

UNIDAD DIDÁCTICA 4

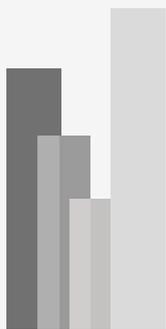
Comunicación y Calidad del Servicio Orientada al Cliente

Karen Melissa Nieto Morón
Pedro Adrián Infantes Montalvo

zegel
IPAE

 Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation

 FEPCMAC
FEDERACION PERUANA DE CAJAS
MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO



Carrera técnica

Asesoramiento Operativo
y Comercial de Productos
Bancarios y Financieros

UNIDAD DIDÁCTICA 4

Comunicación y Calidad del Servicio Orientada al Cliente

zegel
IPAE

 Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation

 **FEPCMAC**
FEDERACION PERUANA DE CAJAS
MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO

 **caja**
arequipa

 **CAJA HUANCAYO**

 **CAJA
MUNICIPAL
ICA**

 **Caja Sullana**

 **CAJA
TACNA**

 **CAJA
TRUJILLO**

COMUNICACIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO ORIENTADA AL CLIENTE

AUTORES

Karen Melissa Nieto Morón
Pedro Adrián Infantes Montalvo

EDITADO POR

© Sparkassenstiftung für internationale Kooperation
Calle Andalucía 119, dpto. 502, Miraflores
Lima - Perú

© Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito,
Zegel Ipae, CMAC Arequipa, CMAC Huancayo, CMAC Ica, CMAC Sullana,
CMAC Tacna, CMAC Trujillo

REVISIÓN EDITORIAL

Jesús Inés Navarro Pinto

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Brenda Tatiana Zapata López

COORDINADOR REGIONAL AMÉRICA DEL SUR

Manuel Patrick Alfonso Ulrich

DIRECTOR PROYECTO REGIONAL BMZ PERÚ

Carlos Pumar Frohberg

CONSULTORA EN FORMACIÓN DUAL

Nelly Isabel Gonzalez Curay

CONSULTOR JUNIOR EN FORMACIÓN DUAL

Luis Ángel Corvera Díaz

1.ª edición digital - diciembre 2019

ISBN digital: 978-612-47996-3-1

Esta publicación digital se encuentra disponible en:

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
Información general de la unidad didáctica.....	10
1. Conociendo a mi cliente externo e interno.....	12
1.1 El cliente	14
1.2 Entendiendo al cliente desde una perspectiva más humana	15
1.3 La inteligencia emocional como elemento clave en la interacción con el cliente	16
1.3.1 Dimensiones emocionales del consumidor.....	18
1.3.2 Ecuación de valor para el cliente.....	22
1.3.3 Nuestro rol: conocer y entender a los clientes.....	24
1.4 El elemento servicio dentro de la experiencia del cliente ..	28
1.5 La experiencia de un cliente parte de una cultura de colaboración	29
1.6 Elementos claves en la interacción con los clientes internos	30
1.6.1 La comunicación	31
1.6.2 El conflicto.....	31
1.6.3 Proactividad	32

1.6.4 La conexión con el cliente	33
1.7 Atención y servicio a los clientes de las CMAC	33
1.7.1 Triángulo del servicio	34
2. El viaje del cliente	38
2.1 El viaje del cliente con la marca	39
2.2 Elementos a considerar en el viaje del cliente	41
2.3 Importancia de conocer el viaje del cliente con la marca...	42
2.4 La venta y la gestión comercial de la marca.....	43
2.4.1 Personalidad ideal del asesor financiero.....	43
2.4.2 La clave: vender beneficios y no productos	44
2.4.3 Preguntas para detectar las necesidades de los clientes	44
2.4.4 Etapas de la venta	47
2.4.5 Competencias en la comunicación durante el proceso de venta.....	48
2.5 Recomendaciones para una óptima negociación	50
2.6 Momentos WOW y puntos de dolor.....	51
3. Estrategias generales del servicio al cliente	54
3.1 Brechas del servicio	55
3.2 Acuerdos del nivel de servicio	57

ÍNDICE

3.3 Evaluación y calidad del servicio.....	58
3.4 Gestión de reclamos y quejas	61
3.4.1 Reclamos escondidos	64
3.4.2 Tiempo de absolución de reclamos.....	65
3.4.3 Instancias que protegen al cliente.....	66
3.4.4 Buenas prácticas en la gestión de reclamos y quejas	68
3.4.5 Integridad para evitar futuros reclamos.....	69
3.5 Métodos de comunicación en la atención de quejas y reclamos	70
3.5.1 Ingreso de un reclamo dentro de una CMAC	71
3.5.2 Recomendaciones para una solución efectiva de problemas	72
3.5.3 Pautas de atención por momento o interacción principal	73
3.5.4 Pautas en la comunicación verbal y no verbal	77
3.6 Gestión de la relación y fidelización de clientes	80
3.7 Planificación, organización y gestión del tiempo de un asesor financiero	82
REFERENCIAS	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comparación entre información transaccional y relacional para productos de crédito	24
Tabla 2: Tipo de información a recolectar sobre el cliente	27
Tabla 3: Diferencias entre un reclamo y una queja	62
Tabla 4: Defensoría del cliente financiero e Indecopi	67
Tabla 5: Pautas - Saludo inicial	74
Tabla 6: Pautas - Concentración durante la atención	75
Tabla 7: Pautas - Invitación a la siguiente etapa del proceso de evaluación	76
Tabla 8: Pautas - Despedida de la atención	76
Tabla 9: Definiciones de los términos <i>planificar</i> y <i>organizar</i>	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones emocionales del consumidor	19
Figura 3: Triángulo del servicio	35
Figura 4: Esquema resumen del capítulo 1	37
Figura 5: Viaje de un cliente al solicitar un crédito.....	40
Figura 6: Viaje de un cliente al solicitar un producto de ahorro ...	42
Figura 7: Recomendaciones para proyectar una imagen positiva	50
Figura 8: Esquema resumen del capítulo 2	53
Figura 9: Brechas en el servicio	57
Figura 10: Flujo de ingresos de reclamos y quejas en una IF.....	64
Figura 11: Las tres etapas de un reclamo	68
Figura 12: Matriz de Eisenhower.....	84
Figura 13: Esquema resumen del capítulo 3	86



INFORMACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

El libro de la unidad didáctica 4 *Comunicación y Calidad de Servicio Orientada al Cliente* es parte de una serie de materiales de la carrera técnica Asesoramiento Operativo y Comercial de Productos Bancarios y Financieros bajo el enfoque dual, que tiene como objetivo brindar al aprendiz las herramientas necesarias para una óptima gestión de la calidad del servicio, las cuales le servirán en su labor futura como asesor financiero de una Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC). La importancia radica en que este conocimiento y su aplicación actuarán como un elemento diferenciador frente a otras instituciones financieras, y como una oportunidad de mejora de los procesos de las CMAC, con miras a dar una experiencia de servicio memorable.

Este libro se compone de tres capítulos: el primero, «Conociendo a mi cliente externo e interno», tiene como objetivo brindar los conceptos generales relacionados con la experiencia del cliente y la calidad del servicio, con un enfoque estratégico y teórico, pero también reflexivo.

En el segundo capítulo llamado «El viaje del cliente» se conocen las principales interacciones que viven las personas que llegan a una CMAC. Esto permitirá al aprendiz comprender que la experiencia no concluye con un desembolso de dinero o la apertura de una cuenta de ahorros, sino que continúa con momentos importantes, como el primer pago del crédito, la cobranza, las consultas sobre los productos, entre otros.

El tercer capítulo, «Estrategias generales del servicio al cliente», describe las distintas brechas que se presentan en el servicio y las principales recomendaciones que las IF deben tomar en cuenta para no generar deficiencias en el proceso de atención. También se desarrollan temas relacionados con el nivel, la evaluación y la calidad del servicio, para luego ahondar en la gestión de los reclamos y quejas en las CMAC. Dentro de este tema se explican los métodos de comunicación y se presentan diversas pautas de atención por momento o interacción.





**CONOCIENDO
A MI CLIENTE
EXTERNO E
INTERNO**

En este capítulo brindaremos los conceptos orientados al cliente como un ser humano con necesidades y deseos que influyen en su experiencia y en la calidad del servicio que se le ofrece en las CMAC, con un enfoque estratégico y teórico, pero sobre todo reflexivo. La idea es que conozcamos las metodologías y herramientas que nos permitirán dar un mejor servicio al cliente, y, por lo tanto, él se lleve una buena experiencia de la atención en la institución financiera (IF). El cliente es una persona con emociones e historias de vida y no un número más en la IF; por esa razón, es importante convertirnos en gestores de emociones y de experiencias.

El mundo de la experiencia del cliente es bastante amplio, su campo de acción implica desde la promesa de la marca (lo que la entidad ofrece al público), pasando por las interacciones que vive el cliente, hasta la entrega del producto o servicio. Por eso, debemos tener en cuenta que es nuestra responsabilidad que esa experiencia sea positiva y genere una relación a largo plazo con la IF.

Por ejemplo, las CMAC ofrecen bienestar a sus clientes en una experiencia de servicio memorable, en la cual se construye un vínculo único con el asesor financiero, pero también se genera un impacto social al ofrecer servicios y productos que cambian y mejoran la vida de las personas.

Si bien la experiencia del cliente es una disciplina relativamente nueva, cada vez más encontramos un número mayor de autores y especialistas que la describen (tanto a nivel nacional como internacional), y empresas que se interesan mucho más en conocer a sus clientes y lograr experiencias positivas. Entre tanta información, es importante rescatar aquella que se acople mejor a nuestra realidad y al sistema de las CMAC.

Para que entendamos mejor este punto, es necesario saber que la experiencia del cliente corresponde a la suma de emociones relacionadas a las interacciones o contactos que tiene con la IF a través de sus colaboradores y los diversos medios físicos y electrónicos que la CMAC pone a su disposición. Estas emociones derivan en un sentimiento que puede ser positivo o negativo y que se transforma en una acción.

Si el cliente tiene emociones positivas (producto del cumplimiento de la promesa ofrecida por la IF o de la experiencia que superó sus expectativas),

evidenciaremos acciones favorables, como las relaciones a largo plazo, la recompra y las recomendaciones de un producto o servicio a familiares, amigos, compañeros de trabajo y otras personas de su entorno. Por el contrario, si manifiesta emociones negativas, porque se llevó una mala experiencia por no haber sido cubiertas sus expectativas, esto desencadenará posiblemente en un reclamo o en la decisión de trasladarse a otra IF de la competencia.

En los próximos capítulos reforzaremos la visión que tenemos sobre el cliente como persona y el enfoque de un servicio de calidad. También descubriremos algunas prácticas positivas en la gestión de la experiencia del cliente, para finalmente centrarnos en el servicio como elemento diferenciador.

1.1 El cliente

Una de las primeras interrogantes que debemos resolver es la siguiente: ¿quién es un cliente? Alvarado (2012) propuso una definición interesante que nos puede llevar a reflexionar: «Un cliente es un ser humano que viene en todos los tamaños y colores. Es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que está muy alto. Es una **tarjetahabiente** nueva que no sabe usar el cajero automático. Es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atenderlo más rápido. Es una persona que no habla bien el español y que está tratando de hacerse entender de la mejor manera posible».



Es la denominación que recibe un usuario o cualquier cliente que utiliza una tarjeta de débito o crédito de una institución financiera (aun así su nombre no aparezca en ella). Esto quiere decir que es el propietario del plástico que la IF le ha ofrecido para que lo use.

El cliente debe entenderse como el destinatario final de nuestras actividades y tareas diarias, porque sin él no existirían las CMAC. Veámoslo como una fuente importante de ideas y oportunidades de mejora, ya que a través de él podemos saber si los productos y servicios que ofrecemos están acordes a sus necesidades, con el fin de mejorar constantemente. Por este motivo, diversos autores señalan que el cliente es la razón de existir de las organizaciones.

Esta perspectiva la mencionó Drucker (1954), quien aseguró que el fundamento de un negocio es el cliente, porque las empresas surgen con la misión de resolver necesidades insatisfechas de personas que se convierten en clientes, y, al hacerlo, las instituciones generan ingresos gracias a ellos.

1.2 Entendiendo al cliente desde una perspectiva más humana

Para analizar la relación que una CMAC tiene con un cliente, es importante que tengamos primero una visión humana y real de él, ya que solo viendo al cliente como el ser humano que es, podremos conectar auténticamente con él y generar confianza a largo plazo. Cada ser humano cuenta con una personalidad única y diferente a la nuestra, por lo que, desde nuestra posición como asesores financieros, nos toca aprender a convivir con ello de manera tolerante y asertiva.

En muchas ocasiones, cuando describimos a alguien, decimos, por ejemplo: «El señor Pablo, un cliente frecuente de la CMAC, tiene una personalidad muy optimista», «Las señoras Pamela y Juana, a pesar de ser gemelas, tienen personalidades muy diferentes». La mayoría de las personas usamos el término *personalidad* de manera constante, pero errada, aludiendo a un encanto o estilo y, a veces, incluso confundiéndolo con el término *carácter* (Coon y Mitterer, 2014).

«Se considera personalidad como el patrón único y de largo plazo de pensamiento, emociones y conducta de una persona» (Burger, 2011; Ewen, 2009, como se citó en Coon y Mitterer, 2014). «En otras palabras, la personalidad se refiere a la coherencia en cómo eres, has sido y serás. Es la combinación articular de talentos, valores, esperanzas, amores, odios y hábitos que hacen de cada uno de nosotros una persona única, es decir, patrones únicos y relativamente estables de pensamiento, emociones y conductas del individuo» (Coon y Mitterer, 2014).

En cambio, según Bryan y Babelay (2009), el carácter implica las cualidades positivas o negativas de una persona más allá de una mera descripción. No obstante, cuando hablamos de rasgo en una personalidad, podemos decir que esto se refiere a la conducta, es decir, a la cualidad estable y duradera que un individuo muestra en la mayoría de las situaciones (Coon y Mitterer, 2014).

Toda persona es el resultado de sus historias y experiencias, y, desde esa perspectiva, refleja su visión del mundo. Por eso, es importante reconocer como futuros asesores financieros que las percepciones y las reacciones sobre las diferentes situaciones que se puedan presentar con los clientes son únicas y parten de un conjunto de vivencias positivas y negativas que traen consigo.

1.3 La inteligencia emocional como elemento clave en la interacción con el cliente

La interacción con los clientes de una CMAC no es sencilla, debido a la diversidad de formas de pensar y de ser, pero tampoco es imposible. Lo fundamental en este aspecto es ser tolerantes, empáticos y respetuosos.

Se nos pueden presentar situaciones en las que el cliente se encuentre descontento, irritable u ofuscado por el servicio o producto brindado. Sin duda esto genera una mayor preocupación en nuestra preparación respecto al trato con el cliente. En ese sentido, es indispensable un buen manejo de nuestras emociones para no tomar las actitudes de manera personal y esto no afecte la calidad de nuestra atención.

La inteligencia emocional nos permite manejar de forma correcta todo tipo de situaciones con los clientes y compañeros de trabajo, pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de inteligencia emocional? Para Salovey y Mayer (1990), esta inteligencia refleja la capacidad de monitorear nuestros sentimientos y emociones y la de los otros, permitiéndonos guiar nuestros pensamientos e impresiones.

Según Goleman (1995, como se citó en D' Alessio, 2015), existen cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo. Estos son:

- a. **Autoconciencia o conciencia en sí mismo:** capacidad para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e instintos, así como los efectos en otros.
- b. **Autodominio:** capacidad para controlar o redireccionar impulsos negativos y estados de ánimo.
- c. **Motivación:** pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero o estatus.
- d. **Empatía:** capacidad para entender la apariencia emocional, así como la habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
- e. **Habilidades sociales:** destreza para manejar las relaciones, construir redes de trabajo y encontrar un espacio común que permita la compenetración.

De acuerdo con Goleman (1998), para motivar la inteligencia emocional, las organizaciones deben ayudar a las personas a cambiar los hábitos conductuales antiguos y establecer unos nuevos. Su desarrollo no puede suceder sin un sincero y decidido esfuerzo por parte de los colaboradores (D'Alessio, 2015).

En concordancia con el autor, es de suma importancia que todos los colaboradores de las CMAC desarrollen la inteligencia emocional, la misma que puede ser aprendida con la práctica a diario tanto en su vida personal como en la laboral con el fin de volverlo un hábito.

El camino no es sencillo porque se necesita la adaptación de un nuevo estilo de vida por parte de todos los colaboradores de la institución, que no es algo que se aprende de manera rápida, toma tiempo y compromiso. Los frutos que se lleguen a obtener dentro de la organización se traducen en resultados comerciales consistentes, un mejor clima organizacional, una comunicación fluida, una cohesión de todo el equipo, un mejor manejo de conflictos y un enfoque auténtico hacia el cliente; por lo consiguiente, vale la pena el esfuerzo.

1.3.1 Dimensiones emocionales del consumidor

El consumidor actual convive con mucha información y oferta de servicios y productos. Sin duda, la tecnología ha contribuido en gran medida en este punto, así como en el incremento del uso de las redes sociales como canal de información y contacto con nuestros clientes.

El uso frecuente de las redes sociales ha permitido al consumidor compartir sus experiencias cotidianas en todo momento, con una muy marcada predilección al uso del Facebook. Según lo que se mencionó en Gestión (2017), nueve de cada diez personas utiliza una red social; el 100 % tiene una cuenta de Facebook, mientras que Twitter, WhatsApp, Google y LinkedIn son usados en distintos momentos y cumplen un rol diferente en la vida del consumidor.

Asimismo, las nuevas tendencias en el entorno del consumidor generan para él una mayor cantidad de ofertas ofrecidas por las IF. Esta situación lo convierte en un consumidor más exigente, ya que tendrá a su disposición la información de los productos y servicios de distintas entidades. Por ejemplo, en el caso de las CMAC, es habitual que el cliente visite diferentes agencias de las diversas CMAC y otras instituciones microfinancieras, con el fin de poder comparar las tasas de interés y beneficios tangibles (regalos y promociones), principalmente de productos activos.

Sin embargo, poco a poco migrará esa tendencia a la era digital, ya que los clientes podrán hacer lo mismo utilizando el Internet (mediante una computadora o celular) y acceder a las páginas web o aplicaciones de las instituciones microfinancieras, donde tendrán la posibilidad de realizar simulaciones e incluso solicitar la apertura de una cuenta de ahorros o un crédito en línea. También los clientes podrán hacer consultas en la página web de la SBS, en la cual tendrán la opción de comparar las tasas de interés activas y pasivas ofertadas por las entidades del sistema financiero peruano.

En consecuencia, el acceso a Internet y las redes sociales permiten al consumidor obtener más información para la toma de decisiones.

Por esa razón, el lazo emocional que construyamos con nuestros clientes (por esos medios) resultará clave para diferenciarnos. Un primer paso es entender las dimensiones emocionales que mueven al consumidor de hoy, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 1: Dimensiones emocionales del consumidor



Fuente: Adaptado de *Calidad en el servicio al cliente* (Alvarado, 2012).

Estas dimensiones emocionales implican cambios y mejoras en la manera cómo nos relacionamos con el cliente, los cuales explicaremos a continuación:

- a. **La buena atención al cliente es un recurso escaso:** cada vez es más difícil que los clientes encuentren experiencias cálidas, acogedoras y cercanas en una institución financiera; no obstante, esto puede representar una oportunidad para las CMAC y marcar la diferencia respecto a otras IF. Esto sucede porque ofrecer un buen servicio implica una mayor inversión, y son pocas las empresas que priorizan este aspecto, como, por ejemplo, en la capacitación en atención y conocimiento de productos y procesos para el personal.

Si bien las CMAC cada vez más adoptan cambios en sus estrategias, aún no comprenden del todo el concepto *transformación digital*, que es otro aspecto en el que se deben enfocar para mantener a largo plazo la relación con el cliente. Su implementación no funciona por sí sola si no se toma en cuenta a las personas como activo importante en esta ruta de cambio. Por ejemplo, algunas CMAC han reformado sus escuelas de formación de analistas de crédito, aplicando un modelo presencial de enseñanza al momento del ingreso del personal nuevo, y buscando una formación continua a través de talleres y educación en línea (incluyendo el **microlearning**).



El *microlearning*, también conocido como microaprendizaje, es una metodología que se imparte en pequeños contenidos formativos que se relacionan entre sí. Esta propuesta de enseñanza permite un aprendizaje ágil de los temas, que se adecúa de manera óptima a un ritmo intenso de trabajo.

- b. El cliente tiene el poder de la decisión final de compra:** cuando el cliente es informado sobre los productos y servicios que le ofrece una institución, por ejemplo, un crédito activo, se le da la oportunidad de comparar respecto a otras empresas y productos. En ese sentido, el cliente tiene la última decisión y esta va a depender de las estrategias que utilicen las CMAC para diferenciarse.
- c. Existe una evolución de lo físico a lo digital:** se considera erróneamente que los clientes del sector microfinanciero no son digitales. Sin duda, esto se encuentra muy alejado de la verdad; ya que, bajo el principio de rapidez y simplicidad que desean los clientes (y mucho más cuando se trata de un préstamo), las CMAC buscan cada vez más soluciones digitales tanto para los clientes actuales como para

los que vendrán a futuro (por ejemplo, para las personas que heredarán los negocios de sus padres).

- d. **El conocimiento como recurso diferencial:** si nos encontramos con un cliente cada vez más informado sobre los productos y servicios que la CMAC le ofrece, debemos también estar listos para esta demanda en la asesoría personalizada. Ante ello, las CMAC cada vez más ingresan al mundo digital para brindar a sus clientes canales informativos.
- e. **La tecnología al servicio de una relación cercana con el cliente:** existen muchas herramientas que sirven para estar más cerca del cliente, como el *software* de CRM (Customer Relationship Management o Manejo de Relación con Clientes, en español), que es utilizado para operar estrategias de seguimiento y gestión diaria de una cartera de clientes. Por ejemplo, en las CMAC se manejan aplicativos que sirven para gestionar mejor la cartera de sus clientes y que permiten programar citas, ubicar a los clientes por geolocalización, realizar visitas de fidelización, etc.

En este aspecto, es importante recordar que los datos del cliente deben ser guardados en nuestros sistemas desde que **prospectamos**, ingresamos los datos de la evaluación o incluso en el desembolso, puesto que, si no cumplimos con esta responsabilidad, no podremos gestionar una buena relación con el cliente a partir del uso de la tecnología.



Cuando hablamos de prospectar, nos referimos a elaborar una lista de clientes potenciales para que a futuro podamos contactarlos y convertirlos de clientes probables a clientes actuales. Es importante saber que, si realizamos una adecuada prospectación, conseguiremos a las personas ideales para ofrecerles los productos y servicios de la CMAC.

Todos los cambios mencionados involucran un mejor asesoramiento al cliente, que garantice una correcta colocación, tasas de morosidad controladas y una mayor capacidad de orientación para ofrecer nuevos productos y servicios. No obstante, es importante considerar que esto no será posible si no se invierte en los colaboradores, que son los responsables de brindarle una experiencia satisfactoria a los clientes en las CMAC.

1.3.2 Ecuación de valor para el cliente

Alvarado (2012) mencionó que cuando hablamos de ecuación de valor nos referimos al desarrollo de una propuesta de negocios, cuyas características permiten a un consumidor o potencial consumidor sentir que, al adquirir nuevos productos o servicios, se acorta la brecha existente entre sus aspiraciones y su realidad.

El valor percibido por el cliente es una ecuación que pondera lo que obtiene de la marca y lo que le cuesta obtener el producto o servicio. Así, la fórmula que evidencia los componentes del valor percibido es la siguiente:

$$\text{Valor percibido de cliente} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}$$

A continuación, describiremos cada uno de los componentes de la fórmula:

- a. **Prestaciones:** referido a los elementos tangibles (productos) e intangibles (servicios) ofrecidos por una entidad. Por ejemplo, el otorgamiento de un préstamo o la apertura de una cuenta de ahorros.
- b. **Emociones:** estados afectivos que produce el consumidor en su interacción o contacto con el producto o servicio que brinda una entidad. Por ejemplo, la actitud con la que un cliente recibe a un asesor financiero en el momento de la atención o de la entrega de una prestación.

- c. **Precio:** pago que realiza el cliente por la adquisición de un producto o servicio. Este es uno de los factores más importantes en el proceso de decisión de compra del consumidor, pero su valor trasciende más allá del aspecto económico o monetario, ya que puede generar emociones y percepciones relacionadas a la pertenencia o exclusividad (p. ej., puede ocurrir que varias CMAC ofrezcan las mismas tasas de un producto a un cliente, pero es probable que este decida contar con la IF que tiene una mejor reputación).
- d. **Incomodidades:** es todo aquello que interfiere en la correcta entrega del servicio y le genera malestar al cliente. Por ejemplo, la entrega excesiva de documentos a firmar para acceder a un préstamo o abrir una cuenta; los tiempos prolongados de espera; los cargos o descuentos indebidos en la tarjeta de crédito, entre otros.
- e. **Inseguridades:** conjunto de percepciones y emociones que genera la falta de seguridad en el consumidor respecto a su interacción con el producto o servicio. Por ejemplo, en el sector microfinanciero, si bien existe un crecimiento en el uso de los canales electrónicos, aún se evidencia cierto miedo por parte de los clientes, por lo cual la mayoría de las operaciones se centran en las agencias. Esto se da por los siguientes casos: errores en el procesamiento de pagos u otras operaciones, clonación de tarjetas de débito, mal uso del cajero automático, entre otros.

La combinación de estos cinco elementos en la fórmula de valor percibido genera no solo mayor eficiencia en el negocio de las CMAC, sino que cubre aquellas brechas relacionadas con lo que el cliente espera recibir versus lo que realmente percibe. Una vez que consigamos esto, debemos optar por el siguiente paso, que es superar sus expectativas y generar emociones positivas que se resumen en una experiencia memorable.

1.3.3 Nuestro rol: conocer y entender a los clientes

En la gestión de la experiencia del cliente, aplicada a nuestro entorno y campo de acción, resulta vital conocer y comprender realmente a la persona, ya que de aquí parte todo el diseño de la estrategia de venta.

No solo nos referimos a aprender de memoria el número de expediente de crédito, a qué se dedica el cliente o el tipo de producto que tiene con nuestra institución, sino a conocer a nuestro cliente de manera que lo ayudemos a cumplir sus objetivos y sueños, a través de una asesoría integral que le permita obtener el producto que realmente necesita.

Por ende, no podemos ver a los clientes como estadísticas o reportes de estudios de mercado, sino conocerlo genuinamente como persona: sus necesidades, sus emociones, sus expectativas de vida, sus sueños y qué tipo de sentimientos le genera la institución, para que sobre eso la CMAC pueda hacer una propuesta de productos y servicios que satisfaga y cubra sus principales requerimientos.

Para lograr ello, debemos identificar la diferencia entre la información del tipo transaccional y aquella que apunta más a lo relacional.

Tabla 1: Comparación entre información transaccional y relacional para productos de crédito

Información transaccional	Información relacional
» Edad	» Características de los miembros de la familia
» Dirección	» Planes familiares
» Sexo	» Pasatiempos y hábitos
» Monto de dinero solicitado	» Medios de comunicación preferidos (digitales o físicos)
» Tipo de producto	» Lugares a los que se desplaza
» Medios de pago utilizados	
» Capacidad de endeudamiento máximo	

<ul style="list-style-type: none"> » Probabilidad de endeudamiento (capacidad de pago) » Fuentes y tipos de ingreso » Aval » Garantías del préstamo » Productos de la CMAC con los que cuenta » Monto ahorrado y movimientos de los últimos meses (si cuenta con productos de ahorro) 	<ul style="list-style-type: none"> » Planes de expansión y escalabilidad de sus negocios » Preferencias de consumo de productos retail de todo tipo
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Si revisamos la tabla anterior, notaremos que la diferencia es clara. La primera columna está relacionada con la información y los datos que nos ayudarán a conocer el tipo de comportamiento del cliente; por ejemplo, si adquirió más productos o si aumentó el monto ahorrado.

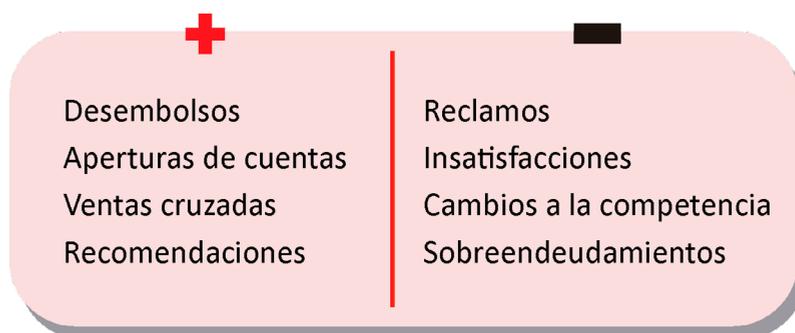
Por el contrario, la información de la segunda columna hace que veamos al cliente como lo que realmente es, una persona. A diferencia de la transaccional, considera las características particulares de cada cliente reconociendo que cada uno es una persona distinta con necesidades, aspiraciones, motivaciones, hábitos y cualidades únicas.

Si bien esto requiere de un esfuerzo y tiempo de dedicación mayor por parte del asesor financiero, a largo plazo genera una relación de fidelidad de la CMAC con el cliente, y lo lleva a convertirse en «hinch» de la institución y un vocero de la marca. También esta relación genera la adquisición de un mayor número de productos y servicios, lográndose lo que comúnmente se conoce como venta cruzada (cuando un asesor financiero ofrece un producto complementario a lo que consume o pretende adquirir un cliente).

De hecho, por el tipo de trabajo que realiza un asesor financiero, resulta mucho más sencillo poder llegar a obtener información con foco relacional. ¿Por qué hacerlo?, ¿por qué darnos el trabajo de convertir a los clientes en *fans* de nuestros productos y servicios?

Si bien en los capítulos posteriores hablaremos de las estrategias de relación con los clientes y el impacto en el negocio, el resultado de tener un acercamiento de esta magnitud no solo se traduce en mayores oportunidades de venta (colocación, apertura de nuevas cuentas de ahorro, captación de clientes referidos para créditos, etc.), sino que también nos permite mantener una relación a largo plazo, y, por lo tanto, genera mayor efectividad (resultado positivo) y fidelidad.

Figura 2: Impacto de una buena gestión en la experiencia del cliente



Fuente: Elaboración propia.

En la gestión de experiencia del cliente, una de las principales herramientas que debemos priorizar es la fase de conocimiento, que involucra saber qué son los llamados **arquetipos**, los cuales nos ayudan a construir puentes de contacto que nos permiten reforzar la relación con el cliente.



Los arquetipos son grupos de clientes que comparten expectativas, motivaciones y emociones similares. Esta clasificación permite comprender mejor las necesidades de los clientes frente a otro tipo de segmentos más tradicionales.

Sin embargo, no vamos a profundizar en este concepto ni tampoco prepararemos perfiles diferenciados de clientes; lo que sí haremos es realizar el esquema base (información principal a recoger) para que podamos usarlo como referencia y así identificar aquella información del tipo relacional que podemos necesitar y aplicar en nuestra labor diaria.

Tabla 2: Tipo de información a recolectar sobre el cliente

Información básica	Gustos y preferencias	Planes futuros y motivaciones	Vínculo con la CMAC y su asesor financiero
<ul style="list-style-type: none"> » Edad » Estado civil » Estudios » Domicilio » Giro de su negocio » Cantidad de trabajadores » Cantidad de hijos y edad de cada uno 	<ul style="list-style-type: none"> » Pasatiempos » Comida preferida » Equipo de fútbol favorito » Marcas preferidas » Redes sociales más utilizadas 	<ul style="list-style-type: none"> » Actividades diarias » Objetivos futuros de corto, mediano y largo plazo (personales y empresariales) » Motivaciones 	<ul style="list-style-type: none"> » Atributos valorados de la institución (¿por qué nos eligió?, ¿por qué sigue contando con nosotros?, ¿qué es lo que sugiere mejorar en la CMAC?, etc.) » Canales de atención utilizados (¿por qué?) » Atributos valorados del asesor de la CMAC (¿qué aspectos positivos resalta y valora de su asesor financiero?, ¿qué le sugeriría mejorar?, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

1.4 El elemento servicio dentro de la experiencia del cliente

Como hemos visto, la experiencia del cliente gira en torno a sus emociones. En nuestro caso, recordemos que ofrecemos productos y servicios financieros intangibles para hacer más fácil la vida de las personas y así puedan cumplir sus sueños. Por lo tanto, la experiencia del cliente se convierte en un atributo diferencial en una contratación (p. ej., el tiempo de demora entre la evaluación de un crédito, su aprobación y desembolso, pues el microempresario valora el tiempo en que dispone más rápido del capital solicitado y sin tanto trámite).

Hay que tener en cuenta que la implicancia o vínculo de servicio es totalmente diferente a la de un producto. Como bien señaló Setó (2004): «La compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, muy distinta de la que se establece cuando se adquiere un bien físico o tangible».

En el caso del sector financiero, no hablamos puramente de productos, sino también de servicios. Estos se brindan principalmente a través de las diversas operaciones que ofrece cualquier entidad financiera, como transferencias, órdenes de pago, desembolsos de créditos, pago de cuotas en diferentes canales de atención, retiros en cuentas de ahorro, pago de servicios (agua y luz principalmente), etc.

En general, las IF venden intangibles, es decir, lo que pueden percibir los clientes y generarles emociones. En pocas palabras, venden experiencias; siendo el colaborador de la CMAC el que da la cara y el que tiene responsabilidad sobre las emociones generadas y la experiencia del cliente. Un cliente acude a la CMAC y confía en la asesoría y las recomendaciones que un asesor financiero le brinda, por lo que la información que recibe influye, en gran medida, en las decisiones de trabajar con la marca.

Tengamos en cuenta que todas las IF ofrecen productos muy similares entre sí y que el cliente decide qué producto o servicio adquirir en base a sus emociones, es decir, dependiendo de cómo lo hicieron sentir en la entidad financiera. Ante un producto con características semejantes ofrecidas por diferentes CMAC, la decisión final del cliente se relacionará de manera inconsciente al trato y la conexión con el asesor que lo atendió.

Existen consumidores en los que primará la tasa de interés, indistintamente al trato de la IF, pero es preciso que consideremos que este tipo de relación comercial no es sostenible en el tiempo. Por el contrario, hay clientes que están dispuestos a pagar un poco más solo porque están satisfechos con la atención brindada por la CMAC, lo que genera una relación de fidelidad a largo plazo.

1.5 La experiencia de un cliente parte de una cultura de colaboración

Es habitual evidenciar que se emiten juicios de valor acerca de qué tan colaborador o no es un compañero de trabajo, pero lo cierto es que la colaboración en toda organización comienza por uno mismo.

Esto se origina a partir de la siguiente trilogía:



Cada palabra representa un ámbito diferente de colaboración, que se refiere a un estado mental que se transmite de adentro hacia afuera, es decir, empieza desde el interior. El corazón define quién eres como colaborador, así como tus intenciones y tu carácter. La cabeza refleja tus conocimientos, tus creencias y tus actitudes sobre la colaboración. Finalmente, las manos evidencian tus acciones y tu comportamiento durante la colaboración (Blanchard, Ripley y Parisi-Carew, 2015, pp. 28-29).

Según lo planteado por Blanchard, Ripley y Parisi-Carew (2015), a continuación, conoceremos algunas recomendaciones para mejorar la cultura de colaboración.

a. Con el corazón:

- » Anima a los introvertidos para que no se sientan incómodos hablando abiertamente.
- » Asegúrate que se escuche a todos sin importar el cargo o rol que tenga en la institución.

- » Recuerda que las opiniones generan innovación y mejores decisiones para el bien común.
- » Estimula el debate respetuoso sobre diversos temas.
- » Recibe y brinda comentarios y recomendaciones como un regalo, sin juicios y sin estar a la defensiva.
- » Sé accesible, auténtico y confiable.
- » Comparte tus conocimientos libremente, esto puede llevarte a construir relaciones de confianza y generar mayor seguridad en ti.

b. Con la cabeza:

- » Demuestra tu compromiso con las labores asignadas.
- » Demuestra tus estándares de responsabilidad.
- » Refleja tus valores en tu comportamiento.
- » Busca una persona que te guíe en momentos difíciles.
- » Concéntrate en el mejoramiento continuo y en el éxito de la organización.

c. Con las manos:

- » Escucha activamente para entender sin dificultad a las otras personas.
- » Comparte toda la información pertinente.
- » Busca información y haz preguntas.
- » Proporciona comentarios constructivos y ten apertura para escuchar sugerencias de los demás.
- » Comparte tus conocimientos y experiencias.
- » Participa en las reuniones y toma la iniciativa.

1.6 Elementos claves en la interacción con los clientes internos

Cuando hablamos de clientes internos nos estamos refiriendo a nuestros compañeros de trabajo, ya que no solo atendemos las necesidades de los clientes externos que acuden a la CMAC, sino que también requerimos del servicio y apoyo de todos los que conforman nuestro equipo de trabajo. Por ejemplo, como asesor financiero puedo ser un cliente interno del área de Desembolso.

1.6.1 La comunicación

Según Barnecilla (2014), la comunicación es el resultado de un intercambio de información y de opinión entre varias personas. En un centro laboral, esta interacción con los que todavía no se han establecido relaciones francas y abiertas, puede generar conflictos, desacuerdos o malentendidos. En ese sentido, las organizaciones deben tomar como estrategia principal el manejo de una buena comunicación interna a todo nivel.

Es importante que un asesor financiero muestre predisposición para la comunicación, ya que solo así logrará mantener las relaciones con los clientes a largo plazo, y de manera fluida y adecuada. De lo contrario, corremos el riesgo de que haya malentendidos o incomodidades, ya que la mayoría de estos percances se dan porque no nos expresamos asertivamente y sin juicios de valor, o no decimos lo que pensamos en su debido momento.

1.6.2 El conflicto

Es el desacuerdo o la diferencia entre dos o más personas que acarrearán generalmente conductas emocionales, lo que les puede generar frustración o conductas desagradables para otros. El tipo de relación, situación y contexto que se da entre las personas implicadas es la que marcará la pauta a seguir (Barnecilla, 2014, pp. 93-94).

Una CMAC es el lugar donde un asesor financiero pasa la mayor parte de su tiempo, por ende, es evidente que estará en constante interacción con sus compañeros de trabajo y clientes, y que exista una mayor propensión a vivir un clima familiar o de conflicto. Por esa razón, es de suma importancia que cualquier dificultad sea solucionada apenas se genere el malestar, para así evitar que se vuelva parte del día a día y se le dé la oportunidad de mejorar sobre la marcha. Para abordarlo con éxito, recomendamos tener en cuenta lo siguiente:

- a. Tratarlo de manera privada.
- b. Afrontarlo cuando los ánimos están más calmados.
- c. Sinceridad y planteamiento completo del malestar.
- d. Serenidad al momento de exponer un punto de vista.
- e. Solucionarlo lo antes posible.
- f. Escucha con atención y respeto sin interrumpir, y luego exponer el malestar de manera asertiva.
- g. No buscar culpables sino soluciones, y aprender del malentendido.
- h. De necesitar un moderador, se sugiere buscar a una persona que sea imparcial. Este deberá reunirse de manera individual con cada uno para que le exponga su punto de vista con toda libertad antes de una reunión en conjunto.

1.6.3 Proactividad

Es la actitud que permite a una persona u organización asumir el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejores resultados, siempre bajo los principios, la responsabilidad y el compromiso.

Para tomar conciencia de nuestro grado de proactividad, tenemos que analizar en qué invertimos nuestro tiempo y fuerzas. Las personas proactivas centran sus esfuerzos en actividades que pueden hacer; en cambio, las personas reactivas se enfocan en los defectos de otros, en los problemas y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control (Barnecilla, 2014, pp. 94-95).

1.6.4 La conexión con el cliente

En el primer contacto entre dos personas se puede generar un vínculo desde la conectividad humana, la cual es posible partiendo desde una primera sonrisa y saludo genuino, pasando por una auténtica empatía y escucha activa. De esta manera, podemos conectar emocionalmente con nuestros clientes, lo que facilitará una duradera relación comercial. Para lograrlo, necesitamos desarrollar las siguientes buenas prácticas:

- a. **Sonreír y dar un saludo de bienvenida:** un saludo acompañado de una sonrisa sincera y serena, llamar al cliente por su nombre con respeto y calidez, mirar a los ojos y concentrarnos solo en el cliente denota respeto y genera confianza en él. El trato familiar es importante.
- b. **Empatía:** ponerse en el lugar del cliente y tratarlo como nos gustaría que lo hicieran con nosotros o con algún familiar demuestra nuestra empatía. Cada persona es un mundo diferente, no sabemos lo que pueda estar pasando en su plano personal, por eso, es importante considerar en el trato con el cliente que, a veces, es probable que llegue a la institución con un malestar producto de una carga emocional muy grande. Esto hace necesario que intentemos conectar con él para lograr una mayor satisfacción.
- c. **Aprender a escuchar activamente:** se trata de enfocarnos en el cliente poniendo atención a todos nuestros sentidos, con el fin de empatizar y entenderlo de manera óptima.

1.7 Atención y servicio a los clientes de las CMAC

De acuerdo con Brown (1992), la atención y el servicio al cliente:

- » No es algo efímero.
- » No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda.

- » No equivale a ensayar una sonrisa.
- » No consiste en adornar toda la entidad con carteles que digan: «El cliente es el rey». Tiene que ser coherente la promesa con la realidad.
- » No es algo destinado exclusivamente para el personal de primera línea; es tarea de todos.
- » No es algo que se inicie después de realizar la venta. Todo parte desde el primer contacto con el cliente.

De todas estas negaciones, podemos tener tres principales conclusiones: (1) la atención y el servicio al cliente debe ser algo constante; (2) no es un eslogan de publicidad ni una promesa imposible de cumplir, (3) y para nuestras funciones como asesores financieros debe ser una filosofía y estilo de vida enfocados al cliente en nuestro quehacer diario.

La atención y el servicio al cliente involucra la óptima gestión de la IF y la participación eficiente de todos los colaboradores. Además, debe ser parte de la cultura de la organización, por lo que es importante contar con personal con vocación de servicio, lo que implica poner al cliente en el centro de todas las actividades. Para entender un poco más su dimensionamiento, revisemos el subcapítulo siguiente.

1.7.1 Triángulo del servicio

Este es un esquema que nos permite relacionar cuatro elementos, a partir de una mejor gestión en la IF, y que genera la satisfacción del cliente. Aquí el cliente es el protagonista y todos los elementos a su alrededor deben actuar de manera sincronizada para lograr los resultados esperados en la institución.

En concordancia con lo que indicaron Restrepo, Restrepo y Estrada (2006), la figura evidencia que la estrategia de la organización debe coexistir con los sistemas y las personas. Un mayor alcance de esta afirmación nos brinda Tello (2014), quien señaló que, si una empresa desea adoptar una estrategia de servicio centrada en el cliente, debe no solo conocer quién es él y colocarlo dentro de todas las acciones de la institución; sino también comprender los procesos que darán soporte a la experiencia generada.

Figura 3: Triángulo del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Consideremos que así un proceso esté perfectamente diseñado, no tendremos óptimos resultados si es que el personal no se encarga de asesorar con la información precisa y la atención cercana y cálida que necesita un cliente.

Es indispensable que estos tres elementos estén sincronizados, desde una estrategia organizacional, para un eficiente funcionamiento de los procesos enfocados al cliente. Esto permitirá que las personas que conforman la institución tomen acciones dirigidas en la relación con el cliente.



Caso: El elemento servicio
Tema: Experiencia del cliente

Jorge López, gerente de agencia de una CMAC, en estos 11 años que viene desempeñándose en la IF, ha evidenciado cómo su institución ha crecido respecto a indicadores de negocio, manteniéndose como una de las entidades líderes en el sector microfinanciero. En los dos últimos años, su agencia ha sido referente para otras sedes por los resultados alcanzados. Para él, esto es producto de la gran presión que ejerce sobre su equipo día a día para que se cumplan las metas.

Además, los ha ayudado mucho el hecho de que, en la zona donde trabajan, existe una considerable cantidad de mercados y negocios pequeños.

No obstante, Jorge tiene conocimiento de que la economía del país ha empezado a desacelerarse, afectando así al microempresario para disponer de créditos y cumplir de manera puntual con sus pagos. Las circunstancias han generado que la CMAC empiece a optar por decisiones estratégicas que buscan el fortalecimiento de las relaciones de los colaboradores con los clientes, así como optimizar sus procesos para una mejor eficiencia operativa.

Pero, para Jorge, quien estaba acostumbrado a que los clientes prácticamente llegasen por sí solos a la agencia, fue un cambio radical; ya que ahora tenía que impulsar la captación de nuevos clientes en campo. Sin embargo, no todos los gerentes de agencia tenían este problema.

Por ejemplo, Carlos Sánchez era uno de los gerentes nuevos y jóvenes que había llegado a la CMAC. A lo largo de su carrera, fue reconocido por siempre mantener resultados positivos, pero también por la relación cercana que tenía con las personas a las que les ofrecía productos, puesto que para él lograr que su agencia tenga como centro al cliente, es un diferencial que genera confianza y fidelidad.

ACTIVIDAD 1



Elaborando una lista con data relacional

Resuelve algunas preguntas según la información proporcionada.

1. Prepara tu propia lista de información de tipo relacional que deberías solicitar a un microempresario que necesita capital de trabajo para abastecerse de mercadería en la campaña navideña.
2. Compara tu propuesta con la de algún compañero para poder identificar nuevas ideas.

Figura 4: Esquema resumen del capítulo 1



Fuente: Elaboración propia.



EL VIAJE DEL CLIENTE

En el capítulo anterior hicimos una revisión general de los conceptos relacionados con el conocimiento de los clientes interno y externo, lo que nos permite conocerlos desde una perspectiva más humana y descubrir el porqué de sus comportamientos.

Esto es necesario resaltar, ya que las empresas que solo enfocan sus estrategias en los productos y servicios, y no en los clientes, son más vulnerables de fracasar. De esta manera, también comprendimos cuál debería ser nuestro rol como asesores financieros en las CMAC.

Ahora nos toca profundizar sobre los momentos de la verdad, que son episodios en los que el cliente tiene alguna interacción con la entidad, a partir de la necesidad y el interés que posee sobre los productos y los servicios. Estos momentos pueden surgir en la etapa de renovación, en la despedida con el cliente que visitó la agencia o, incluso, en la desvinculación por migrar a la competencia o porque simplemente la necesidad terminó.

2.1 El viaje del cliente con la marca

Los momentos de la verdad fueron propuestos por Jan Carlzon en 1987. A lo largo del tiempo, el concepto fue evolucionando al punto de convertirse en una de las herramientas principales en la gestión de experiencia con el cliente.



Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. España, Madrid: Díaz de Santos Asociación para el Progreso de la Dirección.

Así nació el *customer journey* o el viaje del cliente, el cual se define como cada encuentro que tiene un cliente al interactuar con un servicio

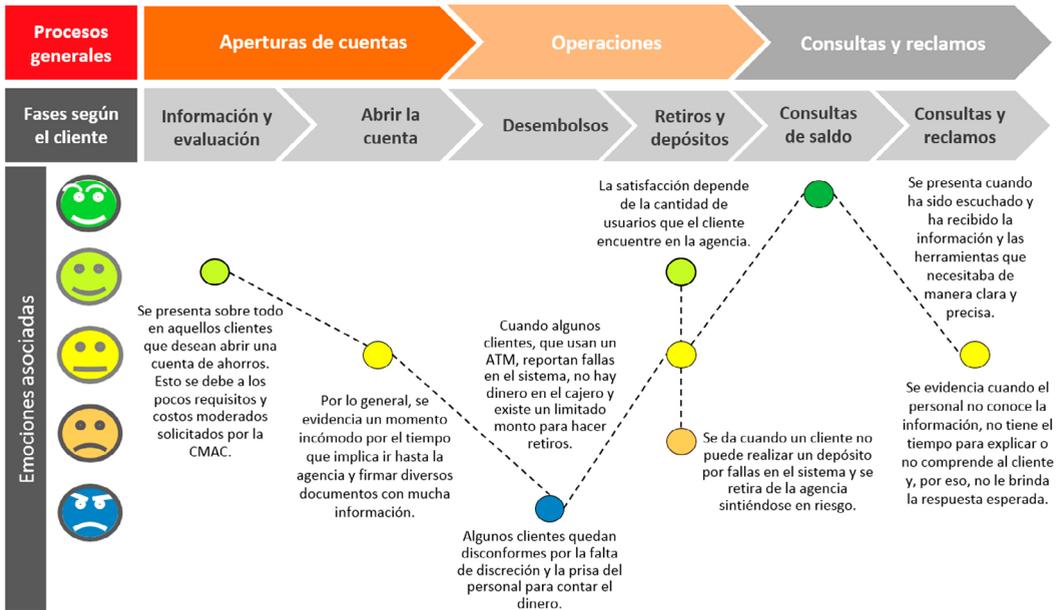
2.2 Elementos a considerar en el viaje del cliente

Existen diversos autores y visiones sobre los escenarios base para la construcción del viaje del cliente. Sin embargo, de todas las propuestas que encontramos, podemos destacar los siguientes elementos que debemos tener en cuenta en estas interacciones:

- a. **Puntos de contacto:** son todas las interacciones que se dan entre el cliente y la marca en un momento y lugar específico. Por ejemplo: la apertura de una cuenta de ahorro, el desembolso de créditos, un depósito, etc. El viaje del cliente puede abarcar desde la publicidad (la manera como se entera el cliente de la entidad) hasta la renovación de un producto.
- b. **Canal de contacto:** es el medio por el que se da este punto de contacto entre el cliente y la marca. Por ejemplo, la agencia de una CMAC es el canal de contacto y la apertura de cuenta es el punto de contacto. De igual forma para un depósito, que es el punto de contacto y que se puede realizar en una agencia o agente corresponsal (otro canal de contacto).
- c. **Emociones:** son los estados afectivos (positivos y negativos) del consumidor, que se generan tras la experiencia con el punto de contacto a través del canal. Por ejemplo: un cliente desea realizar un depósito (punto de contacto) en una agencia (canal de contacto), pero encuentra una fila larga de clientes que serán atendidos en la ventanilla como él. Probablemente, esa situación le genere una emoción negativa (la impaciencia) y se produzca una experiencia no favorable para el cliente.

En la siguiente figura evidenciaremos un viaje de un cliente de un producto de ahorro, con emociones asociadas por interacción:

Figura 6: Viaje de un cliente al solicitar un producto de ahorro



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Importancia de conocer el viaje del cliente con la marca

Como asesores financieros, es importante que conozcamos el viaje del cliente con la marca porque de esta manera obtendremos principalmente los siguientes beneficios:

- Mayor empatía con los clientes:** en el capítulo anterior, reconocimos la importancia de no ver al cliente como un número más, sino como una persona con emociones, valores y sueños únicos. A eso sumémosle considerar que la experiencia del cliente no termina con cerrar la etapa de venta (el desembolso de crédito, la apertura de cuentas de ahorro o la venta de un microseguro), sino que continúa con más puntos de contacto de los cuales también somos responsables. Por eso, es importante en todo el proceso generar un vínculo con el cliente, que lograremos con la práctica de la escucha activa, la identificación de sus necesidades, la amabilidad en el trato (comunicación verbal y no verbal) y la reorientación de la conversación hacia los fines conjuntos.

- b. Trabajo en equipo:** conocer la experiencia del cliente implica que trabajemos conjuntamente con distintas áreas para identificar las necesidades de corto, mediano y largo plazo. A su vez, esto nos permitirá generar habilidades de trabajo en equipo. Por ejemplo, si identificamos que el desembolso es uno de los principales momentos de la verdad del cliente, tendremos una visión de colaborar con todos los que participan en este proceso o interacción (el área de operaciones, los analistas de crédito, el personal de seguridad y de limpieza, entre otros), para asegurar una buena experiencia de servicio durante la permanencia del cliente en la agencia.
- c. Oportunidades de mejora e impacto en otras áreas o unidades de negocio:** identificar los procesos que pueden ser más eficientes y productivos para el servicio al cliente. Esto podría considerarse como un primer paso para revertir o corregir cualquier complicación en las etapas de atención. Por ejemplo, reconocer qué podemos cambiar en el proceso de desembolso y firmas para darle más facilidades al cliente.

2.4 La venta y la gestión comercial de la marca

Es importante que el asesor financiero identifique las competencias que requiere para desempeñarse de manera eficiente, partiendo desde la personalidad ideal, las habilidades sociales y de la comunicación comercial, hasta llegar a las etapas de la venta, que le permite adquirir determinados conocimientos de las necesidades de sus clientes.

2.4.1 Personalidad ideal del asesor financiero

Según Barcenilla (2014), hay tres características que deben primar en todo buen asesor financiero de una CMAC:

- a. Facilidad para relacionarse con las personas, es decir, el asesor debe sentirse cómodo y confiado al atender a los clientes.
- b. Estabilidad emocional que le permitirá mantener el control de sus emociones y un humor constante, así como también no perder la calma ante los clientes.

- c. Capacidad de automotivación que lo llevará a ser persistente en el cumplimiento de sus objetivos, sin perder la habilidad de captar las verdaderas necesidades del cliente.

2.4.2 La clave: vender beneficios y no productos

Todas las CMAC brindan similares tipos de productos financieros, con algunas variaciones que los diferencian uno de otro. La venta y colocación de un producto puede ser fácil, pero depende mucho de cómo se ofrezca la idea detrás del producto.

Lo que realmente vendemos es el valor de la solución de un problema; para esto es indispensable conocer cuáles son las expectativas, deseos y necesidades de los clientes. De esta manera, para que la venta sea exitosa, es importante enfocarse en lo que tiene que dar y no en lo que espera recibir el cliente, como normalmente se piensa (Barnecilla, 2014).

El cliente no solo decide en base a la conexión establecida, sino también de acuerdo con la percepción de valor que tiene del producto ofrecido; es decir, si es que merece la pena adquirirlo, ya que, al hacerlo, podrá percibir la ventaja, utilidad o ganancia mayor a lo brindado.

Por eso, es fundamental que, en el momento de la venta, pongamos en contexto al cliente. Esto quiere decir que es recomendable explicarle las soluciones que implican para su vida la adquisición del producto, para que, de esta forma, tome la decisión de compra desde los beneficios y no desde el producto.

2.4.3 Preguntas para detectar las necesidades de los clientes

La detección de necesidades es un elemento fundamental en todo proceso de ventas. El método más usado para identificar estas necesidades es la formulación de preguntas.

Como asesores financieros debemos saber escuchar a nuestros clientes y formularles preguntas que nos lleven a detectar las necesidades

más urgentes. Es importante que, después de cada pregunta, prestemos atención sin interrumpir al cliente mientras este se expresa. La forma más directa de enterarnos de las necesidades del cliente es haciéndole preguntas, así no esté dispuesto a dar esa información.

A continuación, conozcamos los diferentes tipos de preguntas que podemos plantear a un cliente:

a. Pregunta cerrada: es aquella pregunta cuya respuesta es sí o no.

» Ventaja: obliga a dar una respuesta y permite seguir el diálogo, de ser favorable.

» Desventaja: proporciona poca información.

Ejemplo: «¿Está interesado en una cuenta de ahorro?».

b. Pregunta abierta: es aquella pregunta cuya respuesta va a generar más información o una opinión.

» Ventaja: abre espacio y da libertad al diálogo.

Ejemplo: «¿Cuál es el inconveniente que tiene con su tarjeta de débito?».

c. Pregunta dirigida: es un intermedio entre pregunta cerrada y abierta.

» Ventaja: obliga a dar una respuesta y, a la vez, permite seguir con el diálogo porque no hay posibilidad de respuestas negativas.

Ejemplo: «¿Cuánto dinero está dejando de ganar por no tomar el préstamo de capital de trabajo para la ampliación de su negocio?».

d. Pregunta alternativa: se plantea con dos o tres posibilidades de respuestas.

» Ventaja: dirige la elección del cliente quien tiene la percepción de poseer libertad de elección.

» Desventaja: si no se plantea de manera asertiva puede hacer sentir al cliente presionado.

Ejemplo: «¿Prefiere que le envíe el estado de cuenta físico a su domicilio o por correo electrónico?».

e. Pregunta sugerida: es una pregunta que induce a decir al cliente lo que queremos resaltar.

» Ventaja: dirige al cliente en la dirección deseada y es útil para prevenir y anticipar objeciones.

» Desventaja: alto riesgo de error.

Ejemplo: «Imagino que a usted le interesa que su cuenta de ahorro no cobre comisiones interplaca, debido al tipo de operaciones frecuentes que necesita hacer».

f. Pregunta resumen: se debe plantear siempre a todo tipo de cliente. Su objetivo es estructurar la información recaudada y verificar que hemos entendido correctamente la información que nos proporciona el cliente.

» Ventaja: permite al asesor organizarse y evitar malentendidos a futuro con el cliente.

Ejemplo: «En resumen, Señor López, me indica que usted desea una cuenta de ahorro que le genere mayores intereses a futuro» (parafraseamos de manera ordenada lo respondido por el cliente según nuestra indagación).

Cabe señalar que no solo a través de preguntas se puede detectar una necesidad específica, también la observación nos proporciona mucha información.

Por tal motivo, es importante estar atentos a todas las circunstancias en que se desarrolla la venta para identificar detalles determinantes que nos permitan concluirla.

2.4.4 Etapas de la venta

Si bien es cierto cada interacción o intento de venta es único (porque cada cliente es diferente), no podemos caer en improvisaciones debido a que estas nos pueden generar más intentos fallidos que aciertos. Por esta razón, es importante conocer la estructura de cómo se da un proceso de venta y estar preparados en cada etapa para asegurarnos más cierres de ventas exitosas.

A continuación, conozcamos las etapas de un proceso de venta:

- a. **Preparación para la interacción con el cliente:** en esta etapa se conoce al cliente, se recaba toda la información posible referente a él y la motivación concreta que puede inducirle a la compra.

Conocer todos estos datos debe ser parte de una buena planificación en la entrevista para tener previsto los productos y servicios que se le pueden ofrecer.

- b. **Primera interacción con el cliente:** es el momento del primer contacto personal, donde tenemos la oportunidad de conectarnos con el cliente y conocer sus necesidades, deseos y planes a futuro.
- c. **Presentación del producto:** en esta etapa es importante conocer la verdadera motivación de compra que impulsa a un cliente a adquirir un producto o servicio, lo cual nos permitirá exponer con más eficacia las ventajas diferenciales y concretas que estos poseen.
- d. **Respuesta a las objeciones:** es posible que en este punto se presenten diferencias de criterios acerca de las ventajas del producto o servicio ofrecidos. Es importante no discutir

jamás con el cliente y no contradecir abiertamente su opinión. En este caso, es mejor admitir, en términos generales, el planteamiento que se le hace, pero presentando al mismo tiempo otras ventajas que contrapesen las observaciones del comprador.

Para este fin, el asesor financiero debe conocer cuáles son los motivos reales por los que el cliente no termina de concretar la compra, algunas veces se tratarán de razones claras y otras ocasiones estarán más o menos ocultas. En cualquier caso, si no se consigue superar estos inconvenientes no podrá concretarse la venta.

- e. **Cierre de la operación de venta:** este momento es sumamente delicado, ya que se trata de inducir al cliente a comprar e intentar cerrar la venta sin ponerlo ante una tajante disyuntiva, sino dando la posibilidad para que ambos, si en caso el comprador aún no se decide, prosigan con la conversación aduciendo nuevos argumentos de venta y facetas del producto.

2.4.5 Competencias en la comunicación durante el proceso de venta

Todo asesor financiero debe poseer las siguientes competencias para que el proceso de venta sea óptimo:

- a. **Asertividad:** es la destreza de poder expresar tus ideas a tu interlocutor sin que eso implique alguna molestia u ofensa. El comportamiento asertivo es algo que se aprende y es necesario practicarlo y aplicarlo día a día.
- b. **Empatía:** es una habilidad imprescindible en un vendedor competente. Es prácticamente imposible vender bien si no se tiene empatía, ya que un vendedor empático percibe claramente las necesidades de su cliente y, gracias a ello, es capaz de argumentar de manera personalizada los beneficios

del producto o servicio. Es importante no solo escuchar, sino que se respete y se comprenda el porqué de sus reacciones.

- c. **Los gestos:** estos influyen positiva o negativamente en las personas y generan una buena o mala impresión. Casi el 70 % de lo que se comunica es mediante el lenguaje no verbal, lo que implica que solo un 30 % de la comunicación es verbal.
- d. **Los modales:** estos influyen en la imagen personal sin abusar o caer en exageraciones, es asombroso lo que un gesto amable y la buena disposición pueden cambiar el ánimo del interlocutor, haciéndole mucho más favorable el diálogo. Se consideran buenos modales a la forma como el asesor financiero saluda o expresa su agradecimiento por la visita o atención del cliente, así como también a la puntualidad y los compromisos cumplidos.
- e. **El vocabulario:** lo correcto en una conversación o al momento de expresar una idea es utilizar un vocabulario común y simple sin caer en lo vulgar ni tampoco en tecnicismos muy elaborados que puedan dificultar la comprensión del cliente.
- f. **La apariencia:** está comprobado que, durante los primeros 60 segundos de un encuentro, las personas nos hacemos una valoración o una idea del otro basándonos únicamente en la imagen transmitida. El físico, la ropa, la postura, los gestos y el aspecto en general hablan por sí solos, sin necesidad de mencionar alguna palabra. Aquí radica la importancia de la correcta imagen personal que transmitimos.

Si adecuamos el proceso de venta a la comunicación comercial, debemos cumplir con el objetivo que, en nuestro caso, es la venta cruzada. Este objetivo se cumplirá cuando seamos capaces de generar una comunicación clara y transparente, que será respaldada por los argumentos de los beneficios diferenciales de los productos y servicios de nuestra CMAC.

Figura 7: Recomendaciones para proyectar una imagen positiva

<p>La postura</p> <p>Al conversar de pie o sentado, se debe mantener una posición erguida; además de que esto refleja una buena imagen, es un beneficio para la salud.</p>	<p>La mirada</p> <p>Al conversar se debe mantener la mirada atenta al receptor (con una sonrisa sincera) y demostrar interés en la interacción.</p>
<p>La sonrisa</p> <p>Es una de las técnicas más valiosas en la proyección de una imagen personal positiva. Debe ser sincera y demostrar amistad y simpatía.</p>	<p>Los brazos y las manos</p> <p>Existen personas que mientras conversan gesticulan en exceso o tienen tics que deben controlarse en la medida de lo posible.</p>

Fuente: Tomada de *Coaching empresarial: desarrollo y superación profesional* (Barcenilla, 2014).

2.5 Recomendaciones para una óptima negociación

En cualquier tipo de negociación, ya sea en la venta o la posventa, es fundamental buscar el beneficio mutuo, el *win-win*, es decir, el ganar-ganar; también mantener el equilibrio y no hacer creer al cliente que, a toda costa, queremos que adquiera el producto o servicio sin evaluar previamente si lo beneficia. Tampoco es recomendable ser tan con descendientes, porque podría generar pérdidas o cero ganancias para la CMAC.

Los negociadores (asesor y cliente) son personas que tienen emociones, diferentes percepciones y puntos de vista que, algunas veces, son impredecibles. Este aspecto humano puede ser de gran ayuda o resultar desastroso. Por eso, el proceso para lograr un acuerdo puede producir un compromiso psicológico tendiente a obtener un resultado mutuamente satisfactorio (Fisher, Ury y Patton, 1993).

ACTIVIDAD 2



Conociendo el viaje del cliente

Identifica el viaje del cliente desde el punto de vista de la CMAC que representas y resuelve lo siguiente:

1. ¿Cuáles son las interacciones que vive normalmente un cliente de tu CMAC?
2. ¿Cuáles son los canales de contacto por cada punto de contacto efectuado?
3. ¿Cómo crees que es la experiencia del cliente en tu CMAC? ¿Qué propones para mejorar esa experiencia?
4. ¿Con qué características de la personalidad del vendedor ideal te sientes identificado?
5. ¿Cuáles son los tipos de preguntas para detectar las necesidades del cliente?
6. ¿Cuáles son las etapas de la venta?
7. ¿Cuáles son las competencias de la comunicación comercial?
8. ¿Cuáles son las recomendaciones para una óptima negociación?

2.6 Momentos WOW y puntos de dolor

Son aquellos episodios que logran sorprender al cliente y que van mucho más allá de cubrir sus necesidades, ya que llegan a satisfacerlos de tal manera que sobrepasan sus expectativas iniciales y, además, aportan gran diferenciación respecto a la competencia. También se consideran momentos WOW a los factores sorpresa que una marca hace vivir a sus consumidores.

Para lograr que el cliente viva estos momentos, es necesario considerar dos importantes recomendaciones en nuestro trabajo diario en la CMAC:

- a. Identifiquemos al cliente y tengamos en claro qué es lo que realmente valora en su viaje con la marca.
- b. Reconozcamos aquellas interacciones (promoción del producto, desembolso, apertura de cuenta, cobranza, atención de consultas, etc.) que podemos convertir en experiencias WOW.

Por el contrario, los puntos de dolor son aquellas interacciones o momentos que generan incomodidad, fastidio, insatisfacción y otras emociones negativas en el cliente, que podrían terminar en una queja, reclamo y publicidad negativa (p. ej., el cliente de la CMAC informe a sus familiares y amigos sobre su mala experiencia); por lo que requieren una atención oportuna. Es importante tener en cuenta siempre que es más costoso conseguir clientes nuevos que fidelizar a los existentes.



Caso: Conociendo las interacciones del cliente
Tema: El viaje del cliente

Jorge Nuñez es el nuevo jefe de Producto de una CMAC. En sus primeras semanas de trabajo, tuvo como misión estructurar un nuevo producto y sus servicios complementarios, para brindar una experiencia memorable a los clientes. Cuando solicitó al área de Marketing los estudios de investigación y de conocimiento de mercado, notó que no había mucha información útil, ya que solo se detallaba sobre la calidad de atención y el servicio en las agencias; es decir, una sola interacción.

Luego de constatar que la información no era suficiente para lograr lo que se proponía, decidió estructurar un producto y sus servicios centrados en el cliente. Esto lo llevó a conocer mejor el perfil, las necesidades, las aspiraciones, entre otros aspectos; pero también le permitió identificar todos los momentos de la verdad que vive un

cliente con la marca en una CMAC, desde la captación, pasando por la contratación del producto, hasta la etapa de posventa. Finalmente, con todos estos datos y el reconocimiento de las interacciones, pudo saber qué servicios acompañarían al cliente una vez que el producto saliera al mercado.

ACTIVIDAD 3

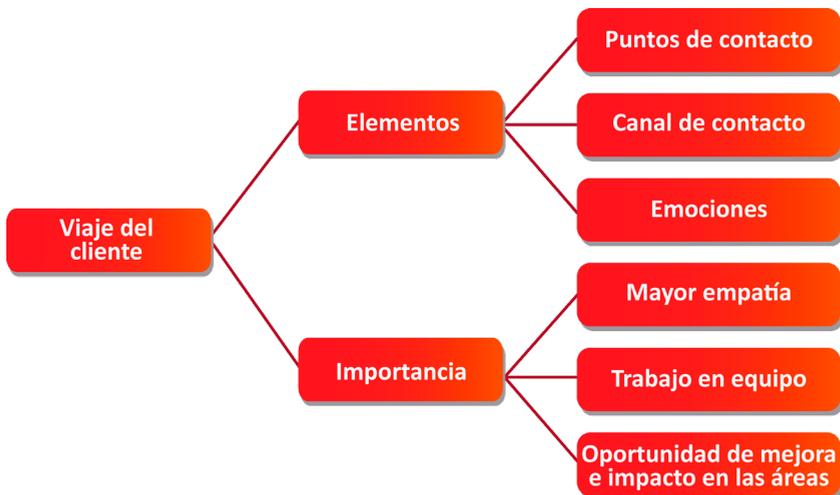


Entregando experiencias WOW

Teniendo en cuenta la actividad anterior, desarrolla lo siguiente:

1. Identifica y escribe dos momentos que, desde tu labor diaria, podrías convertirlos en WOW.
2. Reconoce y escribe dos puntos de dolor que, desde tu labor diaria, podrías corregir o mejorar.
3. Al finalizar, escribe cinco lecciones o aprendizajes que te deja esta actividad.

Figura 8: Esquema resumen del capítulo 2



Fuentes: Elaboración propia.



**ESTRATEGIAS
GENERALES DEL
SERVICIO AL CLIENTE**

En los capítulos anteriores hemos establecido las bases del presente libro, identificando los conceptos generales relacionados con el servicio y la experiencia del cliente. También aprendimos que la gestión de la experiencia del cliente, desde el rol que cumpliremos como asesores financieros, no termina solo con la etapa de la entrega del producto o servicio, sino que va más allá, e involucra diferentes momentos de la verdad.

Asimismo, reconocimos que existen diversos tipos de experiencias, que van desde los momentos WOW hasta los puntos de dolor del cliente, y que son parte de nuestras funciones y responsabilidades el realizar una buena gestión.

Ahora, en el presente capítulo, conoceremos algunas técnicas para gestionar lo aprendido en los capítulos anteriores, revisando indicadores generales, técnicas de evaluación de servicio y la gestión propia de la etapa de posventa (por ejemplo, los reclamos, las quejas y la fidelización).

Para esto, es importante que comprendamos que una estrategia es un plan que mira hacia el futuro, pero entendiendo las acciones del pasado (Carrión, 2007). Las CMAC preparan sus estrategias de forma anual para poder definir su plan de acción y meta (p. ej., mayores colocaciones o retención de clientes), y analizan su comportamiento pasado (nivel de venta, desembolsos, gastos de compañía, etc.).

3.1 Brechas del servicio

Zeithaml, Berry y Parasuraman crearon en 1988 el modelo de las cuatro brechas en el servicio, en el cual se identifican las principales deficiencias que las empresas evidencian en cuanto al servicio que brindan a sus clientes (Martínez, 2012). A continuación, presentaremos cada brecha con las respectivas acciones que Martínez (2012) recomienda realizar, así como algunos ejemplos:

a. Brecha 1: la institución no reconoce las expectativas del cliente.

» Recomendación: reconocer intereses y deseos de los clientes.

Ejemplos: comprender las expectativas de los clientes realizando investigaciones de mercado, analizando quejas, aplicando encuestas y haciendo entrevistas. Estas técnicas de investigación son comunes y se aplican en diferentes ámbitos, incluyendo las CMAC. La información que necesitamos la obtendremos respondiendo las siguientes preguntas: ¿por qué el cliente eligió una CMAC y no un banco?, ¿qué valoró más al interactuar con un asesor en la CMAC?, ¿valoró el servicio, la tasa brindada u otros aspectos?

- b. Brecha 2:** la institución no ha seleccionado los diseños y los estándares de servicio adecuados.

» Recomendación: determinar los estándares de calidad en el servicio.

Ejemplos: asegurarse de que la alta dirección muestre un compromiso constante con la calidad; determinar, difundir y fortalecer los estándares del servicio al cliente en todas las áreas de la institución; capacitar a los gerentes para lograr las habilidades necesarias en la prestación de un servicio de calidad; establecer y designar las tareas repetitivas en el trabajo; proponer metas y medir el desempeño de los colaboradores y retroalimentarlos. Respecto a esto último, si se le dice al cliente que se le otorgará un crédito en menos de 48 horas, es importante que el asesor financiero vele por el cumplimiento de esa promesa, y tomar contacto con las áreas de soporte, operaciones, legal, entre otras, para dicho fin.

- c. Brecha 3:** la institución no entrega el servicio según los estándares apropiados.

» Recomendación: asegurarse de que el desempeño del servicio cumpla con los estándares.

Ejemplos: enfatizar al personal la idea de que su trabajo

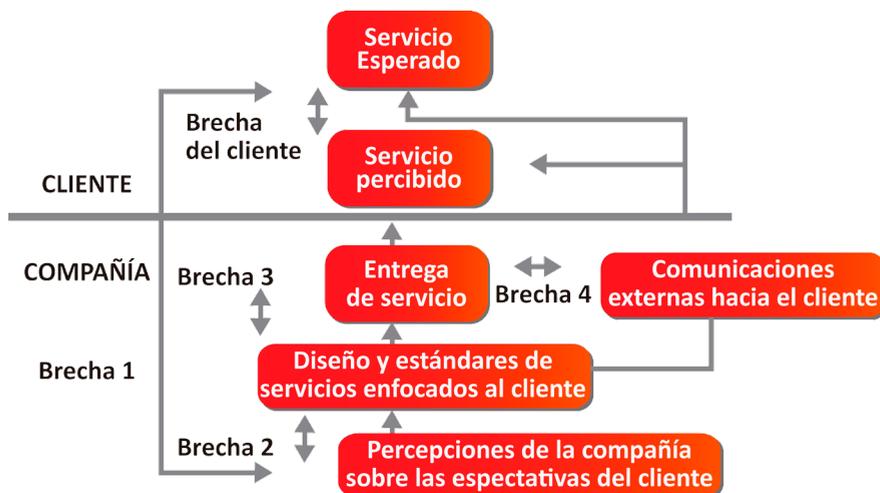
contribuye con la satisfacción del cliente; capacitarlos para generar habilidades interpersonales en el establecimiento de prioridades y la administración del tiempo; medir el desempeño del personal para reconocer su trabajo; trabajar en equipo, e informar al cliente acerca de los procesos necesarios para obtener un servicio de calidad.

d. Brecha 4: la institución no tiene un desempeño acorde a sus propias promesas.

» Recomendación: asegurarse de que la prestación del servicio cumpla con los estándares de calidad.

Ejemplos: involucrar a todo el personal en el servicio al cliente; desarrollar y cumplir una promesa de marca, y asegurarse de que el contenido de la publicidad de la CMAC refleje las características más resaltantes del producto o servicio que ofrece.

Figura 9: Brechas en el servicio



Fuente: Tomado de *Modelo de las cuatro brechas en el servicio* (Martínez, 2012).

3.2 Acuerdos del nivel de servicio

Existen diversas maneras de medir la efectividad de nuestras acciones e impacto en el cliente. Una de ellas es considerando indicadores de

percepción (p. ej., el nivel de satisfacción, la recomendación y el esfuerzo) y operativos (p. ej., el tiempo de apertura de cuentas, de desembolsos, de espera para la atención, entre otros). Dentro de estos tipos de indicadores, figuran los llamados acuerdos de nivel de servicio, que se documentan en un contrato por medio de compromisos establecidos con los clientes internos y externos.

Grönroos (1994) indicó que el nivel del servicio debe ser entendido como la cantidad de recursos invertidos por la organización para alcanzar un desarrollo adecuado del servicio y, a través de este, lograr un buen nivel de interacción con el cliente. Por ejemplo, prometerle a un cliente que su crédito estará aprobado en menos de 24 horas, es un acuerdo de nivel de servicio.

Es importante saber que, en una adecuada gestión y administración de la promesa de servicio al cliente, existen aspectos no negociables, los cuales podemos resumir en una sola oración: no prometer lo que no podamos cumplir. Por ejemplo, supongamos que un asesor financiero le hace una promesa a un cliente señalándole que siempre estará atento y cercano a sus necesidades, y que, además, una de las políticas de servicio interna en las agencias es estar atento a las inquietudes y comunicaciones de cualquier usuario (contestar una llamada o un mensaje y también devolverlo). Teniendo en cuenta esto, imaginemos que estamos en un comité de créditos, una clienta nos llama y prometemos volver a comunicarnos con ella, pero no cumplimos con lo pactado. Esto sería incumplir lo ofrecido y arriesgar la fidelización del cliente.

3.3 Evaluación y calidad del servicio

Si bien es fundamental tener en cuenta los indicadores de percepción y los operativos, estos no serán de mucha utilidad si no hacemos un monitoreo o seguimiento adecuado.

Una forma de velar por el cumplimiento de la promesa a nuestros clientes es realizando evaluaciones sobre la percepción que tiene acerca del producto o servicio adquirido, así como también sobre la calidad de

atención que recibió del colaborador de la institución. Para ello, existen diferentes técnicas de medición, como las visitas de clientes incógnitos, las encuestas de calidad del servicio y las entrevistas de satisfacción en general.

La evaluación de la calidad del servicio nos permite conocer la opinión de los clientes y sus apreciaciones acerca de las diferentes cualidades que contribuyen a su satisfacción. Por esa razón, el empleo de estas herramientas hace posible obtener una retroalimentación directa y contar con métricas objetivas sobre los aspectos que deberíamos mejorar como colaboradores y empresa.

No obstante, antes de realizar una evaluación, es importante comprender qué es la calidad del servicio. De acuerdo con Horovitz (2000), la calidad del servicio es la percepción que tiene un usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas de su experiencia. Esta se determina a partir de los deseos de los usuarios y la percepción que tienen sobre los elementos cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio.

Las responsabilidades de las gestiones estratégicas y de medición periódica recaen generalmente en las áreas de Experiencia del Cliente, Calidad de Atención o Servicio o en Marketing (en menor medida). No obstante, nuestro deber como asesores financieros es conocer estas percepciones a partir del contacto que tengamos con el cliente y colaborar con las mejoras.

En cada interacción con los clientes tenemos la oportunidad de generar una experiencia memorable y positiva. Por eso, es importante tener en cuenta que los clientes no son iguales y que cada uno valora diferentes atributos en la atención. En algunos casos, será la rapidez la que determine la experiencia positiva del cliente en la IF; en otros, la confianza y la seguridad que le trasmite el asesor financiero, o también la empatía y la calidez en el trato.

Existen diferentes tipos de mediciones que nos permiten evaluar la calidad del servicio:

- a. **Visita del cliente incógnito:** es una técnica en la cual una persona (de algún área interna de la IF o contratada de otra empresa) acude a la entidad de manera inesperada para verificar que el colaborador que la atiende cumple con el protocolo de atención estandarizado. El resultado de dicha visita será cuantitativo, ya que cada parte que conforma el modelo de atención tendrá asignado un puntaje con el fin de hacerlo objetivo y no en base a percepciones individuales.
- b. **Encuesta de calidad del servicio:** es una técnica manual o digital que se realiza de forma inmediata terminada la atención al cliente, donde se le pide cuantificar (expresar mediante números) la experiencia que tuvo con el colaborador que le atendió. El resultado será asignado al colaborador responsable de la atención (actualmente, algunas CMAC aplican las encuestas a la salida del cliente).
- c. **Encuesta de satisfacción general:** este método consiste en hacer una evaluación general, tanto de la atención del colaborador como de la agencia en su totalidad (limpieza, infraestructura, agilidad en la atención, amabilidad, etc.). De esa manera, sobre dicha evaluación se le consulta al cliente si estaría dispuesto a recomendar la IF a sus amigos o familiares.

Normalmente, la aplicación de la encuesta se realiza un tiempo después de su última visita, previa autorización del cliente a quien se le efectúa una serie de preguntas, que pueden tomar entre 10 y 12 minutos vía telefónica, o entre 6 y 8 minutos de manera virtual (por correo electrónico). En ambos casos, se recogen detalles de la experiencia que el cliente está dispuesto a compartir con la IF.

- d. **Entrevista:** es poco usada para medir el servicio debido al costo de dinero y el tiempo que involucra para la IF. Por lo general, se emplea para evaluar el impacto en el cliente respecto a los atributos de los productos o servicios existentes.

ACTIVIDAD 4



Acuerdos y evaluaciones del servicio

Desarrolla los siguientes ejercicios para reforzar lo aprendido:

1. Averigua en tu CMAC qué área está encargada de monitorear o hacer el seguimiento del cumplimiento de la promesa del servicio, cómo lo hace y cuáles son sus principales aportes para la institución.
2. Identifica cinco compromisos que puedas asumir como asesor financiero para mejorar los indicadores de percepción del servicio del cliente y reducir las brechas del servicio.
3. Comparte dichos compromisos con tu formador de Operaciones y tu tutor de la agencia formadora.

3.4 Gestión de reclamos y quejas

En el libro de la unidad didáctica 3 (bloque 1), *Manejo de Cuentas Pasivas*, se han explicado algunos procesos normativos para la atención de un reclamo, lo cual nos permite conocer los aspectos formales en caso de que se presente algún acontecimiento de esta magnitud o un imprevisto. Sin embargo, lo que haremos en este subcapítulo es abordar cómo, desde nuestra área de acción, debemos realizar una correcta gestión de reclamos, quejas y sugerencias de los clientes.

Para esto, primero recomendamos tener en cuenta la diferencia entre un reclamo y una queja.

Tabla 3: Diferencias entre un reclamo y una queja

Reclamo	Queja
Es la comunicación presentada por un cliente cuando este se encuentra insatisfecho con la operación, producto o servicio recibido, debido al incumplimiento de las obligaciones contratadas en el marco normativo vigente, o la afectación de su legítimo interés. Esta incluye toda reiteración que se origina respecto de una respuesta emitida.	Es una disconformidad independiente de un producto o servicio, que implica la mala atención que ha recibido el cliente por parte de un colaborador de la institución.

Fuente: Tomada de *Atención de reclamos y requerimientos de información* (CMAC Arequipa, 2018).

De esta manera, un reclamo y una queja son ingresados en el libro de reclamaciones (registro obligatorio de cada empresa, donde el consumidor puede dejar constancia de un acontecimiento o imprevisto) a través de distintos canales de atención (presenciales, telefónicos o virtuales) para su formalización:

a. Red de oficinas de atención al público

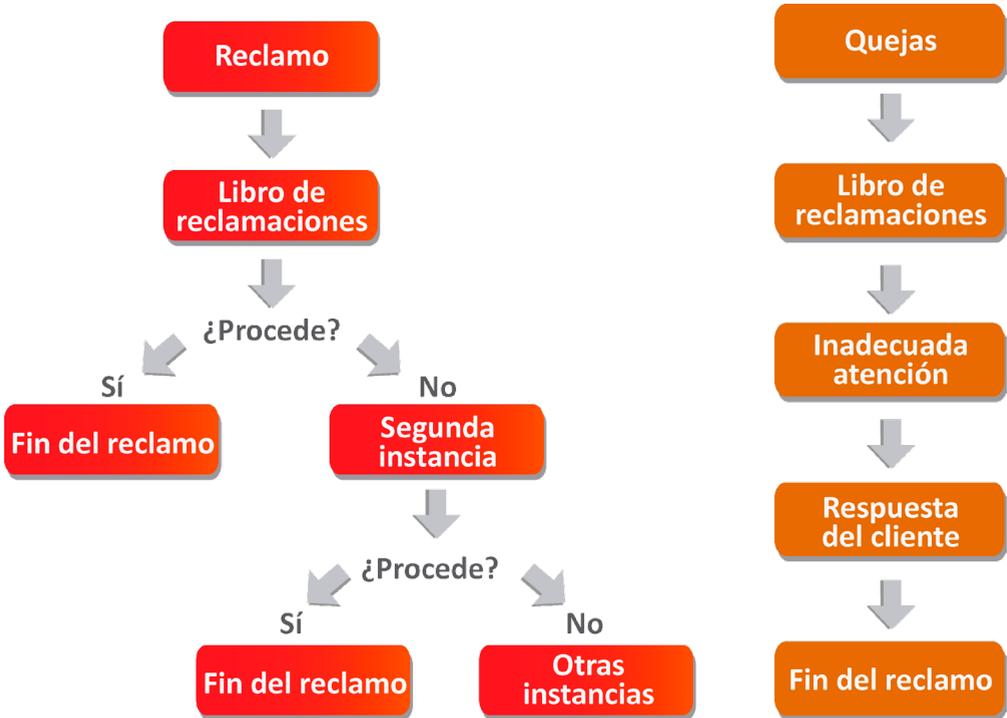
- » Presencial o personal: el cliente podrá dirigirse al responsable de información para el usuario financiero, en cualquiera de las agencias de la CMAC, quien absolverá sus dudas y requerimientos que, por su naturaleza, no puedan ser atendidos de forma inmediata. Estos usualmente se registran en una plataforma, la cual genera un formulario de atención que indica el plazo máximo en el que el cliente será atendido y un código del procedimiento.
- » Escrito: el cliente también puede presentar un documento escrito consignando todos los datos requeridos por la CMAC. Estos son:

- » Nombres y apellidos o razón social (en el caso de personas jurídicas)
- » Documento de identidad o RUC
- » Dirección actualizada (indicando referencia)
- » Teléfono
- » Correo electrónico
- » Nombre del padre o madre (en caso el titular sea menor de edad)
- » Producto en materia de reclamo (cuenta de ahorro, depósito a plazo fijo, CTS, etc.)
- » Motivo en materia de reclamo
- » Fecha de la operación
- » Número de cuenta de ahorro o de crédito
- » Monto reclamado (en caso corresponda)
- » Descripción de los hechos del reclamo
- » Mecanismo de respuesta a su reclamo (correo electrónico, carta personal a domicilio o carta notarial)

Asimismo, la mayoría de las CMAC solicitan al cliente adjuntar lo siguiente: fotocopia legible y vigente del documento de identidad, vigencia de poderes (en caso corresponda) y documentos que sustenten el reclamo (en caso existan).

- b. Vía telefónica (*call center* de cada CMAC)
- c. Vía web (atención las 24 horas de los 365 días del año en todas las CMAC).

Figura 10: Flujo de ingresos de reclamos y quejas en una IF



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Reclamos escondidos

Si bien las estadísticas pueden reflejar, de forma cuantitativa, la reacción del cliente ante un problema con la entrega de un servicio, hay que tener en cuenta que también existen clientes que no se acercan a ingresar su reclamo o queja en las CMAC; a estos se le llaman reclamos escondidos. Esto ocurre por lo siguiente:

- Los clientes consideran que será en vano y que no recibirán las soluciones correspondientes a sus casos.
- Sienten que la CMAC no se interesará por su problema.
- Desconocen los canales de atención para un reclamo o queja.

- d. Dificultad en la disposición de tiempo suficiente para realizar un reclamo o queja.

Es fundamental que conozcamos los requisitos mínimos que solicitan las CMAC para que un cliente pueda presentar un reclamo (pueden variar según lo estime cada entidad financiera). Estos son:

3.4.2 Tiempo de absolución de reclamos

En cualquiera de los casos, la CMAC deberá dar respuesta a los reclamos o quejas registrados en el **libro de reclamaciones**, en un plazo máximo de 30 días calendarios. Este plazo puede ser extendido siempre y cuando la naturaleza del reclamo lo justifique, no obstante, dicha ampliación tendrá que ser comunicada al cliente antes de que se culmine el plazo anterior.

Si el cliente no está de acuerdo con la respuesta de la institución financiera ante su reclamo o queja, el colaborador deberá sugerirle optar por una segunda instancia, la cual sería ingresar a la plataforma o software utilizado por la IF para el registro de reclamos y quejas.



El libro de reclamaciones es el registro donde el consumidor puede dejar constancia de su queja o reclamo sobre un bien adquirido o servicio contratado. Todo proveedor está obligado a contar con su libro de reclamaciones, ya sea de forma física o virtual a disposición del consumidor.

Es importante resaltar que los reclamos deben manejarse correctamente cumpliendo los plazos establecidos, ya que, si una atención o servicio ha generado una disconformidad e inconveniente en el cliente, será necesario atenderlo con la prioridad debida y no se escale el problema a otras instancias que podrían generar un perjuicio económico para la institución financiera.

Por otro lado, en el caso de las transacciones VISA en una CMAC, el plazo para resolver un reclamo podría extenderse hasta por un total de 120 días calendarios (igualmente esta información debe ser transmitida al usuario). Sobre esto, es importante comunicar a los clientes que podrán dar seguimiento a su reclamo con el código que le brinda la CMAC en cualquiera de sus agencias y oficinas a nivel nacional o mediante el *call center*.

3.4.3 Instancias que protegen al cliente

Si la institución financiera no cumple con responder el reclamo ingresado dentro de los 30 días calendarios establecidos, el cliente podrá acudir a otras instancias e ingresar una denuncia en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Esta entidad cuenta con atención virtual, telefónica y presencial en diferentes oficinas.

Para presentar una denuncia ante el Indecopi no será necesario contar con un abogado, ni tampoco haber presentado previamente el reclamo en la IF. Por tal razón, es importante una buena gestión comercial para evitar llegar a estas instancias. De ser inminente el reclamo— priorizarlo de forma empática y brindarle al cliente las soluciones apropiadas, ya que no solo se corre el riesgo de perder la relación a largo plazo, sino que también las denuncias pueden generar multas monetarias para la IF, equivalente (dependiendo del caso) a varias Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

Solo en el caso de los bancos y algunas financieras, el cliente puede acudir, en primer lugar, a la Defensoría del Cliente Financiero (DFC), quien cumple un papel conciliador entre ambas partes y no tiene facultad para sancionar a las IF. Cabe señalar que, si la DCF se encuentra revisando el reclamo, no se podrá tramitar paralelamente una denuncia en el Indecopi o Poder Judicial.

De esta manera, para que la DCF acepte un reclamo es un requisito que el cliente lo gestione previamente en la IF, y que cuente con una respuesta de parte de esta o constate el incumplimiento de la respuesta en los plazos establecidos.

Tabla 4: Defensoría del cliente financiero e Indecopi

DCF	Indecopi
Es una instancia que busca prevenir y resolver los conflictos que puedan suscitarse entre clientes y entidades prestadoras de servicios financieros, y con ello lograr mejorar la relación en un marco de buena fe, equidad y confianza recíproca.	Es el organismo público que tiene como funciones la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores, y que, a su vez, fomenta en la economía peruana una cultura de libre competencia, resguardando todas las formas de propiedad intelectual.

Fuente: Tomada de página web de la DFC y del Indecopi.

Según el Indecopi, en el 2018 se registraron más de 36,000 casos de quejas y reclamos por parte de los usuarios contra el sistema financiero. Los más frecuentes fueron los siguientes:

- a. Operaciones no reconocidas
- b. Cambios en condiciones de contrato
- c. Métodos abusivos de cobros
- d. Problemas con los cajeros automáticos (ATM)
- e. Pagos anticipados o adelantados
- f. Desafiliación de los productos contratados



El siguiente *link* podemos encontrar un artículo interesante sobre el reglamento del libro de reclamaciones: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/36537/201735/Reglamento+del+Libro+de+Reclamaciones.pdf/c329188f-a42d-4216-b1e6-a0df2a66d55c>

3.4.4 Buenas prácticas en la gestión de reclamos y quejas

La adecuada gestión de la insatisfacción de los clientes no solo significa una disminución en las estadísticas, sino principalmente la oportunidad para potenciar la relación comercial con ellos.

Figura 11: Las tres etapas de un reclamo

Prevención: ¿cómo prevenirlo?

- Accionando sin perjudicar económicamente a ambas partes.
- Realizando ventas transparentes.
- Dando mayor información a los clientes.
- Brindando a los clientes los productos que necesitan.

Abordaje: ¿cómo abordarlo?

- Disculpándonos a nombre de la entidad.
- Escuchando activamente y mostrando empatía.
- Evitando dar una negativa, siendo asertivos y brindando la ayuda necesaria.
- Manteniendo el respeto y el manejo de las emociones.
- Cumpliendo con lo que prometemos a los clientes.
- Teniendo presente la meta: el cliente debe salir satisfecho de la CMAC y la IF evitar denuncias.

Oportunidad: ¿cómo lo convertimos en una oportunidad?

- Reconociendo errores o reclamos frecuentes y proponiendo medidas para evitarlos.
- Brindando una asesoría integral que asegure futuras ventas.

Fuente: Elaboración propia.

No solo es importante saber cómo abordar los reclamos y las quejas, sino también prevenirlos brindando información completa y pertinente al cliente. No obstante, si nos encontramos en una situación donde un cliente presenta alguna disconformidad y lo gestionamos correctamente, podemos convertirlo en oportunidades de aprendizaje, de negocio (que se traduce en una futura venta) y de mejora continua (tanto en la atención como en los productos o servicios ofrecidos).

¿Se puede desarrollar una mejor relación con el cliente en el mediano y largo plazo luego de una queja o reclamo? A mediano

plazo, es posible si se solucionan efectivamente y demostramos una óptima disposición; y a largo plazo, si analizamos los incidentes más recurrentes para poder contemplar medidas preventivas y mejorar los aspectos débiles.

Esto será posible si tomamos los reclamos y las quejas como una buena ocasión para escuchar a los clientes genuinamente y con empatía, y enfocarnos en lo que buscan a fin de ser asertivos con las necesidades y requerimientos. Esto forma parte de conocer lo que el cliente espera de nosotros como CMAC.

3.4.5 Integridad para evitar futuros reclamos

Si tenemos como objetivo generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes, es imprescindible que actuemos con integridad y transparencia antes, durante y después de una venta o atención.

Por ejemplo, se considera una mala práctica venderle al cliente un producto que no se acopla a lo que necesita, solo por cumplir con una meta institucional. Asimismo, tampoco es transparente tratar de forzar una venta, como, por ejemplo, un seguro para tarjetas de débito y crédito (que no es obligatorio). Pero, es usual encontrar en las IF a malos vendedores sin ética, que brindan información errónea, generando que los clientes firmen formularios sin sindicarles que están contratando un servicio o producto adicional al que han solicitado.

Si bien los productos y servicios se venden porque poseen atributos que les generan valores agregados, y se ajustan a las necesidades del cliente, no hay que olvidar que la información que brindamos es muy importante para que el consumidor pueda tomar la decisión final de compra.

La falta de integridad de un colaborador que representa a una CMAC puede generar una mala reputación ante el público, cortar relaciones comerciales, perjudicar económicamente a la IF, e, incluso, desvincular al mismo trabajador.

3.5 Métodos de comunicación en la atención de quejas y reclamos

Wilson, J. (1991) propuso el método de las cinco inspiraciones para poder manejar adecuadamente y calmar a los clientes ante un malestar o problema. Dicho método consiste en aplicar los siguientes pasos:

- a. **Primera inspiración:** reconocer que el cliente está enfadado, buscando que perciba que la preocupación que tenemos hacia él. Es preciso saber y entender que un cliente enfadado puede reaccionar de tres maneras: reprimiendo su ira, dirigiendo palabras o acciones que vienen de la impulsividad y formulando una queja o reclamo. Por ejemplo, podemos utilizar frases que denoten empatía y escucha activa: «Entiendo su malestar» o «Comprendo su incomodidad»
- b. **Segunda inspiración:** esta fase es muy emocional e implica hacer una conexión con el cliente y declararle nuestra preocupación por él y su situación. Por ejemplo, podemos emplear frases, como: «Siento mucho que haya tenido ese inconveniente, me alegra que me lo haya hecho saber», «Le pido disculpas por lo sucedido» o «Perdón por los inconvenientes generados».
- c. **Tercera inspiración:** transmitir expresiones positivas y mostrar nuestra preocupación genuina por resolver el problema. Por ejemplo: «Voy a tomar acciones para resolver su reclamo», «Haré todo lo que está a mi alcance para ayudarlo». Es importante resaltar que no solo nuestra preocupación debe quedar en una promesa de acción, sino buscar realmente la manera de ayudar al cliente involucrándonos en el problema.
- d. **Cuarta inspiración:** preguntar: «¿Qué podría hacer por usted?» o « ¿En qué puedo ayudarlo?», buscando que el cliente sugiera una solución.
- e. **Quinta inspiración:** ofrecer una solución y entregar, en la medida de lo posible, aquello que desea el cliente.

3.5.1 Ingreso de un reclamo dentro de una CMAC

Los reclamos normalmente son atendidos por los asesores de plataformas dentro de las CMAC. Sin embargo, es importante que todos los colaboradores, al recibir una solicitud de estas, tengan un orden establecido y sepan cómo hacer un constante seguimiento, con la finalidad de darle respuestas y plazos claros al cliente. Si el colaborador se encuentra ausente o de vacaciones, es recomendable que este seguimiento sea delegado a otro compañero responsable o supervisor.

El camino de un reclamo empieza con la atención del asesor de plataforma, quien tiene presente los métodos de comunicación de reclamos y quejas revisados en el punto anterior, el cual, a través de una explicación completa, aclara puntos y todas las dudas que le generan incomodidad al cliente. Las molestias de un cliente pueden deberse a que probablemente no le quedó clara la información que se le brindó la venta (por distracción, apuro, vergüenza).

Es probable que el cliente, al tener resueltas todas sus interrogantes, desista de ingresar un reclamo, pero también cabe la posibilidad que mantenga la posición de registrar su incomodidad (queja) a fin de que la IF le dé una solución o respuesta formal. Ante esto, es importante respetar su decisión de ingresar una solicitud de reclamo o queja según el flujo que se encuentra en la Figura 10.

Todo reclamo o queja ingresado, por medio del libro de reclamaciones, llega al área especializada en la central de la CMAC, la cual está encargada de analizar y dar respuesta a cada solicitud en las diferentes sucursales. Por tal motivo, es importante que, al ingresar un reclamo o queja, tomemos en cuenta lo siguiente:

- a. El reclamo debe estar escrito detalladamente de manera que, al leerlo, pueda ser comprendido por una tercera persona, que es el personal del área central quien no tiene conocimiento de lo sucedido. Para este fin, se debe ingresar la información de forma ordenada, estructurada y respetando la cronología de la incidencia.

- b. La información ingresada debe escribirse utilizando palabras claves y recordar que el área que analiza el reclamo o queja resuelve y toma decisiones en base a lo que la solicitud del cliente indica.
- c. De no ingresar la información de manera correcta y entendible, el receptor que está a cargo de la resolución estará en la facultad de devolver el reclamo, lo que acarrearía una mayor demora, y, por lo tanto, una incomodidad para el cliente; inclusive se podría dar una respuesta errada o poco justa.
- d. Se recomienda que antes de ingresar el reclamo en el sistema, parafraseemos lo indicado por el cliente, y, además, leamos en voz alta lo registrado en el *software* de pedidos y reclamos para validar con el cliente que no hayamos obviado ningún punto importante y que hemos entendido correctamente su malestar.

3.5.2 Recomendaciones para una solución efectiva de problemas

Sin importar la magnitud de los problemas, recordemos que siempre debemos enfocarnos en atender al cliente y tener en cuenta principalmente lo siguiente:

- a. Actuar con rapidez y priorizar el problema del cliente.
- b. Reconocer los errores y nunca estar a la defensiva.
- c. Asegurarnos de haber comprendido por completo el problema desde el punto de vista del cliente. Esto lo podemos lograr parafraseando (expresando con nuestras propias palabras lo que comprendimos) lo sucedido una vez que hayamos terminado de escucharlo.
- d. No discutir con los clientes, ni tomar de forma personal sus molestias.

- e. Recordar que, como asesores financieros, somos la cara de la CMAC ante el cliente; por ende, lo que decimos no lo dice la persona, sino la institución.
- f. Reconocer los sentimientos de los clientes.
- g. Aclarar los pasos necesarios para la solución del problema.
- h. Mantener informados a los clientes del progreso.
- i. Considerar la compensación.
- j. Perseverar para recuperar la buena voluntad del cliente.
- k. Tomar nota y hacer seguimiento según lo prometido al cliente.

En este proceso es importante generar la empatía con el cliente, la cual es la capacidad para desenvolvernos de forma adecuada con las personas de nuestro entorno. Este sentimiento nos permite entender mejor a los otros y nos ayuda a alcanzar el éxito personal en nuestras interacciones, favoreciendo la sensibilidad respecto a las necesidades y deseos de aquellos con los que trabajamos o les brindamos un servicio.

¿Qué debemos tener en cuenta primero para generar la empatía? Básicamente considerar dar las gracias, disculparse por cualquier error cometido, prometer la solución del problema y cumplirlo, solicitar la información necesaria, corregir el error rápidamente, agradecer al cliente por la oportunidad de reivindicarnos y comprobar la satisfacción del cliente.

3.5.3 Pautas de atención por momento o interacción principal

A continuación, revisaremos las siguientes pautas de atención. En este caso, estas se encuentran aplicadas a los puntos de contacto relacionados a la solicitud de un crédito.

Tabla 5: Pautas - Saludo inicial

Saludo inicial	
¿Cómo?	Pautas
<p>Expresión: miremos al cliente a los ojos, mostremos calidez y cuidemos nuestra postura.</p> <p>Verbalización: usemos un tono de voz y pronunciación adecuada.</p>	<p>Estar atentos al ingreso de los clientes o usuarios en la agencia. No mantener la mirada en la pantalla de la computadora o teléfono celular. Esto podría reflejar que ignoramos al cliente.</p>
	<p>Saludar mirando al cliente a los ojos y amablemente, sonreírle y brindarle nuestro apoyo: «Buenos días, dígame, ¿en qué lo puedo ayudar?».</p>
	<p>Realicemos un saludo personalizado si conocemos el nombre del cliente: «Buenos días, Julio, ¿cómo has estado? ¿En qué te puedo ayudar hoy?». El saludo deberá realizarse utilizando las frases: buenos días (tardes/noches); no está permitido emplear las palabras: buenas u hola.</p>
	<p>Tratemos de iniciar siempre el saludo. Por eso, es importante estar atentos al ingreso de los clientes en la agencia y de los próximos que llegarán a ser atendidos.</p>
	<p>Extendamos la mano para saludar como una forma de cortesía y confianza (no apretar las manos ni tan enérgicamente, ni tan suave).</p>
	<p>Invitemos al cliente a tomar asiento si se acerca a nuestro módulo de atención. De preferencia esperar al cliente de pie y que primero se siente él y luego nosotros.</p>
	<p>Si nos dirigimos al negocio o domicilio del cliente, saludemos correctamente y pidamos permiso para ingresar. Para que sea una visita más amigable y conectiva, preguntarle: «¿Cómo va su día?», «¿Cómo se siente?».</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Pautas - Concentración durante la atención

Concentración durante la atención	
¿Cómo?	Pautas
<p>Expresión: miremos al cliente a los ojos, mostremos calidez y cuidemos nuestra postura.</p> <p>Verbalización: usemos un tono de voz y pronunciación adecuada.</p> <p>Escucha: demostremos interés en lo que el cliente dice y no asumamos que sabemos lo que necesita.</p>	<p>Preguntemos al cliente: «¿En qué puedo ayudarlo?», «¿Qué necesita?» (mirándolo a los ojos).</p>
	<p>Disculparnos con el cliente si es que la asesoría es interrumpida por un compañero de trabajo y prosigamos con la atención. Es importante que, tanto el colaborador que interrumpe como el que es responsable se disculpen antes de la interrupción. De preferencia, evitar las interrupciones y esperar que nuestro compañero termine con la atención (solo hacerlo por algo muy importante o urgente).</p>
	<p>Si fuera necesario realizar una consulta a otro compañero o a un superior, ya sea por teléfono o en forma presencial, indiquémosle al cliente que necesitamos unos minutos para asegurar la información que le proporcionamos.</p>
	<p>Si recibimos una llamada por anexo y es necesario contestarla, pidamos disculpas por la interrupción. No se recomienda manipular ni mantener una conversación por el celular durante la atención (tampoco por la computadora) mientras estamos atendiendo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Pautas - Invitación a la siguiente etapa del proceso de evaluación

Invitación a la siguiente etapa del proceso de evaluación	
¿Cómo?	Pautas
<p>Expresión: miremos al cliente a los ojos, mostremos calidez y cuidemos nuestra postura.</p> <p>Verbalización: usemos un tono de voz y pronunciación adecuada.</p>	<p>Reforcemos la información proporcionada por el cliente (su ocupación, el origen de sus ingresos, la necesidad del dinero, entre otros), a fin de subsanar cualquier error anotado y brindarle el producto más adecuado para sus necesidades.</p>
	<p>Brindémosle por escrito todos los requisitos que necesita el cliente para que adquiera el producto o servicio que se acomode a sus necesidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Pautas - Despedida de la atención

Invitación a la siguiente etapa del proceso de evaluación	
¿Cómo?	Pautas
<p>Expresión: miremos al cliente a los ojos, mostremos calidez y cuidemos nuestra postura.</p> <p>Verbalización: usemos un tono de voz y pronunciación adecuada.</p>	<p>Sonreírle al cliente y mantener el contacto visual con él. Luego, es importante despedirnos utilizando frases, como: «Gracias por su preferencia, que tenga un excelente día».</p>
	<p>Si agendamos otra cita con el cliente, recalcarle — antes de que se retire— la fecha y hora en la que nos volveremos a reunir. También llamémoslo días previos para recordarle la próxima visita o reunión. Para esto, es indispensable que contemos con una agenda física o virtual que nos permita mantener el orden de nuestras citas con los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4 Pautas en la comunicación verbal y no verbal

Antes de que conozcamos las pautas, es necesario que identifiquemos la diferencia entre la comunicación verbal y no verbal. La primera debemos entenderla como la transmisión de mensajes por medio de la palabra oral o escrita. La comunicación puede variar la percepción del receptor (p. ej., el cliente) dependiendo la forma como el emisor brinda la información (p. ej., el asesor financiero). Por eso, es necesario que consideremos en este tipo de comunicación la entonación del mensaje y la velocidad o las pausas al hablar, sobre todo porque si estos aspectos varían, una misma frase puede ser comprendida de diferentes maneras.

Para que nuestros mensajes sean percibidos por los clientes de una forma positiva, debemos tener en cuenta algunos aspectos importantes:

- a. **Claridad:** evitar frases técnicas que no permitan la comprensión completa del mensaje a transmitir, y utilizar un lenguaje sencillo destacando los beneficios del producto a ofrecer.
- b. **Brevedad:** recordar el objetivo de la asesoría para poder centrarse en los requerimientos y necesidades de los clientes.
- c. **Cortesía y amabilidad:** mantener una actitud cortés y amable al momento de saludar y durante toda la atención hasta la despedida, así el cliente no tome la misma posición.
- d. **Cercanía y empatía:** proporcionarle al cliente la ayuda que necesita, recalcando siempre nuestra disposición, y valorar sus necesidades teniendo en cuenta cómo le gustaría ser tratado y de qué manera preferiría que le expongan la importancia de adquirir un producto o servicio.
- e. **Parfraseo:** repetir lo expresado por el cliente con la finalidad de asegurarnos que hemos entendido de manera correcta lo que está manifestando.

La comunicación no verbal se refiere a la acción de transmitir algo sin hablar. Esta consta de expresiones gestuales, que, a su vez, llevan una carga emocional. Por esa razón, es importante cuidar el estado de ánimo al momento de que comuniquemos cualquier idea al receptor (el cliente), ya que esto generará comodidad y confianza en él.

En ese sentido, los gestos y las posturas deben estar acordes con lo que pretendemos manifestar, pues estos, además de expresar acuerdos o desacuerdos, son una señal de credibilidad ante el cliente.

A continuación, detallaremos algunas recomendaciones que mínimamente debemos tener en cuenta en cada una de las pautas indicadas en el subcapítulo anterior.

- a. Mostrar una sonrisa natural y amigable durante la atención.
- b. Mantener el contacto visual sostenido sin incomodar al cliente.
- c. No fruncir el ceño.
- d. No reírse solo al leer algún correo o mensaje, porque el cliente puede malinterpretarlo (menos aun cuando se trate de la atención de un reclamo).
- e. Asentar con la cabeza como señal de que estás atentamente al cliente.
- f. No cruzar los brazos ni las manos; tampoco cerrar los puños.
- g. Mostrar las manos en todo momento.
- h. Gesticular sutilmente con las manos.
- i. No estar sentado relajadamente en la silla dando la impresión de desgano o apatía.

- j. No colocarse el lapicero en la boca ni en la oreja.
- k. Sentarse erguido (no encorvarse), pero no rígido.
- l. No comerse las uñas, ni mover la pierna o un dedo de la mano de manera repetitiva delante del cliente.
- m. Mantener una distancia adecuada (ni tan cerca ni tan lejos), lo suficiente como para que el cliente pueda expresarse con libertad.
- n. No bostezar y, si es inevitable, taparse la boca, voltearse y disculparse.
- o. Evitar tocarse el cabello a cada rato.
- p. Tomar nota de lo conversado y de la cita pactada en una agenda (física o virtual) o cuaderno, y no en un papel o pólit.
- q. Si el cliente sube la voz, nosotros debemos mantener el tono normal. Ni más alto (porque se puede percibir una actitud desafiante) ni más bajo (porque se puede percibir una actitud apabullante o sumisa).
- r. Mantener el tono de voz firme y seguro sin perder la amabilidad.
- s. Evitar tocar al cliente (no todos los clientes toman bien este gesto).
- t. Mostrar dinamismo, agilidad y atención ante cualquier inconveniente que se presente
- u. Cuidar la apariencia usando el uniforme correctamente planchado y limpio, y manteniendo una buena higiene personal. No exagerar con el uso de perfume y cuidar el aliento.

En el caso de las mujeres, mantener las uñas limpias y bien pintadas, con colores sobrios y no llamativos, y tener el cabello ordenado y un maquillaje apropiado; en los hombres, también procurar tener las uñas limpias y cortas, el cabello ordenado y corto y afeitarse la barba o tenerla bien cuidada.

- v. No masticar chicle, ni comer delante del cliente (no se recomienda tener alimentos en el puesto de trabajo).
- w. Si percibimos que el cliente trata un tema con discreción o no quiere que escuchen los demás (lo hará notar por la disminución del volumen de su voz), bajar nuestro volumen de voz y entrar en la misma sintonía.
- x. Mantener toda la oficina y nuestro propio lugar de trabajo limpio y ordenado.

3.6 Gestión de la relación y fidelización de clientes

Antes de aplicar acciones concretas, es importante conocer el aspecto teórico de la relación y fidelización con el cliente. Lovelock y Wirtz (2009) señalaron que en una relación valiosa el cliente encuentra el valor del servicio o producto (lo que lo fideliza), debido a que los beneficios recibidos exceden considerablemente los costos que implicaron.

Recordemos que, en los capítulos anteriores, hemos conocido al cliente y la ecuación del valor identificando los momentos de contacto con la marca y aquellas necesidades y brechas del servicio por cubrir, y realizando una gestión relacional con el cliente. Todo esto nos sirve ahora para lograr la fidelidad de los clientes con la CMAC.

Tzokas y Saren (como se citó en Alcaide, 2015) señalaron que cuando hablamos de una estrategia relacional, nos referimos a la gestión de relaciones que constituye el proceso de planificar, implantar y desarrollar, de forma creciente, un clima de relaciones que promueva el diálogo entre

la organización y sus clientes, y que tenga como propósito la comprensión, la confianza, el respeto hacia las capacidades y preocupaciones de la otra parte, mientras desempeña su rol en el mercado y en la sociedad.

A continuación, presentaremos algunas recomendaciones para mejorar la relación y fidelización de los clientes:

- a. **Conocer al cliente e identificar su valor:** el conocimiento y la comprensión hacia el cliente es el punto principal de la relación. Las campañas de *marketing* ayudan, pero la personalización que podamos implementar marcará una diferencia importante. Asimismo, en base a la preferencia de cada cliente, es importante que podamos personalizar las campañas y tornarlas específicas para cumplir con sus expectativas.
- b. **Atender las necesidades del cliente:** si bien podemos identificar en nuestra cartera cuáles son aquellos clientes con mayor impacto en el negocio, no perdamos de vista a los de menor representatividad, para que en algún momento sean potenciales prospectos en las operaciones comerciales. Por ejemplo, una llamada breve o un mensaje pueden ser el soporte que necesitamos para conectar mucho más con ellos; además de darles una atención oportuna y rápida cuando se comuniquen con nosotros.
- c. **Actualizar los datos del cliente:** esto no solo nos permitirá mantenernos en contacto con los clientes, sino que también nos dará la posibilidad de colaborar con la CMAC en la obtención de datos que servirán para realizar acciones específicas de fidelización que contribuyan con la relación comercial.
- d. **Gestionar reclamos y quejas:** una buena gestión de reclamos y quejas implica primero que tomemos una actitud positiva, con una respuesta clara y detallada. Si actuamos de esta manera, habrá una gran posibilidad de que esta acción impacte en la intención de renovación o recomendación, es decir, el cliente transmitirá su satisfacción a otras personas, lo que generará más interesados en el producto o servicio y la fidelización.

- e. **Tener vocación de servicio:** el rol de asesor financiero conlleva a comprometernos auténticamente con ayudar y aportar en la mejora de la calidad de vida de las personas a las quienes les brindamos un servicio. Recordemos que la vocación de servicio se ve reflejada tanto en el cliente interno (compañeros de trabajo) como en los clientes externos.

3.7 Planificación, organización y gestión del tiempo de un asesor financiero

Las actividades de un asesor financiero de la CMAC son diversas, indistintamente de la posición que ocupe dentro de la agencia. Es probable que un trabajador perciba que tiene muchas cosas por hacer, pero poco tiempo para realizarlas de manera eficiente, lo cual puede generar estrés que conlleva a una tensión tanto física como mental. Por tal razón, es importante que se gestione adecuadamente el tiempo y contar con una buena planificación que nos sirva como hoja de ruta en nuestras labores diaria.

Esto nos lleva a tomar como un factor clave la planificación y organización dentro de la productividad y gestión del tiempo. Si bien es cierto, son dos definiciones diferentes, llegan a ser interdependientes entre sí, es decir, no pueden existir una sin la otra.

Tabla 9: Definiciones de los términos *planificar* y *organizar*

Planificar	Organizar
Elaborar metódicamente un plan organizado y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.	Establecer o reformar algo para lograr un fin, organizando a las personas y coordinando los medios adecuados.

Fuente: Tomada de *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*.

Tomemos en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Hacer las tareas importantes porque, al no hacerlas en su debido momento, estas se convertirán en temas urgentes de

último minuto, y no podrán ser atendidas eficazmente, lo que puede errores en el trabajo por la premura de su cumplimiento.

- b. Es ideal hacer las tareas de mayor complejidad en los momentos donde haya menos interrupciones y más opción para concentrarse, de preferencia realizarlas en las mañanas con la mente más despejada. Es decir, con tiempo oportuno para tener la oportunidad de una previa revisión antes de su culminación y en los plazos establecidos.
- c. Se sugiere evitar todos los distractores, tales como redes sociales, correos electrónicos o dispositivos móviles. Lo ideal es establecer horas específicas para dichas distracciones.
- d. No posponer o aplazar responsabilidades relevantes por anteponer tareas más agradables, pero sin importancia. Es fundamental resaltar que la productividad de un colaborador se mide en base a las actividades que generan verdadero impacto, valor y que ayudan en el avance de los objetivos planteados.
- e. El orden es indispensable para el seguimiento organizado y constante, por ende, es importante que tengamos registradas las actividades o tareas que tenemos que hacer por día, con la finalidad de priorizar según las recomendaciones antes indicadas. No se trata de hacer una lista interminable por solo buscar tachar lo realizado, porque esto nos puede llevar a hacer varias tareas irrelevantes, postergando las que sí ayudan a llegar al objetivo personal y de la institución. Asimismo, nos permite llevar un mejor control de las citas y gestión con nuestros clientes, cumpliendo con la promesa de contactabilidad y seguimiento pactado con el mismo.

Dentro de la gestión del tiempo, contamos con la matriz Eisenhower, que es una herramienta creada por Don Dwight David Eisenhower, comandante de los Aliados en el Frente Occidental en la Segunda Guerra Mundial y trigésimo cuarto presidente de los Estados Unidos, quien creó este instrumento fácil y rápido de usar, porque

permite clasificar las tareas por cuadrantes, lo que nos sirve como hoja de ruta para iniciar nuestras actividades y organizarlas.

La matriz se divide en dos ejes principales: la urgencia y la importancia. Dependiendo de si una tarea es más o menos importante y más o menos urgente, se ubicará en uno de los cuatro cuadrantes en los que se divide la matriz.

La importancia de la tarea tiene que ver con los objetivos que nos planteamos. ¿Es importante esta tarea para conseguir mi objetivo? ¿Me hace estar más cerca de lo que realmente quiero conseguir? Por el contrario, la urgencia está relacionada con la temporalidad de la tarea y con las consecuencias que genera no hacerla. ¿Es necesario que haga esta tarea ahora? ¿Qué pasaría si no la hiciera? Aquí se debe valorar si realmente urge hacerla o si se puede dejar para después.

Figura 12: Matriz de Eisenhower



Fuente: Tomada de *Cómo mejorar tu productividad con la matriz Eisenhower* (Sánchez, 2019).

Actualmente, contamos con algunas herramientas tanto físicas como digitales que nos permiten organizarnos y optimizar nuestros tiempos, tales como, Google Calendar, Outlook, Exchange, Evernote, Excel, Sticky Notes, entre otras.



Caso: Evaluación de la calidad del servicio

Tema: Calidad del servicio

Desde hace cinco años, una de las CMAC líderes del sector viene implementando un sistema de evaluación de la calidad de servicio en sus agencias. Los atributos que se buscan medir son dos: claridad de la información y amabilidad en la atención.

Para identificar estos atributos, la CMAC partió de aquellos que representaban mayor importancia y valor para el cliente. Esto le permitió focalizar mejor sus esfuerzos al momento de escuchar a sus clientes.

Así, de forma mensual, se hacen encuestas telefónicas de forma aleatoria a todas las agencias a nivel nacional, evaluando estos atributos. El cliente, de acuerdo con la atención recibida, evaluar entre 1 y 5.

- » 1 corresponde a una calificación de clientes muy insatisfechos.
- » 2 corresponde a una calificación de clientes insatisfechos.
- » 3 corresponde a una calificación de clientes ni insatisfechos ni satisfechos.
- » 4 corresponde a una calificación de clientes satisfechos.
- » 5 corresponde a una calificación de clientes muy satisfechos.

Pero, la CMAC no se queda solo con el resultado de esta evaluación, ya que lo que busca es tomar acciones continuas para mejorar la experiencia del cliente. Por ello, aquellos clientes con mayor insatisfacción son contactados por el personal de la CMAC para que pueda entenderse mejor su problema y solucionar el inconveniente presentado. Asimismo, los resultados de estas encuestas son revisadas en los comités para conocimiento del desempeño de la agencia, lo que permite hacer un mejor seguimiento del desarrollo del servicio.

ACTIVIDAD 5



Acuerdos y evaluaciones del servicio

Resuelve lo siguiente y recuerda lo aprendido:

1. Identifica al responsable de agencia de tu CMAC y averigua cuál es el proceso para gestionar los reclamos y las quejas en la institución.
2. Investiga en tu CMAC qué estrategias son relevantes para el manejo de los reclamos y las quejas.

Figura 13: Esquema resumen del capítulo 3



Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDAD FINAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Capítulo 1: Conociendo a mi cliente externo e interno

- 1 Realiza una lista con los datos de información transaccional y relacional de un cliente que ha solicitado la apertura de una cuenta de depósito a plazo fijo.
- 2 ¿Cuáles crees que son los beneficios para tu labor como futuro asesor financiero de conocer y comprender las necesidades de un cliente?

Capítulo 2: El viaje del cliente

- 3 Elabora una figura del viaje de un cliente que solicita la apertura de una cuenta CTS en tu CMAC.
- 4 Investiga y propón tres beneficios que aporta conocer el viaje del cliente.

Capítulo 3: Estrategias generales del servicio al cliente

- 5 Desde tu experiencia, ¿qué brechas has encontrado en tu CMAC sobre el servicio brindado a los clientes?
- 6 Como futuro asesor financiero, ¿qué propondrías para mejorar la atención al cliente y mantener la fidelización con tu CMAC?

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. España: ESIC.
- Alvarado, L. (2012). *Calidad en el servicio al cliente*. [Diapositivas de PowerPoint].
- Barcenilla. (2014). *Coaching empresarial: desarrollo y superación profesional*. Madrid, España: Cultural S.A.
- Blanchard, K., Ripley, J. y Parisi-Carew, E. (2015). *La colaboración comienza con usted*. Colombia: Editorial Planeta.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa. (2018). *Atención de reclamos y requerimientos de información*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/documents/bifoleado-reclamos-03-01-2018.pdf>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC.
- Coon, D. y Mitterer, J. (2014). *Introducción a la psicología: el acceso a la mente y la conducta*. España: Cengage Learning.
- D'Alessio, F. (2015). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fiestas, P. (2013). *Guía del customer journey*. Madrid: Editorial Publicaciones IZO.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1993). *Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*. Colombia: Editorial Norma.
- Gestión. (2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597-noticia/>

REFERENCIAS

- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Horovitz, J. (2000). *La calidad del servicio*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Mercadotecnia de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Editorial Pearson Prentice-Hall.
- Martínez, E. (2012). *Modelo de las cuatro brechas de servicio*. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/139/Modelodelascuatrobrechasenelservicio.pdf>
- Restrepo, C., Restrepo, L. y Estrada, S. (2006). *Enfoque estratégico del servicio al cliente*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf>
- Sánchez, A. (2019). *Cómo mejorar tu productividad con la matriz Eisenhower*. Recuperado de <https://adriansanchez.es/como-mejorar-tu-productividad-con-la-matriz-eisenhower/>
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid,



**cooperación
alemana**

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

ISBN: 978-612-47996-3-1



9 786124 799631