensible de la estrategia porque están relacionados directamente con el cumplimiento de la narrativa que maneja la entidad por los diversos medios.

El hilo argumental es lo que se maneja dentro de cada pieza de comunicación o frente. Es decir, si en redes sociales o en televisión se está comunicando que en la institución financiera se tiene al cliente o socio como prioridad en todo lo que se hace y que su necesidad se antepone a los procesos de la entidad, previamente los/las asesores/as de servicio al cliente o socio deberían ser capacitados/as para manejar ese hilo argumental en su gestión.

4.3.1. ¿Cómo transmitir un solo mensaje en todos los canales?

- Las diferentes piezas de contenido tienen que derivarse de una misma historia global, es decir, deben entrelazarse y estar sintonía entre ellas.
- El contenido no debe duplicarse: las piezas realizadas para un medio no deben ser iguales a las de otro. Cada pieza es única.
- Estas piezas únicas deben ser entendidas por sí solas. En el caso de la parte digital, el cliente o socio no tiene que ingresar o divagar sobre todas ellas para poder comprender el argumento central. Cada pieza debe ser inteligible y capaz de crear un ambiente narrativo a través del cual se cuenta la historia central de la organización.



En el caso de Banco Santander (2019) repasado en la Unidad 3, se puede evidenciar que en su modelo de servicio sostienen tres características bajo las cuales se desarrolla su forma de hacer las cosas: Sencilla, Personal y Justa.

A partir del cómo hacer las cosas se determina la estrategia de comunicación externa, y todos los frentes deben proyectar el mismo mensaje.

Si en el área de servicio al cliente o socio no se consigue proyectar lo que se está informando en medios de comunicación masiva, se evidenciará un mal manejo de la línea argumental en la gestión.

La importancia de manejar los hilos argumentales dentro de la comunicación externa impacta directamente en el servicio que se les va a brindar a los clientes o socios, y esto afecta directamente la imagen y la credibilidad que tenga la institución ante sus diferentes públicos objetivos.



ACTIVIDAD 4

Comunicación en la asesoría

Con la información repasada en del módulo 4, realizar las siguientes actividades:

1. Enumerar tres problemas que habitualmente tienen los clientes o socios de la institución financiera formadora, los cuales estén relacionados con el producto o servicio ofrecido por la institución financiera formadora.
2. Formular tres preguntas para cada uno de esos tres problemas, que le permita identificar las necesidades implicadas de los clientes o socios.
3. Redactar un análisis sobre el caso de la institución financiera formadora, tomando como referencia el video "Recuérdame soy tu cliente" de la página 91, en el que se identifique cuáles son los frentes de comunicación.



Evaluación de la Unidad didáctica



Unidad 1: Comunicación efectiva

1

- Describir el proceso de comunicación y especificar dónde pueden generarse los ruidos. Mencionar un ejemplo práctico en una situación laboral.

2

- Con base en los canales de comunicación que se ha estudiado, indicar cuál considera usted que sería el óptimo por utilizar durante un estado de emergencia para el manejo de una relación comercial. Argumentar la respuesta.

Unidad 2: Calidad en la comunicación

3

- Detallar y explicar los tipos de relaciones comerciales que existen según Maslow.

4

- Definir las características de un buen servicio de posventa.



Unidad 3: Comunicación y servicio

5

- Poner un ejemplo del desarrollo de un Journey Map.

6

- Explicar el flujo de procesamiento de datos.

Unidad 4: Comunicación en la asesoría

7

- Formular tres ejemplos de preguntas que ayudan a determinar la situación de un cliente o socio.


8

- Definir qué es una línea argumental.




Referencias

- Albarracín, P. (2014, 21 de enero). *Technisys y el próximo estándar bancario: lo omnicanal [imagen]*. Aetecno.
<https://tecno.americaeconomia.com/articulos/technisys-y-el-proximo-estandar-bancario-lo-omnicanal>
- Alique, M. (2018). *Comunicación en lengua castellana nivel 2*. RA-MA Editorial.
- Arévalo, M. (2010, 13 de marzo). *La Acogida*. El blog de Martín Arévalo.
<http://coachdenegocios.over-blog.es/article-la-acogida-46633051.html>
- Banco Santander (2020). 2019 Annual Report.
<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/informe-anual/2019/ja-2019-annual-report-en.pdf>
- Bouillerce, B. y Rousseau, F. (2005). *Telemarketing y los secretos de la venta por teléfono*. Robin Book.
- Brent D., R. (1990). *En la era de la información: información, tecnología y estudio del comportamiento*. Documentación De Las Ciencias De La Información, 13, 53.
<https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN9090110053A>
- Briñol, P., Petty, R. E., y Barden, J. (2007). *Happiness versus sadness as a determinant of thought confidence in persuasion: A self-validation analysis*. Journal of Personality and Social Psychology, 93(5), 711-727.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.711>
- Cabrera, A. y Pelayo, N. (2001). *Lenguaje y comunicación*. Libros de El Nacional.
- Castells, M. (2006). *La era de la información: Economía Sociedad y Cultura*. Alianza.
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. (2018, 16 de noviembre). *Café Coworking, el novedoso modelo de sucursal creado por Bancolombia y el CTA*.
<https://cta.org.co/cafe-coworking-el-novedoso-modelo-de-sucursal-creado-por-bancolombia-y-el-cta/>
- ConexionEsan. (2019, 6 de febrero). *Programación Neurolingüística: estrategias para obtener mejores resultados*.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/programacion-neurolinguistica-estrategias-para-obtener-mejores-resultados/>

- 
- Consol Vilar (2019, 5 de junio). *Primera impresión: Impacto e influencia*.
<https://www.consolvilar.com/primera-impresion-impacto-y-influencia/>
- Daft, R. y Noe, R. (2001). *Organizational Behavior*. Harcourt College Publishers.
- da Silva, D. (2020, 30 de marzo). *Exitosos casos de atención al cliente. ¡Implementa un modelo de servicio al cliente en tu empresa!*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/buena-atencion-al-cliente-ejemplos/>
- da Silva, D. (2020, 13 de agosto). *Técnica de venta Spin: 5 tips para cerrar más tratos*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/tecnicas-de-venta-spin/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20SPIN%20orienta%20sobre,%2C%20Problema%2C%20Implicaciones%20y%20Necesidad>
- De Castro, A. (2013). *Comunicación Oral: Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte / ECOE Ediciones.
- Ditrendia. (s.f) *Tendencias y ejemplos de experiencia cliente en banca y seguros*. Blog de Marketing para Entidades Financieras y Aseguradoras.
<https://mktefa.ditrendia.es/blog/tendencias-ejemplos-experiencia-cliente-banca-seguros>
- Dulye L. (2006). *Management Tools: Get Out of Your Office*. SHRM.
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0706managementtools.aspx>
- Domínguez, J. (2005, 17 de marzo). *Tipos de relaciones comerciales con los clientes*. <https://www.gestiopolis.com/tipos-relaciones-comerciales-clientes/>
- El Hakim, S. (2020). *Comunicación no verbal: que no te quiten el sitio* [videoclip de Youtube].
https://www.youtube.com/watch?v=Xr_l6qcd3Ns
- Espinoza, R. (2017). *¿Qué es el modelo AIDA en Marketing?* <https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo>
- Farfán, C. (2021, 14 de marzo). *El guardia generoso a quien le cambió la vida: todo empezó por un dólar*. Revista Vistazo. <https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/el-guardia-generoso-quien-le-cambio-la-vida-todo-empezo-por-un-dolar-NGVI226856>
- Fernández de Paredes, R. (2018). *RodrigoXperience - Aprende a realizar un Customer Journey Map* [videoclip de Youtube]. <https://www.youtube.com/watch?v=751P40bzxMI>


Referencias

- García, A. (2016) *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Revista Telos. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Godoy, S. (2020). *Riesgos Comunicacionales, issues y crisis*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Huczynski, A. A. Y Buchanan. D. A. (2001). *Organizational Behavior (4ta ed.)*. Pearson.
- Ibermática digital (s.f.). *Customer Experience en Servicios Financieros y Seguros [imagen]*. <https://ibermaticadigital.com/sectores/digital-banking-insurance/customer-experience-banca-seguros/>
- Jáuregui, A. (2001, 18 de noviembre). *Cómo identificar necesidades para desarrollar un producto y obtener ventajas de mercado*. <https://www.gestiopolis.com/como-identificar-necesidades-desarrollar-producto-obtener-ventajas-mercado/>
- Lau, R.S. y Cobb, A.T. (2010). *Understanding the Connections Between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange*. Journal of Organizational Behavior, 31(6).
- López, S. (1992, febrero). *Marketing telefónico: Concepto y aplicaciones*. Área de métodos cuantitativos para la economía. <https://core.ac.uk/download/pdf/153485024.pdf>
- Maglione, E. (2017) ;*Las 12 cooperativas de ahorro y crédito más prestigiosas de Ecuador!*. <https://grupomancheno.com/las-12-cooperativas-de-ahorro-y-credito-mas-prestigiosas-de-ecuador-segun-datos-seps-2017/>
- Marous, J. (2019). *5 tendencias de experiencia del cliente para la banca en 2020*. The Financial Group, Web de Economía y Finanzas. <https://thefinancialbrand.com/91369/top-banking-customer-experience-cx-trends/>
- Martinez, L. (2020, 7 de julio). *Servicio post venta: qué es y cómo implementarlo con éxito*. <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- Martínez, S. (2021, 18 de enero). *Cómo conseguir la excelencia en la atención al cliente o socio*. <https://www.123emprende.com/actualidad/la-foto-de-tu-cliente-deberia-estar-en-tu-mesilla-de-noche/>

- 
- Martínez, S. (2018, 27 de junio). *Las 6 Ces de la Excelencia en la Atención al Cliente*. Marketing Externo. <https://marketingexterno.com/blog/excelencia-atencion-al-cliente/#:~:text=No%20hay%20mayor%20tranquilidad%20que,salir%20del%20apuro%20cuando%20fallamos.>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz De Santos.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton.
- Novelo, M. (s.f.). *Etapas del proceso de comunicación [Mapa de Mind Meister]*. <https://www.mindmeister.com/es/577300363/etapas-del-proceso-de-comunicacion>
- Palacios Plaza, J. (2016). *El magnetismo del negociador - Inteligencia negociadora con PNL para llegar a acuerdos exitosos*. Díaz de Santos
- Peláez, B. Y Bonano, S. (2019). *Definir el público objetivo, el continuo reto de las pequeñas empresas*. Capterra. <https://www.capterra.es/blog/834/definir-el-publico-objetivo-el-continuo-reto-de-las-pequenas-empresas>
- Porter, L. W. y Roberts, K. H. (1976). *Organizational Communication*. En M. Dunnette, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1553-1589). Rand-McNally.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el Servicio al cliente*. Editorial Vértice.
- Raffino, M. E. (2020, 18 de julio). *Comunicación no verbal*. <https://concepto.de/comunicacion-no-verbal/>
- Recursos para Pymes. (2016, 12 de julio). *Caso de estudio: la empresa con mejor servicio al cliente del mundo y lo que podemos aplicar nosotros*. <https://recursosparapymes.com/caso-de-estudio-la-empresa-con-mejor-servicio-al-cliente-del-mundo-y-lo-que-podemos-aplicar-nosotros/>
- Redacción Power Data. (2016, 28 de octubre). *Customer Centricity: Mapa de experiencia del cliente*. <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/customer-centricity-mapa-de-experiencia-del-cliente>
- Restrepo, C., Restrepo, L. y Estrada, S. (2006). *Enfoque estratégico del Servicio al cliente o socio*. Revista Scientia Et Technica. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>

Referencias

- Retos Directivos. (2020, 29 de junio). *5 estrategias de servicio al cliente y videos explicativos*. <https://retos-directivos.eae.es/5-estrategias-de-servicio-al-cliente/>
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rubio, D. (2019). *El silencio en la comunicación*. MPR Group, blog Política y Protocolo. <https://mprgroupusa.com/2019/08/30/el-silencio-en-la-comunicacion/>
- Sandoval D. (2020). *¿Qué es UX?: guía de recomendaciones y tendencias*. Blog: Lluvia digital. <https://www.lluviadigital.com/ux-que-es-user-experience/>
- Schlenker, B. R. y Leary, M. R. (1982). Social Anxiety and Self-Presentation: A Conceptualization and Model. *Psychological Bulletin*, 92, 641-669.
- Shankman, P. [@petershankman]. (2011, 17 de agosto). Hey @Mortons - can you meet me at newark airport with a porterhouse when I land in two hours? K, thanks. :) [tweet]. <https://twitter.com/petershankman/status/103936299983060993>
- Sierra, G. (2017). *¿Cómo negociar con éxito con un asiático?*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC) News. <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/044-empresarios-asiaticos.html>
- Sinergia. (s. f.). *Datos, información, conocimiento*. https://www.sinnexus.com/business_intelligence/piramide_negocio.aspx
- Sorribas Fierro, M. (s.f.). *Storytelling y customer Journey: paso a paso para innovar en la experiencia del consumidor*. Storytelling&Co. <https://storytellingdigital.com/tag/touchpoints/>
- Stanton W.J., Etzel M.J. y Walker B.J. (2007). *Fundamentos de Marketing (13ava ed.)*. McGraw Hill.
- Stickdorn, M. y Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Wiley.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E, y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*. Pearson.
- SumaCRM (s. f.). *Las 3 fases del CRM: ¿qué pasos seguir en cada una?* – SumaCRM. <https://www.sumacrm.com/soporte/fases-del-crm>



The Financial Brands. (2019, 17 de diciembre). *5 Customer Experience Trends for Banking in 2020*.

<https://thefinancialbrand.com/91369/top-banking-customer-experience-cx-trends/>

Thompson, I. (2006). *Características de los servicios*.

[https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html#:~:text=Las%20caracter%C3%ADsticas%20fundamentales%20que%20diferencian,heterogeneidad%20y%204\)%20caracter%20perecedero.&text=Inseparabilidad%3A%20Los%20bienes%20se%20producen,venden%20y%20luego%20se%20consumen](https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html#:~:text=Las%20caracter%C3%ADsticas%20fundamentales%20que%20diferencian,heterogeneidad%20y%204)%20caracter%20perecedero.&text=Inseparabilidad%3A%20Los%20bienes%20se%20producen,venden%20y%20luego%20se%20consumen)

Trejo, F. (s.f.). *Recuérdame soy tu Cliente [videoclip de YouTube]*.

<https://www.youtube.com/watch?v=fk-OKEoPBcE>

Universidad Fermín Toro. (2016). *Davenport y Prusak: Dato, información, conocimiento e inteligencia. Educando a distancia*. <http://gerenciaseducacion.blogspot.com/2016/06/davenport-y-prusak-dato-informacion.html>

Vander, J. (1986). *Manual de Psicología Social*. Paidós.

Vargas E. (2015) *Las Funciones del Lenguaje de Jakobson en la titulación deportiva: Estudio estilístico de La Nación y La Extra*. *Revista de Filología y Lingüística de la Universidad de Costa Rica*, 41(1).

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/filyling/article/download/21194/21356/>

Vilar, C. (2019, 5 de junio). *Primera impresión: Impacto e influencia*. <https://www.consolvilar.com/primera-impresion-impacto-y-influencia/>

Vilmatraining. (2017, 28 de marzo). *Protocolo de atención telefónica: Una herramienta para armonizar el contacto con las clientes y/o usuarios*.

<https://vilmatraining.blogspot.com/2017/03/protocolo-de-atencion-telefonica-una.html?spref=pi>



“Pensar globalmente, actuar localmente, cooperar internacionalmente”