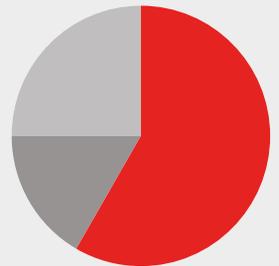


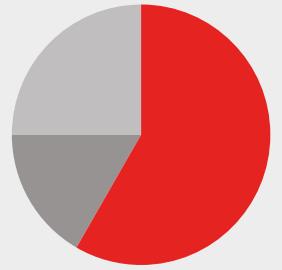


FORMACIÓN DUAL

TECNOLOGÍA EN ASESORÍA FINANCIERA

> **Unidad didáctica:**
**Negociación y técnicas
de ventas**
Teoría





Unidad didáctica: Negociación y técnicas de ventas

Teoría



cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

Pablo Loaiza



Negociación y técnicas de ventas

Autor: Pablo Loaiza

Dirección de proyecto: Katja Bönisch e Ingrid Bonilla

Coordinación editorial: Shirley Estrada

Corrección de estilo: Editorial Bien-Hecho S. A.

Revisión de contenido por parte del sector financiero: Diego Cuzco, Ximena Molina y Sandra Peláez

Revisión de contenido por parte del sector académico: Francisco Parra y Norma Velecela

Diseño y diagramación: Jimmy Clavón y Wendy Moreira

Publicado por: Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y El Caribe

Primera edición, febrero de 2021

Versión digital, Cuenca, Ecuador, febrero de 2021

ISBN: 978-9942-8888-2-2



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

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



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE



Índice

Lista de tablas.....	10
Lista de ilustraciones.....	11
Lista de abreviaturas.....	12
Iconografía.....	13
Información general de la Unidad didáctica.....	14
Unidad 1. Técnicas de negociación (Teoría).....	17
1.1. Definición de negociación	18
1.2. Proceso y elementos de la negociación.....	19
1.2.1. Elementos o fundamentos de negociación	21
1.3. El negociador.....	23
1.4. La comunicación en la negociación.....	26
1.5. Estrategias de negociación.....	31
Unidad 2. Técnicas de negociación (Práctica-simulación).....	33
2.1. Recopilación de información, planificación y determinación de objetivos para una institución financiera.....	33
2.2. Identificación del perfil del negociador.....	38
2.3. Aplicación de técnicas de comunicación efectiva.....	42
2.3.1. Tono de voz.....	42
2.3.2. Escucha activa.....	43
2.3.3. Comunicaciones verbal y no verbal.....	44
2.4. Aplicación de la técnica de negociación de acuerdo con el perfil del negociador.	48
Unidad 3. Técnicas de ventas (Teoría).....	51
3.1. Planificación de las ventas.....	51



Índice

3.1.1. Localización de prospectos.....	51
3.1.2. Información cliente-empresa.....	52
3.1.3. Elaboración de la propuesta de ventas.....	52
3.1.4. Recursos.....	52
3.1.5. Objetivos de ventas.....	52
3.2. Principales técnicas de ventas.....	53
3.2.1. Método SPIN.....	53
3.2.2. Método AIDA.....	53
3.2.3. Técnica SPIR.....	55
3.2.4. Modelo de negociación Harvard.....	55
3.2.5. Persuasión.....	56
3.2.6. Empatía.....	57
3.2.7. <i>Rapport</i>	58
3.2.8. Conocimiento de los servicios financieros.....	58
3.3. Técnica de "romper el hielo".....	63
3.4. Indagación de necesidades	64
3.5. Presentación de beneficios o intereses.....	64
3.6. Alineación de objeciones.....	65
3.7. Cierre de ventas.....	66
Unidad 4. Técnicas de ventas (Práctica-simulación).....	69
4.1. Planificación de las ventas de servicios financieros.....	69
4.1.1. Localización de prospectos	69
4.1.2. Información cliente-empresa.....	70





Índice

4.1.3. Elaboración de la propuesta de ventas.....	70
4.1.4. Recursos.....	71
4.1.5. Objetivos de ventas.....	71
4.2. Aplicación de la técnica de "romper el hielo".....	72
4.2.1. Etapa de apertura.....	73
4.3. Aplicación del modelo SPIN	75
4.3.1. Situación.....	75
4.3.2. Problema.....	75
4.3.3. Implicación.....	76
4.3.4. Necesidad.....	76
4.4. Beneficios y soluciones que puedan dar a las necesidades identificadas.....	78
4.5. Preparación de argumentos para aplicar en caso de objeciones.....	79
Evaluación de la Unidad didáctica.....	82
Respuestas de la Evaluación de la Unidad didáctica.....	86
Referencias.....	88



Lista de tablas



- Tabla 1: Matriz de los servicios prestados por las instituciones financieras..... 60





Lista de ilustraciones

• Ilustración 1: Modelo de comunicación de Berlo.....	27
• Ilustración 2: Información no verbal del cliente o socio.....	45
• Ilustración 3: Posturas corporales que denotan comunicación.....	47
• Ilustración 4: Gesticulación con las manos.....	47
• Ilustración 5: Comportamiento del cuerpo cerrado.....	48



Lista de abreviaturas

- **AIDA**
Attention, Interest, Desire y Action (Atención, Interés, Deseo y Acción)
- **BCE**
Banco Central del Ecuador
- **COAC**
Cooperativa de Ahorro y Crédito
- **DPF**
Depósitos a Plazo Fijo
- **EPS**
Economía Popular y Solidaria
- **FODA**
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
- **IESS**
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **IFI**
Institución Financiera
- **JPRMF**
Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera
- **PNL**
Programación Neurolingüística
- **PYME**
Pequeña y Mediana Empresa
- **RO**
Registro Oficial
- **SB**
Superintendencia de Bancos
- **SEPS**
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- **SFN**
Sistema Financiero Nacional
- **SPIN**
Situación, Problema, Implicación y Necesidad
- **SPIR**
Situación, Problema, Implicación y Resolución
- **USD**
Dólar de Estados Unidos de América

Iconografía



Actividad



Caso



Ejemplo



Enlace web



Información





Información general de la Unidad didáctica

“Nunca negociemos desde el temor y nunca temamos en negociar”.

**John F. Kennedy,
Expresidente de Estados Unidos**

“Negociación” es una palabra que envuelve la realidad del entorno paso tras paso, acción tras acción, y día tras día, en la búsqueda de un objetivo que beneficie el interés propio respetando el de los demás. En su interior, la persona negociadora, inclusive, busca la mejor alternativa para solucionar un problema aun cuando su interlocutor/a ni siquiera es consciente de ello. Un claro ejemplo es cuando, al despertar, se elige el menú del desayuno, esto hace realidad un proceso de negociación consigo mismo/a.

Negociar conlleva a seguir una secuencia lógica, desde plantearse cuál es el problema, el interés en resolverlo y hasta la forma más factible de hacerlo. En las dos primeras Unidades se busca despertar la curiosidad de los y las



estudiantes para que interioricen los procesos de negociación que llevan a cabo en su vida, generándoles pautas y herramientas para ello.

Un proceso de negociación es la venta, tal como se apreciará en las Unidades 3 y 4, concebida como la transferencia de un bien, servicio o idea de una persona a otra, por la cual se obtendrá algún tipo de retribución o interés, donde, inmediatamente, las partes infieren los beneficios de esa acción y esperan que sean duraderos. En la venta se debe considerar los intereses del/la comprador/a, resaltarlos durante la transacción y cerrarla con la satisfacción propia y la del cliente o socio, es en lo que se diferencia un/una vendedor/a exitoso/a.

Finalmente, es sustancial recordar la frase del líder de marketing y ventas Mark Hunter:

“Nunca negocies el precio, negocia el valor que recibirá el cliente”.





1. Técnicas de negociación (Teoría)

Desde el inicio de la sociedad, la humanidad ha vivido en medio de conflictos y procesos de negociación, ya sea en los ámbitos personal, familiar, social, laboral o político. A pesar de ello, se ha logrado desarrollar una serie de métodos para ofrecer una solución a los mismos; entre ellos está la posibilidad de resolverlos de manera personal, es decir, solucionarlos directamente con la otra parte, o solventarlos mediante la intervención de una tercera persona, llámense mesas de negociación o por intermedio de la justicia.

La Constitución Política de la República del Ecuador (2008), en varios artículos, menciona cuáles son los organismos competentes capaces de llevar a cabo la negociación y la resolución de conflictos. Por ejemplo:

El artículo 190, relacionado con la contratación pública, hace referencia a la necesidad de un tribunal de arbitraje comprendido entre trabajadores/as, empleadores/as y funcionarios/as del trabajo, con el fin de llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos (Registro Oficial, 2008). Sin embargo, la mayor resolución de los conflictos por la intervención de una tercera persona está asignada en la misma Constitución al sistema judicial, que es el encargado de la administración de la justicia. Por lo tanto, la solución al conflicto implica una negociación entre las partes con la ayuda externa que busca la conciliación y el beneficio de las dos partes de una manera objetiva.

E

En las instituciones financieras también existen espacios de negociación y resolución de conflictos. Cuando un/una ciudadano/a se acerca al balcón de servicios de una entidad, busca información que ayude a resolver un conflicto personal que tiene en ese momento, y espera que el/la colaborador/a sea capaz de ofrecer una solución que satisfaga a las dos partes.



1.1. Definición de negociación

Al empezar el estudio en el ámbito de la negociación es necesario conocer y tratar de entender algunas definiciones, las cuales proporcionarán un panorama claro del presente contenido, en cuanto a las habilidades y los conocimientos por alcanzar; posterior a la revisión, se buscará construir un concepto propio.

La negociación es un proceso donde las partes tienen un conflicto de intereses y tratan de buscar el mejor resultado posible para ambas. Además, es el proceso de combinación de diferentes posiciones para llegar a una decisión unánime. En definitiva, es en el procedimiento de la toma de resoluciones, donde no hay reglas acerca de cómo y cuándo deben ser tomadas (González, 2006).

En la negociación intervienen, al menos, dos partes que tienen intereses complementarios, lo que incita a la cooperación e intereses contrapuestos en algunos casos, pero implicando cierto grado de conflicto. Las dos partes se necesitan mutuamente, ambas poseen cierto poder para tomar decisiones, y ninguna de las dos tiene potestad absoluta sobre la otra parte porque si así fuera, no negociarían: impondría (Puchol, Núñez, Puchol y Sánchez, 2009).

Por otro lado, la negociación efectiva es el empleo del conocimiento de uno/a mismo/a y de los/las demás, acoplado con el análisis de la información y el tiempo; de esta manera, se puede actuar por medio del poder de influencia personal y afectar la conducta de otro/a (Budjac, 2011).

Luego de revisar algunas definiciones, se deduce que la negociación es: Primero, un proceso en el cual intervienen —por lo menos— dos partes, las cuales, basadas en su estilo de negociación, buscarán la mejor alternativa para solucionar el conflicto en el que se encuentran; si lo hacen de maneras racional y cooperante, la conciliación de este llevará a las partes a un proceso de ganar-ganar, debido a que ninguna persona que está inmersa en un proceso de negociación buscará perder.





ACTIVIDAD 1

Concepto de "negociación"

1. De acuerdo con lo estudiado anteriormente, desarrollar una definición personal sobre "negociación".

1.2. Proceso y elementos de la negociación

En el proceso de negociación existen algunos métodos que proporcionan información valiosa acerca de los elementos que intervienen en el diálogo. Para el análisis se aplicará el método de la Escuela de Negocios Harvard, el mismo que engloba los elementos clave inmersos dentro del proceso de negociación para poder llegar a la conciliación del conflicto. Este método ha sido desarrollado y adoptado por varias organizaciones de todo el mundo.

Si bien es cierto, en la negociación no existe un proceso rígido por seguir, debido a factores internos o externos propios del perfil de los/las negociadores/as, sin embargo, a continuación, se presentan las etapas por las que puede atravesar un proceso de negociación:

- 1. Preparación:** fase de la negociación donde se debe reunir la mayor cantidad posible de información sobre el problema que será negociado, también hay que establecer los objetivos alcanzables y medibles, respetando los intereses de la contraparte y dejando de lado las posiciones o los deseos personales. Además, mantener una estrategia clara durante el proceso denotará el grado de preparación y de seguridad

del/la negociador/a. Es importante controlar el tiempo que llevará la negociación, puede que se extienda más de lo planificado, lo que podría denotar que no se está avanzando y que existen intereses que no son aceptados, por lo cual la estrategia trabajada debe tener soluciones alternativas capaces de resolver problemas propios de la negociación (Conexión ESAN,2016).

- 2. Introducción:** en esta etapa se da el intercambio de la información y el conocimiento de los intereses que pretenden ser alcanzados por cada negociador/a. Al momento de exponer los objetivos de cada parte, se debe establecer —en primera instancia— la actitud de la persona negociadora como cooperante o competitiva a través de sus lenguajes verbal y no verbal, llevando a analizar la estrategia que intervendrá en el proceso (Puchol, Núñez, Puchol y Sánchez, 2009).
- 3. Iniciación:** en esta fase comienza el proceso para llegar a un acuerdo, lo importante es formular preguntas que puedan generar información relevante para resolver el problema; las preguntas abiertas proporcionan más información que las preguntas cerradas, debido a que la persona negociadora podrá expresar con libertad sus respuestas. En esta fase se intentará llegar a una primera alternativa de negociación basada en las respuestas obtenidas y en una estrategia muy bien definida. Es fundamental considerar que la contraparte puede tomar posturas extremas, evadir o ejercer presión para resolver el problema a su favor; asimismo, hay que tener en cuenta que, regularmente, quien primero propone las observaciones a la negociación es la parte más interesada en resolver el conflicto (Hergueta, 2010).
- 4. Intensificación:** es la etapa más cercana a resolver el problema, debido a que ya se conocen las posturas de cada negociador/a y los objetivos que desean alcanzar para lograr un buen acuerdo. Se puede identificar si la negociación es posible o no; si la conciliación se ajusta a los intereses de las partes, se podrá llegar a un final cooperativo, caso contrario, se puede tener un proceso lleno de presión, amenazas o ira sobre algunas alternativas que no cumplen con los intereses deseados. En este momento se debe solicitar a la contraparte su postura final o, por el contrario, el proceso se dilatará y no se conseguirá el resultado deseado (Álvarez et al., 2018).
- 5. Cierre:** es la fase dentro del proceso de negociación donde las partes llegan o no a un acuerdo considerado beneficioso para las mismas. Como se mencionó anteriormente, el factor tiempo puede conducir al fin de una negociación, presionando a las partes a establecer la postura final que aceptarían alcanzar al cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de preparación y que pudieran haber sufrido pequeños cambios en el transcurso del proceso. En ocasiones, mantenerse en silencio es una manera de negociar con la contraparte; de esta forma, se pretende poner sobre la mesa un acuerdo que se considere justo ante una parte negociadora que pudiera estar mostrando falta de interés en llegar a un convenio. En este punto, y luego de un proceso lleno de intereses y posturas de las dos partes, se establece el objetivo final deseado llegando a un acuerdo. Es importante tener en cuenta que, en esta fase, el hecho de no llegar a ningún acuerdo también se considera el cierre de la negociación.



E

Una persona se acerca a un concesionario de carros a comprar un vehículo, luego de conocer las características del auto, lo examina e, inclusive, realiza una prueba de manejo, pero decide no comprarlo debido a varios factores que tenía en mente y que no pudieron ser resueltos por el/la vendedor/a; esta persona agradece y se retira del lugar. Una parte no compró el vehículo como era su intención inicial, y la otra parte no logró vender la unidad. El mejor acuerdo alcanzado hubiese sido que se concrete la transacción, sin embargo, se dio un proceso de cierre de la negociación (Puchol y Puchol, 2020).

En el proceso de negociación, cuando las partes integrantes tienen la voluntad, se notan cooperantes y, desde el principio, tienen claros cuáles son sus intereses y pueden resolver sus discrepancias de manera inmediata; caso contrario, el proceso puede ser lento y resultar tedioso para los/las involucrados/as.

1.2.1. Elementos o fundamentos de negociación

Dentro del proceso de negociación existen algunos elementos que están involucrados y que deben ser considerados en todo momento, con la finalidad de lograr una solución beneficiosa y satisfactoria para las partes. Estos elementos son:

- **Personas:** la naturaleza humana involucra otros factores implícitos, además del conocimiento relacionado a un conflicto, entre ellos: los sentimientos, emociones y creencias, los cuales pueden ser subjetivos a la resolución del problema, es decir, se debe separar a las personas y centrarse en el problema (Fisher, Ury y Patton, 2018).
- **Intereses:** son la parte central del conflicto, significa que es aquello que debe ser resuelto. Existen tres tipos de intereses que pueden estar presentes en la negociación:
 - **Intereses compartidos:** acuerdos comunes para las dos partes.
 - **Intereses opuestos:** excluyen a la otra parte de los beneficios.
 - **Intereses diferentes:** se dan cuando cada parte busca diferentes beneficios.
- **Posiciones:** son las necesidades, deseos y temores comprometidos en la negociación expuestos por las partes que deben quedar fuera del proceso. Por ejemplo, dentro de la negociación la postura de una de las partes podría ser dar la contra, pero su interés es resolver el problema lo más pronto debido a que implica dinero y recursos (Fernández, 2005).
- **Opciones:** en la negociación deben exponerse todas las probabilidades de ser alcanzadas para las partes, lo que permitirá elegir la solución más conveniente y que

cumpla con el objetivo planteado por los/las involucrados/as. A través de escuchar activamente o de prestar mucha atención al discurso de los/las involucrados/as, se obtendrá mayor fluidez en la comunicación de quienes intervienen, se generará confianza y, de esta manera, se logrará información de calidad para una negociación efectiva (Saieh, Rodríguez y Opazo, 2019).

- **Legitimidad o beneficio mutuo:** el acuerdo generado beneficiará a las dos partes, por ende, no debe existir una mejor alternativa de beneficio mutuo. Las opciones pueden surgir durante la intervención de los/las involucrados/as, donde la persona negociadora debe trabajar con toda su perspicacia para la generación de la mejor alternativa posible y considerando los intereses de cada parte (Malaret, 2015).
- **Compromiso:** una vez elegida la mejor alternativa que genere beneficio común, se realizan planteamientos de compromiso de las partes, debiendo ser lo más claros/as y concretos/as posibles acerca de lo que está y no está permitido hacer. Las alternativas serán duraderas, de fácil comprensión y, a medida que avance el tiempo, se podrá verificar su cumplimiento (Ponti, 2007).



ACTIVIDAD 2

Análisis de negociación

1. Recordar alguna circunstancia adversa de su vida donde existió algún conflicto cuya resolución haya obtenido resultados poco satisfactorios y la negociación haya llevado mucho tiempo en resolverlo.
2. Analizar cuál de los elementos revisados anteriormente estuvo presente en la situación.
3. ¿Considera que buscar un compromiso de las partes es la mejor opción en la situación que presentó, o cree que se debe anteponer los intereses personales? Justificar su respuesta.

1.3.El negociador

Es el/la principal implicado/a en la negociación y siempre estará respaldado/a por su equipo. Es quien debe exponer las aptitudes que tiene para su intervención, y recibir asesoramiento por parte de sus colaboradores/as sobre aspectos en los que se encuentren debilidades. Debido a esto, el proceso de negociación puede resultar más complejo, ya que la persona negociadora también tendrá que actuar de líder, además, deberá de asignar diferentes tareas a cada uno de los miembros del grupo, establecer formas de proceder ante circunstancias específicas, definir los objetivos por alcanzar y concretar el momento, lugar y fecha para la negociación (González, 2006).



Shell (2005) menciona cinco tipos de estilos de negociación:

- **El que elude:** es quien no acepta compromiso o responsabilidad alguno, no desea ser ni vencedor/a ni vencido/a en un proceso de negociación, tratando de minimizar al máximo los conflictos.
- **El que busca compromiso:** es aquel/la que desea lograr relaciones productivas con los/las demás, a través de soluciones simples y justas, que no resulten complejas y conlleven un proceso largo de negociación.
- **El facilitador:** es quien busca el beneficio de la otra parte y espera que se comporte de manera racional como él/ella actuaría, es decir plantea que el/la otro/a analice llegar a un acuerdo donde se promueva el beneficio para las dos partes.
- **El competidor:** es aquel/la que busca su beneficio personal, principalmente, en la negociación, aunque esto signifique correr riesgos.
- **El solucionador de problemas:** es quien busca lograr una relación ganar-ganar, el máximo beneficio para las dos partes.

Por consiguiente, el/la negociador/a es cada una de las personas que está frente a frente, buscando resolver el conflicto.

E

Negociación de manera directa

Un adolescente sale en la noche a una fiesta y cuenta con el permiso de sus padres hasta la medianoche. El joven busca alargar la salida, mientras que los padres intentan mantener su decisión. Cada uno de ellos negocia buscando un acuerdo que convenga a las dos partes, es decir, cada uno plantea su estrategia capaz de beneficiar sus intereses y de llevar a la negociación a un feliz término.

Un segundo plano se da cuando la persona se encuentra en el centro de la negociación. En primera instancia, escucha a cada una de las partes, las cuales buscan incluir sus intereses propios, analiza que las mismas estén exentas de las posiciones que afectan a visualizar la situación deseada; esa persona prefiere leer entre líneas lo que realmente están indagando las partes y, en consecuencia, promulga una solución al conflicto con la estrategia que más las beneficie. Es importante entender que, desde el principio, los/las involucrados/as aceptaron someterse a la decisión del/la negociador/a, la cual se entiende que será imparcial a los intereses de las partes.





ACTIVIDAD 3

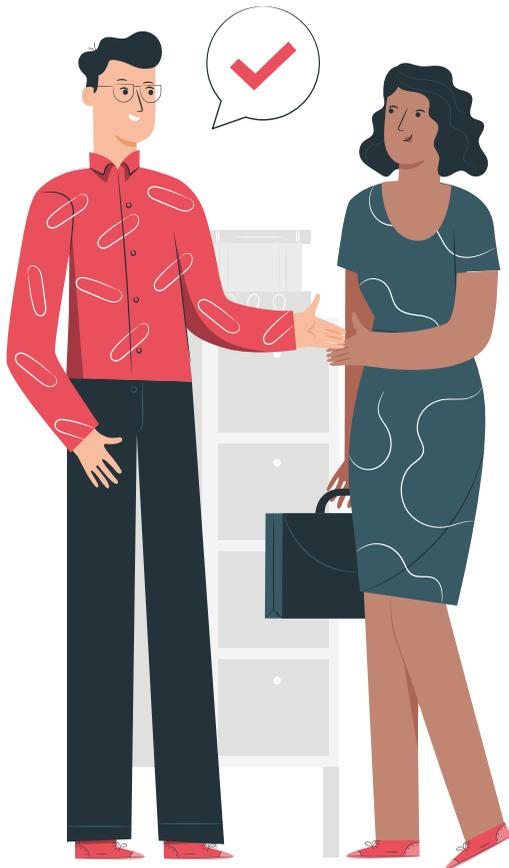
Estilo de negociación

1. Analizar qué estilo de negociación considera usted que tiene y por qué.
2. Al realizar una inversión en una institución financiera, el cliente o socio busca ganar un mayor rendimiento por su dinero; y, por otro lado, la entidad buscará pagar el rendimiento que le permita tener ganancia luego del proceso de colocación del dinero obtenido. Es aquí donde el proceso de negociación entra en acción, la conciliación se dará cuando las partes sientan que están obteniendo un acuerdo que las beneficia, donde el rendimiento pagado y cobrado sea justo; si la persona entiende que el rendimiento que se generaría en la institución financiera está por debajo de sus expectativas, buscará otras entidades u otra actividad que le permita ganar lo deseado.

Preguntas por resolver

- a. ¿Qué estilo de negociación cree que debería adoptar la persona del balcón de servicios de la institución?
- b. ¿Qué estilo de negociación piensa que toma la persona que desea realizar una inversión?
- c. ¿Qué estilo de negociación adoptaría si fuese quien debería hacer que las partes lleguen a un acuerdo?

1.4. La comunicación en la negociación



La comunicación está presente en todas las actividades que realiza el ser humano. Una comunicación efectiva y asertiva es fundamental para entender los intereses que serán negociados, así como los acuerdos a los que se desea llegar. Es esencial que el canal de comunicación que utiliza cada parte que interviene en el proceso sea el mismo, y que el mensaje sea comprendido por los/las involucrados/as. Cuando la negociación se da por intervención de un/una tercero/a, el o la líder debe tener la habilidad para lograr colocar a las partes en un mismo canal comunicacional.

Para Budjac (2011), la comunicación es la transferencia efectiva de lo que se desea expresar. Si la transmisión no cumple este propósito, entonces es solamente ruido, el mismo que puede surgir en cualesquiera de las partes y a raíz de varios factores. No obstante, en gran medida, el ruido proviene de las diferencias interpersonales en los aspectos clave de la personalidad que ya han sido analizados.

El modelo de comunicación que será trabajado en la presente unidad será el propuesto por David Berlo (Bolgeri, 2018), debido a que busca que la comunicación siempre tenga un propósito y a que,

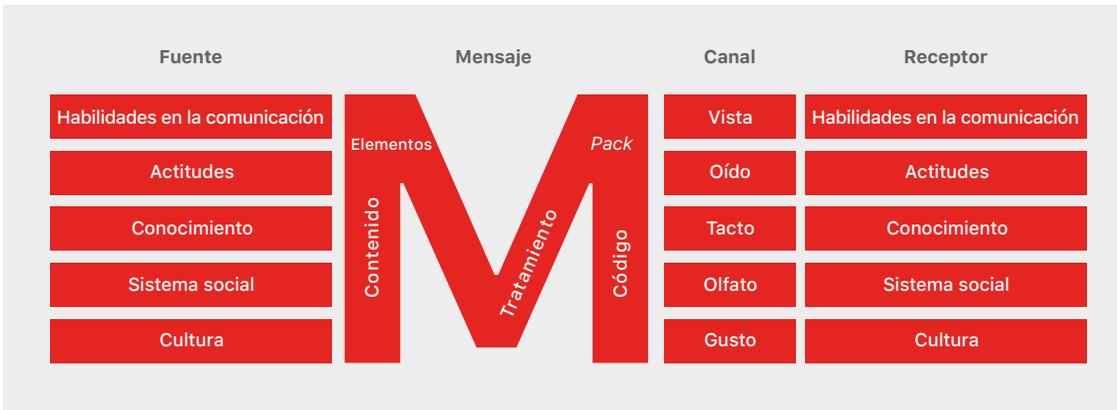
además, menciona factores externos que afectan a la comunicación: cultura, sistema social, habilidades comunicativas y capacidad de entender o procesar el mensaje por una de las partes.



David K. Berlo (1929–1996) fue director del departamento de Comunicación de la Universidad del Estado de Michigan, publicó en 1960 su libro "El proceso de la comunicación: Teoría y práctica" (Bolgeri, 2018).

En la siguiente ilustración se muestran los elementos del modelo:

Ilustración 1: Modelo de comunicación de Berlo



Fuente: Adaptada del Modelo de comunicación de Berlo. *Comunicación interpersonal: Fundamentos teóricos y prácticos* (Bolgeri, 2018).

A partir de la ilustración, se puede mencionar los siguientes elementos básicos en la negociación:

- 1. La fuente:** son una o más personas que emiten el mensaje, las cuales deben tener la habilidad y las aptitudes de comunicar con claridad. La fuente expresará el mensaje de acuerdo con su medio o su cultura, es decir que, en muchas ocasiones, la fuente se verá influenciada por factores externos no controlados de manera voluntaria.
- 2. El mensaje:** es la idea que se desea transmitir entre la fuente y el/la receptor/a, se transmite por un canal que ambas partes conozcan.
- 3. El canal:** es el medio por el cual el mensaje fluye de la fuente al/la receptor/a. En el análisis de la comunicación por Berlo (Rodríguez, 2006) se identifican vista, oído, tacto, olfato y gusto.

En esta parte del proceso también puede reconocerse las características del/la negociador/a, considerando el tipo de canal utilizado para comunicarse o recibir mejor el mensaje:

- **Auditivo:** al momento de la comunicación prefieren escuchar y ser escuchados/as, entienden el mensaje percibido a través del oído; en ocasiones pueden parecer distraídos/as, pero están realizando un proceso de escucha activa. Regularmente cuando se comunican utilizan frases como: "¿Están escuchando?", "¿Pueden escuchar?", "Si escuchan atentamente..." y demás expresiones relacionadas al oído.
- **Visual:** para comunicarse, prefieren el contacto visual en todo momento, teniendo por seguro que volverán al tema si la persona no tiene claro el concepto real de lo que quieren tratar. En todo momento deben comunicarles mirándolos/as, caso contrario, se perderá su atención. En una negociación es necesario que la persona

tenga la documentación física como respaldo, esto la hará sentir más segura acerca del acuerdo que está realizando. Frecuentemente utilizan frases como: "¿Están viendo?", "¿Pueden ver?", "Si ven atentamente...", y demás expresiones relacionadas a la vista.

- **Kinestésico:** la comunicación involucra la parte afectiva y los sentimientos, prefieren el contacto físico; al comprar un producto, tienen la necesidad de tocarlo para poder sentir su textura y algunas otras características que lo harán adquirirlo. Suelen utilizar frases como: "¿Están sintiendo?", "¿Pueden sentir?", "¿Pueden tocar?" y demás expresiones relacionadas a los sentimientos.

4.El receptor: es la parte de la comunicación a quien va dirigido el mensaje, quien mediante un mensaje y canal adecuados entenderá lo que se desea comunicar por parte del emisor.

Hay que tener en cuenta que si el mensaje de parte de la fuente no fue emitido de una manera clara puede convertirse en ruido. Es decir, un mensaje carente de sentido y que en la negociación no conducirá a ningún acuerdo satisfactorio, y entorpecerá el proceso de negociación al no tener claro el punto de llegada.





ACTIVIDAD 4

Análisis de caso práctico de negociación

Holger Madero, jefe de Crédito del Banco "Exchange Dreams", está planificando una campaña publicitaria que será lanzada para lograr atraer a nuevos clientes. Él considera que el mensaje correcto sería contar las historias de las personas que han recibido crédito y como él mismo ha logrado prosperar en sus negocios y mejorar las condiciones de vida de sus familias.

En cambio, de parte de la dirección de Marketing desean que la campaña exponga los diferentes productos de crédito y la historia de la institución.

1. ¿Cuál cree usted que es el mensaje adecuado para la campaña que está dirigida a los posibles clientes de la entidad, y por qué?
2. ¿Considera que los mensajes pueden ser influenciados por la temporalidad? Es decir, al analizar los mensajes recibidos en temporadas como San Valentín, Día de la Madre, *Black Friday*, Navidad, etc., ¿qué características comunes poseen estas fechas y cómo influyen estas en las personas?



ACTIVIDAD 5

Reconocimiento de las características del/la negociador/a

1. Según su propia preferencia para comunicarse, ¿se considera una persona auditiva, visual o kinestésica? Justificar su respuesta.



ACTIVIDAD 6

Análisis de la negociación de venta de acciones

Juan Lavalle, ejecutivo de inversiones, necesita vender acciones de la financiera "ABC" para el crecimiento programado de la organización. Mediante una convención, con gran asistencia de público, desarrolla el lanzamiento de un nuevo producto.

1. Como inversionista, ¿consideraría usted cómo se encuentra vestido este ejecutivo, y por qué?
2. Como inversionista, ¿consideraría usted la presentación del rendimiento que se desea alcanzar con la venta de las acciones en un material impreso, o que los pormenores se presenten en la conferencia y en una ronda de preguntas y respuestas?
3. Como inversionista, ¿consideraría usted fundamental que el ejecutivo presente los rendimientos de las acciones, o que se centre en las ventajas del producto, y por qué?



1.5. Estrategias de negociación

El proceso para una negociación o procedimiento de ventas tiene elementos que conducen, por un lado, a un acuerdo justo entre las partes, y —por otro lado— a la transferencia del producto de la empresa al cliente/socio al materializarse la venta (Fernández, 2005).

En esta sección se analizará al cliente/socio, a la información y a la persona vendedora o negociadora como parte fundamental en el proceso de negociación o venta.

- **El cliente o socio**

El elemento primordial en todas las organizaciones productoras de bienes y servicios es el cliente o socio. Las empresas —de todos los sectores— buscan siempre satisfacer las necesidades del cliente o socio, ya que les permitirá obtener ingresos de forma sostenible mediante la oferta de un valor añadido (Mateo, 2005).

Durante la negociación o venta es esencial poder entender al tipo de cliente o socio que está concurriendo al negocio y, de esta manera, lograr un acercamiento correcto que se transformará en una venta efectiva.

- **Tipos de clientes o socios**

Los principales tipos de clientes o socios son (Da Silva, 2020):

- Conservador.
- Negativo.
- Metódico.
- Sociable.
- Desconfiado.
- Pesimista.
- Dubitativo.

En un proceso de ventas, la información es muy importante. Conocer las cualidades, ventajas, desventajas, características y beneficios del producto o servicio ayudará a no perder la atención del cliente o socio en ningún momento; por el contrario, solicitar ayuda a terceros/as con información que se desconoce hará perder el hilo conductual del cliente o socio. Durante el proceso de venta la información disponible permitirá realizar comparaciones con otros productos similares, así como entender y resolver las necesidades del cliente o socio.

Cuando se tiene en frente a un cliente/socio es importante que este exprese su necesidad del producto o servicio, es decir, en un primer momento es necesario que el/la vendedor/a realice una escucha activa.





2. Técnicas de negociación (Práctica-simulación)

2.1. Recopilación de información, planificación y determinación de objetivos para una institución financiera

El sistema financiero ecuatoriano está conformado por un conjunto de instituciones — públicas y privadas— como bancos, cooperativas, mutualistas, y cajas de ahorro, entre otras, las cuales están reguladas por la Superintendencia de Bancos (SB) y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), según su competencia (Registro Oficial, 2014).

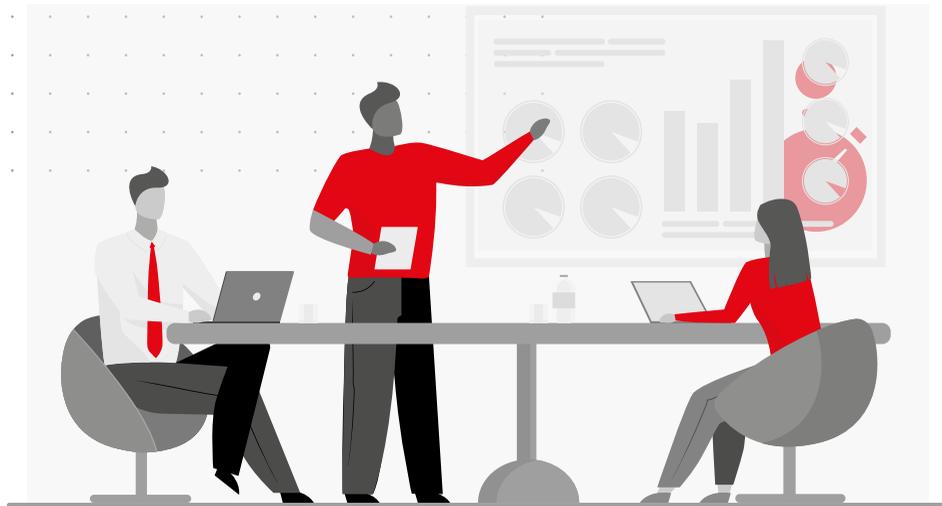
El Banco Central del Ecuador (BCE) es el organismo encargado de proporcionar a los agentes económicos las tasas activas referenciales para las operaciones activas y pasivas de las entidades del sistema financiero.

El BCE será el que, periódicamente, reciba las tasas de interés y el consolidado a nivel nacional de las operaciones activas y pasivas de todas las instituciones financieras. Con dichos datos, este organismo emite información acerca de las tasas de interés activas efectivas promedio ponderadas por segmento de crédito y, además, realiza el cálculo de las tasas de interés efectivas pasivas para las captaciones de depósitos a plazo fijo y por rango de plazos (Registro Oficial, 2014).

En el reporte N.º 103 “Evolución del monto de operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional”, de estadísticas monetarias y financieras emitido por el BCE, a abril 2020, se describe la participación económica de las entidades financieras, donde los bancos poseen el 91.12%, las cooperativas el 8.39%, y las mutualistas el 0.49% del monto de las operaciones activas. En número de transacciones registradas, los bancos poseen el 88.56%, las cooperativas el 11.03% y las mutualistas el 0.41%; en la totalidad de los activos del sistema financiero, los bancos poseen alrededor del 70%, las cooperativas alrededor de un 25% y las mutualistas y los bancos comunales el 5%.

El crecimiento cooperativo en Ecuador ha sido muy importante, al incrementar su mercado en relación con el sistema bancario tradicional, lo que ha impulsado a la banca a incursionar en segmentos que anteriormente no habían sido contemplados en su trabajo, como el mismo





sector de la Economía Popular y Solidaria (con microcréditos), los créditos productivos a través de la asistencia técnica, corresponsales no bancarios, entre otros.

La información necesaria, como negociador y lo referente a los negocios, puede ser obtenida de la Ley de Compañías o la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF, 2017). Esta última tiene como funciones la formulación de políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, así como los lineamientos de primera mano en las entidades financieras de la localidad.

Con base en la información y en la regulación, las entidades del sistema financiero nacional emiten sus políticas internas y establecen sus tasas de interés tanto pasivas como activas, las mismas que les servirán para tener un *spread* financiero capaz de cubrir sus costos de operaciones y de obtener un rendimiento financiero para sus inversionista, en el caso de los bancos o —como hacen muchas cooperativas— destinarlo al crecimiento patrimonial mediante la capitalización de esos rendimientos.



Spread financiero

Es la diferencia entre la tasa activa menos la tasa pasiva. Entre mayor sea, más fácil será absorber los costos operativos de una IFI.

Las tasas de interés activas en las instituciones, regularmente, tienden a mantenerse fijas por un mayor periodo en comparación con las tasas de interés pasivas, es decir, la tasa de interés que se cobra por un crédito es más estable que la que se paga en una inversión en Depósitos a Plazo Fijo (DPF). Las instituciones modifican las tasas de interés por varios factores, entre ellos la necesidad de liquidez.

En el siguiente Caso práctico se abordará los dos partes de la negociación, dada en la concesión de un crédito por parte de una cooperativa de ahorro y crédito, es decir, la postura tomada por la cooperativa y la postura de su socio o posible socio.





Caso práctico: Análisis de la negociación

Jorge Huertas posee un minimercado en la ciudad de Gualaceo. Él desea expandir su negocio, por lo que necesita una inversión de USD 15,000. Tiene dos alternativas para el financiamiento: Por un lado, un familiar le ha dicho que le gustaría proporcionarle el dinero a cambio de convertirse en socio, obteniendo un 25 % de las ganancias anuales; y, por otro lado, está la opción de solicitar un préstamo a una institución financiera de la localidad.

Datos de la actividad

Para tomar la mejor decisión, Jorge necesita recopilar la mayor cantidad de información, por lo cual decide visitar a tres entidades financieras de la localidad:

- **Entidad "A":** Tasa de interés del 15 % a un plazo de 6 años, necesidad de un/ una garante con patrimonio propio, un aporte al patrimonio de la entidad del 3%, otorgamiento del crédito en 48 horas.
- **Entidad "B":** Tasa de interés del 18 % a un plazo de 5 años, no necesita garante, un aporte al patrimonio de la entidad del 0.5%, otorgamiento del crédito en 24 horas.
- **Entidad "C":** Tasa de interés del 15% a un plazo de 7 años, necesidad de dos garantes con patrimonio propio, un aporte al patrimonio de la entidad del 1%, otorgamiento del crédito en 120 horas.

Con la información obtenida, Jorge empieza a analizar la alternativa más conveniente para su negocio. Después de unos días, decide pedir el crédito en la entidad "C", porque sabe que en esta cancelará un valor menor debido a su tasa de interés, desea beneficiarse del mayor tiempo posible por comodidad de pago, además posee buenas referencias de la entidad en la localidad. Jorge les solicita a dos familiares que sean garantes del préstamo.

Jorge se acerca a la entidad "C". En la puerta de ingreso se encuentra con el personal de seguridad, que lo saluda amablemente y le da la bienvenida. Una vez adentro, se acerca al balcón de servicios para conversar sobre su proyecto y consultar los requisitos necesarios para poder ingresar una solicitud de crédito.

En la estación de servicio al cliente lo atiende Paola, quien escucha de manera activa sus necesidades. Ella identifica que Jorge es una persona kinestésica, es decir, cuando habla de su negocio involucra sus sentimientos y cómo este ha crecido con el paso de los años, además, detecta que él es muy sociable, ya que le cuenta anécdotas de lo que ha pasado con su familia y de cómo ha mejorado su vida con su minimercado.

Paola le menciona de manera clara las alternativas de crédito que posee Jorge, cada una con sus condiciones y requisitos.





En la conversación involucra las situaciones y anécdotas que ha tenido la entidad al otorgar créditos a negocios similares. Después de un diálogo de aproximadamente 45 minutos, él se siente satisfecho por la información recibida, se despide de Paola y regresa a su domicilio.

Luego de unos días, Paola decide llamar por teléfono a Jorge para consultarle si ha decidido realizar el trámite en su institución. Él le menciona que ha estado ocupado y que al siguiente día se acercará a entregar la documentación. Jorge va a la entidad bancaria y Paola lo dirige hasta el oficial de negocios para el ingreso de la solicitud. Cuatro días después, el crédito es aprobado, firman los documentos necesarios y Jorge logra hacer su inversión.

1. Objetivos

De acuerdo con el ejemplo, se plantean los siguientes objetivos:

- En el caso de Jorge, la necesidad de obtener financiamiento para realizar la inversión en su negocio.
- Por otro lado, la entidad "C" tiene la necesidad de colocación de créditos y, considerando el perfil de Jorge, se determina que es de bajo riesgo y se convierte en una colocación muy segura.
- Podría plantearse un tercer objetivo, que sería el de Paola, debido a que las instituciones financieras establecen

metas a sus colaboradores/as. Jorge Huertas, como un buen perfil de crédito, ayudaría en el indicador de Paola.

2. Condiciones y límites

A continuación, se revisará la intervención de cada persona en el ejemplo:

- Jorge: La necesidad de liquidez lo hace buscar una alternativa. La opción del familiar, posiblemente, no era tan viable en ese momento, ya que eso implicaría tener un socio a quien debería entregarle sus ganancias. La alternativa de la entidad "C" puede resultar beneficiosa para Jorge, luego de un periodo de análisis y del límite de negociación marcado, por lo que está dispuesto a pagar un valor mensual y, si este sobrepasa sus expectativas, buscará otra alternativa.
- Entidad "C": las condiciones y los límites de las instituciones financieras en las colocaciones están previamente establecidos, ya sea por una junta o un comité que trabaja en las políticas internas que rigen el proceso basado en una regulación. En este caso, la tasa de interés no es negociable, y la periodicidad podría depender de la actividad económica y del destino de la inversión. A través de su grupo de colaboradores/as, la entidad buscará hacer eficiente el proceso de colocación. Las instituciones



establecen un límite de colocaciones basados en su liquidez y en el acceso a nuevas fuentes de inversión en la entidad, además establecen el monto máximo por concepto de préstamo que una persona natural o jurídica puede acceder y los costos adheridos al mismo.

- Paola: es la persona operativa del proceso. Podría establecerse como la negociadora que, por un lado, busca obtener un incremento en las colocaciones de la entidad, asociado al sueldo que percibe y transformado a una estabilidad laboral; y, por otro lado, intenta satisfacer la necesidad de Jorge en cuanto a la obtención de recursos para su inversión. En todo momento, Paola busca información relevante e indaga que tipo de negociador es Jorge, esa capacidad la ayudará a obtener un acuerdo satisfactorio, en menor tiempo y con menos recursos.

Con base en la información proporcionada,

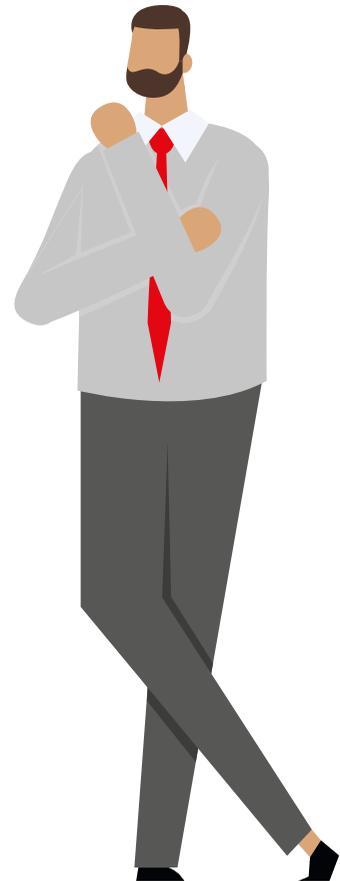
responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de canal de comunicación utilizan las instituciones financieras en su localidad?
2. ¿Qué tipo de canal de comunicación utilizó Jorge en la negociación?
3. ¿Qué tipo de canal de comunicación utiliza usted con mayor frecuencia? Mencionar algunas características que están presentes en sus negociaciones.
4. ¿Qué opción de fuente de dinero hubiese tomado en el caso de Jorge y por qué?
5. ¿Considera importante que los/las colaboradores/as posean información de su organización?
6. Paola empleó la escucha activa. Describa dónde estuvo presente en su conversación con Jorge.

2.2. Identificación del perfil del negociador

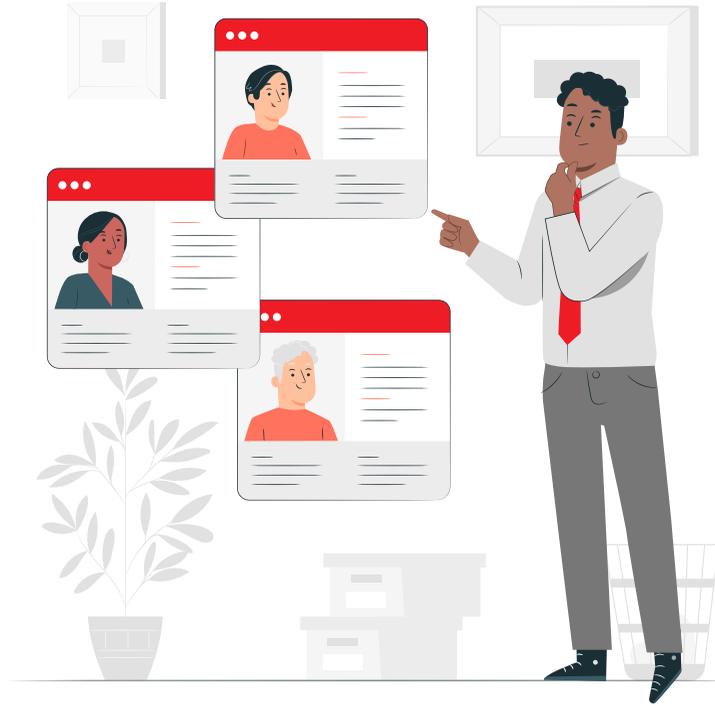
En el momento de la negociación es fundamental identificar el perfil de la persona negociadora de quien se tiene en frente, ya que esto permitirá lograr una comunicación efectiva. En la Unidad anterior se mencionó algunos tipos de clientes/socios o negociadores/as, ahora se describirán las características o rasgos que permitirán reconocerlos/as en un proceso de negociación. Existen varias clasificaciones de clientes o socios, a continuación, se mencionan las más importantes:

- **El conservador:** le gusta ir al centro de la negociación, espera que —en todo momento— se respeten las condiciones originales del trato, no acostumbra a desviarse con otras actividades que no sean necesarias para la adquisición del producto. El trato que mejor funciona con este perfil de negociador es hablarle siempre con la verdad, buscar estar comunicado con este hasta el momento de cerrar el trato y, de ser posible, crear una empatía posterior a la negociación (Paz, 2004).
- **El negativo:** es un/una negociador/a difícil de tratar, ya que siempre cree tener la verdad absoluta en la negociación, con una marcada tendencia a no aceptar por válido lo expresado por la otra parte de la negociación. El trato que mejor funciona con este perfil de negociador es tener la plena seguridad de lo que se está diciendo durante el proceso de negociación, se debe conducir la comunicación, de forma que se pueda conseguir una respuesta afirmativa de este tipo de negociador, pero sobre todo, no refutarle su postura (Pio dos Santos, 2020).
- **El metódico:** busca justificar cada detalle del producto, para esta persona la comunicación es un proceso que conllevará a la adquisición de los bienes, cada paso dado es analizado a detalle, su tono de voz es calmado y pausado. El trato que mejor funciona con este perfil de negociador es proporcionar el conocimiento acerca del proceso que se realizará en la negociación, el cual debe estar claro para el/la negociador/a (Martín, 2020).
- **El sociable:** es el/la negociador/a que a



todo vendedor/a desearía tratar siempre: es amistoso/a, le gusta escuchar, busca una comunicación comercial y personal, y le incomoda que un/una vendedor/a solo se acerque para vender. El trato que mejor funciona con este perfil de negociador es darle su espacio para que logre sentirse tranquilo/a, escucharlo/a pacientemente y dejar que se exprese de manera natural, además, la explicación del producto debe estar relacionada a situaciones o usos cotidianos que puedan suceder en el ámbito personal del negociador (Escudero, 2014).

- **El desconfiado:** necesita que todas las características expuestas del producto sean comprobables, no le gusta la exageración en los beneficios de los productos o servicios; en el proceso de comunicación siempre va a dudar y a preguntar sobre las características de los bienes. El trato que mejor funciona con este perfil de negociador es ser muy paciente, conocer a detalle lo que se está vendiendo, y no exagerar ni en las características ni en las comodidades o garantías que proporciona el producto/servicio, ya que toda información entregada será verificada (Louzao, 2017).
- **El pesimista:** no queda contento en ningún momento con el producto o servicio, opina de las características como si estas no tuviesen ningún valor para él, y asociará su situación económica y otro factor a la compra del producto. El trato que mejor funciona con este perfil de negociador es escuchar todo lo que desea expresar, ya que, en esta negociación, es común que involucre sentimientos, lo importante en este momento mantener la paciencia y conducir la negociación, no dejar que el pesimismo sea parte del acuerdo (González, 2012).
- **El dubitativo:** espera tomar la decisión de compra basada en argumentos sólidos del producto o servicio, por esa razón la seguridad y el conocimiento del producto o servicio son fundamentales en esta negociación. La estrategia más adecuada con este perfil de negociador es esperar a la decisión del cliente; si se le presenta demasiadas alternativas, puede tomar mucho tiempo en llegar a un acuerdo y, sobre todo, dar argumentos que serán beneficiosos para él como lo fueron para otros (Pardo, 2018).





ACTIVIDAD 7

Análisis de negociación para realizar una inversión

Julián López desea realizar una inversión de su dinero en Cooperativa "ABC". Dichos fondos corresponden a su jubilación como docente. Cuando se acerca al balcón de servicios de la institución financiera, lo atiende Vilma, la persona con más experiencia en la agencia. Julián le menciona a Vilma lo que desea hacer y que, por su dinero, espera recibir de manera mensual, un rédito o interés que le permita sobrellevar su jubilación. En el proceso de la negociación, Julián pregunta: "¿Cómo está la cooperativa financieramente?", "¿Poseen seguro de los depósitos?", "¿Cree que es correcto invertir en la cooperativa o en inmuebles de acuerdo con la economía nacional?", "Con la inversión, ¿tendría algún otro beneficio en la cooperativa?". Vilma responde a la mayoría de las interrogantes de Julián y le plantea alternativas de inversión a los fondos, cada una con sus beneficios y características. Luego de escuchar atentamente, Julián decide invertir sus fondos en Cooperativa "ABC".

Contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de negociador o cliente/socio es Julián?
2. ¿Cree usted que Cooperativa "ABC" debe capacitar a sus colaboradores/as en negociación?
3. ¿Hizo bien Vilma al darle a Julián alternativas a la inversión?
4. ¿Considera que un/una colaborador/a de la entidad debe saber cómo está financieramente la institución y por qué?
5. ¿Está de acuerdo en afirmar que el conocimiento de Vilma sobre los diferentes servicios de la institución ayudó a cerrar la negociación?
6. En la situación de Julián, ¿qué factores hubiese analizado usted para realizar la inversión?



ACTIVIDAD 8

Perfil del negociador

1. Elegir un tipo de negociador o cliente/socio, y plantear una negociación.
2. Reunir todos los aspectos y características de esta.
3. Explicar cómo se resolvió la situación y qué fue necesario para conseguir un acuerdo satisfactorio.



ACTIVIDAD 9

Análisis de los tipos de negociadores

1. Analizar y plasmar cuáles serían las preguntas que, en una negociación, formularía cada tipo de negociador o cliente/socio.
2. Mencionar a este último qué le interesaría conocer del producto o servicio para poder cerrar un acuerdo.

2.3. Aplicación de técnicas de comunicación efectiva

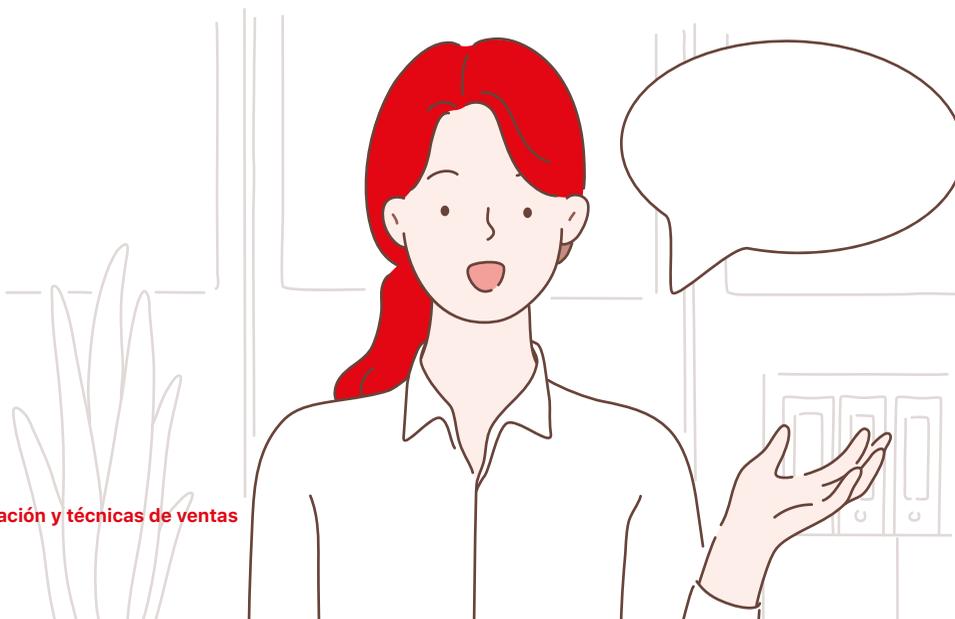
La comunicación es el pilar fundamental en el proceso de negociación y de ventas, ya que permite llegar a un acuerdo beneficioso y que sea apropiado para las partes. En todo momento, las personas nos estamos comunicando.

Es importante tener presente que la comunicación es verbal y no verbal. La primera es todo lo que se expresa de manera natural por medio de la voz en una conversación, interviene del 7% al 10%. En cambio, la comunicación no verbal —conocida también como “comunicación corporal”— trabaja en reconocer los gestos, movimientos con el cuerpo que se realizan en el momento de la comunicación y está presente entre un 55% y un 60%; el tono de voz influye en el diálogo de un 35% a un 40% (Báez, 2000).

2.3.1. Tono de voz

En una conversación el tono de voz puede decir más que las propias palabras expresadas. Por ejemplo, un tono de voz fuerte puede ser señal de agresividad o ira, o puede expresar ansiedad, timidez, relajación o interés; de igual manera, en el proceso de negociación, es importante mantener un todo de voz sereno, claro, pausado para que —de esta forma— se demuestre seguridad en todo momento.

La velocidad para hablar también denota si hay o no interés en la comunicación. Hablar de manera rápida puede interpretarse como la necesidad de acabar pronto con la conversación; titubear se entenderá como el desconocimiento del tema, en este caso, del producto o servicio que se vende; inclusive la velocidad podría analizarse como una simple memorización de las características o etapas de un proceso y no como la comprensión de estas.





ACTIVIDAD 10

Tono de voz

Junto a un/una compañero/a realizar el siguiente ejercicio:

1. Colocarse frente a frente, uno/una sentado/a y el/la otro/a de pie. La persona que está de pie debe inclinarse ligeramente hacia su compañero/a y empezar a hablar acerca de que no se ha cumplido con el presupuesto de ventas. A medida que fluya la conversación, elevar el tono de voz. Luego intercambiar los roles del ejercicio.
2. Comentar cuáles fueron las sensaciones al momento de desempeñar ambos roles. ¿Cree que influye el tono de voz al estar en cada situación?

2.3.2. Escucha activa

Consiste en entender el mensaje que transmite la otra parte de la negociación. Esto implica no solo oír, sino apreciar y comprender sus necesidades, hacer un resumen de lo entendido y recibir la aprobación para que, de esta manera, el acuerdo alcanzado sea satisfactorio (Ortiz, 2008).

La escucha activa es muy importante, así como la capacitación que debe poseer la persona negociadora al momento de la comunicación. Esto implica poder leer las necesidades del cliente o socio, entender sus lenguajes verbal y no verbal, saber qué canal está ocupando — si es una persona más auditiva, visual o le gusta involucrar sus sentimientos—, para posterior a ello, presentar las alternativas que se apeguen a satisfacer al cliente o socio (Martín, 2018).

En la escucha activa no debe emitirse juicios, tampoco es conveniente contar anécdotas propias, ya que lo principal es entender la necesidad del cliente o socio; de lo contrario, podría interpretarse como si no se está prestando la debida importancia a la conversación. Esta parte de la escucha activa puede degenerarse cuando exista un distractor externo que no permita esta relación que se está llevando para generar un proceso final (Valdés, 2005).

Para Stephen R. Covey (2012), existen cinco niveles de escucha activa en el proceso de negociación o ventas:

- **Biológica:** no escuchar en absoluto, el oído es el que trabaja.
- **Fingida:** simular que se está escuchando, está presente el contacto visual.
- **Selectiva:** prestar atención a ciertas partes de la conversación, tomar notas.
- **Activa:** concentrarse en la conversación y poner atención a detalles, confirmar.
- **Empática:** ponerse en el lugar de la otra persona y considerar sus necesidades, hacer un resumen de la conversación.

2.3.3. Comunicaciones verbal y no verbal

Para Covey (1997), las características como la paciencia, estar abierto/a y desear comprender son primordiales en el proceso de comunicación. Por otro lado, las señales verbales en la conversación podrán reforzar el proceso de negociación, buscando ser claro/a en lo que desea transmitir al cliente o socio. Se debe trabajar en:

- Emitir frases o palabras que demuestren aprobación, validación o entendimiento de la situación o necesidad expresada por la otra parte.
- Generar un resumen de la conversación. Se conseguirá una mayor comprensión si se utiliza las mismas palabras, ya que esto reafirmará que se entendió el mensaje.
- Formular preguntas capaces de reafirmar la necesidad y preferencia del cliente o socio, las cuales demostrarán seguridad en el diálogo.
- Buscar una afirmación por parte del cliente o socio. Las afirmaciones de frases o mensajes emitidos por el cliente o socio son importantes. Una excelente técnica es parafrasear, utilizando la misma frase del cliente o socio con otras palabras, generando la misma idea de manera que se obtenga la afirmación de este/a.

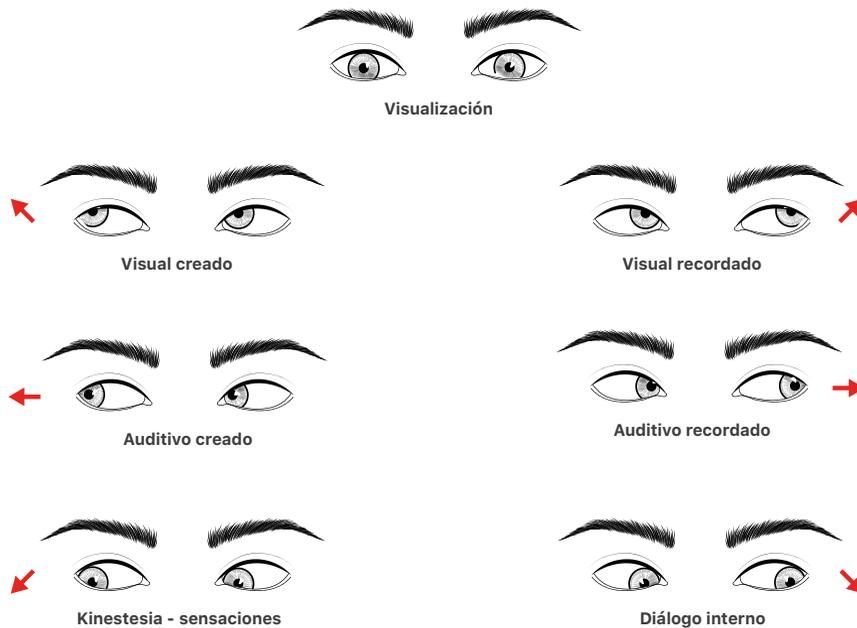
Del mismo modo, la comunicación no verbal que puede transmitirse, inclusive, con la mirada está basada en su direccionalidad, otorgando de forma inconsciente información del cliente.

E

Las pupilas se dilatan cuando algo atrae a la mirada, y las personas tienden a ver más a los individuos u objetos que le agradan.

En la Ilustración 2 se presentan algunas características de obtener información no verbal del cliente o socio:

Ilustración 2: Información no verbal del cliente o socio



Fuente: Adaptada de *Programación Neurolingüística: qué es y para qué sirve* (Puigbó, 2019).

Generalmente, conforme a la ilustración presentada, se obtiene las siguientes descripciones acerca de la comunicación no verbal: la mirada a la izquierda expresa recordatorio; en cambio, la mirada a la derecha denota que una persona está creando, inventando y generando su necesidad.



La Programación Neurolingüística (PNL) es la comunicación no verbal que tienen las personas por naturaleza, al denotar con sus gestos y expresiones lo que realmente están sintiendo o pensando.



En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre PNL:

<https://bit.ly/3zORf2X>





ACTIVIDAD 11

Comunicación no verbal

1. Junto a un/una compañero/a, colocarse frente a frente y conversar casualmente, luego incorporar preguntas acerca de su familia, trabajo e incluso pueden ejercitar el diálogo con eventos ficticios. Cada vez que se formule las preguntas, observar hacia dónde dirige la mirada su compañero/a e inferir si está diciendo la verdad o no, y si es una experiencia o su imaginación la que está de por medio.
2. Elaborar un resumen de la conversación y contar la experiencia.

La comunicación no verbal, para mostrar una escucha activa, presenta ciertas señales (Gómez y Herranz, 2011):

- **Contacto visual:** señal de que está prestando atención a la negociación.
- **Postura corporal:** tiende a inclinarse levemente hacia la otra persona, en señal de atención.
- **Sonrisa:** señal de que la información está siendo clara, tiene que ser leve.
- **Mirroring:** imitar ligeramente a la otra parte es una señal de atención y aprobación.

En la **comunicación no verbal** la postura corporal delimitará una conversación fluida o trabada por el desinterés de la otra parte.

E

Cuando una persona está cruzada de brazos mientras se desarrolla la comunicación, la otra parte puede interpretar que está cerrada a comprender el mensaje.

A continuación, se presentan algunas posturas corporales que denotan comunicación:

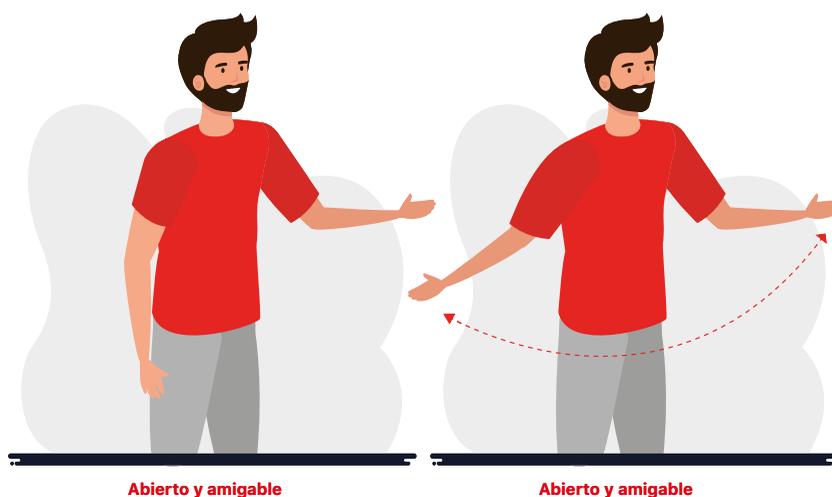
Ilustración 3: Posturas corporales que denotan comunicación



Fuente: Adaptada de *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (Budjac, 2011).

Como se observa en la Ilustración 3, la altura entre las miradas de los/las negociadores/as puede denotar cierto grado de poder o autoridad de la persona que ubica su mirada sobre la mirada del otro/a. Se recomienda que durante el diálogo se esté al mismo nivel que la otra persona, esto denotará una señal de apertura y de confianza.

Ilustración 4: Gesticulación con las manos



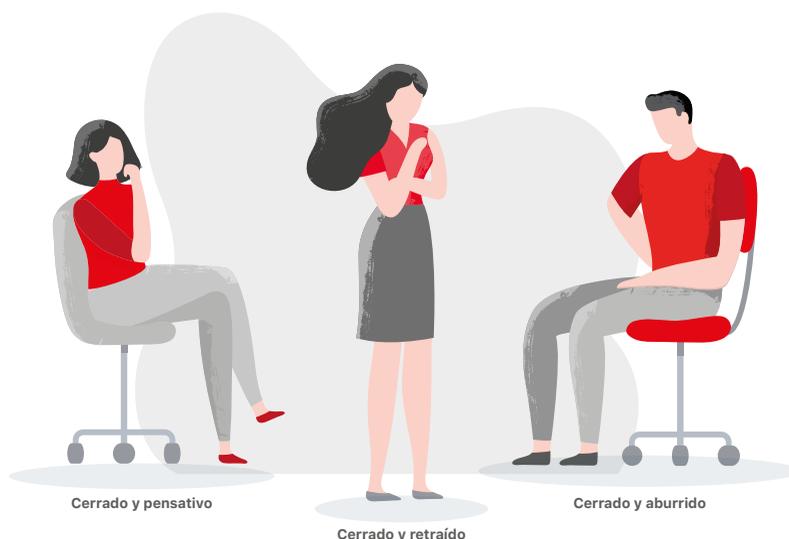
Fuente: Adaptada de *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (Budjac, 2011).

Para complementar la ilustración anterior, cuando se salude a algún miembro de la familia o compañero/as de trabajo con un abrazo, se coloca las manos hacia el frente en señal de

apertura y de aceptación del gesto de la otra persona. En cambio, cuando se coloca las manos hacia arriba es señal de no aceptación o de rechazo del gesto.

Por otro lado, en contraste a los gestos de brazos abiertos, las posiciones de cuerpo cerrado pueden denotar diferentes tipos de comportamientos, siendo las más comunes:

Ilustración 5: Comportamiento del cuerpo cerrado



Fuente: Adaptada de *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (Budjac, 2011).

En ocasiones, los pequeños detalles o señales corporales pueden expresar qué sentido está tomando la conversación. Si se observa a una persona con la mano en la quijada o que se rasca la cabeza u otra parte del cuerpo durante la conversación, es señal de duda, de estar analizando interiormente o de que tiene ciertos reparos a las afirmaciones realizadas. El/la vendedor/a deberá interpretar estas señales y dar un nuevo rumbo al diálogo.

2.4. Aplicación de la técnica de negociación de acuerdo con el perfil del negociador

Durante el proceso de negociación, lo ideal sería tratar siempre con un perfil específico de negociador. Aquellas personas que son muy comprensibles, que escuchan alternativas, que anteponen el problema a sus intereses, o que en la negociación buscan una solución basada en la necesidad o en la satisfacción de las dos partes. No obstante, lo más seguro es que habrá que negociar con perfiles diferentes, por lo que hay que estar preparados/as para aquellas personas que no entienden razones, que son el centro de

la negociación y no el problema principal, y que buscarán obtener su beneficio sobre todas las cosas.

Fijar objetivos antes de ingresar a un proceso de negociación ayudará a no distraerse ni desviarse de lo que se desea lograr, ya que necesariamente hay que enfocarse en lograr los objetivos establecidos, los cuales deben dar paso a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

En la negociación siempre van a estar presente los intereses de cada parte. En la venta de un producto o servicio, por un lado, se encuentra el precio que se está dispuesto a pagar al momento de adquirirlo y, por otro lado, está quien cobrará el precio del producto o servicio.

El mejor acuerdo alcanzable sería igualar el precio, esto se refleja en la satisfacción que conseguirá el comprador con el producto o servicio; en cambio, el/la vendedor/a interpreta este precio al costo de oportunidad de emplear su tiempo en elaborarlo o entregarlo.

La negociación debe basarse en la concesión y no en la cesión de intereses, es decir, en buscar la manera de cómo lograr que cada parte obtenga más beneficio del que esperaba en primera instancia. Se busca tener una negociación colaborativa y no competitiva, por ello, antes de entrar en la negociación, es esencial entender que el mejor acuerdo es cuando se obtiene un ganar-ganar. El objetivo entre las partes tiene que atacar el problema y no entre los/las negociadores/as, muchas veces se descuida el centro de la negociación y se expone el conflicto de intereses.

Cuando no se logre acuerdos de manera directa entre las partes, se podría integrar a una persona o negociador/a que, objetivamente, dé alternativas para tener un cierre del diálogo. En este punto, según el Modelo de Negociación de Harvard, el acuerdo debe ser favorable, satisfactorio, equitativo y proveer beneficios a largo plazo.

Lo fundamental en una negociación es tener paciencia y aplicar la escucha activa, ya que permitirá conocer el tipo de negociador que se encuentra en frente. Descifrar si el canal de la otra parte es visual, auditiva o kinestésica podrá hacer la conversación más fluida, inteligible y sencilla; en una negociación es muy común establecer propuestas antes de entender la necesidad de la contraparte, por ello no es aconsejable emitir juicios o alternativas antes de haber escuchado y comprendido los intereses de la otra parte; la mejor manera de conseguir un diálogo eficaz es formular preguntas fáciles de responder y, en todo momento, obtener una afirmación.

Es importante descartar la presión en el proceso de negociación, el no lograr vender podría atribuirse a entregar al cliente/socio alternativas no satisfactorias y a la necesidad del cliente/socio de terminar y huir. El objetivo principal de toda negociación es que sea sostenible y repetida, es decir, conseguir clientes/socios fieles que regresen a la organización porque se sintieron satisfechos con el acuerdo alcanzado. En todo momento hay que proporcionar información que se considere relevante para llegar al cierre. Finalmente, es importante recordar que se debe tener pleno conocimiento en los objetivos de la negociación.





ACTIVIDAD 12

Aplicación de técnicas de negociación

Junto a un/una compañero/a realizar el siguiente ejercicio:

1. A manera de conversación, uno/una de los/las dos formulará las siguientes preguntas a la otra persona. Con las respuestas, establecer el tipo de negociador que es y qué busca en una negociación.
 - a. Si usted quisiera ser parte de una entidad financiera, ¿qué esperaría encontrar al momento de ingresar a esta institución?
 - b. Observar hacia dónde dirige la mirada su compañero/a. Analizar si realmente es cliente/socio de una institución financiera o es una construcción que está haciendo.
 - c. Estudiar la posición del cuerpo: como está sentado, cómo están sus manos y cuántas veces se rasca la cabeza.
2. ¿Qué sucedería si, al revisar su estado de cuenta, nota una transacción de retiro que no fue realizada por usted?
 - a. Examinar su reacción facial: enojo, ira, impotencia, asombro, duda, etc.
 - b. Escuchar cuáles son las palabras que más repite. Esto ayudará a entender qué tipo de canal posee.
3. ¿En qué actitud asistiría a la institución financiera?
 - a. Analizar su lenguaje corporal para saber si se desea una solución o un conflicto.
 - b. Si menciona que desearía hablar con el/la gerente/a es una señal de que usted está frente a una persona de perfil duro.
4. Con todo lo observado y anotado, realizar una retroalimentación con su compañero/a y mencionar como se sentiría al hacer la negociación con el perfil que identificó en él/ella.





3. Técnicas de ventas (Teoría)

Los y las profesionales en ventas, por lo general, laboran bajo un modelo o técnica de venta previamente estructurado para el proceso, con la finalidad de persuadir al posible cliente en la compra del bien o servicio ofertado (Escudero, 2016). Con el paso del tiempo, el sistema ha ido evolucionando o adaptándose a una realidad cambiante, debido a que las ventas se transformaron y, en la actualidad, ya no son solo físicas entre el/la comprador/a y vendedor/a, sino que han variado por una serie de factores intermedios como internet, el almacenamiento y el transporte cuando se realizan compras en línea.

El/la vendedor/a actual debe tener conocimiento en técnicas de ventas presencial y virtual, los cuales lo ayudarán a lograr el cierre de la venta luego de identificar las necesidades del cliente y de haberle otorgado un producto o servicio que lo satisfaga (Mañas, 2015).

3.1. Planificación de las ventas

Es el proceso basado en la búsqueda y en el cierre de la negociación con un cliente o socio, donde se plantean los beneficios que serán alcanzados por principales pasos por desarrollarse (Mateo, 2005):

3.1.1. Localización de prospectos

La salida al campo es más eficiente cuando se ha identificado el segmento de trabajo y los posibles clientes o socios que tienen capacidad de compra (Rivera y Mas, 2015).

E

Banco "ABC" lanza al mercado un nuevo producto de vivienda de interés social y, de acuerdo con estudios realizados, han identificado que deben visitar la zona sur de la ciudad, por lo tanto, emprenden la labor de cobertura. Sin esta información, los/las colaboradores/as podrían recorrer toda la ciudad, desperdiciando tiempo y recursos.

3.1.2. Información cliente-empresa

Es importante conocer la mayor cantidad de información del cliente o socio, su poder de compra, sus gustos, y demás datos que puedan ser útiles. En el caso de una empresa, es esencial conocer sobre el proceso de compra y quién es la persona encargada del mismo (Tomàs, Amat y Esteve, 2007).

E

Un vendedor acude al área de recepción de una empresa y le explica todas las características y beneficios de un producto a la recepcionista. Inmediatamente se da cuenta de que perdió tiempo porque la persona encargada de compras no es ella y se entera de que la encargada no se encuentra en el edificio. Esta situación, que representa una pérdida de tiempo, se da por la falta de planificación o información previa acerca del cliente.

3.1.3 Elaboración de la propuesta de ventas

Al realizar la presentación del producto o servicio, se debe resaltar las características o beneficios que son considerados los más atractivos por el cliente o socio. Esto debe ser realizado con base en la información que ha sido levantada con anterioridad. Hay que responder satisfactoriamente la pregunta habitual: "¿Por qué debo comprar su producto o servicio?" (Fernández-Balaguer y Molina, 2006).

3.1.4. Recursos

Se tiene que analizar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de ventas. Es sumamente importante incluir factores como tiempo, costos de producto, recursos implicados en una visita o atención al público, lo que servirá para justificar rentabilidad o beneficio que será alcanzado por el cliente o socio en caso de realizar la transacción (Mateo, 2005).

3.1.5. Objetivos de ventas

El planteamiento de los objetivos o resultados de ventas supondrá los ingresos esperados por el producto o servicio. Las ventas siempre estarán asociadas a una correcta estructuración del camino que será transitado (Soret y Giménez, 2013).



3.2. Principales técnicas de ventas

Las principales técnicas que se describen a continuación se enfocan en los procesos para realizar aperturas y cierres efectivos en las ventas tanto de productos como de servicios.

3.2.1. Método SPIN

Desarrollado a principios de los años 90. Se basa en prestar mucha atención al cliente o socio con el objetivo de dar una solución concreta y personalizada. Sus etapas corresponden a cada letra del nombre de este método (SPIN): Situación, Problema, Implicación y Necesidad (Ladrón de Guevara, 2020):

- **Etapa Situación:** a través de la contestación de interrogantes se realiza el análisis actual de los planes y procesos existentes.
- **Etapa Problema:** se plantean interrogantes para entender el problema o la necesidad del cliente/socio, se evalúan los retos presentes.
- **Etapa Implicación:** se analiza las consecuencias y las oportunidades que se perderían en caso de no resolver el problema.
- **Etapa Necesidad:** se comunica los beneficios por obtener al momento de realizar la transacción.

3.2.2. Método AIDA

Creado en 1898, por Elias St. Elmo Lewis, publicista estadounidense. Describe las fases de un cliente o socio en el proceso de compras. Se divide en cuatro etapas: Atención, Interés, Deseo y Acción, cuyo objetivo es cerrar la venta.

Actualmente, debido al comercio electrónico y a los medios de pago en internet, este método ha evolucionado al plano digital. Por lo tanto, se prioriza conseguir la atención, el interés, el deseo y el cierre en la compra del producto con el mínimo contacto (o, inclusive, sin este) hacia una persona, siendo necesario facilitar toda la información del producto o servicio y lograr la atención del cliente o socio, aun con una sola imagen (Moreira, 2015):

- **Etapa Atención:** se busca conseguir la atención del cliente o socio hacia el producto o servicio, regularmente se logra a través de publicidad o procesos de comunicación. Obtener la atención del cliente o socio resulta fundamental debido a que sus sentidos se enfocan en conocerlo.
- **Etapa Interés:** se debe generar en el cliente o socio la motivación de compra del producto o la adquisición del servicio, dando a conocer por qué es la mejor opción mediante las características, ventajas, oportunidades y precio frente a la competencia.

- **Etapa Deseo:** consiste en que el cliente o socio comprenda la propuesta de valor y, en consecuencia, los beneficios de adquirir el producto o servicio, que satisface eficientemente sus deseos o necesidades frente a otros del mercado.
- **Etapa Acción:** se considera como la etapa de cierre de ventas, es decir, cuando el cliente o socio ha adquirido el producto o servicio ofertado mediante el pago o firma del contrato; además, posterior a ello, se genera un compromiso para la empresa y se inicia el proceso de fidelización de parte del cliente o socio. Una venta es exitosa cuando se ha cerrado, no antes, debido a que la persona puede tener toda la información, la necesidad, el deseo e interés del producto o servicio, pero si no lo adquiere, no es un proceso satisfactorio para la empresa.

E

Análisis en la negociación de un producto de colocación (crédito)

- 1. Atención:** en todas las instituciones financieras existen los mismos tipos de productos. Por lo tanto, es imprescindible realizar un proceso de marketing capaz de atraer la atención del cliente o socio. Dentro de los componentes de la mercadotecnia se puede ampliar la cobertura de la comunicación tradicional, incursionando en *social media* (redes sociales y publicidad digital) para explotar oportunidades o conocimientos de necesidades específicas de los clientes o socios y, al mismo tiempo, segmentarlos por profesión, edad y/o requerimiento financiero (Publicaciones Vértice, 2010).
- 2. Interés:** cuando una persona se pone en contacto —ya sea de forma presencial o virtual— para conocer las características y condiciones del crédito, puede inferirse que tiene interés en obtenerlo. Por ende, se vuelve necesario que conozca todos los aspectos del préstamo para que el proceso fluya de manera normal y sin contratiempos. El interés en conseguir el crédito puede estar condicionado por los requisitos necesarios para su trámite (Storey, 2016).
- 3. Deseo:** en el momento en el que el cliente o socio entiende los beneficios que obtendrá mediante el crédito en la institución, se despierta el deseo de empezar el proyecto de forma inmediata. Es importante poseer un plan de fidelización y que la entidad sea de su preferencia, es decir las etapas de atención e interés deben completarse (Alcaide, 2010).
- 4. Acción:** se cumple cuando se otorga el crédito al cliente o socio de la institución financiera, luego de la firma de la documentación necesaria. Algunas organizaciones han evolucionado en este proceso y realizan de manera virtual la entrega de documentación requerida. No obstante, la instrumentación y acreditación del efectivo se da posterior a la firma en las instalaciones de la institución financiera de manera presencial (Castillo, 2021).

Posterior a ello, en la entidad financiera se integran procesos adicionales como el seguimiento del crédito y la recuperación de la cartera.

3.2.3. Técnica SPIR

Técnica desarrollada por la compañía Xerox. De acuerdo con sus siglas está basada en: Situación, Problema, Implicación y Resolución. Centra su análisis en la problemática y en los beneficios del producto o servicio en la vida de la persona (Díaz, 2013).

Además, la técnica SPIR se fundamenta en prestar atención al cliente o socio para reconocer mediante la conversación e indagar cuáles son las implicaciones directas e indirecta que tendría el producto o servicio en su vida.

- **Etapas Situación:** se busca entender el problema, y comprender las necesidades y los beneficios requeridos por el cliente o socio.
- **Etapas Problema:** en esta etapa se proponen soluciones concretas al problema, y se busca la estrategia más adecuada de resolución.
- **Etapas Implicación:** se estiman cuáles serían las posibles implicaciones de no resolver el problema, así como los beneficios por perder en caso de no realizar la transacción.
- **Etapas Resolución:** se establecen los beneficios que serán alcanzados al darse la solución al problema o al realizar la transacción.

3.2.4. Modelo de negociación Harvard

Este modelo fue desarrollado en la Universidad de Harvard a finales de los años 70. Está basado en cuatro principios (Bercoff, 2005):

- Separar al problema de las personas.
- Centrarse en los intereses.
- Plantear opciones de beneficio mutuo.
- Utilizar criterios objetivos.

Tomando como referencia estos principios, de acuerdo con Aznar, Gallego, Medianero y Soto (2016), se desarrollaron los siete elementos inmersos en una negociación:

1. **Alternativas:** lo que una de las partes puede hacer sin consentimiento de la otra.
2. **Intereses:** deseos y necesidades por resolver.
3. **Opciones:** posibilidades por alcanzar en caso de darse un acuerdo.
4. **Legitimidad:** la validación del acuerdo alcanzado consiste generar el mismo con una tercera persona que, en el caso de un servicio, es el/la usuario/a final.
5. **Compromiso:** los acuerdos duraderos que podrían alcanzarse en la negociación.
6. **Comunicación:** instrumento que permite generar esta articulación efectiva entre las partes interesadas, es fundamental tener una comunicación bilateral efectiva.

7. **Relación:** se busca obtener el mejor resultado basado en una relación de negociación colaborativa, capaz de resolver a tiempo las diferencias.

3.2.5. Persuasión

Es el proceso destinado a cambiar la actitud o comportamiento de una persona hacia determinado objetivo, diferente al que se tiene en primera instancia.

Esta técnica pretende crear la necesidad al cliente o socio mediante la suministración de información o el manejo de sus sentimientos, logrando que la compra del producto o servicio sea exitosa y que el cliente o socio no se percate haber sido inducido para realizarla (Taboada, 2005).

La persuasión, según Cialdini (2007), tiene siete principios, que se detallan a continuación:

- **Compromiso y coherencia:** se trata de ser congruente entre lo que se dice y se hace. Una persona aceptará o estará identificada con un producto o servicio que anteriormente le ha generado un sentimiento de bienestar o satisfacción.
- **Reciprocidad:** cuando obtiene beneficios, buena atención o un excelente producto, el cliente o socio se sentirá obligado a responder dicho gesto; además, podrá crearse fidelidad en el/la comprador/a mediante un trato amable y justo. En toda organización una relación duradera resulta menos costosa que buscar nuevos clientes o socios.
- **Prueba social:** durante la adquisición masiva de un determinado producto o servicio se crea el imaginario de que lo hicieron debido a que es bueno. Esta tendencia permite generar una nueva compra de este. En el proceso de comunicación financiera un buen comentario de un producto de crédito a familiares o amigos/as crea la necesidad de comprobar dicha afirmación en la misma institución financiera.
- **Autoridad:** las personas con puestos de autoridad son más propensas a influenciar en los demás. Se estima que poseen conocimientos y aptitudes para generar información u opiniones capaces de promover patrones de conducta en sus compañeros para lograr una mejora en su trabajo. Muchas veces en una organización los clientes o socios necesitan que la información sea otorgada por el responsable y no por el colaborador de balcón de servicios.
- **Simpatía:** la capacidad de crear afinidad con la mayoría de las personas podrá influir en la toma de decisiones de manera rápida o más sencilla. Lo contrario sucede con aquellas personas que son menos agradables.
- **Escasez:** si el producto es único, o está a punto de agotarse, influirá en el pensamiento para adquirirlo de una manera rápida. Por esa razón en las campañas de mercadeo se trabaja con la premisa "Hasta agotar stock", la misma que, puede influir en el comportamiento de un/una comprador/a competitivo/a y lo/la motiva a



adquirir el producto; caso contrario, se quedaría sin el producto si otra persona lo adquiere antes.

- **Unidad:** este principio hace referencia a tener algo en común con una persona u organización. Al sentirse identificado/a es más sencillo ser influenciado gracias a haber creado el sentido de pertenencia. Por ejemplo, las personas que trabajan por el medio ambiente buscarán consumir la marca que en su plan de negocios incorpore responsabilidad con este, ya que siente que tienen objetivos comunes y que debe colaborar para alcanzarlos.

Permanentemente las personas estamos frente a intentos de persuasión. Al escuchar o ver con atención una publicidad, podemos percatarnos de que existe la intención de cambiar la opinión o deseo por adquirir determinada marca. La incorporación de frases como: "Somos el número uno en ventas", "Nuestro producto está avalado por...", "La menor tasa del mercado", "Nuestros clientes nos recomiendan" y muchas más pueden influir al momento de la elección de una empresa para realizar la compra. De este modo se puede entender qué están buscando las organizaciones o empresas al incorporar en sus programas de marketing a deportistas, personajes públicos y actualmente a los/las llamados/as *influencers*.

3.2.6. Empatía

La empatía comienza al "ponerse en los zapatos" del cliente o socio para inferir las emociones, deseos o creencias de la otra persona como si fuesen propias. Es parte de la inteligencia emocional que ayuda en el manejo de sentimientos y pensamientos mediante un proceso de adaptación dentro de la negociación.

Es interiorizar la necesidad del cliente/socio y buscar la mejor alternativa que lo beneficie o que cumpla con las expectativas planteadas. Para la realización de esta técnica se necesita generar un ambiente de confianza y tranquilidad con el fin de poder escuchar al cliente o socio, entender su necesidad y buscarle una solución como si fuese propia (Viñuela, 2011).



En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre el valor de la empatía:

<https://bit.ly/3d3H3Mf>



3.2.7. Rapport

Es la relación de comunicación o compenetración en un ambiente de confianza y comprensión entre dos o más personas. La técnica pretende generar una sincronización con la otra persona mediante los movimientos y la empatía; tanto el lenguaje verbal como el no verbal deberán ser el mismo entre las dos personas para lograr entrar en *rapport* (relación de sintonía).

El proceso de *rapport* consiste en observar los lenguajes verbal y no verbal del cliente o socio, logrando identificar patrones y características propias para, posteriormente, igualarlos de manera sutil para no generar un ambiente de desconfianza ni hacerle sentir al cliente o socio que se están burlando de él. Una vez igualado el lenguaje de la persona que compra por algunos minutos es tiempo de conducir la negociación, haciendo que el cliente o socio sea ahora quien imite el lenguaje del/la vendedor/a y, desde ese momento, la conversación o negociación será llevada por el/la vendedor/a (Alder, 2002).



En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre *rapport* y cómo usarlo:

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



3.2.8. Conocimiento de los servicios financieros

Según el escritor John C. Maxwell (2007), una de las leyes irrefutables del liderazgo consiste en generar el terreno firme dentro de cualquier propuesta. Por lo tanto, la generación de confianza hacia los clientes/socios está fundamentada en la convicción y coherencia que transmita la persona asesora, mediante el conocimiento de aquellos servicios financieros que forman la cartera de productos de la entidad.

En consecuencia, a mayor instrucción respecto a los servicios financieros, mayor será la proyección de respeto y carácter que se infundirán a los/las usuarios/as de una institución financiera.

La información que se presenta a continuación hace referencia a la prestación de servicios financieros (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011):

- **Definición y características de los servicios**

Según Castelló (2007), dentro del sector de servicios financieros es importante definir dos tipos, los mismos que se detallan a continuación:

- **Servicio financiero:** son las actividades inherentes al giro del negocio, ejecutadas por las entidades financieras para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios (personas naturales o jurídicas), sujetas a regulación y control financiero.
- **Servicio no financiero:** son las actividades no relacionadas directamente al giro del negocio, ejecutadas por las entidades financieras o por terceros/as para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios/as (personas naturales o jurídicas), las cuales serán autorizadas como servicios financieros.

Las principales características que diferencian a los servicios de los bienes son (Heyzer y Render, 2003):

- **Intangibilidad:** determina que los servicios no pueden ser vistos, sentidos, probados ni tocados, lo cual genera incertidumbre a sus usuarios/as al momento de adquirirlos, ya que no puede determinarse el grado de satisfacción hasta que sean utilizados.
- **Inseparabilidad:** se refiere a que los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, lo cual implica que su producción y consumo ocurren de manera simultánea.
- **Heterogeneidad:** concierne a la variabilidad que presentan los servicios de acuerdo con el recurso humano utilizado, y al lugar o tiempo en que se efectúa la prestación de este. Esta característica dificulta la estandarización de los servicios.
- **Caducidad:** determina que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar, lo que hace que sean perecederos.
- **Propiedad:** da el derecho de uso, acceso o alquiler al cliente y/o usuario/a durante la prestación del servicio, por el pago efectuado por los mismos, pero no de propiedad.

En Ecuador, los servicios financieros están divididos en cuatro grupos de servicio:

1. Servicios primarios financieros.
2. Servicios primarios no financieros.
3. Servicios de apoyo de ámbito financiero.
4. Servicios de apoyo de ámbito no financiero.

A continuación, se presenta la matriz de los servicios prestados por las instituciones financieras:

Tabla 1: Matriz de los servicios prestados por las instituciones financieras

Grupo de servicio	Subgrupo de servicio	N.º	Lista de servicios genéricos
Servicios primarios o claves de ámbito financiero	Servicios con cuentas	1	Apertura de cuentas
		2	Cierre de cuentas
		3	Activación de cuentas
		4	Mantenimiento de cuentas
		5	Bloqueo de cuentas
		6	Emisión y entrega de estados de cuenta
		7	Depósitos de valores
		8	Retiros de efectivo en la entidad
		9	Retiros de efectivo en otra entidad nacional
		10	Retiros de efectivo en otra entidad del exterior
		11	Consultas en la entidad en el país
		12	Consultas en la entidad en el exterior
	Servicios con cheques	13	Emisión de cheques nacionales
		14	Emisión de cheques del exterior
		15	Emisión de cheques especiales
		16	Canje de cheques del exterior
		17	Canje de cheques nacionales
		18	Devolución de cheques nacionales
		19	Devolución de cheques del exterior
		20	Habilitación de pago de cheques
		21	Inhabilitación de pago de cheques
	Servicios con tarjetas	22	Afiliación a tarjeta de crédito
		23	Emisión y entrega de tarjetas de crédito, débito o prepago
		24	Activación de tarjetas
		25	Bloqueo de tarjetas
		26	Cierre de tarjetas
		27	Cargo a clientes por uso de tarjetas en consumos en el exterior
		28	Cargo a clientes por uso de tarjetas en consumos nacionales
		29	Cargo a clientes por uso de tarjetas en consumos por Internet



Servicios primarios o claves de ámbito financiero	Servicios con tarjetas	30	Cargo a establecimientos por pagos efectuados por clientes con tarjetas
		31	Mantenimiento de tarjetas
		32	Renovación física tarjetas
		33	Renovación de servicios para tarjetas
		34	Reposición de tarjetas en el país
		35	Reposición de tarjetas en exterior
		36	Recarga de valores
		37	Descarga de valores
		38	Avance de efectivo en el país
		39	Avance de efectivo en el exterior
	Servicios con otros valores	40	Canje de valores
	Servicios de transferencias	41	Envío de transferencias nacionales
		42	Recepción de transferencias nacionales
		43	Envío transferencias al exterior
		44	Recepción de transferencias del exterior
		45	Envío de transferencias dentro de la misma entidad
		46	Envío de transferencias especiales
		47	Rectificación de transferencias
	Servicios de giros y remesas	48	Devolución de giros y transferencias
		49	Entrega y recepción de giros y remesas nacionales
		50	Entrega y recepción de giros y remesas internacionales
	Servicios transaccionales	51	Control de transacciones
		52	Transacciones fallidas
		53	Recepción de reclamos
		54	Permiso de uso de canales
	Servicios de cobros y pagos	55	Cobro de valores en general
		56	Cobro especializado de valores
57		Pagos a proveedores nacionales	
58		Pagos a proveedores del exterior	
59		Pago de nómina de empresas	
60		Pago de beneficios sociales	

Servicios primarios o claves de ámbito financiero	Servicios de cobros y pagos	61	Pago de obligaciones con el IESS
		62	Gestión de cobros y pagos
	Servicios de recuperación de cartera	63	Recuperación de valores
	Servicios de custodia	64	Custodia de valores
		65	Custodia documentos
		66	Arriendo de casilleros
	Servicios de gestión de facturas	67	Gestión de facturación a terceros
Servicios primarios o claves de ámbito no financiero	Servicios de planes de recompensa	68	Acceso a planes de recompensa
	Servicios de prestaciones en el exterior	69	Prestaciones en el exterior
	Servicios de seguridad	70	Provisión de mecanismos de seguridad adicional
	Servicios de transporte de valores	71	Transporte de efectos
		72	Transporte de valores
Servicios de apoyo de ámbito financiero Servicios de apoyo de ámbito no financiero	Servicios de soporte de cuentas	73	Actualización de registros
		74	Investigación de eventos
		75	Envío de comunicaciones
	Servicios de gestión de documentos	76	Reposición de documentos
		77	Cobro de documentos
		78	Impresión de documentos
		79	Copias de documentos
	Servicios de certificaciones	80	Certificación de información financiera
	Servicios de soporte empresarial	81	Preparación de estados financieros
		82	Provisión de soporte técnico
	Servicios de publicaciones	83	Publicación de documentos extraviados
		84	Publicidad en canales de la entidad
		85	Permiso de uso de instalaciones
	Otros servicios de soporte	86	Entrega de accesorios
87		Soporte para casilleros	

Fuente: Tomada de *Normas generales para las instituciones del sistema financiero* (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

3.3. Técnica de "romper el hielo"

Significa establecer con el cliente o socio un trato amable y cercano en el menor tiempo posible, es muy utilizada la filosofía de "La primera impresión es la que cuenta".

En la mayoría de los casos solo existe una oportunidad para acercarse. Por tal motivo, atraer al cliente o socio desde el instante de la presentación, caso contrario, podría perderse una oportunidad de venta. En definitiva, es tener actitud y presencia, empatía, conocimiento de los servicios financieros y el cliente o socio (Urbano y Yuni, 2005).

El acercamiento siempre debe ir acompañado de una presentación personal y de la empresa, dando a conocer quién es el/la colaborador/a que se encargará del proceso de negociación antes de entender la necesidad del cliente o socio y de entregar la información del producto. Para lograr entrar en la zona de confort del cliente o socio es importante que este asocie la entrega de información con experiencias personales, cuando esto sucede se puede observar una nueva postura corporal y su lenguaje se vuelve más fluido.

La persona que compra medirá la confiabilidad de las palabras escuchadas, por lo que es fundamental que el/la vendedor/a se muestre humilde y servicial, para que pueda darle al cliente o socio la sensación de conocer y entender la necesidad que lo trajo a la organización y cómo esta puede ser resuelta; además, el/la vendedor/a debe concentrarse en la solicitud del cliente o socio, no es momento de mostrarle opciones sino de saber escuchar (González, 2011).

La aproximación al cliente o socio dependerá del tipo de venta que se quiera realizar. Es diferente cuando la persona que compra llega a la organización porque tiene una necesidad de cuando el/la vendedor/a visita al cliente o socio en su espacio para ofrecerle un producto o servicio que, al momento, no es de su interés, o que puede ser de su interés, pero todavía no está muy consciente de ello, por lo que el/la vendedor/a deberá mostrarle las necesidades no satisfechas.

El objetivo de la técnica de romper el hielo es lograr una buena impresión desde el inicio, buscando atraer el interés del cliente o socio a partir del primer instante. Posterior a ello se podrá generar propuestas o la presentación de opciones una vez realizada la escucha activa, donde se busca la aprobación del cliente o que este se identifique con el producto (Schreiter, 2019).



En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre la técnica de "romper el hielo":

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



3.4. Indagación de necesidades

Las necesidades pueden calificarse como generalizadas y específicas a cada cliente o socio. Un producto o servicio tendrá la misma funcionalidad y las mismas características para varios clientes o socios. Por ejemplo, usualmente, la compra de un específico, la adquisición del mismo vehículo puede satisfacer de varias formas la necesidad del cliente: color, comodidad, forma de conducción, tamaño y, en algunos casos, su necesidad de estatus.

Para entender la necesidad del cliente o socio es primordial poder plantearle ciertas interrogantes al momento de la negociación (Gamarra, 2017):

- **Preguntas abiertas:** se busca obtener del cliente o socio la mayor información posible, se espera que involucre sus sentimientos en sus respuestas, esto ayudará al/ la vendedor/a a trabajar en su estrategia de venta.
- **Preguntas cerradas:** regularmente son formuladas al cliente o socio en forma de afirmación o negación. Cuando se ha entendido la necesidad sirven como forma de reafirmación.
- **Preguntas condicionantes:** se utilizan para conducir el proceso de negociación a favor del/la vendedor/a y para lograr llevar al cliente o socio al espacio deseado para el cierre de ventas.
- **Preguntas alternativas:** ofrecen al cliente o socio la elección de entre dos o más alternativas, y buscan entender la necesidad a través de la elección.
- **Preguntas de control:** aportan a la negociación la manera de reformular las afirmaciones o negaciones del cliente o socio dándole conductibilidad al proceso.

3.5. Presentación de beneficios o intereses

Existen varios beneficios o intereses deseados en el proceso de negociación, los cuales, en gran medida, dependerán de la personalidad del cliente o socio. A continuación, se resumen los beneficios buscados al momento de negociar (Villa, 2016):

- **De ganancia:** es obtener beneficio del producto o servicio que satisfaga las necesidades planteadas en la negociación, puede ser en precio, promoción, asistencia u otro factor que el cliente o socio considere como una ganancia. El interés es la parte económica.
- **De relación:** es conseguir, por medio del proceso de ventas, una relación cliente/ socio-empresa que perdure en el tiempo. Se busca obtener beneficios de las dos partes de la negociación.



E

En las ventas de franquicias, por un lado, el/la propietario/a de la marca se beneficia por seguir creciendo y; por el otro, el/la comprador/a —por la trayectoria que tiene marca— espera obtener un beneficio económico mayor al que obtuviese sin la franquicia.

- **Propios:** es buscar satisfacer las necesidades o los objetivos planteados en el proceso de compra, dejando de lado las peculiaridades de la personalidad. En ocasiones se adquiere productos en una empresa únicamente porque incrementaron su ego en el proceso; el producto no es lo que el cliente o socio estaba buscando en primera instancia, sin embargo, la persuasión transformó sus objetivos principales.
- **De proceso:** Se trata de buscar el mayor beneficio en todo el proceso de negociación, planteando alternativas a medida que se acerque al cierre. La necesidad principal nunca debe ser pérdida de vista y, a medida que avance el proceso, debe ser capaz de incrementar su beneficio y satisfacerla.

3.6. Alineación de objeciones

Las objeciones o excusas presentadas por el/la comprador/a pueden impedir que se materialice la venta. Son puntos válidos que da el/la comprador/a para no seguir en el proceso de venta. Esto puede ser por distintos factores, entre ellos: precio, no satisface la necesidad o, simplemente, se trata de una consulta del producto (Díaz, 2013).

Anticiparse a las objeciones presentadas por el/la comprador/a beneficia el proceso de ventas. Un procedimiento para el manejo efectivo de las objeciones es el siguiente:

- **Escucha activa:** entender qué busca el cliente o socio con la objeción, hacerle sentir que se preocupa por lo que piensa, y transmitir confianza con su lenguaje no verbal.
- **Replantear la objeción:** como se revisó anteriormente, muchos clientes o socios necesitan que se plantee su requerimiento en palabras del/la vendedor/a, lo que le dará la seguridad de que esta ha sido comprendida en su totalidad.
- **Aceptar la objeción:** el cliente o socio debe entender que la objeción está comprendida por el/la vendedor/a. Una vez ocurrida esta situación, se debe continuar con la negociación y buscar una coincidencia entre las dos partes. Este será el punto de partida para obtener el interés del cliente o socio.
- **Contestar rápidamente:** hay que tener pleno conocimiento del producto o servicio que se vende, esto ayudará a contestar las interrogantes u objeciones que tenga el cliente o socio. Dudar en algún momento permitirá al cliente o socio llevar el proceso de negociación a su favor, y en este punto la negociación estaría comprometida.

- **Preguntas correctas:** es necesario formular preguntas precisas al cliente o socio con la finalidad de afirmar que el proceso de ventas está yendo por buen camino; caso contrario, hay que retomar desde el punto en el que se tenía la atención del cliente o socio y reformular la estrategia de ventas.

En el proceso de ventas, las objeciones comunes que se presentan están relacionadas al precio de venta, la competencia y la ubicación geográfica, así como las que tienen que ver con su necesidad y las objeciones netamente porque no se desea el producto (Taylor, 2003).

Algunas de las objeciones que los clientes o socios utilizan a manera de rechazo en el proceso de negociación son:

- "No tengo tiempo".
- "¿Me ayuda enviando la información al *e-mail*?".
- "No me interesa".
- "Esperaba otra cosa".
- "Yo lo/la llamo".

Muchas veces las objeciones no están relacionadas con el producto o servicio en sí, sino que tienen que ver con factores externos, como la imagen de la empresa o del/la colaborador/a, el trato, la demora en la entrega, entre otros. Por ello la organización debe poner atención a la comunicación no verbal del cliente o socio.

Una vez superadas las objeciones, el cliente o socio prestará toda la atención a la presentación de las características y los beneficios del producto como agradecimiento al tiempo entregado por el/la vendedor/aa para resolver todas sus objeciones.

3.7. Cierre de ventas

La estrategia de cierre de ventas tiene por objetivo ayudar a los clientes o socios a tomar una decisión. Es la etapa donde el cliente o socio espera tomar la mejor decisión posible, una que satisfaga su necesidad con el temor a equivocarse. En cambio, para el/la comprador/a el cierre es la culminación de un proceso al que dedicó tiempo, esfuerzo y que, en el último instante, podría quedar en nada.

En el proceso de negociación es difícil comprender el momento exacto para realizar el cierre de ventas, pero existen tácticas y señales que pueden ayudar a hacerlo de manera exitosa. En los siguientes puntos se detallan algunas habilidades del cierre de negociación (Budjac, 2011):

- **Crear presión de tiempo:** el tiempo es muy valioso para un/una negociador/a, no se aconseja tomar decisiones precipitadas ni realizar ofertas por presiones de la contraparte.



- **Fintar:** un nuevo asunto puede ser la clave del cierre de la negociación, desviar la atención de la contraparte podría hacerlo ceder y lograr el cierre.
- **Revocación:** táctica que consiste en que una de las partes revoca su consentimiento a un acuerdo inicial, debido a que no todos los asuntos se encuentran resueltos, ejerciendo presión en la contraparte a obtener el cierre.
- **Retracción:** se refiere a hacerle saber a la otra parte que se retira la propuesta, se espera que reaccione y que intente cerrar el trato.
- **Concesión de cierre:** cuando se ha cumplido todos los objetivos de la negociación y se ha agotado todas las instancias, esta táctica podría ayudar a conseguir algo más, basado en que la otra parte no lo espera y baja la guardia en la negociación.
- **Silencio:** una táctica imposible de refutar; sin embargo, formulando las preguntas correctas es posible seguir en la negociación usando expresiones como “Hágame una oferta”.
- **Ultimátum:** una estrategia peligrosa porque la otra parte puede retirarse de la negociación al sentirse presionada o, por el contrario, puede entender sus razones y aceptar un acuerdo. Hacer una oferta final debe estar acompañada con razones muy valiosas para la otra parte.
- **Retirada:** si la negociación no avanza hacia un beneficioso acuerdo es mejor retirarse, caso contrario, la persona podrá encontrarse en una encrucijada en una situación que le tomará tiempo y recursos y del cual, al final, no obtendrá nada.
- **Creatividad y paciencia:** la paciencia es la mejor opción. Saber escuchar y actuar en los momentos precisos apoyado de su creatividad harán tolerable el proceso de negociación.

En el proceso de cierre resulta muy importante entender las comunicaciones verbal y no verbal, ya que el cliente o socio puede estar dando señales de que quiere cerrar la compra y el/ la vendedor/a sigue explicando las características del producto (Ramírez, 2007).

Cuando un cliente o socio está realmente interesado en hacer una negociación o compra, formulará las preguntas concretas que desea que sean contestadas por el vendedor, para luego tomar la decisión basada en que las respuestas obtenidas resuelven su necesidad.

Hay que poner énfasis a las señales no verbales, debido a que en esta parte puede estar la clave de cerrar una negociación de maneras rápida y ágil. Es importante observar la mirada, la disposición de los brazos, escuchar el tono de voz, analizar cuán emocionado está el cliente o socio por obtener dicho producto—inclusive con la formulación de preguntas clave— o si, por el contrario, refleja el desinterés.





ACTIVIDAD 13

Técnicas de ventas

De acuerdo con la información revisada, realizar las siguientes actividades:

1. Enumerar las etapas de la planificación de ventas.
2. Explicar, con sus palabras, qué entiende por la técnica de "romper el hielo".
3. Elegir un anuncio publicitario que haya escuchado o visto, analizar si la técnica de persuasión está presente, y buscar las frases clave del mismo.
4. Analizar la técnica de empatía y construir un ejemplo propio de su vida.
5. ¿Considera que las objeciones en el proceso de ventas siempre podrán ser resueltas?
6. Explicar qué entiende por "cierre de ventas".
7. ¿Coincide con la afirmación "El cierre es el último proceso de la venta"?



4. Técnicas de ventas (Práctica-simulación)

4.1. Planificación de las ventas de servicios financieros

El proceso de planeación de ventas de los servicios financieros está enfocado en la capacidad que deben por sí mismos para satisfacer en todo momento las necesidades del cliente o socio. La era digital ha ocasionado que muchas instituciones financieras evolucionen y realicen un trabajo eficiente con la ayuda de herramientas como *softwares* capaces de entender y almacenar las necesidades de los clientes o socios (Castelló, 2007).

Actualmente los/las compradores/as o potenciales clientes/socios pueden obtener información variada, simplemente navegando en el sitio web de la empresa o en sus redes sociales.

En el presente capítulo se intentará ejemplificar el proceso que experimentaría un producto financiero hasta su venta:

“Banco Nacional” debe lanzar una campaña para motivar a sus clientes a utilizar su nuevo producto: línea de crédito. En coordinación con su equipo de Planificación, emprenden el siguiente trabajo, el cual se detalla en los siguientes ítems:

4.1.1. Localización de prospectos

Es necesario entender que la línea de crédito no funcionará para todos los segmentos con los que trabaja el banco, por ende, se debe realizar un proceso de segmentación: a quién va dirigido el producto, a quién aporta más beneficios, a qué grupo etario pertenece y demás datos que pueden encontrarse en el momento de la creación del servicio; se obtiene la información de clientes y de accesos al sitio web de la entidad. Es importante indagar la ubicación de los posibles clientes, proponer estrategias de reducción de recursos y ejecutar acciones eficientes en el proceso de ventas. La información dividirá a los clientes en diferentes grupos: quienes tienen la necesidad, a quienes se les mostrará la necesidad y los que simplemente no desean el servicio (Hernández, 2018).

En el caso de “Banco Nacional”, luego de la revisión, se determinó que el segmento más viable para empezar el trabajo son las pequeñas y medianas empresas (pyme) que necesitan mejorar su liquidez en espacios de tiempo muy cortos.

Por ejemplo, la empresa “Bike” es una ensambladora de bicicletas que requiere mejorar su disponibilidad de efectivo cada vez que tiene un pedido internacional, debido a que tiene una política de venta del 40% de anticipo y el 60% a tres meses de plazo, necesitará dinero para cubrir costos y gastos generados por la facturación. La línea de crédito le permite obtener los recursos en cualquier momento, ya que trabaja con cupos preestablecidos que van a depender de varios factores como nivel de ventas, de patrimonio y de garantías, por consiguiente, se procede a valorar y a dar viabilidad a la solicitud.

Si se realiza visitas de promoción a todos los segmentos del banco, o a personas con características diferentes que impulsaron la creación del producto, podría presentarse una sobredemanda del servicio por parte de personas que no aplican a una solicitud de este, lo cual podría afectar negativamente la imagen de la institución.

4.1.2. Información cliente-empresa

En la etapa anterior se obtuvo información relevante que ayudará a tomar decisiones que están basadas en la optimización de tiempos y de recursos físicos y económicos en lo referente a la segmentación del mercado objetivo, así como los límites en cuanto a los recursos que posee la entidad para ser asignados a este nuevo producto, la capacidad de pago de los posibles clientes, sus horarios de trabajo, personas encargadas, entre otros (Carrasco, 2014).

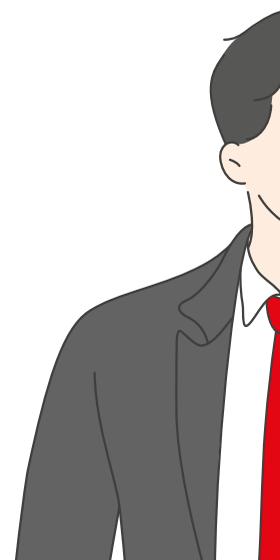
También es prioritario comprender la capacidad de la institución financiera para atender la demanda del producto financiero de manera presencial en sus agencias y en su sistema virtual, así como buscar ser eficientes en la concesión del servicio, y sus características para mejorar la experiencia de sus usuarios. La IFI debe analizar la necesidad de capacitar a su personal, el tiempo y recursos que debería invertir en tal actividad.

Se busca realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), tanto del cliente como del producto, el mismo que será resaltado al momento de la venta de la línea de crédito (González et al., 2019).

4.1.3. Elaboración de la propuesta de ventas

En la elaboración de la propuesta de ventas se responden las interrogantes: ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Dónde? En consecuencia, la entidad desarrolla su programa de comunicación o mercadeo del producto o servicio (Pinto, 2016):

- **¿Quién?:** define las personas que realizarán el proceso de venta, debiendo estar capacitadas y tener pleno conocimiento de las características y de los beneficios



del producto. Se entiende que el personal pasó por un proceso de selección de los/las mejores vendedores/as con anterioridad en utilitarios (redes sociales, plataformas o sitios web, entre otros) que permitan acercarse al cliente.

- **¿Cuándo?:** se establece horarios de trabajo. Si bien en la propuesta se consolidan los medios de comunicación o de promoción del servicio, es importante determinar su frecuencia, es decir, se define un cronograma de trabajo: tiempo en campo, direccionamiento en redes sociales y horarios de publicidad en medios tradicionales, entre otros canales de comunicación.
- **¿Cómo?:** se determinan los recursos necesarios para las diferentes acciones que serán emprendidas en el proceso de mercadeo del servicio.
- **¿Dónde?:** se identifica la zona geográfica de los posibles clientes, su forma de comunicación y los canales por los cuales desean recibir la información. Todo esto con la finalidad de lograr una venta efectiva.

4.1.4. Recursos

Para planificar correctamente el uso de herramientas, equipos, personal y activos en general, se elabora una lista de los recursos monetarios y no monetarios que intervendrán en la propuesta de ventas. En el ejemplo, estos van desde la generación de la propuesta, el desarrollo hasta la puesta en marcha del servicio. Todo este proceso necesitará recursos, y la generación de resultados evidenciará la viabilidad de seguir trabajando, modificar parcialmente el modelo de gestión o asignar nuevos recursos al proyecto (Maite y Carrasco, 2014).

4.1.5. Objetivos de ventas

El principal objetivo de la venta de las líneas de crédito es dotar de liquidez de corto o mediano plazos a empresas que necesitan recursos para mejorar su proceso de producción o hacer frente a políticas de plazo en el proceso de compras, y una reducción de sus indicadores podría no ser beneficioso. Por este servicio el banco ganará una retribución del uso de los recursos y, por otro lado, al mejorar los canales de acceso, por ejemplo, su sitio web se reduciría considerablemente la carga operativa (Soret y Giménez, 2013).



Luego de haber localizado a las pyme con necesidades de liquidez, se recopila la información del perfil del cliente establecido para determinar la compatibilidad con el producto financiero ofertado; se elabora una propuesta de comercialización para detallar el proceso de aproximación y negociación con el cliente especificando los recursos de la entidad financiera; por último, se proyectan los objetivos de liquidez que las pyme deberían alcanzar y la respectiva retribución económica de la IFI.



ACTIVIDAD 14

Proceso de planeación de ventas

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Futuro" realiza una planificación de ventas de su producto Crédito estudiantil.
2. Usted, como consultor/a, ¿qué alternativa le propondría seguir para una utilización eficiente de los recursos de la institución y conseguir un gran impacto en la demanda del servicio?

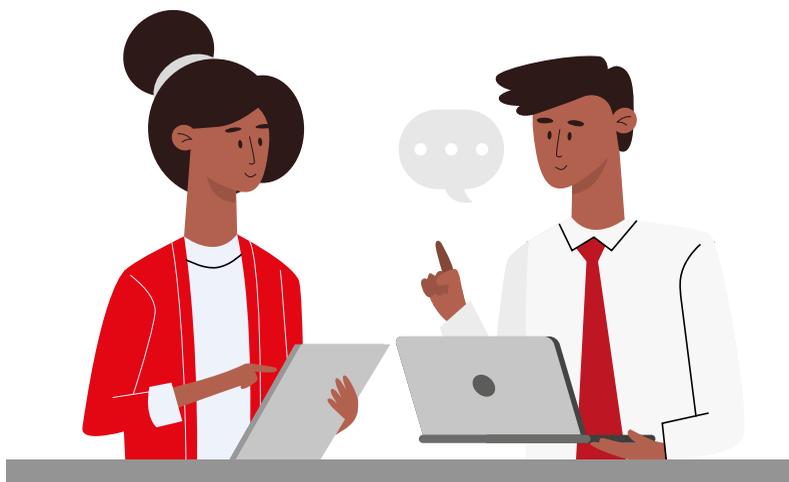
4.2. Aplicación de la técnica de "romper el hielo"

La mayoría de las organizaciones —incluidas las instituciones financieras— tiene establecidos protocolos de atención y servicio al cliente o socio, siendo de conocimiento general en cada uno/una de los/las colaboradores/as o vendedores/as, permitiéndoles a los clientes o socios que la etapa de acercamiento sea lo más natural posible (Tomàs, Amat y Esteve, 2007).

Se debe entender que la aplicación o el desarrollo de las técnicas revisadas dependerá de habilidades innatas de la personalidad (Fem, 2003). Por ejemplo, a alguien con personalidad extrovertida se la sentirá más natural al momento de la aproximación que a alguien con una personalidad introvertida. El trabajo constante y diario en las gesticulaciones, las comunicaciones verbal y no verbal, y las técnicas aprendidas ayudarán a mejorar el proceso de venta.

La humildad, la paciencia y la sinceridad son factores que los clientes o socios valoran en el proceso de compra (Viciano, 2015). En el siguiente apartado, se presenta la etapa del protocolo de atención y servicio establecido en una institución financiera (cooperativa) donde se trabaja con la técnica "romper el hielo".





4.2.1. Etapa de apertura

Se trata del saludo inicial que abre la comunicación entre el/la colaborador/a y los socios. Consiste en dar la bienvenida de tal manera que la persona se sienta importante y reconocida. En esta etapa es muy importante la aplicación de protocolos generados para tener la atención del socio, los cuales se detallan de la siguiente manera (Font, 2007):

- Hacer contacto visual con el socio desde el momento en el que se está acercando hacia el punto de atención; debe ser discreto, para que no sea tomado como confrontación.
- Ponerse a la misma altura para recibir al socio es importante.
- Saludar al socio de forma amable, con una sonrisa y sin esperar a que sea él/ella quien salude primero. Si hace esto, se estará ganando el hilo de la negociación.
- Para el saludo inicial, se debe utilizar el siguiente diálogo: "¡Buenos días/tardes/noches! ¡Bienvenido/a a (nombre del lugar)! (Nombre del/la colaborador/a) lo/la saluda, ¿en qué le puedo servir?". Aunque suena muy rígido, el socio comprenderá, desde el primer momento, quién es la persona que, posiblemente, lo ayude a solucionar su problema o a satisfacer su necesidad.
- Utilizar los 30 segundos iniciales para sorprender favorablemente al socio, con un trato cordial, espontáneo y sincero, con preguntas o afirmaciones clave, no asociadas al problema sino a medida de generación de confianza. Estas pueden ser: "¿Cómo está usted el día de hoy?", "Es bueno tenerlo/a el día de hoy en nuestra institución", entre otras que generarán en el socio una sensación de importancia.
- Mantener el contacto visual durante el servicio permitirá entender las comunicaciones verbal y no verbal, además del canal por el cual debe retroalimentar la comunicación.
- Brindar al socio una atención completa y exclusiva durante el tiempo del contacto.
- Si al estar con un socio se acerca otra persona en busca de atención, esta segunda persona no debe ser ignorada; en este caso, se le deberá ofrecer disculpas y, de la manera más cordial posible, invitarla a esperar, mencionando que enseguida será atendida. Se continúa con la atención al primer socio con las debidas disculpas por la interrupción.



ACTIVIDAD 15

Aplicación de la técnica de “romper el hielo”

1. Con la ayuda de un/una compañero/a, poner en práctica la técnica de “romper el hielo”. Para ello, una persona será el cliente/socio, y la otra será el/la colaborador/a.

Cliente o socio: ubicarse a una distancia prudente y simular como si llegase a una empresa en busca de atención.

Colaborador/a:

- a. Permanentemente debe tener la mirada en el cliente/socio y colocarse a la misma altura que este.
 - b. Realizar el protocolo de bienvenida.
 - c. Utilizar frases o preguntas que no están relacionadas con el servicio.
 - d. Consultar en qué le puede servir.
2. Analizar la actividad y hacer un proceso de retroalimentación con el/la compañero/a.
 - a. Realizar el ejercicio de la manera más natural, sin el guion en la mano. Se pretende crear en el subconsciente una serie de pasos para atención a clientes o socios.
 - b. Como parte de la práctica, analizar cuál fue el protocolo aplicado cuando se asistió a una institución financiera o para realizar alguna compra. Encontrar similitudes y diferencias al proceso planteado.

4.3. Aplicación del modelo SPIN

Anteriormente se revisó que el modelo SPIN tiene cuatro etapas: Situación, Problema, Indagación y Necesidad (Palacios, 2008). En esta sección se revisará su aplicación en la solución de un problema.

Cooperativa "Sol" está trabajando en el lanzamiento de un nuevo producto de colocaciones que está relacionado con el sector de la vivienda y construcción. Con la aplicación del modelo SPIN, se buscará satisfacer las interrogantes que tiene la administración antes de lanzarlo en el mercado.

4.3.1. Situación

En esta parte se busca obtener información importante del socio y de la empresa. Se plantea y se contestar interrogantes relacionadas con el nuevo producto, lo que dará una guía o estrategia de trabajo (Escudero, 2016). Las preguntas más frecuentes que pueden ayudar a obtener información son:

- ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta Cooperativa "Sol" para la generar un nuevo producto?, ¿hay posibles alianzas estratégicas?
- ¿Cuál es el estado de la tasa a cobrar con respecto a la competencia?
- ¿Cuál es el *plus* diferenciador o propuesta de valor que ofrece Cooperativa "Sol"?
- ¿El personal de ventas o de colocaciones está capacitado en el nuevo producto?
- ¿A qué sector de mercado estará enfocada la colocación?
- ¿En qué sector de la ciudad hubo un incremento de la venta de viviendas en los periodos recientes?
- ¿Cómo ha estado estadísticamente el crecimiento en el sector inmobiliario?
- ¿Cuál es el valor promedio que un socio pagaría por una vivienda?
- ¿Cuál es la tendencia actual en cuanto a diseño de vivienda?
- ¿Cuál es el promedio de ingreso de las personas que podrían acceder a ese nuevo producto de vivienda y cuál es su disposición al pago de este?
- ¿Cuál es el tiempo óptimo que el socio está dispuesto a esperar y cuál es el real que se demoraría el proceso de concesión de la vivienda?

4.3.2. Problema

En esta sección, y con la ayuda de información de la etapa Situación, se buscará conocer los problemas que se afronta (Puchol, Núñez, Puchol y Sánchez, 2009), los cuales se espera que sean resueltos luego de contestar lo siguiente:

- Los recursos que la cooperativa posee para este crédito son limitados, ¿qué pasaría si se tiene una gran demanda del nuevo producto?

- Cooperativa “Sol” se enfoca en socios de clase media, con ingresos estables capaces de cancelar una cuota mensual por un tiempo inferior a 10 años. ¿Debe considerar la organización si entre su misión y sus objetivos institucionales este sector es de atención prioritaria para la institución?
- Los planes habitacionales actuales y que pueden ser financiados por la cooperativa mediante una alianza estratégica para direccionamiento de socios son departamentos, sin embargo, el estudio reflejó que el socio valora vivir en viviendas de dos pisos.
- La capacitación al personal debe ser en campo u oficina, para conocimiento pleno del producto por vender, estrategia que se debería adoptar para generarle habilidades y herramientas a este colaborador.
- ¿Al socio le gusta o le atrae el nuevo producto? El mismo podría haber sido creado con la finalidad que los clientes estaban deseando.

4.3.3. Implicación

Con los problemas planteados en la sección anterior, realizar un análisis de la importancia para el socio y la empresa, en este se debe considerar (Da Silva, 2020):

- Al destinar fondos propios, ¿a qué producto se deberá reducir los cupos de los otros productos de colocación?
- La tasa de interés es inferior a la tasa promedio del mercado, por lo cual se espera una alta demanda.
- Los socios necesitan ampliación del tiempo de pago, en promedio 15 años, ¿cuáles serían las repercusiones a la liquidez de la cooperativa?
- Si el personal no está lo suficientemente capacitado, se considera entre sus metas y objetivos una pérdida de aproximadamente el 40% del cierre de ventas.
- Si se crea el producto sin un estudio previo y profundo del mercado, se corre el riesgo de que no sea atractiva para el nicho de mercado al que se está acostumbrado. ¿Qué sucedería con la cartera de socios?, y ¿cómo se sentirán los que no puedan acceder a este producto?

4.3.4. Necesidad

Luego de conocer la situación actual del mercado, hay que analizar cuáles son los problemas y las implicaciones para el socio y la empresa; además, habrá que evaluar los beneficios del nuevo producto (Facta, 2019). Con esta información se valora la viabilidad del proyecto:

- El nuevo producto de vivienda realmente ayudará a personas que no tenían acceso a créditos de este tipo, con un mejor proceso de concesión.
- Mejor tasa de interés y mayor plazo, dos características que necesita el socio.
- Los ingresos para la cooperativa cubren los costos y le dejan un margen de ganancia.
- El producto busca mejorar la calidad de vida de los socios, lo cual se planteó en los objetivos institucionales.



En esta parte del proceso, la necesidad implica que se debe tener la atención del posible socio, conocer sus necesidades reales y confirmar si estas se ajustan a la oferta que Cooperativa Sol está planteando.

En conclusión, la situación debe presentar todas las preguntas posibles, analizar el problema y los escenarios que implican los probables escenarios. Finalmente, las necesidades deberán ser cubiertas con la propuesta de la parte interesada, en este caso, la Cooperativa "Sol".



ACTIVIDAD 16

Modelo SPIN

Respecto al modelo SPIN, plantear:

1. Tres interrogantes adicionales que serían necesarias resolver acerca de la situación en Cooperativa "Sol".
2. Otro problema que enfrentarían el socio o Cooperativa "Sol".
3. La implicación principal para la Cooperativa "Sol" en cuanto a una nueva necesidad del socio.

4.4. Beneficios y soluciones que puedan dar a las necesidades identificadas

Para una organización, la creación de un nuevo producto o servicio debe responder a las necesidades existentes, entendido por el cliente o socio como lo que no posee en este momento pero que desea alcanzarlo (Osterwalder, Pyneur, Bernarda y Smith, 2015). Por ejemplo, crear inversiones a largo plazo a una tasa de interés muy baja no es beneficioso para el cliente o socio; los y las inversionistas prefieren operaciones a corto plazo a una tasa competitiva y a un riesgo medio o bajo, además es necesario que el beneficio sea para el conjunto de clientes/socios y no solo para uno o un grupo de ellos.

Se presentarán algunos productos o servicios creados para dar soluciones a necesidades de los clientes o socios (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2015):

- **Microcrédito para Pequeñas y Medianas Empresas (pyme):** creado para satisfacer la demanda de las pequeñas y medianas empresas que facturan anualmente entre USD 100,000 y USD 1'000,000, con una tasa diferencial por debajo de un crédito de consumo o microcrédito y a un plazo prudente. Las empresas obtienen recursos con un costo financiero relativamente bajo y, de esta manera, mejoran su rendimiento y productividad.
- **Seguro de desgravamen:** creado para satisfacer la necesidad y dar solución a las obligaciones en caso del fallecimiento del/la titular. Anteriormente, cuando fallecía una persona que tenía un crédito vigente en una institución financiera, este permanecía activo, por lo que se generaba una situación de arbitraje entre la entidad financiera y los/las familiares del/la deudor/a, donde se buscaba dar una solución. Actualmente el seguro de desgravamen cubre los valores adeudados, pero aplica ciertas condiciones como morosidad y tipo de muerte.
- **Fondo de depósitos:** creado con la finalidad de proteger y salvaguardar los dineros de los depositantes cuando se presente una quiebra de la institución financiera, de igual manera aplica límites y condiciones. Antes de que el fondo existiera, cuando cerraba una institución financiera, los ahorristas perdían todo su capital. Este fondo brinda credibilidad y seguridad del sector financiero.
- **Créditos para vivienda de interés social:** creado para satisfacer la necesidad de las familias de ingresos medios y bajos que sueñan con tener una vivienda propia. El beneficio es habitarla y pagarla en cuotas bajas; sentir que están estables en un lugar sin la preocupación de que serán desalojados.



ACTIVIDAD 17

Beneficios y soluciones a necesidades identificadas

1. Mencionar un producto o servicio encontrado en una institución financiera.
2. Analizar qué beneficios obtienen los clientes o socios.
3. Describir qué necesidades se soluciona con este producto o servicio.

4.5. Preparación de argumentos para aplicar en caso de objeciones

Luego de conocer sobre las objeciones que los clientes o socios pueden plantearse en la compra de un bien o servicio, en este apartado se analizará los argumentos que buscan dar respuesta a las posibles objeciones presentadas en el acceso a los servicios financieros (García, 2007).

Si bien es cierto el precio será la principal objeción planteada por los/las compradores/as, en el ámbito de los servicios financieros este resulta ser la tasa de interés y los costos asociados al servicio.

- **Colocaciones:** la tasa de interés activa y los costos asociados a los créditos son la principal preocupación de un cliente socio al momento de contraer una obligación (Navarro y Muñoz, 2015), por lo cual es necesario plantear los siguientes argumentos:
 - **Mayor plazo:** regularmente el cliente o socio busca poder cancelar cuotas bajas que puedan ser cubiertas por su capacidad de pago. Un ejemplo son los créditos de vivienda a plazos de 15, 20 o 25 años.
 - **Rapidez en el servicio:** cuando un cliente o socio necesita un crédito desea que la concesión sea lo más rápida posible, por lo que la institución debe

trabajar en los tiempos del proceso de entrega de los recursos y ofrecer un servicio personalizado.

- **Menor cantidad de requisitos:** el cliente o socio busca instituciones que no pongan trabas asociadas a los requisitos que deben presentar en el proceso de concesión. El argumento está relacionado a menores garantías, menor cantidad de documentos.
- **Nuevos canales de colocación:** puede enfocarse a beneficios basados en canales virtuales, el acceso de dinero mediante la web o aplicaciones para líneas de crédito o avances de tarjeta de crédito las 24 horas, los 7 días de la semana.

Para plantear estos argumentos, la organización debe trabajar con anterioridad en estrategias y objetivos alcanzables que puedan otorgarse al cliente o socio, ya que una relación duradera se basa en la confianza y el respeto a los acuerdos alcanzados.

- **Captaciones:** la tasa de interés pasiva pagada por las instituciones en los diferentes tipos de ahorro es la principal preocupación de los y las inversionistas, quienes buscan el mayor rendimiento posible del dinero (Navarro y Muñoz, 2015). Se puede trabajar en los siguientes argumentos:
 - **Seguro:** mencionar a los y las inversionistas que sus ahorros poseen seguro público o privado, y qué porcentaje de la inversión se encuentra cubierto por el seguro y cuál es el riesgo.
 - **Tasa de interés:** es la principal preocupación del/la inversionista. Es importante mencionar cómo se encuentra referente al mercado y su principal competencia. Algunas instituciones tienen la política de otorgar a sus agentes de inversionistas la capacidad de negociar un margen de la tasa de interés, brindándoles poder de negociación.
 - **Seguimiento y asesoría:** estar pendiente de los plazos y de nuevas fuentes de inversión, para que el o la inversionista tenga información de primera mano, lo/la hará sentir importante y dedicará tiempo de calidad con el/la vendedor/a.

El/la vendedor/a exitoso/a sabrá responder cada pregunta u objeción planteada por el cliente o socio, con base en un conocimiento pleno del producto o servicio presentado. Siempre tiene preparar y trazar una ruta para abordar al cliente o socio, debido a que no todos los clientes o socios son iguales, es por ello por lo que la información recogida en la primera fase de la planeación de ventas es primordial.





Unidad 1. Técnicas de negociación (Teoría)



1

- ¿Qué entiende por "negociación"?

2

Señalar cuáles son los elementos de la negociación:

- a. Personas, opciones, beneficio y cierre.
b. Personas, intereses, opciones, beneficio y compromiso.
c. Ninguna de las anteriores.

3

- Definir dos tipos de negociadores.

4

- Explicar qué es el mensaje dentro del proceso de comunicación en una negociación.

5

¿Cuáles son los canales de la comunicación?

- a. Auditivo, visual y kinestésico.
b. Visual y kinestésico.
c. Auditivo, visual y escrito.

6

- Elaborar un flujograma del proceso de negociación, explicando brevemente cada uno de sus elementos.

Unidad 2. Técnicas de negociación (Práctica-simulación)



7

- En la escucha activa el nivel de empatía hace referencia a:
- a. No escuchar nada.
 - b. Simular estar escuchando.
 - c. Ponerse en el lugar de la otra persona.

8

- ¿Cruzar los brazos en una negociación es un signo de rechazo?
- a. Sí.
 - b. No.
- ¿Por qué? _____

9

- Durante el contacto visual, ¿qué significa ver hacia arriba y hacia la izquierda en el proceso de negociación?

10

- ¿Cómo definiría la comunicación no verbal?

Unidad 3. Técnicas de ventas (Teoría)



11

- Enumerar los pasos por seguir en la planificación de ventas:
- 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
 - 4. _____



Evaluación de la Unidad didáctica

12

¿La técnica de "romper el hielo" hace referencia al primer acercamiento hacia al cliente/socio y puede definir la realización o no de la venta?

- a. Sí.
b. No.

13

- Definir qué es "empatía" para usted.

14

¿Las cuentas de ahorros son un servicio financiero?

- a. Sí.
b. No.

15

¿Qué tipo de preguntas se debe formular al cliente o socio en el proceso de venta para entender su necesidad? Mencionar, al menos, tres de ellas y explicar cada una.

- 1. _____
2. _____
3. _____

16

- Dentro del proceso de negociación, ¿qué es una objeción?

Unidad 4. Técnicas de ventas (Práctica-simulación)



17

- Detallar dos técnicas utilizadas para realizar el cierre de la negociación:
 1. _____
 2. _____

18

- Analizar la siguiente frase: "El sector rural de Ecuador necesita trabajar en procesos de capacitación financiera". ¿Puede afirmarse que es información obtenida en la etapa de búsqueda de prospectos en la planificación de ventas?
 - a. Sí.
 - b. No.¿Por qué? _____

19

- En la conversación con un cliente o socio que requiere un crédito, ¿se puede dejar de lado el costo que va cancelar en la realización de la transacción?
 - a. Sí.
 - b. No.¿Por qué? _____

20

- Como vendedor/a o asesor/a financiero/a, ¿qué beneficios le ofrecería a su cliente o socio para que invierta en la institución?



☰ Respuestas de la Evaluación de la ☰ Unidad didáctica

R/.

Pregunta 2

- b. Personas, intereses, opciones, beneficio y compromiso.

R/.

Pregunta 5

- a. Auditivo, visual y kinestésico.

R/.

Pregunta 7

- c. Ponerse en el lugar de la otra persona.

R/.

Pregunta 8

- a. Sí.



R/.

Pregunta 12

- a. Sí.

R/.

Pregunta 14

- a. Sí.

R/.

Pregunta 18

- a. Sí.

R/.

Pregunta 19

- b. No.



Referencias

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. ESIC Editorial.
- Alder, H. (2002). *PNL para la empresa: Cómo alcanzar la excelencia en el trabajo*. EDAF.
- Álvarez, C., Rivera, H., Conforme, G., Campoverde, F., Sornoza, D. y Merchán, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. 3 Ciencias.
- Aznar, J. A., Gallego, M. L., Medianero, M. V. y Soto, E. (2016). *Negociación y contratación internacional*. Editorial CEP.
- Báez, C. J. (2000). *La comunicación efectiva*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Bercoff, M. (2005). *El arte de la negociación: el método Harvard en 10 preguntas*. Deusto.
- Bolgeri, P. (2018). *Comunicación Interpersonal: Fundamentos teóricos y actividades prácticas*. Editorial Universidad de la Serena.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Prentice Hall.
- Carrasco, S. (2014). *Técnicas de información y atención al cliente/consumidor*. Paraninfo.
- Castillo, G. (2021). *Créditos y cobranzas: Enfoque profesional*. Tercero en discordia.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence : the psychology of persuasion*. Collins Business Essentials.
- Conexión ESAN. (2016). *La importancia de prepararnos para afrontar una negociación*.
- Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-prepararnos-para-afrontar-una-negociacion#:~:text=Prepararse%20para%20negociar%20implica%20conocer,negociador%20es%20igual%20al%20otro> .
- Covey, S. (1997). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós Ibérica.
- da Silva, D. (2020). *Los 11 tipos de clientes y sus características: todo lo que necesitas saber para mejorar la relación con tus clientes*. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-clientes-caracteristicas/>
- Díaz, R. (2013). *Ventas técnicas*. Editorial Macro.
- Escuela de Ventas BIDEA. (2020). *Clínica de Venta Emocional #2 Técnica Forrest Gump para romper el Hielo* [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=Nf6ztPotl0I>
- Escudero, M. J. (2014). *Gestión de compras*. Paraninfo.
- Escudero, M. J. (2016). *Técnicas de venta y negociación*. Paraninfo.
- Facta, B. (2019). *Comunicación que funciona*. ESIC Editorial.

- Fem, G. (2003). *Cómo negociar*. Eficacia básica.
- Fernández-Balaguer, G. y Molina, J. (2006). *El plan de ventas*. ESIC Editorial.
- Fernández, S. (2005). *Técnicas de Negociación*. Ideas propias.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2018). *¡Sí, de acuerdo!: Cómo negociar sin ceder*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Font, A. (2007). *Curso de negociación estratégica*. Editorial UOC.
- Gamarra, G. (2017). *Marketing*. Alfaomega.
- García, L. M. (2007). *Ventas*. ESIC Editorial.
- Gómez, B. y Herranz, A. (2011). *La comunicación sin palabras*. Marce books.
- González, M. (2012). *Habilidades Directivas*. Innovación y Cualificación.
- González, M. J. (2006). *Técnicas de negociación*. Innovación y cualificación. S.L.
- González, N., Olguín, J. A., Guzmán, J. C., Guzmán, J. y Martínez, M. E. (2019). *Casos Empresariales En El Sur De Tamaulipas*. Palibrio.
- González, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha*. Grupo Nelson.
- Hergueta, S. (2010). *El arte de la negociación*. Simón Hergueta Edición Limitada.
- Hernández, C. (2018). *Manual. Planificación del marketing de servicios (COMM041PO)*. Editorial CEP.
- Heyzer, J. y Render, B. (2003). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Educación.
- Juan lebu Salazar. (2017). *El valor de la empatía!!* [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=4Hgmfkg-UTk>
- Junta de Política Monetaria y Financiera. (2017). *Codificación RES junta política monetaria libro preliminar tomo I*. <https://www.bce.ec/images/transparencia2021/juridico/codificacionresolucionesmonetariasfinancierasvaloresyseguros2.pdf>
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2015). *Resolución No. 043-2015-F*. <https://www.bce.fin.ec/images/junta/Resolucion%20No.%20043-2015-F.pdf?dl=0>
- Ladrón de Guevara, M. A. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial*. UF0349. Editorial Tutor Formación.
- Louzao, B. (2017). *Estilos de negociación: negociadores duros y flexibles*. GetPlus. <https://getplus.es/estilos-de-negociacion-negociadores-duros-y-flexibles/>

Referencias

- Malaret, J. (2015). *Negociación en acción: Proceso 360°*. Díaz de Santos.
- Maite, L. y Carrasco, S. (2014). *Organización de procesos de venta*. Paraninfo.
- Mañas, L. (2015). *Técnicas de venta*. Editorial CEP.
- Martín, J. (2020). *Tipos de negociadores*. ExpaTalent. <https://www.expatalent.com/es/blog/tipos-de-negociadores>
- Martín, M. (2018). *Escucha activa y empática*. Editorial Elearning S. L.
- Mateo, A. (2005). *Manual de ventas y negociación*. Libros en red.
- Moreira, S. (2015). *Comienza a trabajar ahora*. Silvana Moreira Dávila.
- Navarro, E. y Muñoz, R. (2015). *Gestión comercial de productos y servicios financieros y los canales complementarios*. Paraninfo.
- NLP TALENT INSTITUT. (2014). *QUÉ es la PNL? | Programación neurolingüística | que es la PNL y para que sirve la PNL* [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=oCo7wJ-Qz3Y>
- Ortiz, R. (2008). *Aprender a Escuchar*. Lulu.
- Osterwalder, A., Pyneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Palacios, J. (2008). *Técnicas Avanzadas de Negociación*. Netbiblo.
- Pardo, D. (2018). *11 tipos de clientes y como relacionarse con ellos*. Integriaims. <https://integriaims.com/tipos-de-clientes/>
- Paz, J. I. (2004). *Negociación: competencia gerencial por antonomasia*. Revista EIA, 1, 81-98. <https://www.redalyc.org/pdf/1492/149217763008.pdf>
- Pinto, S. (2016). *Cómo preparar ofertas comerciales con profesionalidad, impacto y eficacia*. Fundación Confemetal.
- Pio dos Santos. (2020). *Inteligência emocional em compras*. https://www.linkedin.com/pulse/intelig%C3%Aancia-emocional-em-compras-richardson-pio-dos-santos/?trk=public_profile_article_view
- Ponti, F. (2007). *Caminos de la negociación, Los: Personas, estrategias y técnicas*. Ediciones Granica.
- Publicaciones Vértice. (2010). *Atención al cliente*. Editorial Vértice.

- 
- Puchol, L., Núñez, A., Puchol, I. y Sánchez, G. (2009). *El libro de la negociación (3ra Ed.)*. Díaz de Santos.
- Puchol, L. y Puchol, I. (2020). *El libro de la negociación (5ta Ed.)*. Díaz de Santos.
- Puigbó, J. (2019). *PNL: qué es y para qué sirve*. Psicología-Online. <https://www.psicologia-online.com/pnl-que-es-y-para-que-sirve-4340.html>
- Ramírez, J. S. (2007). *Negociar es bailar: conceptos y guías para la negociación eficaz*. Panorama.
- RD Station en Español. (2020). *¿Qué es Rapport y cómo puedes usarlo?* [Videoclip de YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=6y5oWosSgU0>
- Registro Oficial. (1999). *Ley de Compañías. Codificación*. <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/Texto-Legal-N%C2%B012.pdf>
- Registro Oficial. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/Constitucion_Republica_del_Ecuador_2008_RO.pdf
- Registro Oficial. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Rivera, J. y Mas, C. (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. ESIC Editorial.
- Rodríguez, S. (2006). *Salud mental del niño de 0 a 12 años. Comunicación, lenguaje y trastornos del lenguaje*. EUNED.
- Saieh, C., Rodríguez, D., y Opazo, M. P. (2019). *Negociación: ¿Cooperar o competir?* Ediciones UC.
- Schreiter, T. (2019). *Rompe El Hielo: Cómo Hacer Que Tus Prospectos Rueguen Por Una Presentación*. Fortune Network Publishing Inc.
- Shell, G. R. (2005). *Negociar con ventaja: Estrategias de negociación para gente razonable*. Antoni Bosch editor.
- Soret, I. y Giménez, E. (2013). *Previsión de ventas y fijación de objetivos*. ESIC Editorial.
- Storey, R. (2016). *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva*. DVE.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). Libro I.- *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XIV_cap_I.pdf



Referencias

- Taboada, A. (2005). *Persuasión: el poder del líder*. Panorama.
- Taylor, B. (2003). *Las 25 objeciones más comunes en la venta y cómo superarlas*. FC Editorial.
- Tomàs, J., Amat, O., y Esteve, M., (2007). *Cómo analizan las entidades financieras a sus clientes*. Gestión 2000.
- Urbano, C. y Yuni, J. A. (2005). *Técnicas para la animación de grupos*. Editorial Brujas.
- Valdés, V. (2005). *Relación Humana*. Pearson Educación.
- Viciana, A. (2015). *Técnicas de venta*. COMT0112. Ic editorial.
- Villa, J. P. (2016). *Manual de negociación y resolución de conflictos*. Profit Editorial.
- Viñuela, A. (2011). *Vender desde el corazón: Competencias clave para vender mejor y fidelizar a los clientes*. Profit Editorial.





“Pensar globalmente, actuar localmente, cooperar internacionalmente”