



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EVALUACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE EN HSBC MÉXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A:  
YAZMÍN VILLEGAS OLIVARES DEL CASTILLO



DIRECTOR DE TESIS:  
MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX., 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## CONTENIDO

Introducción.....	6
Capítulo 1. La comunicación en las empresas.....	11
1.1. Las organizaciones y la comunicación.....	11
1.1.1. Concepto de comunicación.....	13
1.1.2. Barreras en el proceso comunicativo.....	14
1.2. Comunicación organizacional.....	16
1.2.1. La comunicación interna.....	18
1.2.2. Comunicación externa.....	19
1.3. Flujos de comunicación en las empresas.....	21
1.4. Medios de comunicación externa.....	22
1.5. El cliente como público externo.....	24
Capítulo 2. Atención al cliente, elemento diferenciador de las empresas.....	28
2.1. Definición del servicio de atención al cliente.....	28
2.1.1. Elementos del servicio de atención a clientes.....	31
2.1.2. Fases del servicio de atención al cliente.....	33
2.2. El triángulo del servicio.....	36
2.3. Los momentos de verdad.....	39
2.4. El ciclo de servicio.....	41
2.5. Modelo EFQM.....	43
2.6. Estadísticas sobre el servicio de atención al cliente.....	44
2.7. Razones por las que existen fallas en el servicio al cliente.....	47
2.8. Calidad y satisfacción.....	49
2.9. Fidelidad de clientes.....	52

Capítulo 3. Estructura corporativa de hsbc.....	54
3.1. Antecedentes históricos de hsbc y su relación con las guerras del opio .....	54
3.2. hsbc y su expansión continental.....	58
3.3. Diagrama de estructura simplificada .....	61
3.4. Marca internacional.....	62
3.5. HSBC México y Centroamérica .....	63
3.6. Organigrama de la estructura interna de HSBC México.....	67
3.7. Visión estratégica y valores .....	68
3.8. Principios del negocio.....	70
3.9. Responsabilidad social.....	71
Capítulo 4. Evaluación del modelo de atención al cliente .....	73
4.1. Políticas y lineamientos.....	73
4.2. Medios de comunicación.....	78
4.2.1. Atención presencial .....	80
4.2.2. Atención telefónica .....	86
4.2.3. Medios de comunicación virtual.....	88
4.3. Aclaraciones y Quejas.....	94
4.4. Unidad de Atención Especializada a Usuarios (UNE) .....	98
4.5. Estructura organizacional de sucursal bancaria y flujo de comunicación ....	100
4.6. Análisis FODA .....	105
4.7. Método de evaluación del servicio de atención al cliente.....	108
Conclusiones.....	111
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	119
BIBLIOGRAFÍA .....	120
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....	122

## *Agradecimientos*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme una educación excepcional y hacer de mí, una profesionalista analítica y crítica. También a los profesores que marcaron mi vida y que fueron un ejemplo a seguir con sus conocimientos.*

*Mtro. Efraín Pérez Espino, no existen palabras para expresarle lo agradecida que estoy con usted por aceptar dirigir mi tesis y porque de no ser por su participación, consejos y correcciones no hubiera sido posible finalizar este proyecto. No me queda más que decir que ha sido un honor trabajar con usted y que sus enseñanzas serán recordadas.*

*A mis sinodales Dr. Enrique Aguilar, Mtra. Alejandra Cabrera, Mtra. Rosalía Flores, Mtro. Julio Horta por su colaboración y consejos.*

*Al Instituto de Ciencias Nucleares de la U.N.A.M. por las facilidades que me brindó al permitirme usar sus instalaciones y recursos para elaborar esta investigación y al Mat. Enrique Palacios Boneta por la asesoría técnica.*

*A mis padres*

*Alicia eres un gran ejemplo de mujer, valoro cada uno de tus esfuerzos y la oportunidad que me diste para estudiar a pesar de las dificultades. Nunca te rendiste y confiaste en que finalizaría esta tesis. Tus palabras y lucha constante nunca las olvidaré. Gracias por ser quien eres, te amo.*

*Ángel, gracias por ayudarme a superar los obstáculos académicos. Recuerda que te quiero y a pesar de que estés lejos sabes que pienso en ti deseando te encuentres bien.*

*A mis hermanos por estar cuando los necesito y por darme ánimos para seguir creciendo, los quiero.*

*Enrique*

*En este proceso fuiste sumamente importante, estuviste a mi lado en los momentos y situaciones difíciles siempre para darme la mano y levantarme. Nadie más que tú sabes lo difícil que fue concluir esta tesis con éxito, sin embargo, siempre fuiste motivador al decir que lo lograría y me ayudaste hasta donde te fue posible, incluso más que eso. Tus consejos y forma de ver la vida me demostraron que todo es posible si se trabaja arduamente. Gracias por tu amor incondicional, por formar parte de mi vida y por enseñarme a vivir de una forma diferente. Te amo.*

La presente investigación es de tipo cualitativa, pues explora y describe una visión aproximada y general del modelo de atención al cliente que se lleva a cabo en el Banco HSBC México, el cual se aborda desde la perspectiva de la comunicación organizacional con el fin de identificar y describir situaciones, eventos y políticas de comunicación externa, así como sus repercusiones sobre la imagen corporativa, satisfacción y fidelidad de clientes.

Los objetivos generales de esta tesis persiguen identificar y evaluar procedimientos y lineamientos, prácticas, ejercicios, y comportamientos del banco con referencia al llamado rubro de atención al cliente, pero no examinándolo exclusivamente como algo particularizado sino como parte de una visión general que identifica a dicho proceso como parte de una estructura comunicacional externa ya que en él, no sólo interviene un departamento, si no diversas variables que se conjugan y que afectan la eficacia del servicio de atención al cliente.

La hipótesis fundamental apunta al hecho de que el banco carece de una gestión adecuada en el servicio de atención al cliente, misma que afecta su imagen corporativa, la relación comercial con ellos y la fidelidad hacia la marca; dicho supuesto se cumplió -pues de acuerdo con la información teórica que se maneja en esta investigación- el servicio de atención al cliente funciona como parte de un todo donde se debe involucrar a todas las áreas de cualquier empresa pues no es un proceso aislado, tal como lo visualiza HSBC y por lo tanto no cubre los elementos necesarios para afianzar la relación comercial con sus clientes, ya que no brinda el

entorno adecuado debido a que la gestión de procesos es rígida y el personal no está capacitado o simplemente no posee las habilidades que se requieren para desarrollar sus funciones, por consiguiente, se entorpece una adecuada prestación de servicio al cliente, lo cual tiene repercusiones negativas en su imagen corporativa. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó un método de tipo deductivo e inductivo, puesto que se parte de un marco teórico de servicio al cliente general, que brinda conclusiones particulares para evaluar el servicio al cliente que ofrece la institución financiera HSBC México. La observación participante permitió -durante seis meses- conocer cómo es la forma de servicio que ofrece HSBC, identificar a sus empleados clave, conocer la conducta de los empleados -a través de eventos o situaciones perfectamente identificadas-, e incluso, propició la participación activa en todas las actividades que lleva a cabo una sucursal bancaria.

También se realizaron notas de campo organizadas y estructuradas que facilitaron la descripción e interpretación de la problemática que envuelve el servicio de atención al cliente en sucursales bancarias, y que posee puntos débiles evidentes que llegan a perturbar a sus clientes y a la propia institución financiera, debido a que representan un punto crítico para ella. Cabe mencionar que para aquellas situaciones poco comprensibles se realizaron entrevistas informales al personal.

Respecto a la recolección de información, se realizó por medio de fuentes secundarias que aportaron información básica para el tema de interés, así como de la institución financiera, y para la organización del marco teórico, especialmente los aportes de Karl Albrecht; así como documentación en Internet, folletos en sucursales, correos electrónicos, llamadas telefónicas al centro de contacto y verificación de sus



redes sociales, con la finalidad de precisar más detalles que pudieran analizarse, además de que dichas fuentes permitieron obtener información concreta que se enmarcó dentro del objetivo de la investigación.

El proyecto surge de la colaboración personal en la institución financiera y de la inquietud por estudiar ciertos elementos que -a juicio de quien escribe- requieren atención inmediata para disminuir los problemas cotidianos por medio de una reingeniería o rediseño de estrategias que transformen sus debilidades en fortalezas; así como de una reflexión profesional y observación participativa sobre cómo funciona y hacen las cosas HSBC para identificar lo que tiene, lo que puede hacer y lo que le falta.

A fin de llevar a cabo la investigación de manera adecuada y cronológicamente en el primer capítulo se aborda la participación de la comunicación en las organizaciones, ya que éstas son concebidas como sistemas que requieren de un todo para funcionar, pero, más allá de conceptualizar, se persigue demostrar cómo una mala comunicación puede desencadenar una serie de barreras que impiden el flujo adecuado de los mensajes entre los colaboradores de cualquier institución, organización o empresa.

Siguiendo con el tema fundamental de esta tesis, en el capítulo dos se habla de la importancia y las características que envuelven el servicio de atención al cliente, visto como un proceso de interacción con el público externo y herramienta diferenciadora entre la competencia, así como algunas teorías que han ayudado a comprender su importancia y funcionalidad, entre ellas el triángulo del servicio, los momentos de verdad y los elementos que lo componen. También se presentan estadísticas que

ofrecen un panorama sobre el por qué las empresas pierden clientes y la relevancia que adquiere la calidad y satisfacción en la fidelización de los mismos.

En el capítulo tres se examina a la organización para conocer su origen, trayectoria e historia con la finalidad de ofrecer al lector un panorama actual sobre la situación en la que se encuentra HSBC, así como su forma de actuación corporativa y las medidas que lleva a cabo para evaluar sus resultados.

Por último, en el capítulo cuatro, se evalúan todos los elementos que pone a disposición la institución bancaria para atraer, mantener, fidelizar y comunicarse con sus clientes, entre ellas se analizan sus políticas y lineamientos; los tipos de atención que maneja para la recepción de quejas, dudas o sugerencias así como la estructura organizacional que poseen las sucursales para concluir con un análisis FODA, el cual -debido a los alcances de esta tesis- se enfoca exclusivamente en el servicio de atención al cliente que ofrece HSBC en las sucursales con el objetivo de conocer la situación actual de dicho proceso de comunicación externa.

Debido a la naturaleza del objeto de estudio y al tratarse de una institución financiera -que últimamente ha dado de qué hablar- la recopilación de información tuvo diversas complicaciones y limitantes, que frenaron la realización de un análisis interno sobre la institución financiera, pues la información que maneja es de carácter confidencial y sus políticas limitan a los empleados a exponer cualquier situación que pueda poner en riesgo sus prácticas, su reputación, o cualquier otra que proporcione ventaja a sus competidores. Por tal motivo y también por cuestiones de seguridad, su personal evita proporcionar cualquier tipo de información interna. Para obtener información general del banco, y específicamente de su filial en México, se realizó

una búsqueda en sitios y documentos extranjeros, puesto que en su portal de Internet no constaba información detallada sobre su origen, ni de su estructura organizacional; a pesar de eso -y para analizar adecuadamente al banco como objeto de estudio- se rastreó información de diversas fuentes que ayudaron a extraer de él, conclusiones aplicables a cualquier empresa para minimizar errores.

Las conclusiones principales de esta investigación, apuntan al hecho de que la alta dirección de cualquier empresa, debe reflexionar sobre la importancia que tiene el cliente en la actualidad; debido a que más allá de ofrecer productos innovadores y satisfacer sus necesidades, debe prestar atención a sus procesos e involucrarse con ellos porque no sólo depende de los empleados de primera línea; atraer, mantener y fidelizar a los clientes; sino de toda la organización pues se requieren de estrategias que permitan proyectar una excelente imagen al exterior, y considerando el servicio de atención al cliente como una de las herramientas que permite conocer al cliente, no debe descuidarse porque a través de este proceso se genera el primer contacto con éste y que da como resultado la formación de una imagen que será percibida como negativa o positiva de acuerdo con la experiencia de servicio.

## CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS.

### 1.1. LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNICACIÓN

Antes de abordar la participación que tiene la comunicación al interior y exterior de una empresa, es pertinente mencionar que éstas son vistas como organizaciones, puesto que son entidades sociales que se componen por dos o más individuos que deben cumplir ciertos objetivos y metas.

Gerald Goldhaber considera que las organizaciones son "sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente" (Goldhaber, 1994).

Por ejemplo, en una empresa existen diversos equipos de trabajo, proyectos e incluso gerencias que se relacionan entre sí para alcanzar sus metas y objetivos, por lo cual, si algún departamento falla, otras partes se verán afectadas directamente.

Entonces; todas las empresas, sea el caso de la industria privada, pública, entidad o asociación con ánimos lucrativos o no, se constituyen como un sistema organizado, debido al nivel de interdependencia que se da entre sus departamentos para funcionar y en donde el proceso de comunicación tiene una participación fundamental.

De acuerdo con Robbins, al interior de las organizaciones la comunicación desempeña cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e

información (Robbins, 1996). Las jerarquías de autoridad en una empresa y lineamientos formales -que requieren el cumplimiento por parte de los empleados- constituyen un mecanismo de control porque debe cumplir con las políticas de la empresa, seguir la descripción de su puesto e informar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo.

La comunicación<sup>1</sup> fomenta la motivación porque permite aclarar al empleado lo que está haciendo bien y, en caso contrario, qué hacer para mejorar y cumplir con las metas específicas; es decir, debe existir retroalimentación en el quehacer del empleado. Algunos de éstos, consideran sus grupos de trabajo como una fuente básica de interacción social ya que a través de ellos pueden mostrar sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción, por lo tanto, la comunicación ofrece un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. También facilita la toma de decisiones porque proporciona la información que requiere el grupo o individuo al identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de las funciones de comunicación puede verse más importante que las otras ya que para que un grupo se desempeñe eficazmente, es necesario mantener control sobre los miembros de la empresa, estimularlos para que se esfuercen y proporcionar un medio de expresión emocional, así como tomar decisiones.

---

<sup>1</sup> Entendida como una herramienta de trabajo que permite el intercambio de información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

### 1.1.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Anteriormente se ha mencionado cómo se involucra la comunicación en las empresas u organizaciones, pero qué es comunicación. Algunos teóricos se han dedicado a estudiar este proceso de interacción social en el que intervienen diversos elementos y por lo que se vuelve complejo. David K. Berlo, postula en términos generales que “la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas estamos englobando todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana). La retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose de esta manera del proceso meramente **informativo**”. (Berlo, 2000)

Por consiguiente, los procesos informativos se pueden transformar en comunicativos siempre y cuando exista el *feed back*, es decir, si un mensaje no espera una respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud, se convierte en comunicación. En casos extremos, la mala ejecución de la comunicación puede desencadenar tragedias tal como la del vuelo 52 de Avianca en 1990<sup>2</sup>, pues es un ejemplo que expone la importancia de la comunicación eficaz en el funcionamiento de los grupos u organizaciones (Robbins, 1996).

---

<sup>2</sup> Los pilotos se declararon como “bajos en combustible” en lugar de “emergencia de combustible” lo que impidió a los controladores dar preferencia al requerimiento del vuelo debido a que el mensaje no se transmitió con claridad lo que provocó que no se tomaran las medidas necesarias de emergencia para aterrizar y por cual se estrelló en Long Island.

Es necesario aclarar que el proceso comunicativo no sólo se limita a la transferencia de significados sino también a la comprensión de los mismos, es decir, el emisor y receptor deben compartir un cuadro mental semejante para que los mensajes sean decodificados adecuadamente.

### 1.1.2. BARRERAS EN EL PROCESO COMUNICATIVO

Las barreras en la comunicación, son interferencias u obstáculos que pueden llegar a desvirtuar o impedir -total o parcialmente- los mensajes, es decir, propicia que el proceso de comunicación no sea claro debido a dichas distorsiones. Han sido clasificadas como semánticas, psicológicas, fisiológicas y físicas (Homs Quiroga, 1998). Las barreras semánticas son aquellas que se derivan del uso incorrecto de las palabras, es decir, si el emisor emplea un vocablo con un determinado significado puede ser que el receptor no lo entienda o le proporcione otro significado.

Esta barrera es frecuente entre las personas que hablan idiomas diferentes, pero también en aquellas que desconocen la connotación exacta de una palabra y por tanto no se comprende lo que realmente se quiso decir. Para evitar este riesgo es pertinente utilizar palabras de uso común, además de que la retroalimentación es un recurso que ayuda a detectar una falla semántica.

Las barreras psicológicas engloban una diversidad de motivos relacionados a las actitudes negativas, prejuicios, estereotipos o estados emocionales. Las actitudes

sean positivas o negativas influyen en el proceso de comunicación porque reaccionamos y actuamos ante estímulos.

El superar esta barrera resulta complicado debido a las diversas formas en que se presentan los problemas, aunque todos redundan en la falta de autenticidad y sinceridad en el proceso de comunicación; por ejemplo, si el personal asume una actitud negativa hacia la empresa, cuando la dirección solicite su colaboración para cumplir con un compromiso, la retroalimentación del personal será desinteresada y apática entre ambos, pero en modo positivo se reflejará en forma de esfuerzo y participación.

Otro ejemplo de las barreras psicológicas se ve reflejado, cuando un ejecutivo bancario o vendedor desarrollan prejuicios contra las personas que visten ropa en mal estado y desaliñado, lo cual representa para ellos, alguien de bajos recursos y una pérdida de tiempo, por lo que no se toman la molestia de atenderlo.

La consecuencia de actuar así se refleja en la pérdida de clientes que pudieron resultar importantes para el banco o la tienda debido a su poder adquisitivo y que de ninguna forma está ligada con la forma de vestir y por la que recibió un trato denigrante.

En resumen, las actitudes, estereotipos y prejuicios son determinantes en el proceso comunicativo porque actúan como un filtro que tamiza la percepción del mensaje y predispone a devolver la retroalimentación en el mismo sentido o en función a la forma en que el mensaje fue percibido o asimilado; las barreras fisiológicas se refieren a las que derivan de los problemas de percepción tal como escuchar mal, entender incorrectamente o por expresarse deficientemente; la barrera física engloba el



concepto ruido y que es entendido como interferencia física ajena al emisor o receptor y que obstaculiza el intercambio de mensajes, es decir, se presentan en el medio ambiente, tal como ruidos, iluminación, falla en los medios de transmisión de mensajes, entre otros. Un ejemplo simple es cuando el empleado llega tarde a una reunión y distrae la atención de los asistentes; las barreras administrativas se presentan cuando no existe una estructura organizacional adecuada, o existe una mala planeación y/o canales de operación deficientes.

## 1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional se entiende de tres formas (Andrade, 2005), como primera instancia se considera un *proceso social* porque constituye el conjunto total de mensajes que intercambian sus integrantes con la organización y sus diferentes públicos externos.

Su segunda acepción la considera un *conjunto de técnicas y actividades* porque a través de una investigación sobre el proceso comunicativo, se pueden desarrollar estrategias que faciliten el flujo de mensajes que se da entre sus miembros, la organización y su entorno –inversionistas, clientes, proveedores, entre otros-.

Desde un tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa -de las cuales se hablará más adelante- y a su vez, es una *disciplina* porque estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su medio, es decir, los mensajes se

intercambian en diversos niveles y maneras, por ejemplo, a través de canales interpersonales o por otros más sofisticados tal como el memoranda, revistas, manuales, tableros de avisos, sistemas computarizados y medios de comunicación masiva, entre otros (Fernández Collado, 1991).

Gerald Goldhaber plantea que “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes al interior de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1994), es decir, ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que altera el medio ambiente, pero a la vez se ve influenciado por éste. También implica el flujo, el propósito, la dirección y el medio utilizado en los mensajes, por tanto, se involucran personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, se puede decir que la comunicación organizacional es una herramienta de gran utilidad para las empresas y sus integrantes, pues favorece la integración de los públicos internos, genera ambientes de trabajo favorables que fomentan el desarrollo del individuo y el de la propia organización al relacionarse con su entorno.

Su importancia radica en que en ella se da el intercambio de mensajes entre los integrantes de la organización, así como entre ellos y los públicos meta; sus actividades y técnicas sirven para facilitar el flujo de mensajes entre los públicos, lo que supone de algún modo, cierta influencia en las opiniones, actitudes y conductas de ellos para lograr los objetivos planteados. Por consiguiente y sin necesidad de profundizar, la comunicación organizacional es un conjunto de programas, técnicas, medios e instrumentos tendientes a mejorar la comunicación de las instituciones con su público interno y externo.

### 1.2.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios, canales y procesos.

Los públicos organizacionales internos están vinculados a la empresa y son todos los empleados que pertenecen a ella, sin importar su estatus jerárquico porque cada uno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles.

Dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas. Por ejemplo, la dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, mientras la subdirección comunica las directrices de cada área, y así sucesivamente, pero resulta que en gran parte de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles ya que existen parámetros de confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios al delegar responsabilidades.

En este tipo de comunicación se involucran todos los componentes de la empresa, es decir, dirección general, subdirección, áreas, departamentos y empleados. Su finalidad es informar a su público interno lo que la organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas; así como incrementar la motivación y la productividad para alcanzar los objetivos organizacionales.

Ana Enrique cita a Alberto Borrini quien considera que “los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación

externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo" (Enrique, 2008).

La definición anterior hace notar que las acciones que los empleados adopten al interior de una empresa son el reflejo vivo hacia el exterior, por lo cual si las organizaciones pretenden prosperar y competir deben poner atención a sus empleados ya que ellos proyectan su imagen.

### 1.2.2. COMUNICACIÓN EXTERNA

Por su parte la comunicación externa permite a las organizaciones mantener y mejorar las relaciones con sus diferentes públicos externos a través de un conjunto de mensajes que también están encaminados a proyectar y mantener una imagen favorable; promover sus productos y servicios; así como dar confiabilidad a los clientes.

Kreps considera que "la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante". (Vásquez Aguilar, 2003)

De acuerdo a la definición anterior, el entorno relevante está representado por los clientes quienes reciben atención en diferentes modalidades, mismas que dan la pauta para clasificarlos e incluso para conocer sus necesidades y satisfacerlas.

Esta comunicación se divide en *operativa* porque tiene que ver con la labor cotidiana empresarial. Por consiguiente la participación de los clientes, proveedores, competidores y administración pública, entre otros, es inminente; también es *estratégica* debido a que analiza su competencia directa, las variables económicas, cambios en la ley laboral y otros para obtener una buena posición en comparación con otras empresas; finalmente es de *notoriedad* porque informa y da a conocer a otras empresas sus productos y servicios mediante publicidad, promociones, donaciones o patrocinios (Sánchez Calero, 2005).

El común denominador de las comunicaciones antes mencionadas radica en que todos buscan velar por el bien empresarial, hacer que se conozca en todo sentido y promocionarla de manera tal que su imagen externa refleje lo que realmente es. Dichas acciones se pueden presentar juntas o paulatinamente.

Los públicos externos se conforman por diversos grupos receptores quienes buscan información diferente y específica de la organización. Dentro de dichos grupos están los clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales, la comunidad y la competencia. A excepción de ésta última, la empresa debe proporcionar información oportuna, suficiente, confiable y veraz, entre otras características ya que entre mejor y más información otorgue, la relación entre ésta y tales públicos será benéfica.

Un hecho relevante es que la empresa nunca debe dejar de comunicar al interior y exterior, aunque las noticias sean negativas y perjudiciales. En caso de que las cosas no marchen bien se debe adelantar a los rumores e informar la situación y a la vez comentar que se está actuando para solucionarlo ya que es una de las formas para

que se le otorgue el estatus de transparente y a la vez de tranquilizar a los clientes que se relacionan con ella.

Tanto la comunicación interna como la externa deben estar sincronizadas y alineadas hacia objetivos en común, y no pueden verse de forma aislada porque entre ellas existe un nivel de interdependencia.

### 1.3. FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

Los flujos de comunicación en las empresas permiten que los empleados sepan “qué es lo que tienen que hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué debe hacerlo” (Martínez De V. & Nosnik, 1988). Por lo que existen canales formales e informales que se clasifican en descendente, ascendente y horizontal.

Cuando los mensajes se desarrollan de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, cursos de inducción, periódicos murales o juntas, se le conoce como comunicación descendente, que a la vez permite formase una idea sobre la actitud de los gerentes y que desarrollará cierta conducta. Dicha comunicación puede ser oral, escrita o gráfica pero también electrónica tal como Intranet.

Las instrucciones que proporcionan los jefes de cualquier área de la empresa tienen como finalidad asegurar que las actividades se desarrollen adecuadamente. Cuando las actividades se vuelven complejas e inciertas, las instrucciones se vuelven

generales y entre más capacitados estén los empleados, éstas son menos específicas porque tienen la actitud y experiencia para dicho puesto.

Cuando el flujo va de los subordinados hacia los directivos se transforma en comunicación ascendente que por lo regular se representa en quejas, sugerencias o peticiones. Por otro lado, la comunicación horizontal es de tipo informal y surge entre los miembros del personal.

Es importante mantener informados a los empleados, pero en un término medio porque cuando existe información en exceso no todos tienen la capacidad de entender y admitir la información; por el contrario, si es escasa no se conocerá la forma en cómo se relaciona lo que hace el empleado con el resto de la empresa, por lo cual debe existir equilibrio en este sentido.

#### 1.4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA.

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación externa permite reforzar la relación con los diferentes públicos objetivo de cualquier organización, pero también ayuda a proyectar una imagen favorable de la empresa y/o promover sus productos o servicios. Dichas acciones sólo se pueden consolidar; si se cuenta con las herramientas de comunicación necesarias, las cuales permitirán un acercamiento más positivo al público que se dirige.

La comunicación externa se apoya del uso de cuatro formas básicas para estar en contacto con los clientes, entre ellas están la publicidad, publicidad institucional,

promociones, relaciones públicas y venta personal pero también de otras como los patrocinios, marketing directo, ferias y exposiciones (De la Encarnación GabínMa, 2004).

Para efectos de esta investigación sólo se detallarán aquellas que son básicas, por ejemplo, la publicidad es un conjunto de mensajes emitidos a través de medios masivos, busca promover o incrementar la venta de productos o servicios de la empresa.

Como publicidad institucional se entiende aquella que emite mensajes en los medios de comunicación masiva con el objetivo de evocar en el público una imagen favorable de la empresa. Por consiguiente, funge como instrumento de las relaciones públicas que se consideran como un conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por la empresa para crear y mantener buenas relaciones con su público externo, así como una imagen favorable hacia ellos.

Como se observar en todas las definiciones anteriores, todas emplean a los medios de comunicación que pueden ser muy variados y su selección dependerá de los objetivos que se persiguen con su implementación.

Algunos de los tipos de medios que utilizan las empresas para mantenerse en contacto con el público externo son: el teléfono, correo electrónico, publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de folletos, publicaciones, comerciales en radio, prensa y televisión; anuncios exteriores en medios exteriores tal



como vallas, mupis<sup>3</sup> (Publidinamica, 2015), transporte público, paradas de autobuses y espectaculares.

Conforme evolucionan los procesos de las empresas y sus necesidades, se van creando nuevas formas de comunicación externa “que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización” (Vásquez Aguilar, 2003), una de ellas es el servicio de atención al cliente, debido a que una constante interacción con el público externo.

#### 1.5. EL CLIENTE COMO PÚBLICO EXTERNO.

El término cliente no es nuevo; porque existe desde principios del siglo XX y su importancia se ha intensificado con el paso de los años debido al rol que desempeña en cualquier relación comercial. En la actualidad, hay empresas, organizaciones y profesionales que no han entendido verdaderamente su significado y el valor que representa por lo tanto no han sabido cómo tratarlo. Partiendo de la premisa de que éstos son una parte vital y la razón de ser para las empresas así como el eje en torno al cual giran marketing, ventas, contactos, productos, servicios, rentabilidad, entre otros, es necesario que toda planificación, implementación y control de actividades esté determinada y encaminada hacia ellos para obtener solidez empresarial y beneficios a largo plazo ya que ellos son los que acuden a la compañía en busca de

---

<sup>3</sup> Los mupis son soportes publicitarios ubicados en las calles más concurridas de las ciudades y tienen funcionalidad de retroiluminación y dispone de dos caras que se pueden contratar de forma independiente.

productos o servicios, y quienes proporcionan el flujo de ingresos a través de sus compras; por lo tanto se han transformado en la razón de ser de las organizaciones o empresas para lograr la máxima satisfacción de sus necesidades.

El vocablo cliente tiene infinitos significados que van en función de la perspectiva en que se analicen; independiente a eso se ha detectado que mantienen una constante, que **se traduce a "la necesidad de"** porque se requiere de un producto o servicio para satisfacerla. "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" (Barquero, Rodríguez, Barquero, & Huertas, 2007).

Lo anterior significa en términos llanos que el concepto se refiere; por un lado, a la dependencia que existe entre alguien con una necesidad y aquel que puede satisfacerla; pero al mismo tiempo -y aunque no está visto en la definición pasada- se podría hablar de la dependencia que existe entre quien ofrece un producto o servicio y quien finalmente lo elige como su proveedor, dando como resultado una teoría más equilibrada que estaría basada no tanto en dependencia sino en interdependencia. También se le puede tipificar como la persona que puede o quiere adquirir productos o servicios de una empresa, ya sea para su consumo, para transformarlos o comercializarlos. Luis Carvajal considera que es indispensable cumplir con tres requisitos para ser considerado como tal; uno de ellos se refiere a que debe existir una *necesidad o carencia* y deseo de satisfacerla, es decir, el cliente percibe la falta de algo y quiere dejar de sentir esa privación; también se incluye la *capacidad de decisión* que hace referencia a la autoridad que se tiene para

efectuar compras, por último, también debe tener *poder adquisitivo* (Carvajal, Ormeño, & Valverde, 2015). Por consiguiente, no cualquier persona se constituye en un cliente, aun cuando tenga ciertas necesidades que cubrir, e incluso cuando busca satisfacerlas, pues requiere de los medios financieros para satisfacerla, así como de la voluntad para realizar dicho acto y elegir al proveedor que mejor le parezca. Visto desde otra perspectiva, de existir un sólo proveedor, no habría otro remedio que acudir a él, pero dentro de un régimen de libre competencia como lo es el bancario, existen infinidad de opciones que proporcionan una multiplicidad de proveedores que inclinan la balanza de uno u otro lado en la medida en que las ofertas mejoren para la atracción de clientes. Entre otras definiciones, K. Albrecht retoma una definición interesante sobre el cliente, la cual ha sido parte de un sinfín de empresas durante años y fue redactada de forma anónima. Dicha enunciación fue citada por Anne Landers<sup>4</sup> en una columna de noticias en 1988 y que se leía de la siguiente manera:

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.  
 Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.  
 Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.  
 Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendéndolo.  
 Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.  
 Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.  
 Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo el negocio. Él paga su salario.  
 Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.  
 No lo olvide nunca<sup>5</sup>. (Albrecht & Bradford, 1990).

---

<sup>4</sup> Famosa columnista de consejos en *The Chicago Sun-Times*.

<sup>5</sup> Autor anónimo.

Considerando las definiciones anteriores, planteo que el cliente es toda organización, empresa o persona que tiene poder adquisitivo y la necesidad de adquirir un producto o servicio para satisfacer una necesidad; es el motivo principal para la creación, fabricación y comercialización de productos o servicios de una empresa.

Partiendo del hecho de que el reconocimiento de una empresa deriva de la relación que mantiene con el público externo, la atención que se le brinda a éste juega un papel importante ya que su experiencia –haya sido positiva o negativa- tendrá un impacto directo en ella. Para Philip Kotler, los clientes deben ser considerados como un activo gestionable al igual que cualquier otro de la empresa y si no se les presta atención alguna otra empresa lo hará (Kotler P. , 2003). De igual forma, comenta que los productos van y vienen, por lo que el reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos, es decir, tienen que considerar más los ciclos de vida del mercado y el cliente en lugar del ciclo de vida del producto.

En la actualidad el desarrollo de nuevas formas de comunicación y el avance tecnológico han provocado que los clientes sean más minuciosos sobre los productos o servicios que deseen adquirir, por consiguiente, las empresas se enfrentan a clientes cada vez más informados y exigentes.

## CAPÍTULO 2. ATENCIÓN AL CLIENTE, ELEMENTO DIFERENCIADOR DE LAS EMPRESAS

### 2.1. DEFINICIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La competencia empresarial que se vive en la actualidad y el desarrollo de mercados, ha generado la pauta para la creación de nuevos métodos que ayuden a las organizaciones a subsistir dentro de un entorno cambiante. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, en un mundo globalizado, la oferta de productos y servicios es tan amplia, que los usuarios de servicios bancarios poseen un abanico de alternativas para la selección de su mejor proveedor.

Durante muchos años, las empresas se preocuparon sólo por desarrollar productos y servicios que cubrieran las necesidades de sus clientes con la idea de que eso sería suficiente para su éxito, dicho pensamiento se ha transformado y ha generado cambios respecto a cómo se hacían las cosas en el pasado debido a que algunos empresarios se han percatado de que los clientes son la razón de ser. Por lo cual deben destacar de su competencia a partir de elementos diferenciadores orientados a ellos.

Como se ha planteado anteriormente, y partiendo de que la comunicación desempeña un papel fundamental al interior y exterior de las empresas; el servicio de atención al cliente se considera una modalidad de comunicación externa, pues ayuda a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del

negocio, así como a proyectar una imagen corporativa favorable o promover actividades, productos y servicios.

En resumen, los clientes son la fuente de ingresos de toda empresa; si no existe demanda de productos y/o servicios, deja de existir el comercio y; de no cubrirse las necesidades o deseos del consumidor, las empresas tendrían una existencia corta, motivo por el cual todo esfuerzo debe estar orientado hacia ellos, porque de nada sirve tener los mejores productos y servicios si no existen consumidores.

Si una empresa busca éxito y supervivencia, es necesario que se mantenga alerta al entorno y a los requerimientos de sus clientes para invertir en recursos que permitan conocerlos y también deben cuestionarse ¿quiénes son sus clientes y qué necesitan? ¿cuáles son los medios para recibir quejas y cómo las soluciona? ¿es excelente la atención que brinda? y ¿cuáles son los medios que utiliza para estar en contacto con sus clientes? Es necesario aclarar que la atención al cliente se inserta en diversas disciplinas y engloba conocimientos de carácter práctico de la Psicología, organización de empresas y de la Comunicación que permite describir, explicar y planificar la forma en que se relaciona una empresa con ellos.

Ma. Eugenia Escudero, considera que esta actividad está enraizada a la cultura empresarial porque a partir de ésta se desarrolla una actitud, forma de pensar, de sentir y actuar que es adoptada al interior y que se refleja al exterior por toda la empresa u organización. Por consiguiente, las políticas que rigen la atención al cliente inician con la actitud de la dirección de la empresa y es algo que se debe practicar a diario. Así, la atención otorgada a este tipo de público externo constituye “un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de

que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de éste y satisfaga sus **necesidades y/o expectativas**" (Escudero, 2015). También implica una estrategia básica que permite ofrecer y ofertar un valor añadido en el servicio con respecto a la competencia por lo cual no se trata sólo de un trato cordial sino también de proveer satisfacción, pues la importancia del cliente no sólo está determinada por los productos o servicios que desarrollan las empresas para su consumo, sino también porque ellos deciden qué empresa cubrirá sus necesidades, es por eso que la cordialidad y un excelente trato debe estar presente desde el primer contacto.

El servicio de atención al cliente funciona como receptor de quejas, reclamos o sugerencias, pero también para plantear inquietudes sobre productos y servicios; información adicional o para solicitar servicio técnico y alternativas a sus consumidores. Es una estrategia intangible de la cual las empresas pueden obtener beneficios significativos para su éxito, desarrollo y crecimiento.

Al poner en práctica esta actividad, se debe tener en cuenta tres aspectos fundamentales: estrategias enfocadas al cliente y a sus necesidades, proporcionar un valor agregado y mantener calidad en el servicio. Uno de los problemas a los que se enfrenta esta modalidad, proviene de la forma en que se le percibe, porque se entiende de una manera disociativa donde no se le interpreta como público externo de una organización con lo cual también se ignora el hecho de que la atención al cliente es un proceso de comunicación externa que sirve para entender cabalmente al cliente como aquel público meta, al cual dirige sus esfuerzos y con el cual desea establecer una relación duradera y confiable de mutuo beneficio.

A fin de cuentas, lo que se busca es crear y mantener entre ellos la óptima imagen de la organización por lo que debe estar interrelacionada con el departamento de marketing y toda la organización. Es importante que la relación que surge entre el personal de la empresa y quien contrata un producto o servicio, sea cordial y empática<sup>6</sup> para ofrecer una excelente atención; es decir, debe tratarse como a uno le gustaría ser tratado, es "ponerse en los zapatos del cliente" (Kleyman, 2009).

Considerando lo anterior, en el proceso de atención al cliente, se involucran todas las áreas de la empresa y por lo tanto es indispensable que todo el personal tome conciencia sobre el valor que tiene el cliente y sobre las consecuencias que resultan al no satisfacer las necesidades de sus consumidores. Dicho lo anterior, es importante que las organizaciones fomenten el trabajo en equipo, así como la excelencia en calidad para cada uno de sus procesos, incluido el servicio de atención al cliente.

#### 2.1.1. ELEMENTOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN A CLIENTES

Existen diversos factores que ayudan a fidelizar y complace a los clientes, por lo que no es imperativo sólo conocer sus necesidades sino también enfocarse en el trato hacia ellos, en el cuidado de los detalles, en la disposición que manifiestan los empleados, en la atención telefónica y todos aquellos que están relacionados

---

<sup>6</sup> Entendida como la capacidad para entender y reconocer los argumentos, razonamientos, motivaciones y preocupaciones del cliente que lo motivan a ponerse en contacto con la empresa para que a partir de ahí se busquen alternativas viables en cada caso, pues se requiere comprender lo que quieren para ofrecer respuestas asertivas.



directamente con ellos. La atención al cliente se conforma de tres elementos que deben estar perfectamente conjuntados: el entorno, la organización y los empleados (Fernández & Fernández, 2010).

El entorno está conformado tanto por elementos externos empezando desde fuera hacia adentro - zona de aparcamiento, fachada, iluminación y limpieza- como internos – limpieza del local, tipos de mesas, iluminación, colocación de estanterías, orden, los asientos, los carteles de información, folletos, publicidad y el aire acondicionado.

Lo primero que percibe el cliente es la coordinación de dichos componentes físicos, por lo tanto, se genera una primera imagen de la empresa que puede ser percibida de forma positiva o negativa de acuerdo a las condiciones del establecimiento, es decir, si se encuentra sucio, en desorden y no ofrece a primera impresión confiabilidad, difícilmente se obtendrán clientes, pero con el entorno apropiado el cliente se sentirá a gusto.

La organización constituye el conjunto de componentes intangibles que facilitan su funcionamiento, por lo cual se debe generar el entorno apropiado para la óptima colocación de productos o servicios y gestionar de forma adecuada para mejorar constantemente la relación con los clientes. Comprende desde el horario de atención telefónica, el horario de apertura y cierre, el conocimiento del producto o servicio por parte de los empleados, el servicio de financiación, el sistema informático, la rapidez de las comunicaciones, sus tareas y procedimientos internos los cuales deben estar dirigidos al objetivo principal que es el cliente.

Es necesario que la empresa se esmere en generar los servicios que el cliente desea recibir por lo cual la gestión de éstos debe ser adecuada, es decir, no deben ser rígidos porque se dificulta la prestación de una atención adecuada para generar relaciones a largo plazo con ellos y evitar que disminuyan los clientes.

Los empleados son quienes representan a la organización y constituyen la pieza más importante de la atención al cliente ya que tras finalizar cierta interacción, el cliente evaluará internamente su grado de satisfacción respecto a ella, y se preguntará si ha recibido la información que esperaba, si se aclararon sus dudas o si ha sido escuchada su reclamación.

Sin duda todos los elementos –organización, entorno y empleados- se conjugan en el proceso de atención al cliente porque a partir de ellos se pueden establecer relaciones y objetivos de acuerdo a la valoración que los clientes realicen de dicho proceso, el cual también se ve afectado por la comunicación verbal y no verbal que utilice el empleado. En un sentido más específico, los elementos que se insertan en las categorías antes mencionadas, son el contacto cara a cara, la relación con el cliente, la correspondencia, los reclamos y cumplidos.

#### 2.1.2. FASES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El servicio de atención a clientes se concibe como un proceso, por consiguiente, se conforma de fases y técnicas que deben conocer los colaboradores para ser utilizadas cuando se propicia un contacto directo -atención cara a cara- o indirecto

-atención telefónica o virtual- con los clientes. Dichas fases y técnicas ayudan en la atención al cliente y en la labor de ventas, es decir, tiene un impacto en la colocación de productos y/o servicios, por lo tanto, la relación con el cliente debe pasar por una etapa de *bienvenida, seguimiento, gestión, despedida*, e incluso de *posventa* (Fernández & Fernández, 2010).

En la bienvenida se produce el primer contacto, por lo que la actitud y apariencia del empleado son esenciales pues el cliente desea ser atendido rápidamente y de forma personalizada. En esta fase se debe prestar atención a los datos que transmite el cliente sobre sus inquietudes, necesidades o problemas. Es importante no interrumpirlo hasta que haya transmitido su mensaje, sin hacer evaluaciones ni juicios prematuros.

El seguimiento permite identificar sus necesidades, motivos de compra o contratación de servicios, por lo que es necesario tener la certeza de comprender lo que expresa el cliente. Para conseguirlo se deben formular preguntas eficaces y generar empatía mientras se verifica la información obtenida. Es importante que durante esta etapa se genere confianza y empatía porque sólo así podremos formular preguntas abiertas o cerradas que den precisión a la información que se necesita para satisfacer las necesidades del cliente.

Posteriormente se llega a la fase de gestión en la cual se explica todo lo relacionado con el producto, sobre el procedimiento de la empresa para otorgación de créditos, la entrega de productos o del servicio posventa, por citar algunos ejemplos. En esta fase también se llevan a cabo las acciones necesarias para satisfacer sus

necesidades, al informarle sobre aquello que se puede hacer para solucionarlo. Al mismo tiempo se debe averiguar si tiene otros problemas y/o necesita algo más.

La despedida por su parte, consiste en conseguir que el cliente quede satisfecho para después finalizar la relación con él de forma adecuada. Esta fase puede resultar la más importante y debe hacerse de forma cortés pues dentro de ella se puede verificar el grado de satisfacción y marcar la pauta para futuros encuentros y/o acciones.

Como punto final; se encuentra el servicio posventa que adquiere una importancia relevante, porque es el seguimiento que se da a un cliente para conocer la experiencia que ha tenido después de haber adquirido un producto o servicio.

Regularmente pasa que cuando un cliente visita cierta sucursal o centro de atención de alguna empresa, los esfuerzos del personal por persuadirlo para adquirir un producto, son extremos al resaltar todos los beneficios que se podrían obtener de él, sin embargo, una vez que se ha realizado la adquisición, todo cambia porque ya no existe la misma disponibilidad de los empleados, lo cual se traduce a que el vendedor ya generó su comisión y fue una venta más para el mes.

La mayor parte del presupuesto de las empresas se gasta en dirigirse al cliente y no en escucharlos, debido a que los esfuerzos por mantenerlo después de que se realizó una venta, son nulos. Algunas de las razones por las que pasa eso, se debe al temor de que el cliente se queje o a que cambie de opinión y ya no quiera el producto, sea cual fuere el motivo, todas terminan siendo excusas que justifican la poca importancia que se le da al servicio post-venta el cual da la oportunidad de conocer la experiencia del cliente y saber si fue de su agrado o no.

A continuación, se resumen las fases que conforman el servicio de atención al cliente:

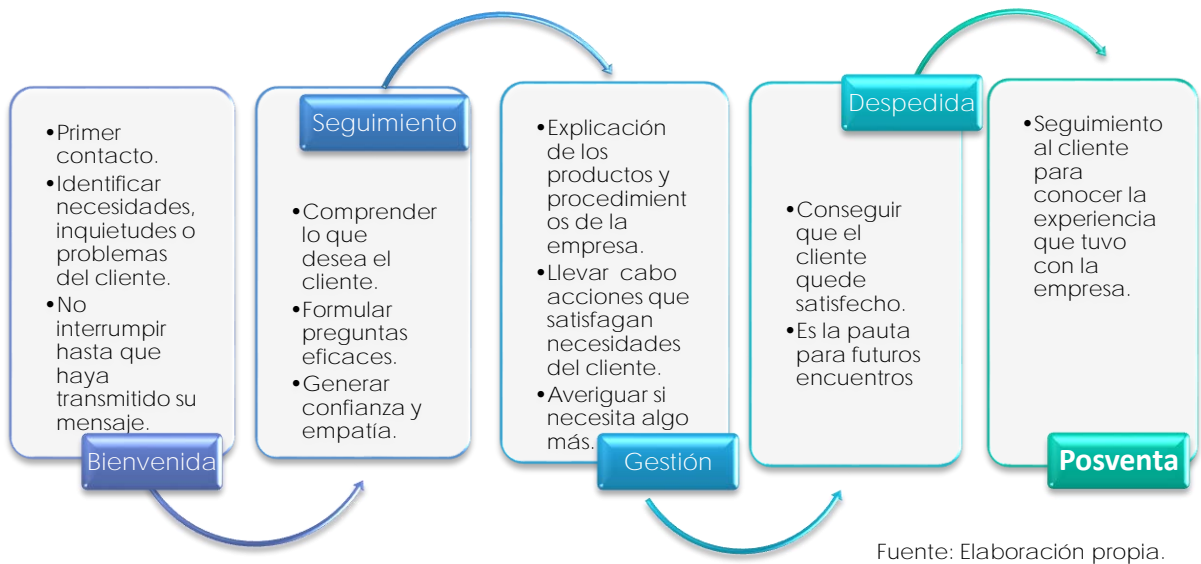


ILUSTRACIÓN 1. FASES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Cabe mencionar que un cliente satisfecho, comenta su experiencia por lo general con uno o dos personas, mientras que uno insatisfecho lo comunica por lo menos a diez. Cuando pasa así, la empresa no se entera y el que fue su cliente deja de serlo para ir con la competencia (Pinto, 2013).

## 2.2. EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

Karl Albrecht y Zemke desarrollaron un triángulo que describe la interacción existente entre tres elementos, los cuales funcionan de manera coordinada para mantener un servicio con alto nivel de calidad (Armistead & Clark, 1994). A continuación, se describe cada una de las puntas del triángulo:

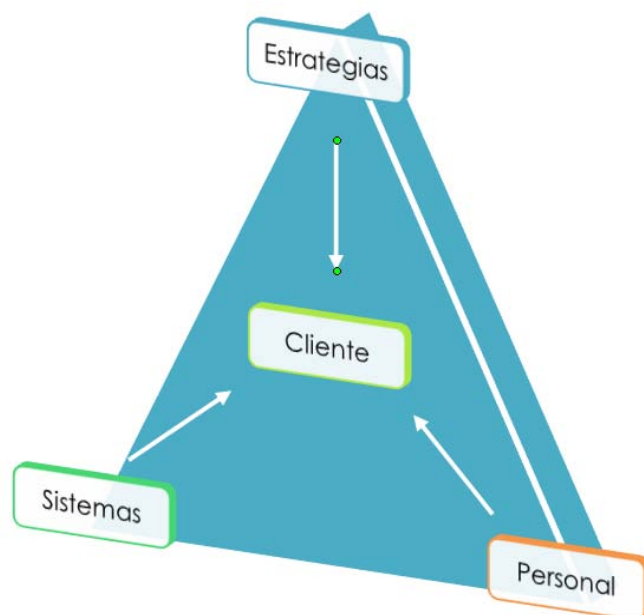


ILUSTRACIÓN 2. TRIÁNGULO DEL SERVICIO.  
FUENTE. ARMISTEAD, C. SERVICIO Y DEDICACIÓN AL CLIENTE (1994).

Como se visualiza en la ilustración 2, el cliente pasa a ser el centro de dicho modelo, pues toda actividad debe enfocarse en el impacto sobre la satisfacción del mismo y, por consiguiente, en su opinión respecto a la organización o empresa.

Las *estrategias*, permiten que el directivo del servicio y atención al cliente realice postulados respecto a su medición y prioridades a mejorar para ofrecer un valor agregado al servicio, a través de la identificación de los aspectos que generan ventajas competitivas para la empresa, es decir, saber lo que se ofrece y cómo es que se diferencia respecto a su competencia.

Por otro lado, los *sistemas* deben considerar todo cambio posible de contenido o énfasis en la tarea del servicio, es decir, en esta etapa se considera más el control de calidad, la información, los materiales y la productividad. De igual forma, ayudan a asegurar que aquellas medidas clave que intervienen de manera significativa en la

satisfacción del cliente, sean aplicadas debidamente para lograr que ellos tengan una experiencia de servicio positiva al momento de interactuar con la empresa. Un ejemplo puede ser el tiempo de respuesta que brinda la organización hacia el público externo. Dichos sistemas se agrupan en cuatro tipos: gerencial, de normas y procedimientos, técnico y humano.

El sistema gerencial está conformado por directivos, pues son los que orientan a la empresa a tomar decisiones y planes estratégicos a mediano y largo plazo. Las normas y procedimientos se constituyen por pautas concretas para empleados y clientes, por consiguiente, señalan por medio de los manuales de procesos y procedimientos, la forma de actuar e interactuar en la labor de venta de bienes y servicios.

El sistema técnico se compone de los elementos o herramientas utilizados en la producción y entrega de los productos y/o servicios del negocio, por ejemplo, el software, el hardware, los mecanismos de comunicaciones, las plantas de ensamble, entre otros. El sistema humano se refiere a todas las personas que forman parte de la empresa y permite analizar aspectos de interacción entre sus colaboradores, e incluso ayuda a saber si existe o no el trabajo en equipo, o si hay cooperación, así como la forma en que se solucionan los problemas.

Otra de las puntas del triángulo está conformada por el *personal*, quien es el encargado de proporcionar el servicio, así como de conocer, comprender y comprometerse con la estrategia existente y particularmente, con la promesa de servicio que se les hace a los clientes, la cual debe ser monitoreada para identificar su nivel o grado de cumplimiento y satisfacción. Dicho lo anterior, es indispensable

que la empresa identifique el perfil del personal para cumplir con el servicio que ofrece, identificar sus necesidades y motivaciones, así como el apoyo que requiere para realizar su trabajo porque cuando los empleados tienen claras las actividades a realizar, son más eficaces.

El triángulo de servicio ofrece un panorama de interacción total y constante, ya que los sistemas pueden facilitar el trabajo de los colaboradores que se encuentran en contacto permanente con el cliente y, a su vez, el personal puede ayudar a mejorar dichos sistemas.

### 2.3. LOS MOMENTOS DE VERDAD

Karl Albrecht determina que "un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto" (Albrecht & Bradford, 1990), entonces -y de acuerdo con la definición anterior, un momento de verdad es de vital importancia para las empresas, pues a partir de éste se genera una opinión positiva o negativa.

Las empresas se pueden enfrentar a diversos momentos de verdad en los cuales no sólo se involucra el contacto humano, sino también con la infraestructura, la comunicación y la reputación. Por consiguiente, cuando un cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa; se considera



también un momento de la verdad, el cual debe ser controlado para poder ofrecer un mejor servicio al cliente.

Dichos momentos no se generan al azar, sino que generalmente ocurren de forma secuencial, lógica y medible; de éstos sólo unos cuantos tienen un impacto decisivo en las percepciones de los clientes por lo que es importante distinguir aquellos que generan la mayor impresión sobre la satisfacción de quien demanda un servicio y tomar las medidas necesarias de mejora.

Como se ha mencionado, los clientes pueden tener momentos positivos o negativos y uno de los peligros de éste último radica en que de forma inmediata se le asociará con mala calidad del servicio y del producto, aunque no haya estado en contacto con ellos.

Todos los momentos de verdad, deben dirigirse en satisfacer las necesidades del cliente, pero cuando no sucede así, se le llama momento crítico de la verdad porque inciden directamente en la satisfacción del público externo de manera esencial y si no son manipulados correctamente pueden generar descontento, desconfianza y posible pérdida del cliente. Cabe aclarar que para tener éxito en los momentos de verdad y ofrecer un servicio de calidad al cliente, es necesario que los empleados sepan lo que tienen que hacer y por qué.

2.4. EL CICLO DE SERVICIO

El ciclo de servicio es un mapa representado por los momentos de verdad que experimenta el cliente y se pone en marcha cada vez que él decide hacer contacto con algún aspecto de la empresa, su funcionalidad permite identificar y describir los eventos de un servicio en forma de ciclos de negocio con la finalidad de ubicar aquellos momentos en los que se deben realizar mejores esfuerzos para satisfacer al cliente. A continuación, se presenta un modelo de ciclo de servicio, con sus diferentes momentos de verdad.

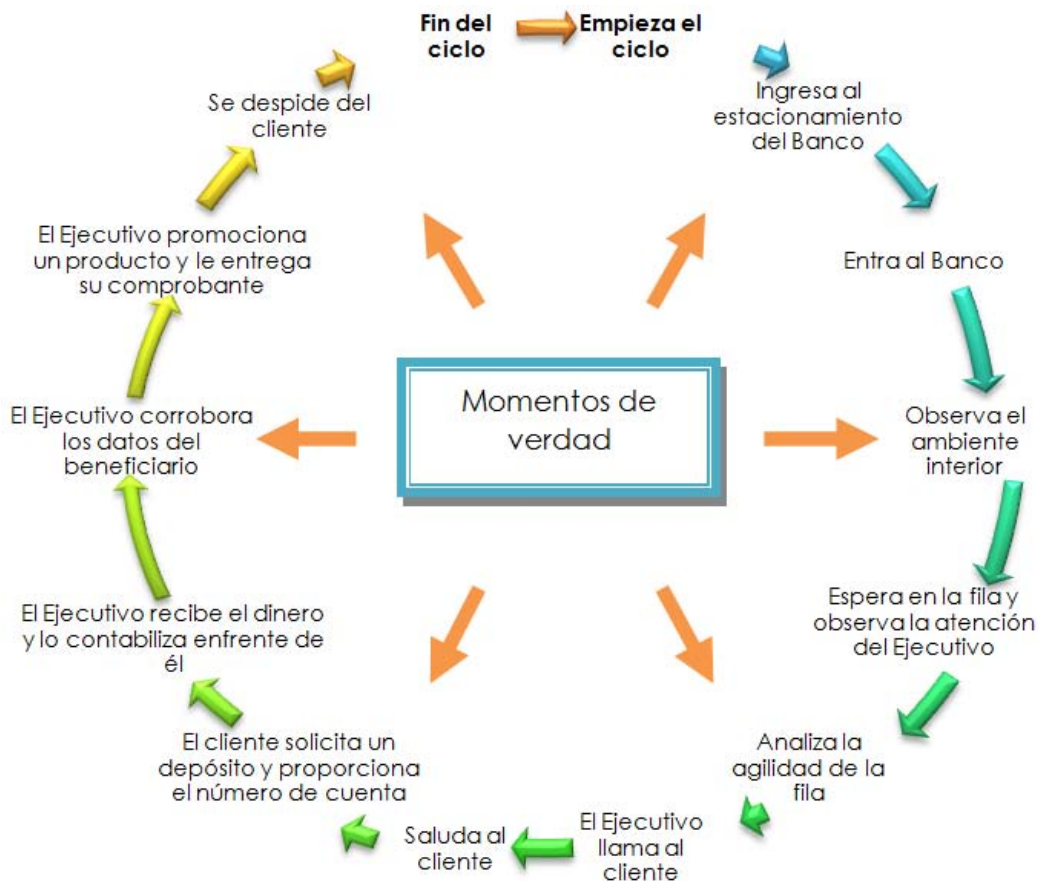


ILUSTRACIÓN 3. CICLO DEL SERVICIO DEL PROCESO DE UN DEPÓSITO BANCARIO.  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo a la ilustración 3, la construcción básica del servicio no es sólo tarea del empleado, sino que ahora se convierte en un "momento de verdad" (Albrecht K. , 1992) pues cada visita del cliente a la institución financiera, es representado por diversas etapas.

Considerando que el cliente desconoce los procesos, estrategias, problemas o éxitos de la empresa, su evaluación se enfoca especialmente en lo que se hace por él en ese instante, y a partir de ahí, califica la calidad del servicio. Un momento de verdad no se determina sólo por el contacto humano, sino también por aquellos contactos impersonales masivos<sup>7</sup>.

Dicho ciclo permite que todos los involucrados reconozcan -por medio de los momentos de verdad- el impacto positivo o negativo que tiene su desempeño y actitud en la imagen y satisfacción del cliente. La secuencia completa de dichos momentos que el cliente experimenta al solicitar un producto o servicio se denomina ciclo de servicio, es decir, a través de él se puede visualizar un panorama general de los momentos de verdad que permitan identificar áreas de oportunidad para mejorar el servicio y se requiere controlar cada momento de verdad para alcanzar la excelencia. Este modelo también sirve para que el personal de servicio conozca la opinión del cliente.

Es importante recordar que la satisfacción total de cliente está sustentada por la calidad del producto y/o servicio que ofrece la empresa; y la calidad de atención que recibe el cliente y a consecuencia de lo anterior, las empresas las empresas ofrecerán un servicio de calidad.

---

<sup>7</sup> Algunos de ellos son: la publicidad, la apariencia de la empresa y su entorno.

## 2.5. MODELO EFQM

El modelo EFQM por sus siglas en inglés, *European Foundation for Quality Management*, fue concebido con la finalidad de mejorar la gestión de una organización y se fundamenta principalmente en la autoevaluación derivada de un análisis detallado del sistema de gestión de cierta empresa u organización siempre y cuando se usen los criterios del modelo. Su aplicación sistemática y periódica permite que el equipo directivo pueda establecer planes de mejora basados en la objetividad y en la visión común de las metas a lograr, así como las herramientas a utilizar.

Dicho modelo está constituido por un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización y; por un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio, tal como se muestra en la Ilustración 4 (Corma C., 2005). Los resultados representan lo que la organización logra para sus clientes, empleados, sociedad e inversores. Los agentes son aspectos del sistema de gestión de la organización y son las causas de los resultados que han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.



ILUSTRACIÓN 4. MODELO EFOM  
Fuente: Corma, Francisco. 2005

## 2.6. ESTADÍSTICAS SOBRE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Según Richard Gerson, aproximadamente el 4% de los clientes decide quejarse y como consecuencia, la empresa no escuchará nada del 96% restante, pero de éstos últimos, sólo el 91% de ellos se marcha sin quejarse porque creen que no lograrán nada. De acuerdo a los datos arrojados por el autor, es más probable conservar a los clientes quejosos, a diferencia de aquellos que no lo hacen o que permanecen en una actitud pasiva, debido a que no se conocen los motivos que los llevaron a abandonar la marca.

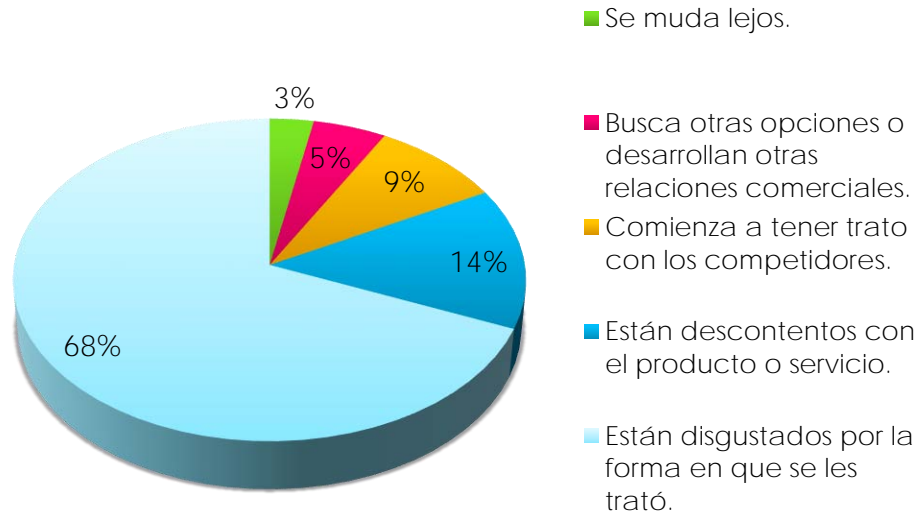
En promedio, por cada queja recibida, existen 26 clientes que tienen problemas o quejas sin resolver y sólo seis de ellos presentan problemas serios. Éstos son los clientes de los que no se volverá a saber, pero son también los que pueden ayudar a mejorar

el servicio, y por lo que es importante obtener información del modo que sea. También está comprobado que la mayor parte de los clientes quejosos, es decir, del 54% al 70%, volverá a hacer tratos con la empresa, si ofrece soluciones ante los problemas y si suponen que se actuó de forma rápida y satisfactoria, entonces volverán con una alta probabilidad de recomendación con alguien más. Por otro lado, cuando un cliente está descontento platica su mala experiencia a 10 personas y de esas, sólo el 13% lo contará a otras 20 y así sucesivamente. De acuerdo a lo anterior, ninguna empresa se puede permitir una mala propagada que corre de boca en boca. Asimismo, se sabe que los clientes satisfechos o a los que se les haya resuelto el problema, le dirán a entre tres y cinco personas la buena experiencia que tuvieron, por tanto, se tendrá que satisfacer de tres a cuatro clientes por cada uno que no quede satisfecho con la empresa. También se muestra que cuesta de cinco a seis veces más atraer nuevos clientes (Gerson, 1996) que retener a los antiguos, aun cuando se tengan que renovar contactos de antiguos clientes. Además, la lealtad del cliente y el valor de una clientela de toda la vida pueden representar 10 veces más que el precio de una sola compra. Las empresas que ofrecen mejores servicios pueden cobrar más, obtener mayores ganancias, aumentar su participación en el mercado y tener clientes dispuestos a pagar más.

Existen muchas razones por las cuales se pierden clientes a diario y algunas de ellas ni siquiera están bajo control de la organización, por lo tanto, es necesario conocer las causas generales para intentar averiguar si alguna de ellas corresponde con lo que está pasando en ella. En la siguiente gráfica se exponen algunas de las razones por las que disminuye la rentabilidad de los productos o servicios que ofrecen las

empresas; los porcentajes dejan en evidencia los elementos a los que el cliente les da más peso en la actualidad.

Los clientes dejan de hacer trato con las empresas debido a:



Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 5. PORCENTAJES SOBRE LA PÉRDIDA DE CLIENTES<sup>8</sup>.

La ilustración 5 permite identificar los motivos por los cuales los clientes abandonan una marca, entre ellos se encuentran factores externos -que representan un porcentaje menor- y que no pueden ser controlados por las empresas, pero también se muestran aquellos en los que sí puede intervenir, entonces, las empresas pueden evitar la pérdida de clientes, que en su mayoría se da por la mala atención y/o por alguno de los componentes de la empresa que está en contacto con ellos.

<sup>8</sup> Datos extraídos del libro "Más allá del servicio al cliente" de Richard Gerson.

Por consiguiente, es importante que todos los colaboradores reciban una capacitación constante y efectiva basada en fomentar una cultura de servicio, en el trato hacia ellos e incluso sobre cómo lidiar con la insatisfacción y situaciones difíciles, pero sobre todo aprendan a mostrar interés por el consumidor y sus necesidades.

### 2.7. RAZONES POR LAS QUE EXISTEN FALLAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Los clientes consideran que las empresas ofrecen un deplorable servicio debido a diversos problemas, entre ellos, la capacitación deficiente del personal, la negligencia de los empleados, las políticas enfocadas sólo en la empresa, la carencia de una filosofía y/o cultura de servicio al cliente, el manejo incorrecto de las quejas, el maltrato hacia los empleados y clientes pues el personal es indiferente, desmotivado, y para otros cosas, no posee la autoridad ni el empoderamiento para solucionar algunos de los problemas que se presentan diariamente.

Dicho lo anterior y considerando el modelo del triángulo del servicio, las fallas que se llegan a presentar en alguna área de la empresa, afecta a otras debido a que funcionan como parte de un sistema que a la vez permite y requiere que se involucren otras áreas para cumplir ciertos objetivos, es decir, las estrategias, los sistemas y el personal deben estar orientados al cliente en sentido interno y externo.

Todavía existen empresas que vislumbran el servicio de atención al cliente sólo como un receptor de quejas, entonces, la empresa asume que en dicha área sólo habrá



problemas y clientes impertinentes y por lo cual se forman ideas equivocadas que repercuten en el comportamiento de los trabajadores debido a que fomenta una actitud negativa y sin espíritu de servicio (Chavarría Alvarado, 2010).

Otra falla proviene del personal pues en ocasiones no poseen la actitud ni las habilidades de comunicación necesarias para interactuar con los clientes y por consiguiente crean barreras comunicativas durante el proceso, pues desconocen información relevante, no comprenden lo que desea el cliente, no mantienen una escucha activa, no saben manejar situaciones y carecen de tolerancia lo que, a su vez, puede resultar perjudicial y reflejar pérdida de clientes.

El área de servicio al cliente, regularmente refleja un alto índice de rotación y es un motivo por el cual, las empresas consideran innecesaria una inversión en capacitación o incentivos, pues simboliza pérdidas económicas. Ante las problemáticas mencionadas, es necesario considerar todos los componentes que intervienen en el proceso del servicio de atención al cliente para detectar áreas de oportunidad que permitan mitigar futuras fallas, así como en el impacto que tienen los procesos internos sobre los empleados y clientes.

De igual modo, es pertinente evaluar las actitudes gerenciales en relación con el cliente; las políticas que rigen a la empresa; el sistema de reclutamiento y selección del personal de servicio y; el sistema de capacitación que reciben los empleados, el cual debe incluir el conocimiento de productos y servicios, la atención a clientes, la auto-motivación, el manejo de estrés y el desarrollo personal.

## 2.8. CALIDAD Y SATISFACCIÓN

El concepto de calidad, surgió hace muchos años y se ha transformado a través del tiempo para adaptarse a los cambios que ha traído consigo la globalización. En el siglo XX surgió el Organismo Internacional de Normalización (ISO) (López, 2001), el cual se encargó de cuantificar y establecer estándares aplicables a las empresas para fomentar sistemas de calidad cada vez más eficientes, al integrar todas aquellas actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades de los clientes quienes, desde hace muchos años, han exigido innovación, mejores productos, servicios y precios, sólo por mencionar algunos. Este hecho ha marcado la pauta para generar diversas alternativas que cubran sus expectativas.

El tema de la calidad se ha abordado desde diferentes perspectivas, pero para el caso específico de la atención al cliente, dicho concepto va en función de la satisfacción. Kotler cita la definición de la American Society for Quality Control, según la cual "es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes" (Kotler & Lane Keller, 2006).

Por lo tanto, los juicios de valor emitidos por los clientes respecto a si un producto o servicio es bueno o malo dependerá de si se cubren en su totalidad sus expectativas; de ser así, la empresa generará un valor importante para ellos, pero por el contrario los perderá. Esta es una de las razones por la que se debe cuidar de ellos, mostrando siempre una buena imagen de la empresa.

En palabras de Joseph M. Juran es la "adecuación al uso" (Guajardo Garza, 2008), entonces, cada cliente percibe la calidad de acuerdo a la utilidad benéfica que obtiene el producto o servicio, por consiguiente, sólo ellos pueden determinarla al anteponer parámetros de evaluación relacionados a sus expectativas y experiencias. De acuerdo con Armand V. Feigenbaum, es un sistema eficaz que tiene como finalidad, integrar todo esfuerzo de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente (Udaondo Durán, 1992).

Las definiciones anteriores, toman como eje central al consumidor de un bien o servicio, que tiene el autoridad para emitir juicios de valor positivos o negativos de acuerdo a su experiencia de satisfacción y que es relacionada de forma automática a la calidad y entorno, pues no sólo percibe la funcionalidad del producto o servicio recibido, sino también los elementos tangibles e intangibles que rodean al proceso de atención al cliente; entre ellos está la vestimenta, el establecimiento, la eficacia, la información, la importancia que se le da al cliente y a todo aquellos que considere pertinente para su evaluación.

En consecuencia, la calidad es un concepto subjetivo y su excelencia radica en buscar el equilibrio entre la satisfacción del cliente, del personal y los beneficios de la empresa. Su administración se apoya en los detalles que tienen relevancia para los clientes. En el servicio de atención al cliente, se deben involucrar todas las áreas de la organización y se debe fomentar una cultura organizacional basada en ella.

La calidad es otro de los factores que no puede hacerse a un lado porque proporciona un valor agregado a la empresa y, por consiguiente, se debe ser

meticuloso con los productos y servicios ofrecidos pues los clientes realizan una comparación constante entre sus percepciones y lo que esperan.

El liderazgo es también un ingrediente de la calidad ya que sin él es imposible llegar a dar calidad en el servicio, porque habría esfuerzos aislados de los empleados que tengan aptitud de servicio. Entre otras cosas, la comunicación también desempeña una función importante ya que permite alcanzar niveles aceptables de calidad por medio de la interacción entre los empleados (Gosso, 2008). Cabe destacar que este concepto puede representar una ventaja competitiva en cualquier ámbito siempre y cuando se emplee de forma adecuada.

Ivan Thompson cita a Philip Kotler, quien define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Thompson, 2005). La satisfacción de los clientes aparece cuando una empresa se concentra en la calidad del servicio, que a su vez produce una percepción positiva hacia la marca que sólo se puede conseguir si se cumplen las expectativas del cliente, por consiguiente, es indispensable que toda estrategia o plan cumpla con los más altos estándares de calidad para generar valor a la marca.

Keith Denton, considera que la satisfacción debe tener un enfoque a nivel corporativo, es decir, se debe involucrar a la alta dirección en dicho proceso, en el cual se deben supervisar las necesidades, actitudes y deseos del cliente pero también considerar el contratar a personas que comprendan lo que es ofrecer un servicio de calidad e incluso se debe compartir con ellos información sobre la empresa, así como fomentar la necesidad de tener servicio (Denton, 1991).

Considerando que los clientes son difíciles de conseguir en una época donde existe infinidad de alternativas, es pertinente que se trabaje arduamente en ofrecerles la mejor experiencia de servicio y productos para conseguir su fidelidad a la marca.

## 2.9. FIDELIDAD DE CLIENTES

Para las empresas es imprescindible ganar la confianza del cliente porque ninguno de ellos es seguro ni eterno, debido a eso las empresas realizan esfuerzos extraordinarios y estrategias para mantener altos estándares de calidad en la atención que se les brinda con el objetivo de fidelizarlos para así conservarlos.

Alcaide y otros autores determinan que dicho concepto se basa en construir vínculos rentables y duraderos con los clientes a través de acciones que aporten valor y altos niveles de satisfacción, por lo que es necesario comprender a profundidad sus gustos y límites para reducir riesgos a la hora de desarrollar nuevos productos o servicios. En este sentido, la fidelización se ve como el **“conjunto de actuaciones que lleva a cabo la empresa con el objetivo de mantener la relación con sus clientes durante el mayor periodo de tiempo posible”** (Tejada Molina & Hernández Bermejo, 2014). Por consiguiente, las acciones de fidelización buscan promover relaciones estables y duraderas que garanticen una supervivencia futura para que el cliente no tenga la inquietud de acudir a la competencia para satisfacer sus necesidades.

Los clientes fieles simbolizan rentabilidad y tienden a consumir los nuevos productos y servicios. Algunos estudios demuestran que captar nuevos clientes es diez veces más

caro que mantenerlos (Rivera Camino & Garcillán, 2014) y aumentar un 5% la tasa de conservación de los mismos implica un incremento del 85% en el resultado de la compañía, y por consiguiente reflejan un canal de comunicación y promoción para la empresa.

Para lograr la fidelización del cliente es necesario llevar a cabo diversas estrategias, entre las cuales está el diseñar productos de buena calidad; hacer notar a la empresa por medio de la publicidad y de promociones de venta; brindar un buen servicio al cliente el cual debe estar caracterizado por un trato amable, un buen ambiente, un trato personalizado, una rápida atención, entre otros; obtener los datos del cliente y mantenerse en contacto en él; así como comunicarle los nuevos productos o promociones pero sin abusar para evitar incomodar al cliente.

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE HSBC Y SU RELACIÓN CON LAS GUERRAS DEL OPIO

El intercambio comercial entre países propició la creación y expansión de instituciones financieras. Para contextualizar este trabajo de investigación se hablará sobre la relación comercial que existió entre China y el Imperio Británico ya que este hecho marcó la pauta para la creación de la primera oficina de HSBC en Hong Kong. Durante el siglo XVI China y Europa comenzaron su intercambio comercial marítimo después de que los portugueses establecieran la colonia de Goa en la India y poco después la de Macao en el sur de China. Posteriormente España adquirió las Filipinas lo que permitió un crecimiento acelerado del comercio.

A pesar de eso, los asiáticos se mantuvieron renuentes al contacto con el mundo, lo que llevó a que el emperador Qing limitara la relación con Occidente, permitiendo que solamente Cantón estuviese abierto al comercio. En ese entonces se impuso a los europeos trámites pesados y restricciones para la venta de sus productos, por consiguiente, los precios subieron y la demanda china de productos europeos bajó. En el Reino Unido el té, la seda y la porcelana chinas tenían gran demanda, pero los artículos británicos no estaban posicionados en China; por lo que el país tenía un fuerte déficit comercial, debido a que los productos chinos debían pagarse con plata. Para compensar el déficit, vendió a los chinos el opio que se cultivaba en la India británica, lo que originó su crecimiento comercial y contrabando durante el siglo XVIII.

Debido al consumo desmesurado de opio, los problemas de salud en China se acrecentaron, motivo por el cual el gobierno imperial chino lo prohibió en 1829 obligando a sus proveedores a comercializarlo clandestinamente. El emperador Daoguang impuso leyes que prohibían la venta y consumo de opio y encomendó a Lin Hse Tsu que combatiera dicha problemática, por lo que solicitó a los mercaderes en Cantón que entregaran toda la mercancía de opio para su destrucción, pero dicha iniciativa fracasó y se vio obligado a encerrar a todo comerciante extranjero hasta que decidieran abandonar el contrabando de opio.

Lin Hse Tsu envió una carta a la Reina Victoria pidiendo que respetara las reglas del comercio internacional y no comerciara con sustancias tóxicas, pero la carta nunca llegó a sus manos (Kissinger, 2012). Las acciones del imperio chino contra los británicos fueron tomadas como ofensas intolerables, por lo que los comerciantes presionaron al Parlamento para realizar una declaración de guerra. Ante este hecho el gobierno británico decidió enviar a China una flota para bloquear sus puertos principales lo que desató los conflictos bélicos conocidos como Las Guerras del opio o Anglo-chinas de 1839 a 1842 y de 1856 a 1860.

China presentaba un atraso industrial por lo tanto no pudo defenderse de la Marina Real Británica permitiendo que se apoderaran de diversas islas a lo largo de la costa, con el propósito de utilizarlas como bases de abastecimiento, de igual forma se incrementaron los impuestos para costear la guerra, lo que provocó que se desarrollaran levantamientos de diversa índole, que amenazaban el comercio europeo y sus zonas de influencia.



Tras perder, China se vio obligada a firmar tratados desiguales y humillantes tal como el Tratado de Nankín en 1842, mismo que los obligaba a tolerar el comercio del opio, a pagar una compensación por la mercancía confiscada, así como los gastos de guerra y a tener soberanía sobre cinco puertos estratégicos: Cantón, Amoy, Foochow, Ningbo y Shanghái, así como en islas cercanas a la costa (Alvear, 2002).

De igual manera, el gobierno Qing accedió a ceder la isla de Hong Kong a perpetuidad<sup>9</sup> para proveer de un puerto próximo al comercio marítimo británico, lo que marcó una nueva modalidad en las relaciones con China ya que Francia e Inglaterra pudieron adquirir concesiones de comercio y propiedades en la costa al igual que Estados Unidos.

Durante 1856 se desarrolló otra guerra en contra de China que llegó hasta Pekín; en ella intervinieron Francia e Inglaterra en conjunto con el apoyo ruso y norteamericano, pero cinco años después el conflicto finalizó con el Tratado de Pekín el cual estipulaba la creación de concesiones territoriales bajo administración extranjera, abriendo numerosos puertos chinos al comercio exterior y a la legalización del negocio del opio y a tolerar la presencia de embajadores extranjeros (Alvear, 2002). China fue dominada por los británicos y la guerra generada por el comercio del opio representaba los intereses de ambos países, por un lado, China veía un efecto negativo para su población y la potencia británica, consideraba este comercio, como el mercado ideal que los ayudaría a compensar su déficit con los asiáticos quienes atravesaban inestabilidad social, económica y política.

---

<sup>9</sup> En 1898, el representante británico en China, Claude MacDonald, consiguió un acuerdo mediante el cual Hong Kong doblaría su territorio adquiriendo un contrato de renta de tierras continentales por un periodo de 99 años.

La apertura a los extranjeros modificó la vida de la población china y debilitó su estructura económica. Propició la introducción de nuevas formas de vida en el ámbito familiar y en las de carácter administrativo a pesar de los opositores que deseaban conservar las costumbres tradicionales.

En esa época el 70% de los fletes marítimos procedían de la importación del opio de la India a pesar de los intentos de oposición de las autoridades chinas, por lo cual existieron varias navieras que se dedicaban a la transportación de mercancías entre diferentes países pero sólo se hablará de una en especial, la P&O cuyo significado es "*Peninsular and Oriental Steam Navigation Company*" y que operaba las rutas entre Inglaterra, España y Portugal, obteniendo su principal fuente de ingresos de los contratos de correo en la península Ibérica y en Egipto hasta que en 1847 decidió incursionar en el comercio del opio (Wikipedia, 2016).

Thomas Sutherland –fundador de HSBC- se unió a P&O y después fue asignado a Hong Kong para manejar las operaciones asiáticas de la compañía hasta que en 1863 se convirtió en presidente del puerto de Hong Kong y Whampoa para poder ayudar a financiar el creciente comercio entre China y Europa (Conne, 2015).

De acuerdo con los hechos históricos y los conflictos bélicos, HSBC surge bajo un contexto de inestabilidad política y económica en China, pues después de haber perdido la batalla y haber cedido Hong Kong al imperio británico, se demandaban servicios bancarios especializados para administrar las ganancias generadas por el tráfico de opio y debido a esto fue que Thomas Sutherland se percató de la necesidad por desarrollar un banco comercial, del cual se hablará a profundidad en el siguiente apartado.

## 3.2. HSBC Y SU EXPANSIÓN CONTINENTAL

En marzo de 1865 -cinco años después de terminar el conflicto bélico- Sutherland fundó el "*Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*" actualmente conocido como HSBC con la finalidad de satisfacer las necesidades de las comunidades de negocios de la costa de China ya que la financiación del comercio en la región no estaba desarrollada y la mayoría de las transacciones estaban a cargo de casas comerciales europeas y no por bancos profesionales.

La apertura del banco se enfrentó a algunos inconvenientes porque no iniciaría operaciones bajo reglamentos británicos, por lo que los directores del banco persuadieron al Tesoro en Londres llegando a un acuerdo especial para su aceptación. De este modo, en diciembre de 1866 pudieron mantener una oficina central en Hong Kong, lo que fue favorable para la institución bancaria ya que se convirtió en pionero de las prácticas bancarias modernas de Asia.

Su apertura atrajo el apoyo de un amplio grupo de intereses de Hong Kong, incluyendo casas de comercio de Estados Unidos y la India, así como empresas europeas. Un mes más tarde se abrió la oficina de Shanghai que tuvo gran aceptación por la comunidad china y la comunidad empresarial extranjera.

El banco tuvo un papel sobresaliente en las finanzas públicas, lo que le permitió obtener una reputación internacional al gestionar préstamos a China que se utilizaron para la construcción de ferrocarriles y desarrollo de proyectos en beneficio de las comunidades, aunque sus primeras riquezas estuvieron cimentadas en importación

del opio de la India y luego del Yunnan chino. A partir de 1920 instaló sucursales en Bangkok y Manila (Conne, 2015).

Los desarrollos de la 1ª y 2ª Guerras Mundiales en conjunto con el periodo de guerras civiles en China desestabilizaron la economía lo que provocó se cerraran un gran número de sucursales de HSBC. La recuperación no fue sencilla, pero su visión estratégica le ayudó a mantenerse como líder al participar en la estabilización de la moneda nacional china. Cabe destacar que, en 1949 la mayoría de las actividades comerciales se centraron en Hong Kong y una de las características más fuertes del banco fue la de cubrir la necesidad de financiación del comercio a nivel local, nacional e internacional lo que le permitió establecer una red de agentes y sucursales en todo el mundo, llegando a Europa y América del Norte. HSBC se conformó como Grupo para ganar más territorio por lo que adquirió el Banco Mercantil y El Banco Británico del Medio Oriente en 1959. Con estas adquisiciones y la inversión en Hang Seng Bank en 1965, el banco creció y se diversificó a través de sociedades filiales con su propia experiencia y conocimientos.

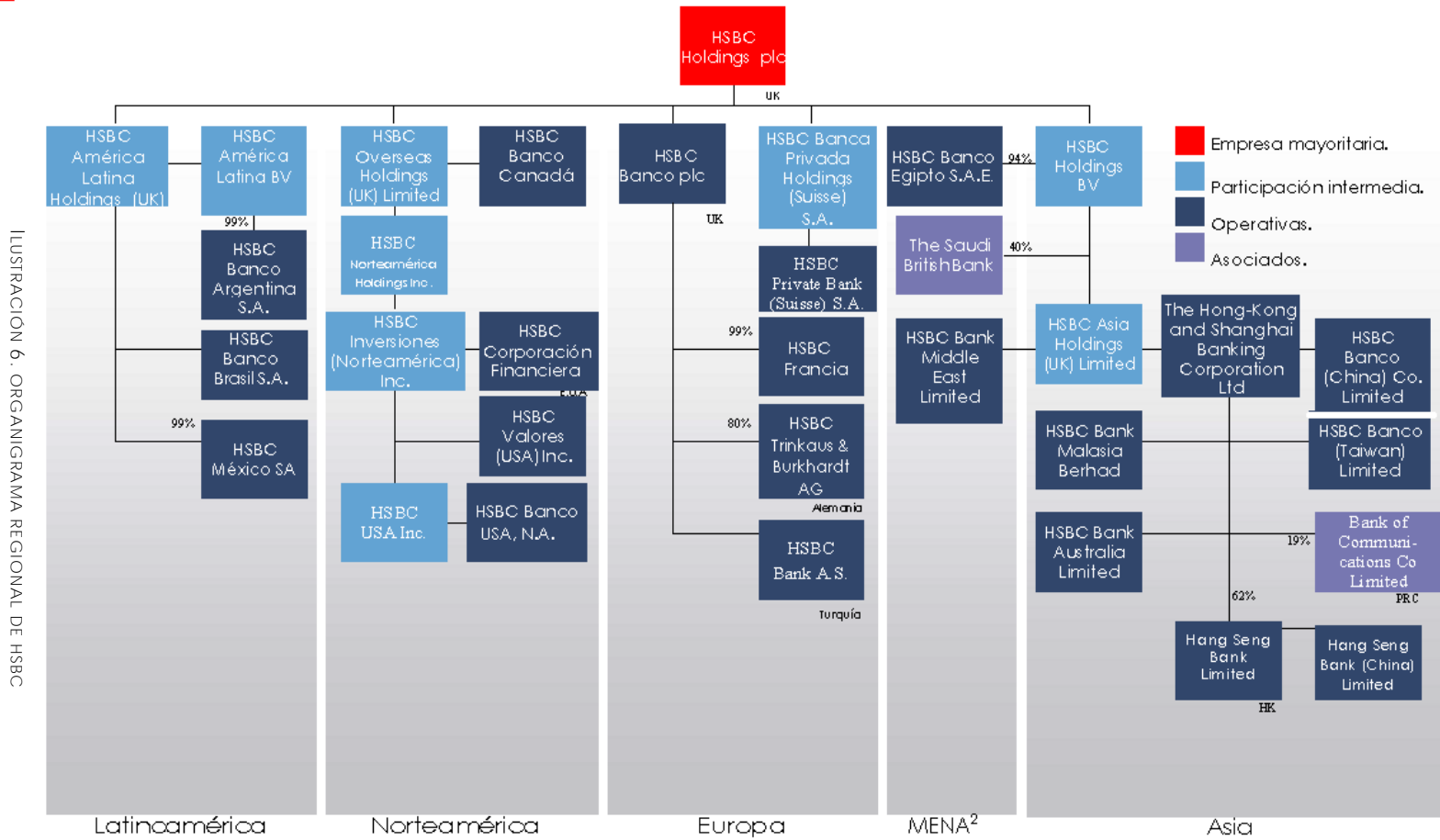
En 1980 se instaló en los Estados Unidos y en diciembre de 1987; cimentó su expansión con la compra de Marine Midland Bank, que posteriormente fue renombrado como HSBC Americas Inc (HSBC, HSBC A brief history, 2012). En la última década del siglo XX se constituyó como HSBC Holdings y se dedicó a comprar acciones de diversos bancos que posteriormente se transformaron en subsidiarias lo que le permitió ganar terreno en el sector bancario y financiero.

Grupo financiero HSBC es una subsidiaria directamente controlada con 99.99% propiedad de HSBC Latin America Holdings (UK) Limited la cual a su vez es una

subsidiaria totalmente controlada por HSBC Holdings plc. que está conformado por 256,000 empleados en 74 países de Asia, Europa, Norteamérica, Latinoamérica, el Medio Oriente y África del Norte. Cuenta con aproximadamente 52 millones de clientes a nivel mundial, sus activos son US\$2,670 mil millones y sus acciones cotizan en las bolsas de valores de Nueva York, Londres, París, Hong Kong y Bermudas. Durante el siglo XXI adquirió uno de los bancos principales de Francia, unificó su marca, incrementó acciones en diferentes países y llegó a México. HSBC realiza diariamente operaciones importantes de diversa índole relacionadas con la banca personal, administración patrimonial, banca comercial, corporativa, banca de inversión y de mercado, banca privada, entre otras. Su casa matriz se ubica en Londres y en el 2015 cumplió 150 años de haberse creado.

Estructura simplificada Grupo HSBC

Entidades principales y mercados prioritarios de crecimiento<sup>1</sup>



3.3. DIAGRAMA DE ESTRUCTURA SIMPLIFICADA

1 Los datos son al 31 diciembre 2014. Se especifican todas las entidades donde tiene presencia y el porcentaje de participación aproximado (se excluyen otros asociados, compañías de seguros y entidades de propósito especial).  
 2 Por sus siglas en inglés se refiere al Medio Oriente y Norte de África.

### 3.4. MARCA INTERNACIONAL.

En 1999 se establece HSBC como nombre de marca uniforme e internacional logrando que se volviera familiar alrededor del mundo. El símbolo en color rojo y blanco del Grupo HSBC fue introducido como parte de su identidad corporativa en 1983.

El hexágono fue desarrollado con base en la bandera de la naviera escocesa que, junto con otros grupos, fundó en 1865 *The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*.

La marca está constituida por un rectángulo dividido diagonalmente para producir la forma de un reloj de arena rojo sobre un fondo blanco. El diseño original se inspiró en la cruz de San Andrés (santo patrono de Escocia) (HSBC, Company history, 2015). Posteriormente le fueron añadidos dos triángulos rojos en cada extremo para formar el símbolo actual de HSBC.

En 2002 lanzó una campaña para diferenciar su nombre con la frase "El banco local del mundo" y en febrero de 2014 fue reconocida como la segunda marca más valiosa en el sector bancario por la consultora Brand Finance manteniéndose dentro de las tres marcas más valiosas durante los últimos cinco años, además de diversos reconocimientos globales y regionales.



## 3.5. HSBC MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

HSBC México fue fundado el 22 de julio de 1941, bajo la denominación de Banco Internacional, S.A., como una institución de banca comercial. En 1972 el Gobierno Mexicano tomó el control para ser adquirido posteriormente por el Grupo Privado Mexicano (PRIME). El 24 de junio de 1992 se formalizó la integración de Banco Internacional, S.A. al Grupo Financiero Prime Internacional, S.A. de C.V., cambiando más tarde su denominación a Grupo Financiero Bital, S.A. de C.V. e iniciando el desarrollo del banco bajo la marca BITAL.

En noviembre de 2002 HSBC Holdings adquirió Grupo Financiero Bital SA de CV de México para que se sumara al grupo más importante de servicios financieros y con el que ampliaría su presencia en el creciente mercado mexicano. Bital contaba con 1.400 sucursales y seis millones de clientes y era uno de los dos únicos grandes bancos mexicanos, que no era controlado por extranjeros, al tiempo que ofrecía un gran campo de acción en banca corporativa, banca comercial y servicios bancarios personales. Grupo financiero HSBC es una de las principales agrupaciones financieras y bancarias de México, cuenta con 991 sucursales, 5,700 cajeros automáticos y aproximadamente 16,500 empleados. Posterior a la adquisición de Bital, en el año 2006 compró Grupo Banistmo -líder bancario en Centroamérica con sede en Panamá- lo que le permitió a HSBC llegar a nuevos mercados en Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua (HSBC, HSBC A brief history, 2012).

HSBC Holdings es identificado comercialmente a nivel mundial como “el banco local del mundo” este lema refleja su objetivo y enfoque de negocio, pues sigue



centrándose en la inversión local como motor del crecimiento económico. Además, tiene una amplia gama de operaciones diversificadas en sus distintas áreas de negocio que son Banca comercial y patrimonial, Banca empresarial, Corporativo, banca de inversión y mercados las cuales se caracterizan por la segmentación de tipo de cliente, una filosofía de control de riesgo y un objetivo de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. A continuación, se describe brevemente cada una de las áreas antes mencionadas y que le han permitido tomar ventaja de las tendencias económicas globales para servir a los mercados existentes y emergentes.

La Banca comercial y patrimonial es una línea de negocio dirigida principalmente a personas físicas, que comprende en su mayoría los productos de consumo. Algunos de los productos principales son: tarjetas de crédito, préstamos personales y automotrices, créditos hipotecarios, así como la captación tradicional, incluyendo el pago de remesas y sociedades de inversión. Dentro del servicio de banca comercial y patrimonial se encuentra el segmento de Banca Privada (HSBC Private Banking) y el segmento de Banca Premier.

La Banca empresarial está dirigida a personas morales, con productos de financiamiento en pesos mexicanos y otras divisas; líneas de crédito para capital de trabajo, seguros, préstamos a plazo, inversiones, cuenta de cheques, administración de efectivo, así como financiamiento para exportaciones, además de servicios fiduciarios y Financieros al Comercio Exterior. Banca empresarial está dividida en dos segmentos, uno dirigido a la mediana empresa (MME's) y otro a las pequeñas empresas (SME's). Dentro del segmento de la mediana empresa, se atiende al sector gobierno.

A nivel Corporativo, banca de inversión y mercados, la línea de negocio incluye servicios en el Mercado de Deuda Bursátil y Banca de Inversión. Se ofrecen productos principalmente a personas morales, que consisten en servicios de tesorería y custodia, asesoría en finanzas corporativas, así como estudios socioeconómicos y de administración de riesgos y flujo de efectivo.

Algunos de los productos son: las cartas de crédito, el factoraje, el descuento de documentos e inversiones en el mercado de dinero y capitales. El área de negocio corporativo, banca de inversión y mercados se complementa con los servicios y productos ofrecidos tanto por HSBC Fianzas como HSBC Casa de Bolsa.

Según datos de Forbes; hubo 20 bancos que sostuvieron la banca con la mayor cartera de crédito al concentrar 95% del financiamiento del sistema bancario mexicano y generar 470,179 millones de pesos sólo por el cobro de intereses en el 2014, en ese mismo año HSBC encabezó el crecimiento de financiamiento al gobierno con 79.5% (Jiménez, 2015).

En el 2015 HSBC representó el 9% del sector bancario al del ranking en el sector bancario mexicano administrar 595,030 millones de pesos, por lo que se coloca actualmente en el número cinco (Radilla, 2015). A pesar de que se ha detectado un crecimiento financiero, la banca privada aún tiene algunos retos por resolver; entre ellos, disminuir el número de fraudes, los cobros excesivos por el uso de tarjetas de crédito y la disposición para resolver con rapidez los requerimientos mencionados.

A pesar de sus aventuras en el extranjero, HSBC tiene todavía un claro enfoque en su lugar de nacimiento. En abril de 2007 recibió permiso para convertirse y establecerse como el primer banco internacional en la China rural y ha recorrido un largo camino

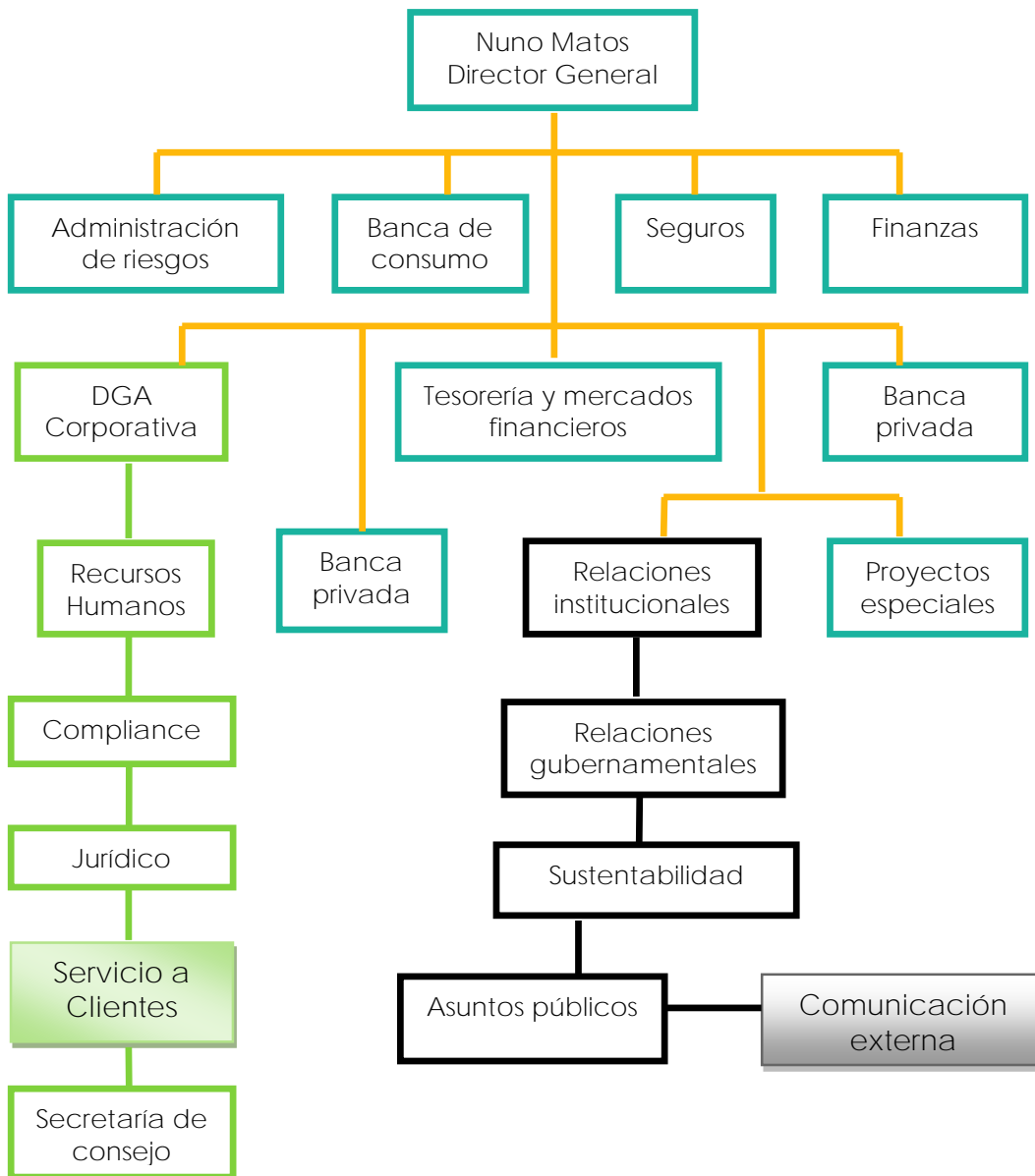
desde su inicio en 1865 puesto que, de ser un pequeño banco local, pasó a ocupar una posición de liderazgo en el mundo de la banca y las finanzas, con una red internacional que se extiende por todo el mundo. Su experiencia le ha permitido afrontar los retos de la evolución del entorno empresarial del siglo XXI.

En la actualidad, la institución financiera se encuentra en una lucha permanente por conservar su territorio en el sector financiero, por lo que frecuentemente lanza promociones a sus clientes y ha presentado campañas mediáticas, por ejemplo, en el 2015 "*Ahora es cuando*", para intentar recuperar su posición como líder, lo que a la vez representa una tarea difícil, debido a su participación en actividades ilícitas.

Entre 2007 y 2008 se demostró que HSBC envió a sus oficinas en Estados Unidos aproximadamente siete mil millones de dólares desde México para transferir presuntas ganancias de los cárteles de la droga, por lo que en los últimos años se ha mantenido en el "ojo del huracán" debido a las irregularidades financieras en las que ha participado, mismas que han afectado su estructura organizacional (Editorial, 2015). El lavado de dinero propició el cierre de sucursales que se consideraban de alto riesgo en México para establecer estrictos controles sobre los negocios en dólares que se realizaban en el país, lo que ocasionó pérdidas millonarias para la institución financiera.

Su presidente ejecutivo Stuart Gulliver ha nombrado a Brasil, Turquía, México, Estados Unidos y Gran Bretaña como los países en donde se destaca un desempeño débil, lo que aunado a las multas y/o costos altos, han perjudicado su valor y ha optado por una nueva estrategia enfocada al cierre del 12% de sus filiales en siete de sus mercados más grandes a fin de resarcir el desempeño de los últimos años.

3.6. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE HSBC MÉXICO.



Fuente: Elaboración propia

HSBC posee una estructura basada en jerarquías que permiten identificar las líneas de autoridad, las responsabilidades, los canales de comunicación y las relaciones existentes entre las diversas áreas. Como se observa en el organigrama, la

comunicación externa depende del departamento de Asuntos públicos quien se encarga de realizar los comunicados de la institución financiera, así como de mantener buenas relaciones a nivel institucional, gubernamental y particular. Considerando la estructura organizacional actual, convendría que ambos departamentos formaran parte de la Dirección corporativa pues la comunicación es un factor esencial dentro de una empresa y debe fomentarse desde un nivel directivo que abarque todas las áreas pues de esa interacción interna, depende el éxito de sus procesos con el público externo.

### 3.7. VISIÓN ESTRATÉGICA Y VALORES

Para HSBC como para cualquier otra empresa, es importante establecer parámetros de acuerdo a sus creencias, prácticas y valores ya que busca desarrollarse y sobresalir en un mundo globalizado permeado por la competencia al mantener una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para saber qué es lo que busca y a dónde quiere llegar.

La institución financiera busca un equilibrio dentro de su estructura al fomentar una filosofía organizacional ética, responsable y sustentable que beneficie a clientes, inversionistas y empleados porque es una forma responsable de hacer negocio, al involucrarse con grupos de interés a través diversas actividades y programas en favor de la educación, la comunidad y el medio ambiente tal como: “Sólo Levanta la

Mano", "HSBC por el Agua", "Sumando Valor", "Mujer es Fuerza", entre otros (HSBC, 2015).

La misión de HSBC México se encauza en ofrecer un valor agregado a su relación con los distintos sectores de la sociedad a través de la inversión sustentable que contribuye a mejorar la calidad de vida de los miembros de las comunidades en las que opera.

El banco se rige por tres valores fundamentales; el ser abierto a diferentes ideas y culturas es uno de ellos y se refiere a la tolerancia porque tienen la convicción de construir y vivir en una comunidad que acepte, respete y valore las diversas culturas, así como los diferentes puntos de vista. No discriminan a ningún tipo de persona por su raza, sexo, edad, discapacidad, apariencia o preferencia sexual ya que se considera una empresa incluyente.

Otro de los valores considera que deben estar conectados con su comunidad interna y externa ya que se preocupa por detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes, colegas y sociedad en general. Considera que el modo en que se interrelacionen los nuevos entornos colaborativos pueden transformar las ideas en productos o servicios atractivos para el mercado por lo que estar conectados con sus clientes, colegas y sociedad es de vital importancia.

La confiabilidad y el hacer lo correcto también forma parte fundamental de sus valores y lo representa con la personalización de los procesos con el cliente al velar de forma proactiva por sus intereses así como vincular acciones a corto plazo para tener calidad de producto y servicio al menos a la par con sus competidores inmediatos, capaz de tratar a los clientes de manera diferente, darles seguimiento y

mejorar la lealtad del cliente y mantener relaciones personales más fuertes con cada interacción

También plantea establecer medios para mantener una comunicación abierta y honesta con ellos para reforzar su credibilidad. Así como altos estándares de seguridad en sus procesos es parte de hacer lo correcto, es decir, hacer las cosas bien para mantener a sus clientes internos y externos.

### 3.8. PRINCIPIOS DEL NEGOCIO.

Las empresas requieren de plantearse y dirigirse por objetivos para alcanzar el éxito. HSBC se ha colocado dentro de los bancos con mayor presencia mundial debido a que se rige por cinco principios que ha establecido y que le han ayudado a mantener el negocio:

1. Excelencia en el servicio al cliente. La atención se enfoca en satisfacer y conocer las necesidades de su público externo para desarrollar productos y así multiplicar sus posibilidades de éxito.

2. Operaciones efectivas y eficientes. Busca mantener una estructura operacional controlada al plasmar en los manuales los métodos y pasos a seguir para ofrecer un mejor rendimiento para públicos internos y externos.

3. Fortaleza en términos de capital y liquidez. Es capaz de contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos contraídos, aun cuando estos

bienes sean diferentes al efectivo y tiene el efectivo necesario, para hacer el pago de los compromisos contraídos.

4. Política de Préstamos. Establece términos contractuales estrictos para los préstamos de dinero que va en función de las necesidades de cada cliente o empresa.

5. Estricta disciplina de gastos. Utilizar de forma inteligente y al máximo los recursos para evitar desperdicios y gastos innecesarios debido a que es de suma importancia mantener un control sobre los gastos que se generan en la empresa con la finalidad de cuidar cada centavo que se gasta.

Otro punto importante que toma en cuenta, es el compromiso de los empleados para crear relaciones a largo plazo con los clientes quienes son una pieza clave para el modelo de rentabilidad del banco siempre y cuando la atención sea íntegra, ética y gestionada adecuadamente.

### 3.9. RESPONSABILIDAD SOCIAL.

HSBC engloba la responsabilidad social en una estrategia de sustentabilidad que reside en promover acciones enfocadas hacia el respeto al medio ambiente, el desarrollo social y la rentabilidad del negocio, es decir, mantener relaciones a largo plazo con sus clientes y proveedores, en una administración sustentable contando con personal altamente comprometido, en la generación de ganancias para sus accionistas y en el apoyo continuo al desarrollo de las comunidades donde opera.



También fomenta una filosofía corporativa ética, responsable y sustentable que permite establecer un modelo de generación de valor compartido favorable para los accionistas, la economía, el medio ambiente y la sociedad.

Los programas de Sustentabilidad Corporativa de HSBC México están enfocados a la educación, el medio ambiente y proyectos en beneficio de la comunidad. A través de estos programas busca lograr el mayor impacto social o ambiental posible, además de involucrarse con ellos por medio de la participación de sus voluntarios.

## CAPITULO 4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

### 4.1. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS.

Las nuevas tecnologías representan un recurso beneficioso para HSBC porque a través de ellas usa y distribuye material de información y capacitación a sus empleados. Algunas de las herramientas que utiliza con su público interno son Intranet y e-learning, ambas consideradas como una forma de interconexión en donde todas las partes responden a la necesidad de interacción con la infraestructura y tecnologías para que todos caminen hacia los objetivos en una misma dirección.

En ese sentido, los ejecutivos de las sucursales bancarias disponen de diversos documentos electrónicos que les ayudan en su quehacer cotidiano tales como manuales, políticas y lineamientos que establecen la forma de hacer las cosas. También existe el código de conducta donde se establece lo que está permitido hacer y lo que no.

HSBC no exime a ningún empleado de conocer las políticas y lineamientos por lo que todos están obligados a capacitarse por los medios antes mencionados, dentro del horario laboral, por lo que de no cumplir con este mandato se puede generar la rescisión del contrato laboral.

A pesar de que en la actualidad un sinfín de empresas utiliza diversas tecnologías para economizar y agilizar diversos procesos, hay que tener en cuenta que no funciona del mismo modo para todas. En el caso de HSBC México la capacitación

Intranet no ha tenido el impacto esperado ya que se perciben problemas en su aplicación.

Una de las razones, es que las personas encargadas de desarrollar el contenido, desconocen los temas e incluso los factores externos que afectan el proceso de aprendizaje, por ejemplo, los ejecutivos de nuevo ingreso tienen la obligación de realizar diversos cursos como parte de su formación y aprendizaje, pero para hacerlo requieren accesos que tardan de una a dos semanas en ser expedidos, lo que obstaculiza ofrecer un buen servicio de atención al cliente pues las actividades se limitan a observar el funcionamiento de las cosas y en la asistencia de algún compañero laboral.

Una vez que han sido activados los accesos, el empleado debe acreditar cada uno de los casi 30 cursos con un 85%. Es importante mencionar que, en esa etapa de capacitación, surgen complicaciones con el contenido de los manuales ya que la información no es congruente con los procesos actuales lo que genera dudas y errores en la evaluación final.

Entre otras cosas se enfrentan al tiempo, el cual en muchas ocasiones es interrumpido por el Gerente, compañero o cliente debido a la cantidad de trabajo que se genera en un día, por lo cual es difícil concentrarse en lo que se lee, así como en las evaluaciones.

Cabe destacar que los manuales deben ser una herramienta de apoyo para los colaboradores del banco, pero la realidad es que dichos documentos no cumplen el objetivo de la formación, porque no están actualizados y no cuentan con el entorno adecuado para capacitar, lo cual impide que el aprendizaje y desempeño

del ejecutivo sea exitoso con el cliente. El no tomar medidas preventivas en este sentido genera incertidumbre y errores que podrían salir costosos.

Por otro lado, la recolección de datos es esencial para las instituciones financieras porque a través de ese procedimiento, se puede determinar si el cliente es acreedor a cualquier prestación de servicio o para desarrollar productos que vayan en función de sus necesidades. Dicho lo anterior, todo empleado tiene la obligación de mantener la confidencialidad en los datos, así como conducirse con ética y profesionalismo para evitar que sean utilizados de forma incorrecta, pero a pesar de dicha política, ha pasado que los ejecutivos no retiran de las impresoras los documentos que envían y tampoco los revisan, por consiguiente, entregan por error información confidencial a un cliente que no le corresponde.

Las políticas que maneja el banco también están diseñadas para disminuir el factor de riesgo que representa el fraude por medio de controles internos que eviten dichas prácticas, que afectan negativamente su imagen, así como la economía y diversos sectores sociales, por consiguiente, los empleados deben abstenerse de participar en actividades ilegales, delictivas y rechazar toda conducta indebida, fraudulenta, deshonesto o inmoral, e igualmente, ofrecer o aceptar regalos que excedan cierta cantidad o aquellos que puedan afectar la capacidad de emitir juicios objetivos al hacer negocio, contrario a esto, se pueden recibir pequeños regalos con previa autorización por motivos de cortesía y como estrategia en las relaciones de desarrollo comercial, pero sin dejar de lado la objetividad porque de no hacerlo se pone en riesgo el nombre de la empresa.

Respecto a lo anterior, en el pasado HSBC se involucró en hechos ilícitos que tuvieron un impacto negativo en su imagen y reputación debido a que falló en el cumplimiento de estándares reguladores y disposiciones bancarias, por lo cual tuvo que rediseñar su estructura, fortalecer su sistema de seguridad en procedimientos internos y aprender a manejar los riesgos.

Tener controles internos débiles e ineficientes impidió que se detectaran conductas inaceptables al interior de la organización, por lo que se otorgaron nuevas facultades a áreas en específico para garantizar el cumplimiento de las políticas que maneja la institución financiera y que se hicieron de conocimiento general a través de los manuales y códigos. Todos los colaboradores son responsables de la información que maneja HSBC, por lo tanto, deben adquirir la capacidad, conocimiento y experiencia adecuados para desarrollar sus actividades de manera profesional, pero dicha responsabilidad es compartida y no sólo de unos cuantos.

Al interior de las sucursales se manejan lineamientos en lo que respecta al trato del cliente, uno de los cuales indica que todo procedimiento o acción debe ejecutarse de forma cortés, se les debe dar importancia y hacerlos sentir bien con el propósito de fortalecer la relación cliente-ejecutivo para generar una mejor convivencia porque ellos reaccionan ante lo que ven y si se tienen clientes contentos, aumentará la rentabilidad. El ejecutivo debe hablar con la verdad al recomendar los productos financieros, así como proporcionar la información necesaria en cuestión de riesgos, costos, honorarios, comisiones y gastos adicionales. Pero la realidad es que muchos ejecutivos no informan al público externo sobre las “letras pequeñas” de los contratos, es decir, las cláusulas o restricciones.

En dicha interacción se ven involucrados los intereses de ambas partes; pues por un lado el ejecutivo debe conseguir colocar un producto para alcanzar las metas impuestas por gerencia y obtener un bono económico, mientras que, por el contrario, el cliente espera haber realizado la mejor inversión. En caso de que el producto no sea lo que esperaba, regresará molesto por los cargos adicionales solicitando la cancelación, por consiguiente, los colaboradores deben anteponer las necesidades del cliente a las metas de ventas por medio de un desempeño justo y eficiente que beneficie a ambas partes. La gerencia debe realizar un análisis detallado interno y externo para evitar imponer metas inalcanzables que no sólo tienen que ver con las habilidades del ejecutivo o con los beneficios de los productos y servicios, sino con la economía mexicana y la situación de cada persona.

Su política sobre el manejo de quejas y reclamos determina que deben tratarse de forma objetiva e imparcial, para no “engancharse” en situaciones conflictivas y poder ofrecer soluciones efectivas. Gestionar las reclamaciones, otorga las herramientas necesarias a la institución financiera para conocer la opinión de su público externo, así como mejorar sus áreas de oportunidad. Cada sucursal tiene la obligación de proporcionar los canales destinados para realizar dichas acciones y así fomentar la retroalimentación en diversas áreas de la empresa. En HSBC la comunicación de marketing se utiliza como herramienta para sostener y consolidar su participación de mercado e Invierte una gran cantidad de dinero en publicidad masiva y agresiva a través de diferentes medios de comunicación para convencer al cliente de que es la mejor opción. En este sentido, también maneja una política que hace referencia al material de publicidad y marketing el cual debe ser claro y

no engañoso, pero ¿los ejecutivos se apegan a este mandato? Por experiencia propia se puede afirmar que no lo hacen porque cuando lanzan una campaña publicitaria sólo comentan el beneficio a medias y omiten restricciones del producto, servicio o promoción generando desconfianza en la relación comercial con el cliente.

Son muchas las políticas y lineamientos que maneja HSBC con sus empleados para dar a conocer las responsabilidades de cada área de la organización, así como manejar procesos y situaciones específicas, mismas que de implementan en forma adecuada, pueden resultar benéficas ya que a nivel interno, facilita la comunicación abierta, promueven la honestidad, la confianza, la objetividad, el aprendizaje y la transparencia, pues también son indispensables para delegar autoridad y reflejar la imagen del banco. Debido a su utilidad en la vida empresarial; es necesario que todos los documentos que se utilizan como parte de la inducción y capacitación sean redactados de forma sencilla, clara y precisa para evitar ambigüedades. No deben estar sólo como adorno, sino que se deben definir, aplicar y cumplir e incluso deben estar en una fase de mantenimiento, es decir, se deben adaptar a través del tiempo.

#### 4.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La complejidad y el tamaño de las operaciones bancarias de HSBC, así como el uso y surgimiento de nuevas tecnologías lo han llevado a implementar una serie de modalidades y medios específicos para establecer relación con sus clientes de modo

directo e indirecto. Los canales más utilizados son vía presencial, telefónicos y aquellos que requieren el uso de Internet, cada uno de los cuales posee lineamientos en lo que respecta a la atención al cliente e incluso pertenecen a áreas específicas que se detallarán más adelante. Contar con dichas herramientas le permite ofrecer una comunicación multicanal para llegar a todos los segmentos de clientes ya que ellos determinan cuál es el canal idóneo para mantener relación con la institución financiera. Los medios de contacto que utiliza con ellos se presentan a continuación:

CANALES	MEDIOS
Directo	Atención presencial.
Indirecto	Teléfono. Banca personal por Internet (BPI). Medios de comunicación social. Medios electrónicos o Teleinformáticos. SMS (Short Message Service). Correo electrónico. Cajeros automáticos. Estado de cuenta. Cartas, carteles, folletos, tableros. Internet. Pizarrones visibles en sucursales.
Fuente: Elaboración propia	

ILUSTRACIÓN 7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN HSBC

Todos los medios desempeñan un papel importante en la relación comercial ya que a través de ellos se busca la participación, resolución de problemas, la fidelización y la promoción. Usarlos de manera adecuada genera un impacto positivo para la empresa.



#### 4.2.1. ATENCIÓN PRESENCIAL

El desempeño de los ejecutivos es fundamental para atraer clientes, cerrar tratos y consolidar una relación comercial con ellos, pues la atención presencial como canal tradicional siempre será eficaz ya que constantemente el público externo quiere saber con qué tipo de empresa está tratando.

Esta es una herramienta útil e importante para generar mayor rentabilidad y por tanto es un método eficiente que le otorga al banco la imagen de profesionalismo y competencia que necesita para ser confiable.

Al ser un canal de comunicación directo, los empleados pasan a ser el primer contacto en la relación cliente-empresa y por tanto son también su imagen. La primera impresión siempre tiene un impacto significativo en las personas y lo mismo pasa en los servicios.

En el proceso de atención a clientes, no sólo interviene el factor humano sino también agentes externos, es decir, todo aquello que afecta indirectamente en su decisión para hacer negocio, por eso HSBC ha designado espacios específicos tal como las sucursales o unidades de negocio para gestionar dicho servicio.

Las sucursales son los espacios físicos donde interactúan los empleados con los clientes, ya sea para conversar y/o realizar operaciones financieras. Su funcionalidad permite que se den a conocer nuevos productos o servicios a través de la publicidad que se actualiza mensualmente y es colocada en lugares estratégicos; tal como en la sala de espera, en la fila de cajas, en la entrada y en algunos estantes especiales para que siempre esté al alcance del público externo.

Para evaluar esta modalidad, se observó durante seis meses el funcionamiento de las sucursales y se detectaron problemas de logística. Como primer punto los empleados deben estar de 30 a 40 minutos antes de la apertura para dar tiempo a las reuniones matutinas en las que se tratan temas sobre promociones, colocación y lanzamiento de productos, así como alcance de metas.

El inconveniente con esto es que a veces los empleados no llegan a tiempo y demoran los procesos internos e incluso el servicio de atención ya que el cliente debe esperar a que los empleados se firmen en sistema, reciban los sellos de caja y contabilicen el dinero que sale de bóveda para posteriormente dar apertura a la caja.

Cuando un cliente se presenta en la unidad de negocio, no se puede canalizar de acuerdo a su necesidad, ya que no existe un sistema de tickets; simplemente debe preguntar quién es el último para estar atento de su turno y tal vez esperar horas para que le entreguen un resumen de su Estado de Cuenta o un saldo, e incluso cuando hay demanda del servicio, los empleados ignoran a los clientes y/o no contestan los teléfonos de sucursal.

Durante una semana se implementó la entrega de turnos y el registro por medio de hojas blancas, pero como era de esperarse, ninguno tuvo éxito porque algunos clientes no alcanzaban "papelito" o no había quien se los entregará. Ambos métodos se desacreditaron porque los empleados no respetaban los turnos de atención y daban preferencia a los que consideraban prospectos de una colocación de producto o simplemente por favoritismo.

Dichas situaciones son un reflejo de la falta de organización y compromiso que existe en las sucursales de HSBC y que originan un ambiente hostil entre los clientes, a tal grado de llegar a insultos y empujones.

A lo anterior se suma la falta de capacitación que presenta la mayoría de los ejecutivos ya que constantemente van y vienen buscando información en aquellas situaciones en las que no saben qué hacer con el cliente, fomentando la falta de credibilidad y tiempos de respuesta prolongados que traen como consecuencia su molestia.

Pero el problema no sólo se refleja al exterior sino también al interior, es decir, con los empleados ya que ellos están expuestos a situaciones extremas que les impiden un buen desempeño e incluso que fomentan el ausentismo o falta de compromiso.

Habría que preguntarse por qué los ejecutivos en ocasiones no están de humor para atender al cliente. Las razones principales se resumen a la falta de motivación y a la violación a sus derechos laborales ya que cuando existe una alta demanda del servicio o cuando se realizan auditorias, los empleados difícilmente pueden ir a comer y si se da el caso sólo disponen de 15 o 30 minutos para hacerlo, cuando falta personal ya es un hecho que "nadie puede ir a comer" porque deben cubrir las actividades de sus compañeros sin recibir un pago extraordinario, además de que los horarios laborales son en promedio de 11 horas a pesar del cierre de sucursal.

Las acciones que se llevan a cabo en este espacio, jamás dependerán de una sola persona ya que requieren de una aprobación por sistema con la finalidad de evitar situaciones que puedan propiciar un fraude, robo o cualquier otra actividad ilícita.

El problema es que el personal no colabora entre sí, lo que provoca se prolonguen las operaciones financieras. No existe una iniciativa que fomente el trabajo en equipo por lo que el individualismo y la indiferencia es un estandarte que portan muchos de los Ejecutivos de HSBC y que termina mermando el desempeño del público interno y afectando su imagen corporativa.

Se debe tomar en consideración que el trabajo en equipo es una herramienta fundamental para obtener mejores resultados entre los colaboradores e incluso fomenta una convivencia sana ya que permite una mejor distribución de actividades laborales.

El protocolo tiene como objetivo normar la comunicación con el cliente a fin de generar un ambiente de cortesía, cordialidad y amabilidad y está conformado en cinco pasos: saludar, presentarse, preguntar ¿en qué puedo ayudarle?, dar solución a su requerimiento y despedirse de forma cortés pero cabe cuestionarse cómo lo maneja el personal de las sucursales ya que ellos conforman el rostro de la institución financiera, son los encargados de atender al público y los responsables de transmitir la imagen corporativa que forman la buena o mala publicidad.

En la primera fase del protocolo se constituye gran parte del éxito de la actuación porque depende del primer contacto el nivel de satisfacción que el cliente puede llegar a alcanzar, por tanto, es importante mantener una actitud positiva, saludarlo de forma cortés, así como ayudarlo para que se pueda transmitir la imagen de plena disposición.

Para el público interno, resulta difícil llevar a cabo el protocolo tal como lo plantea el banco, porque en ocasiones se enganchan en el comportamiento o actitud del

cliente, demostrando su falta de profesionalismo y capacidad para el manejo de situaciones conflictivas.

A continuación, se expone un caso sobre la atención al cliente que brinda el personal de una sucursal de HSBC donde la figura de la recepcionista no existe.

INTERLOCUTOR	ACCIÓN	DIÁLOGO
CLIENTE	Entra a la sucursal, observa su entorno en busca de un empleado.	¿Me puede ayudar a conocer un saldo?
EMPLEADO		¡Buenos días! Si, sólo pregunte quién es el último en la sala y espere su turno.
CLIENTE	Busca a un ejecutivo.	¿No hay personal que atienda? Sólo quiero un detalle de movimientos.
EMPLEADO	Se dirige al cliente en tono y expresión seria.	En un momento será atendido.
CLIENTE	Actitud de molestia.	¡No puede ser que para un trámite sencillo se tarden tanto!
EMPLEADO	Indiferente, no sonríe ni se presenta.	¿Quién sigue? Pasé ¿en qué puedo ayudarle?
CLIENTE	Dirige su consulta al ejecutivo en escritorio.	Requiero los Estados de Cuenta de hace tres meses.
EMPLEADO	Sin hacer contacto visual.	Claro que si, en un momento le entrego el detalle de movimientos.
CLIENTE	Con actitud impaciente.	No solicité el detalle sino los Estados de Cuenta
EMPLEADO	Apático.	Le comento que tiene un costo de \$25.00 + IVA. y el tiempo de entrega es después de 4 días hábiles.

CLIENTE	Intenta hacer contacto visual.	No me parece que cobren, pero los necesito. Solicítelos.
EMPLEADO		Ya quedó ¿Algo más en lo que le pueda ayudar?
CLIENTE		No.
EMPLEADO	Despide a cliente con expresión seria.	Hasta luego.

ILUSTRACIÓN 8. FLUJO DE ATENCIÓN PRESENCIAL EN HSBC MÉXICO.

Como se aprecia en la ilustración 8, hacen falta elementos de los que se vale el servicio de atención para consolidar la relación comercial con los clientes. Por ejemplo, el protocolo que se implementa no sirve para ellos porque generan incertidumbre al no saber quién los puede orientar, si deben esperar o no a un ejecutivo para dar solución a su trámite o pueden hacerlo ellos mismos.

Los empleados no se comunican de forma adecuada con ellos y tampoco los escuchan, lo que desencadena pensamientos negativos relacionados al servicio de atención, al compromiso de la empresa, la disposición, las cualidades del personal, la empatía, e incluso de aquellos intangibles como las instalaciones internas y externas, la presentación de los empleados, el material publicitario, el equipo y el inmobiliario, así como todos los que afecten en su decisión de compra.

A fin de cuentas, cada uno de los elementos que interviene en el proceso de interacción, es un código de comunicación que el Banco establece y que el cliente decodifica para su comprensión por lo que la actitud que asuma el empleado será fundamental para tener éxito en dicho proceso, ya que estará demostrando interés en el público externo.

A pesar de que HSBC tiene protocolos a seguir, es importante mencionar que las relaciones comerciales se fortalecen no sólo por los “pasos a seguir”, sino del compromiso por generar, mantener y fomentar la cultura de servicio en los empleados.

#### 4.2.2. ATENCIÓN TELEFÓNICA

La comunicación telefónica en HSBC es un medio alternativo de servicio al cliente y se involucra estrechamente con la atención personalizada, debido a que no todos los procedimientos, trámites o quejas dependen de una u otra y por consiguiente existen limitantes en ambos canales. La atención que ofrece la institución financiera está activa las 24 horas durante los 365 días del año, por lo que su flexibilidad permite establecer contacto desde cualquier punto, es decir, por medio del módulo de una sucursal, casa, oficina o cualquier otro, y es conocida como Línea directa que ofrece a) Banca Telefónica de Audio Respuesta y, b) Banca Telefónica Voz a Voz.

- a) Es un canal de acceso mediante el cual el Banco recibe instrucciones del cliente a través de un sistema telefónico, e interactúa con él mediante grabaciones de voz y tonos o mecanismos de reconocimiento de voz, incluyendo sistemas de respuesta interactiva de voz (IVR).
- b) Canal mediante el cual el cliente instruye vía telefónica a un representante o ejecutivo del Banco que cuenta con funciones específicas para realizar operaciones a nombre del cliente.

En ambos casos se llevan a cabo filtros de seguridad que autentican datos personales y que permiten acceder a las diferentes cuentas y servicios financieros tal como consulta de saldos y movimientos; cambio de domicilio para envío del estado de cuenta; activación de tarjeta de crédito; alta y consulta de aclaraciones en tarjeta de crédito; consulta y transferencia de puntos y/o millas; redireccionamiento de tarjeta de crédito; cambio de domicilio para entrega de la Tarjeta; ajuste de promociones; disminución y restauración de límite de crédito; cancelación de congelación de saldos; solicitud, cancelación y objeción de cargos periódicos o recurrentes; reportes sobre la tarjeta de crédito; solicitud de terminación y cancelación de crédito contratado, quejas, sugerencias y cualquier otra operación o servicio que el Banco autorice.

Este tipo de atención también juega un papel significativo en la formación de la imagen del Banco en la mente del cliente y es uno de los medios más habituales de contacto. El ejecutivo telefónico pasa a ser símbolo de la empresa y su atención es juzgada de acuerdo a su desempeño.

El cliente decide hacer contacto por este medio de comunicación porque busca que le ayuden de inmediato. Bajo este panorama se debe cuestionar cuál es la realidad de la institución financiera; HSBC ofrece un menú de opciones extenso, presenta tiempos inusuales de espera, su sistema de audio-respuesta no es amigable porque para algunos casos es difícil encontrar la opción deseada y tampoco se sabe cuánto tardará un ejecutivo en responder. Lo anterior provoca que la mayoría de los clientes experimenten frustración, desesperación, ansiedad y enojo, lo que genera opiniones negativas debido al deficiente servicio que ofrece al público externo. A



pesar de que la comunicación telefónica es un medio frío, distante y del cual no tenemos referencia visual, se puede saber si existe o no una actitud de servicio; por ejemplo, el tono de voz dice mucho ya que a través de éste el empleado comunica su estado anímico, por lo tanto, no es lo mismo recibir atención de alguien que se escucha rutinario a alguien que es espontáneo y sonriente.



ILUSTRACIÓN 9. PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.

#### 4.2.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN VIRTUAL

HSBC tiene habilitada para la prestación de los servicios de Banca Electrónica una página WEB cuya dirección es [www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx) y mediante la cual se pueden realizar consultas y operaciones financieras a través de medios electrónicos o teleinformáticos<sup>10</sup>, contratación de productos y/o servicios, información sobre medios

<sup>10</sup> Se entiende como los equipos, medios ópticos o de cualquier otra tecnología, sistemas automatizados de procesamiento de datos y redes de telecomunicaciones para comunicarse con el Banco.

de contacto, aclaraciones, sucursales, e-mail, promociones y acceso a redes sociales.

La Banca Personal por Internet (BPI) es un medio de HSBC que consiste en la transmisión de mensaje de datos vía Internet, mediante los cuales el cliente puede llevar a cabo consultas y operaciones bancarias a través de Internet. Cabe destacar que maneja un sistema de seguridad robusto, es decir, se realizan diversas autenticaciones para tener acceso, e incluso en algunos casos será necesario que el cliente cuente con un segundo factor de autenticación -Token o Dispositivo Físico OTP- si no se ingresa correctamente la contraseña, la cuenta se bloqueará para evitar mal uso de la misma. Por consiguiente, la información se encuentra protegida por mecanismos y métodos criptográficos que aseguran su confidencialidad.

Los medios de comunicación virtual son otra alternativa de contacto ya que a diferencia de la atención telefónica puede ser un canal de comunicación inmediato si se gestiona de forma adecuada. Algunos clientes prefieren comunicarse a través de las redes sociales debido a la inmediatez que ofrecen y también porque al ser medios receptores de quejas es sencillo exponer a la empresa ante el público externo respecto a las carencias que presenta para que tome acciones al respecto. La plataforma de HSBC permite hacer contacto a través de Twitter, Facebook y YouTube los cuales son considerados como medios de comunicación.

Twitter es el medio preferido de los clientes de HSBC para quejarse porque constantemente se despliegan comentarios referentes al servicio el cual es calificado



como: deficiente, pésimo y lento, sólo por citar algunos calificativos; y también porque es uno de los medios que ofrece una respuesta inmediata. A continuación, se presentan algunos ejemplos que fueron extraídos de la red social de la institución financiera para saber si existe una respuesta inmediata a los requerimientos del cliente.



ILUSTRACIÓN 10. QUEJAS POR MAL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.



ILUSTRACIÓN 11. LA FALTA DE ESCUCHA ACTIVA ENTORPECE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN



ILUSTRACIÓN 12. LA ORGANIZACIÓN INTERNA EN SUCURSALES, ES DEFICIENTE<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Los empleados no se comprometen y HSBC no ha realizado un análisis sobre la demanda que existe para algunas sucursales, es decir, existe un desequilibrio con la distribución del personal porque hay sucursales que por su propia ubicación no son tan demandantes y cuentan con la plantilla completa.

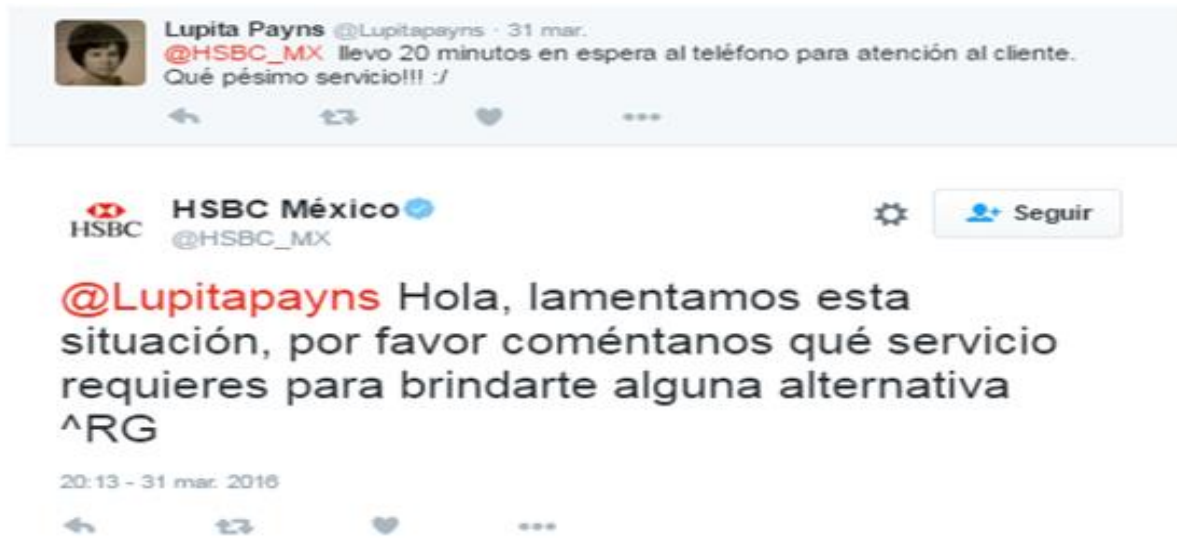


ILUSTRACIÓN 13. LA COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA<sup>12</sup>



ILUSTRACIÓN 14. ATENCIÓN TELEFÓNICA SIN SENTIDO DE URGENCIA

<sup>12</sup> Resulta frustrante porque su estructura sistemática modular no permite comunicarse de inmediato con un ejecutivo.

Facebook y YouTube funcionan como medios informativos ya que la sección de comentarios es privada y regularmente se promocionan los nuevos productos, así como sus beneficios. Se pueden enviar mensajes para ambos casos, el inconveniente es que no se sabe cuándo habrá una respuesta, pueden pasar días o meses o simplemente no responderán.

La inmediatez que ofrecen las redes sociales permite conocer lo que opinan los clientes externos sobre una empresa, dichos comentarios pueden ser utilizados para mejorar en cualquier aspecto. Los asesores telefónicos de HSBC ofrecen disculpas al cliente por los inconvenientes, comentan que lo ocurrido se tomará en cuenta para mejorar y ofrecen ayuda o asesoría en el mejor de los casos, pero qué hacen con la opinión del cliente; tal parece que sólo quedan registradas en el sistema para la posteridad sin que se tomen acciones serias ya que las inconformidades van en aumento.

A pesar de la utilidad de las redes sociales en las empresas, el servicio de atención al cliente no se puede limitar a la comunicación virtual debido a que todavía existen clientes que le temen a las complicaciones tecnológicas y por lo que prefieren las formas tradicionales, de ahí la importancia de mantener en todos los canales de contacto una comunicación efectiva porque de nada le sirve a HSBC ofrecer un servicio multicanal de contacto con sus clientes cuando no se da solución a sus requerimientos de manera efectiva, satisfactoria y veloz.

Los medios tradicionales y las nuevas tecnologías deben trabajar coordinadamente para ofrecer un servicio de calidad ya que cada cliente tiene sus propias

necesidades y de acuerdo a eso es que decidirá cuál es el canal idóneo para comunicarse con el Banco.

Es importante aclarar que en las redes sociales no se puede hacer la formalización de la queja ya que existe una unidad especializada para eso, debido a que se deben seguir ciertos protocolos establecidos por HSBC.

### 4.3. ACLARACIONES Y QUEJAS.

En la página WEB se localiza la sección de aclaraciones y quejas, pero sólo como medio informativo, ya que a través de éste no se puede realizar el trámite de inconformidad porque al dar clic en el ícono, aparece un mensaje que indica las instrucciones para levantar una queja y/o aclaración, a modo de ejemplo, el cliente debe comunicarse al número telefónico 57213390 o 018007124825 y seleccionar la opción 1 (Servicios Bancarios), posteriormente seleccionar opción 1 (consulta de movimientos y generación de folio para consultar estado de cuenta electrónico) y finalmente deberá seleccionar la opción 4 (aclaraciones, quejas y sugerencias) para ser atendido por un asesor.

Los únicos tipos de quejas que se atienden están relacionados con las operaciones financieras tal como cargos no reconocidos; Estados de Cuenta; problemas con cajeros automáticos; promociones tarjeta de crédito; pago, intereses y comisiones o porque el cliente no recibió su tarjeta. Cualquiera que sea el caso, el banco solicita información del número de tarjeta y/o de cuenta.

De acuerdo con un estudio que realizó CONDUCE, en los 319 municipios donde opera HSBC se presenta por lo menos una queja, pero sólo en 49 de ellos se concentra el 60% de inconformidades (CONDUCEF, 2015). Para efectos de esta investigación sólo se consideraron las nueve delegaciones de la Ciudad de México con mayor número de quejas y que representan dicho porcentaje:

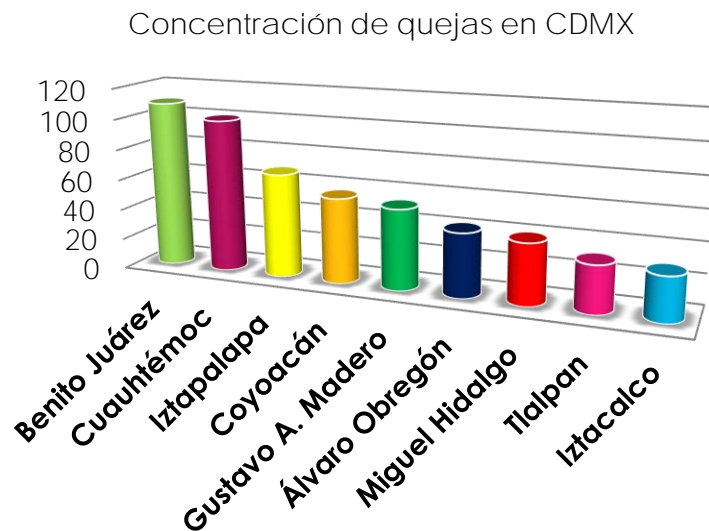


ILUSTRACIÓN 15. DATOS GEOGRÁFICOS DE QUEJAS (ENERO-JUNIO DE 2015).

Fuente: Elaboración propia

La delegación Benito Juárez concentra en promedio 18 reclamaciones por mes y aunque para el resto es menor, cabe aclarar que en general del año 2014 al 2015 hubo un incremento del 0.7% lo que demuestra que todavía hace falta implementar modelos estratégicos que ayuden a mejorar.

El tipo de quejas más frecuentes provienen de las operaciones y/o productos financieros tal como se muestra a continuación:



Reclamaciones por producto y causa

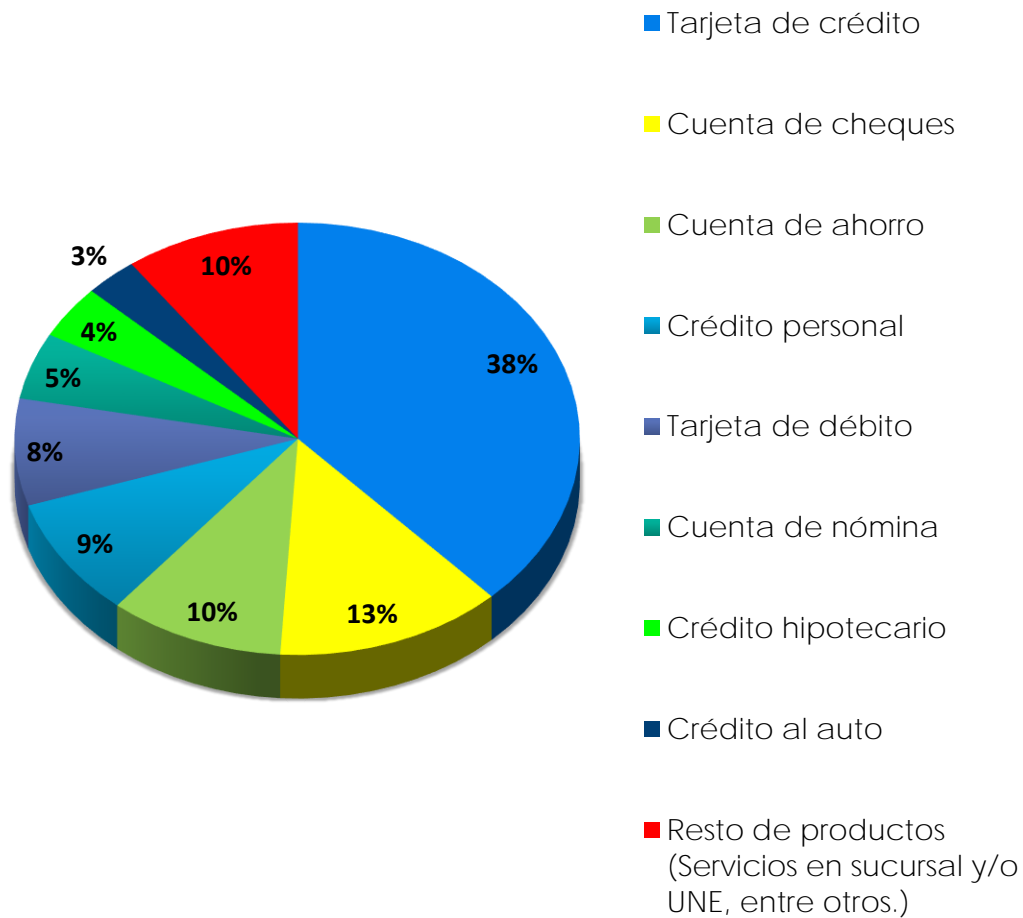


ILUSTRACIÓN 16. EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ES CONSIDERADO DENTRO DEL RESTO DE PRODUCTOS<sup>13</sup>  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la tarjeta de crédito encabeza la lista de quejas con un 38% y sólo un 10% corresponde a varios, entre ellos está el servicio que se ofrece en sucursal y/o UNE. Cabe mencionar que dichos datos representan sólo aquellas quejas que se han presentado ante CONDUCCEF, y a pesar de que en todos sus canales se hace énfasis

<sup>13</sup> En comparación con el año 2014, el resto de productos tuvo un incremento del 1% de quejas para el 2015.

en la atención de aclaraciones de operaciones financieras, también se toman a consideración aquellas que tienen que ver con el servicio de atención en sucursal.

Para dar de alta las aclaraciones o quejas, se deben hacer por medio de las sucursales o centro de contacto para que se haga entrega de un número de folio, el cual permitirá verificar el status y dar seguimiento de la misma. Al finalizar dicho proceso se puede solicitar el dictamen por escrito y responder una encuesta de satisfacción vía WEB.

HSBC es uno de los bancos con la peor atención al cliente según la CONDUCEF quien en su análisis calificó el tiempo de respuesta y la calidad de la misma, las veces que los bancos dicen que sí y a la mera hora que no, o lo contrario. Y fundamentalmente, lo que se observa o lo que muestra dicho indicador, es cuando las entidades financieras juegan a retrasar las cosas para que el usuario se canse de reclamar y por lo tanto olvide o retire la reclamación (Villafranco, 2016).

El protocolo que implementa la institución financiera resulta ser un “dolor de cabeza” para el cliente porque se requiere de una gran disponibilidad de tiempo. Uno de sus problemas, es que los canales de gestión son limitados, carecen de inmediatez y en ocasiones no se emiten respuestas al cliente, por lo que muchos desisten de presentar una queja formal ante una mala experiencia que no cubrió sus necesidades.

El banco no brinda soluciones inmediatas y la gestión de sus canales dificulta la comunicación cliente-banco, razón por la cual se cree que el quejarse es una “pérdida de tiempo” lo que trae como consecuencia la ruptura de la relación comercial existente y HSBC nunca se enteró de por qué perdió un cliente.

Partiendo de que la atención al cliente es el núcleo de todo y una de las razones que orilla a los clientes a abandonar una marca; HSBC no pueden dejar pasar un área de oportunidad que debe aprovechar en su beneficio ya que las quejas permiten analizar situaciones específicas para la toma de decisiones a fin de corregir lo que no se está haciendo bien en concordancia con lo que espera el cliente, en este sentido, la opinión que recibe el banco se convierte en una alarma que permite iniciar un proceso de ajuste y corrección para mejorar.

HSBC debe ser consciente de la situación en la que se encuentra el servicio de atención al cliente que ofrece para implementar estrategias que consoliden la relación comercial con ellos; así como aprender a gestionar los comentarios y situaciones negativas como muestra de responsabilidad y reconocimiento de errores inmediato para evitar una caída en su reputación.

Es de suma importancia nunca ignorar una reclamación relacionada con los productos y servicios ya que la opinión del público externo es información invaluable que permite realizar mejoras en cualquier área o departamento, incrementar la rentabilidad y fidelizar a los clientes.

#### 4.4. UNIDAD DE ATENCIÓN ESPECIALIZADA A USUARIOS (UNE)

La UNE es un canal institucional que recibe y da atención a las reclamaciones de los clientes sobre cualquier inconformidad sobre los productos o servicios contratados de HSBC México, es decir, de aquellos que no fueron resueltos satisfactoriamente y en los

que no se dio cumplimiento al tiempo de garantía en sucursales o Centro de Contacto.

Su política radica en que todos los gerentes, ejecutivos, encargados regionales y demás empleados tienen la obligación de recibir por escrito cualquier reclamación del cliente y canalizarla a ésta sin importar que no sea su sucursal de origen, en caso de no cumplir dicha disposición, HSBC puede ser sujeto a multas por parte de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF).

HSBC México tiene presencia en diversos Estados de la República Mexicana y para cada uno existe un encargado regional que debe dar atención a las reclamaciones presentadas por los clientes. En la Ciudad de México la persona encargada de gestionar la UNE es el Titular Ing. Javier Reynoso García con Oficina de Atención a Clientes en Paseo de la Reforma 355, P.B (junto a Torre HSBC), Col. Cuauhtémoc, Ciudad de México, C.P. 06500.

Para que la UNE intervenga en la resolución de las aclaraciones o quejas se debe enviar un correo electrónico a [mexico\\_une@hsbc.com.mx](mailto:mexico_une@hsbc.com.mx) o llamar al 5721-5661 con horario de atención de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 horas para que se den instrucciones del proceso el cual se describirá a continuación.

Como primer paso, el cliente debe tener un folio de primera instancia el cual se genera con un ejecutivo o vía telefónica ante una inconformidad de productos o servicios, en caso de que en dichos medios no se otorgue una respuesta favorable, será escalado a la UNE a quien se le debe elaborar una carta que contenga; nombre completo del reclamante, número de cuenta o tarjeta, importe reclamado en caso

de que aplique, folio de aclaración de primera instancia, teléfono y/o correo electrónico del cliente, explicación del reclamo y firma del cliente.

Posteriormente el ejecutivo debe sellar como acuse de recibo y escanear la documentación para ser enviada al correo de la UNE quien emitirá una confirmación de recibido junto con el nombre del asesor que le dará seguimiento. El tiempo que se establece para dar respuesta, es de un máximo de 48 horas. Los únicos casos que no atiende ésta instancia son aquellos relacionados con las decisiones relativas a la otorgación o no de un crédito; atención de solicitudes de reestructura; negociaciones de crédito o aquellas que se encuentran vía judicial o ante la CONDUCEF por lo tanto sus funciones son limitadas.

#### 4.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SUCURSAL BANCARIA Y FLUJO DE COMUNICACIÓN

Administrativamente el organigrama muestra la línea de autoridad o jerarquía y en parte la división del trabajo, pero desde el punto de vista organizacional muestra también las líneas autorizadas e institucionales de procesos de comunicación a través de los cuales la autoridad ejerce su responsabilidad y establece los canales formales de envío y recepción de mensajes.

Al interior de una sucursal laboran en promedio de 10 a 15 empleados y cada uno debe cumplir con funciones específicas según su nombramiento, pero a la vez deben

trabajar en equipo para alcanzar las metas que establece la Subdirección y que deben ser lideradas por los Gerentes.

La comunicación es de suma importancia en diversas estructuras organizacionales debido al impacto que llega a tener sobre ellas, es decir al interior como al exterior de las empresas por ejemplo en las sucursales bancarias tiene relevancia en temas relacionados con la motivación laboral, la productividad de los ejecutivos y por consecuencia en el servicio de atención al cliente, así como en la rotación de personal.

El organigrama aparte de ser un instrumento de control administrativo, refleja también la buena o mala conducción de los procesos de comunicación con los cuales se ejerce dicha autoridad. A continuación, se presenta la estructura de una sucursal bancaria y su flujo de comunicación.

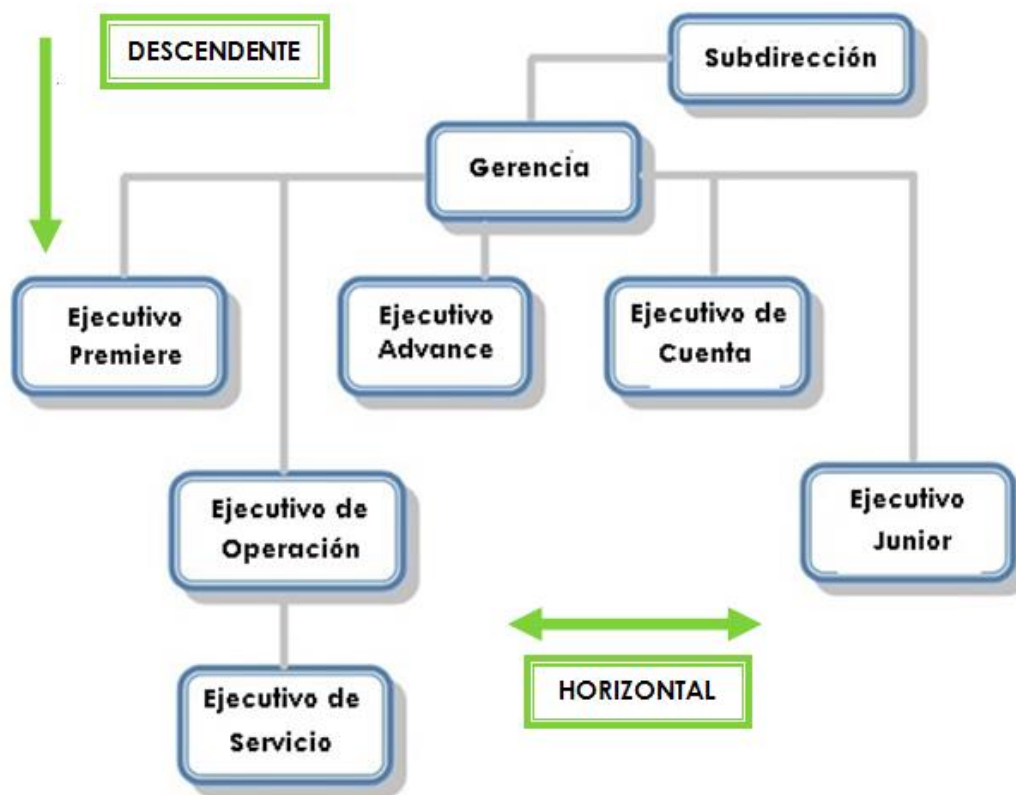


ILUSTRACIÓN 17. ESTRUCTURA INTERNA DE UNA SUCURSAL Y FLUJO DE COMUNICACIÓN.

De acuerdo a la ilustración 17, se considera a HSBC como una organización vertical porque existe una subdirección en la parte superior y un gerente quienes supervisan áreas funcionales específicas y en donde a medida que se desciende por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye.

El poseer dicha estructura le permite a la institución financiera proporcionar líneas claras de autoridad y estricto control, lo que puede conducir a la eficiencia operativa

e igualmente al estar compuesta por departamentos pequeños, se puede supervisar y controlar de cerca las actividades de los empleados.

Por el contrario, las organizaciones verticales también representan desventajas debido a que los empleados que se encuentran en la parte más baja pueden sentirse menos valorados que aquellos en las posiciones más altas del organigrama e incluso que las decisiones de la alta dirección tardan en filtrarse a través de los múltiples niveles, reduciendo la capacidad de la empresa para reaccionar rápidamente ante los problemas, pues la toma de decisiones es centralizada y por consiguiente puede afectar el buen funcionamiento de toda la organización.

En dicho patrón se supone que las subdirecciones se encargan de plantear las metas, dar instrucciones de trabajo, informar a los subordinados de políticas y procedimientos, señalar los problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño, pero muchas de esas acciones no se llevan a cabo en HSBC y se generan problemas comunicacionales que dificultan el intercambio de mensajes entre empleados e incluso entre departamentos o áreas.

La comunicación horizontal facilita el intercambio de mensajes entre departamentos y empleados del mismo nivel de jerarquía o similar y ayuda en su aprendizaje ya que la información fluye rápidamente para alcanzar ciertos objetivos. Este tipo de comunicación también presenta ciertas desventajas porque el tamaño de HSBC impide la integración entre las diferentes funciones y departamentos.

Es frecuente que dentro de una sucursal se genere información importante a destiempo o mala información que repercute en la productividad de los ejecutivos y por consecuencia en el servicio de atención al cliente.



Por ejemplo, si un ejecutivo como contacto directo no puede dar solución a una situación por falta de información, el cliente buscará la manera de acceder a un nivel jerárquico más alto y de no estar satisfecho escalará al siguiente nivel buscando la información que requiere. En este sentido, un escalamiento es un error, pero habrá casos complejos que realmente lo requieran, debido a que no todos los empleados tienen la capacidad para tomar decisiones.

Si los colaboradores no tienen claras las actividades que deben desarrollar o no cuentan con la información pertinente para establecer una relación comercial con los clientes, el proceso de comunicación será ineficiente.

En términos generales, el personal debe estar completamente capacitado, tal vez no para tomar decisiones que no le competen, pero sí para proporcionar información al cliente por lo que es importante y necesario que los empleados conozcan cómo se hacen las cosas, para que tengan la capacidad de ofrecer al cliente respuestas claras y precisas en el proceso de comunicación para que sea eficaz.

Al no generar estrategias de comunicación internas y externas que sean efectivas, se producen hechos que afectan directamente a la institución bancaria, por un lado, se generan problemas con el público interno ya que frecuentemente experimenta frustración lo que ocasiona que quieran cambiar de empleo y por el otro se pierden clientes por la falta de comunicación y organización pues ambas inciden directamente en las relaciones interpersonales y por tanto en el servicio de atención al cliente.

Cabe destacar que también los ejecutivos se enfrentan a diversas situaciones que alientan su desmotivación laboral debido a que no existe el reconocimiento de su

trabajo, hace falta mejorar la comunicación interna, cuentan con Gerentes que no saben liderar al equipo, se generan cargas de trabajo excesivas, así como metas inalcanzables.

En su mayoría, las metas son establecidas por directivos que no conocen la realidad de la banca porque no están en sincronía con las necesidades del cliente ni en contacto directo con ellos ya que sólo importa colocar productos. No se involucran con el ambiente que se vive en las sucursales y los factores que intervienen en el proceso de venta.

#### 4.6. ANÁLISIS FODA

La siguiente matriz FODA, es un análisis del servicio de atención que ofrece HSBC México, el cual permitirá apreciar cuáles son sus espacios de acción estratégica para evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar desafíos y aprovechar al máximo sus potencialidades.

Dicho análisis tiene un enfoque interno, es decir, se muestra aquello que puede controlar el banco, así como lo que hace bien y lo que no. De igual forma, ayuda a detectar y controlar sus fortalezas, así como invertir en sus debilidades

Dentro del aspecto externo, se localizan las oportunidades –lo que le favorece- y amenazas –lo que supone un peligro para su continuidad-, es decir, hace referencia a lo que el banco no controla pero que influye en su actividad y desarrollo.

<p>HSBC MÉXICO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedad de marca a nivel internacional.</li> <li>• Seguridad en procesos internos.</li> <li>• Productos competitivos.</li> <li>• Base de clientes.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Gran red de contactos.</li> <li>• Campañas de publicidad.</li> <li>• Sitio Web posicionado.</li> </ul>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación débil.</li> <li>• Antecedentes de actividades ilícitas.</li> <li>• Manuales de procedimientos no actualizados.</li> <li>• Medios de comunicación ineficientes.</li> <li>• Comunicación ineficaz entre jefes y subordinados.</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• Rotación de personal</li> <li>• No se consideran las necesidades del cliente.</li> <li>• Falta de habilidades gerenciales.</li> <li>• Sistemas y procesos complejos.</li> <li>• Poca fidelidad de clientes.</li> </ul>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación entre sucursales y corporativo.</li> <li>• Carece de un área de recepción.</li> <li>• Servicios automatizados de horario extenso.</li> <li>• Plataforma de las operaciones bancarias.</li> <li>• Redes sociales y chat en línea.</li> <li>• Buzones de quejas y/o sugerencias.</li> <li>• Servicio de quejas vía WEB.</li> <li>• Usar la opinión del cliente sobre posibles mejoras.</li> <li>• Actualizar los estándares de calidad.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los canales de atención y métodos para la recolección de quejas, sugerencias y resolución de problemas, por ejemplo, a través de las redes sociales, la página WEB o buzones situados en sucursales.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción en diversos canales de comunicación.</li> <li>• Utilizar la técnica de <i>mystery shopper</i>.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseñar la estrategia de capacitación de personal.</li> <li>• Implementación de plan de comunicación interna.</li> <li>• Fomentar una cultura de servicio a nivel corporativo.</li> <li>• Desarrollar un nuevo perfil para la selección de personal –enfocado en el servicio de atención a clientes-.</li> </ul>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con alto poder de mercado.</li> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Tendencias desfavorables del mercado.</li> <li>• Resistencia de los clientes al uso de nuevos productos y nuevas tecnologías.</li> <li>• Falta de comprensión de los clientes.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a los clientes a fondo.</li> <li>• Innovación en productos y en las formas de servicio y atención al cliente.</li> <li>• Plan de adaptación al cambio.</li> <li>• Crear una plataforma amigable que simplifique y optimice las operaciones bancarias vía presencial, virtual y telefónica.</li> </ul>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan real de incentivos para los empleados y clientes.</li> <li>• Mantener informado al cliente sobre los cambios que realiza la institución financiera.</li> <li>• Implementar campañas sobre el uso de sus sistemas.</li> </ul>

La matriz FODA de HSBC, muestra un panorama sobre su situación actual respecto al servicio que ofrece, dicho análisis le permitirá tomar acciones estratégicas para mejorar en un futuro. Las fortalezas de HSBC son limitadas en el campo del servicio de atención al cliente, pero de igual manera generar un impacto en dicho proceso porque se definen sobre aspectos externos que de ser gestionados adecuadamente, pueden incidir en el aumento de su rentabilidad. Su marca es reconocida a nivel internacional y le permite crear estrategias para reforzar su posicionamiento entre sus clientes por medio de campañas publicitarias agresivas, que toman como referente las características competitivas de sus productos.

Las carencias de la institución financiera inciden en toda la organización, porque cuando no se actúa de forma adecuada, las opiniones negativas recaen en la marca y no sólo en el empleado, que no se condujo adecuadamente ante una situación, a consecuencia de lo anterior, su crecimiento se ve mermado por las perspectivas de sus clientes insatisfechos. Las debilidades pueden ser controladas por el propio Banco, debido a que posee la capacidad para definir acciones específicas en cada canal de comunicación. HSBC debe hacer uso de la tecnología para ofrecer una mejor experiencia a sus clientes por lo que debe aprovechar cada área de oportunidad y transformarla en proyectos probables para no quedar rezagado porque no es sólo seguir con los canales tradicionales sino complementarlos con aquellas tecnologías que agilicen sus procesos. Las amenazas siempre están presentes porque no dependen de la institución financiera, es decir, no se pueden erradicar, pero si se puede amortiguar su impacto siempre y cuando se cuente con las herramientas necesarias o con el diseño de una estrategia que pueda sostenerlas.

4.7. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Para evaluar el servicio de atención al cliente que maneja HSBC se consideraron elementos de los modelos antes mencionados<sup>14</sup>, puesto que se centran en optimizar el servicio, una vez que se han identificado los momentos críticos susceptibles de mejora. La siguiente tabla muestra las diferentes técnicas que se utilizaron para la recolección de datos y aquellos indicadores que se consideraron para realizar la evaluación y que están divididos en tres partes: estrategias de servicio, sistemas y personal.

ELEMENTOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS	INDICADORES	OBSERVACIONES
Estrategias de servicio	Observación participante y selectiva. Investigación documental Entrevistas informales a jefes y subordinados. Libreta de notas.	*Cultura de servicio. *Conocimiento del cliente. *Área responsable de la atención al cliente. *Encuestas de satisfacción. *Servicio posventa.	HSBC no posee una cultura de servicio consolidada, pues hace falta reforzar los valores y creencias con sus empleados. Los productos que desarrolla cubre las necesidades del cliente, pero la atención que ofrecen sus empleados no es satisfactoria. La recepción de quejas se limita a los productos y no al servicio. Se realizan encuestas de satisfacción sólo vía telefónica. Después de que se realiza una venta, no se fomenta el servicio posventa.

<sup>14</sup> Triángulo del servicio, ciclo del servicio y EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)

ELEMENTOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS	INDICADORES	OBSERVACIONES
Sistemas	<p>*Observación participante y selectiva.</p> <p>*Investigación documental</p> <p>*Entrevistas informales a jefes y subordinados.</p> <p>*Libreta de notas.</p>	<p>*Gerencial: orientación y cumplimiento de objetivos en las sucursales.</p> <p>*Normas y procedimientos (análisis de las pautas establecidas para empleados y clientes.</p> <p>*Técnico: software, cajeros automáticos, banca por teléfono, Banca por Internet, red de sucursales, tiempos de espera de los clientes en escritorio y ventanilla, uso de redes sociales.</p> <p>*Humano: interacción entre colaboradores, estrategias de motivación, capacitación del personal, solución de problemas y selección de personal.</p>	<p>Los objetivos de una sucursal están enfocados en la colocación de productos y de no cumplirse se utilizan mecanismo de control que desmotivan al personal.</p> <p>HSBC cuenta con las herramientas necesarias para mejorar sus procesos internos, pero hace falta que se desarrollen estrategias que agilicen los tiempos de espera, la navegación por su página web y la atención telefónica.</p> <p>La interacción entre el personal de una sucursal es constante, pero en ocasiones llega a entorpecer los procesos porque el personal carece de capacitación y habilidades para afianzar las relaciones comerciales con los clientes.</p>

ELEMENTOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS	INDICADORES	OBSERVACIONES
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Observación participante y selectiva.</li> <li>*Entrevista informal a subordinados</li> <li>*Libreta de notas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Compromiso con la empresa.</li> <li>*Uso de uniformes.</li> <li>*Disposición para el desarrollo de sus funciones.</li> <li>*Conocimiento de procesos bancarios.</li> <li>*Habilidades de comunicación.</li> <li>*Normas de cortesía.</li> <li>*Correspondencia entre clientes que visitan la sucursal y el personal disponible.</li> <li>*Comunicación empleado-cliente.</li> <li>*Identificación de necesidades del cliente.</li> <li>*Capacidad resolutive.</li> </ul>	<p>Los colaboradores encargados de brindar el servicio de atención al cliente, se sienten poco comprometidos puesto que hace falta motivación. Algunos desarrollan sus actividades bajo la premisa “no me gusta lo que hago, pero necesito el dinero” dicho pensamiento tiene un efecto negativo en el desempeño del personal, en el servicio de atención al cliente y en la imagen corporativa.</p>

ILUSTRACIÓN 18. MÉTODO DE EVALUACIÓN PARA HSBC MÉXICO

## CONCLUSIONES

La comunicación se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas ya que por medio de ella se ha logrado reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones entre empleados y la interacción entre las diversas áreas que las conforman para que trabajen de forma armoniosa en beneficio de su desarrollo y crecimiento. También ofrece la posibilidad de mejorar las relaciones comerciales que se desarrollan con sus proveedores o durante la gestión de la atención al cliente.

El proceso de comunicación debe estar enfocado al público interno y al externo, pues ambos deben colaborar coordinadamente para obtener mejores resultados, debido a que no pueden subsistir por sí sola, debido a que funcionan como parte de un todo al momento de transmitir información a los colaboradores, clientes o proveedores y para quienes se deben seleccionar canales específicos que ayuden a incrementar la rentabilidad y productividad de cualquier empresa.

Cuando las organizaciones mantienen flujos de comunicación adecuados, se benefician en gran medida porque se cumplen los objetivos por los cuales fueron creadas, se alcanzan las metas a corto o largo plazo e incluso se generan cambios en las actitudes que podrían llegar a adoptar los empleados y clientes a favor de las mismas. Sin embargo, cuando no existen los medios o canales de comunicación adecuados para la transmisión de información se pueden presentar problemas que repercutan en su existencia, por no atenderse oportunamente.



Cualquier empresa que quiera posicionar su marca y liderar cierto mercado, debe tener conocimiento sobre lo que necesitan sus clientes internos y externos, es decir, requiere realizar un análisis exhaustivo para desarrollar estrategias, técnicas y medios que vayan acorde a lo que es la empresa.

Actualmente existen empresas que no poseen un sistema organizado de comunicación y por consiguiente tampoco con el personal especializado en el tema, e incluso las actividades propias del comunicador organizacional son realizadas por el área de recursos humanos, administradores, asistentes de dirección o secretarías quienes desconocen cómo diseñar mensajes efectivos y la selección de los medios idóneos para comunicarse con los empleados, clientes, o proveedores, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dicho lo anterior y como caso particular de análisis, la presente tesis tuvo como objeto comprobar que la gestión inadecuada del servicio de atención al cliente, como una modalidad de comunicación externa institucional que ofrece HSBC o cualquier institución bancaria o comercial, crea una imagen corporativa negativa, entorpece la colocación de productos y no fideliza a sus clientes.

Ello porque el servicio de atención al cliente se ha convertido en una de las herramientas principales de cualquier empresa e incluso de las instituciones financieras quienes diariamente tienen que consolidar sus relaciones comerciales con todos sus clientes para incrementar su rentabilidad ya que la base del éxito comercial la proporciona un buen servicio al cliente.

Si una organización busca ser productiva requiere considerar varios aspectos, entre ellos, a sus tipos de públicos para desarrollar un conjunto de técnicas, estrategias y

actividades que engloben la imagen que perciben de ella así como la naturaleza, usos, características, ventajas y desventajas de cada uno de los medios de comunicación disponibles en el mercado con la finalidad de adecuarlos a cada situación en particular y así lograr conservar una comunicación efectiva que dará como resultado la satisfacción de sus objetivos.

Dentro de un entorno globalizado y cambiante, las empresas deben comenzar a diferenciarse de la competencia a través de métodos novedosos que requieran el uso de las nuevas tecnologías de la información sin dejar de lado aquellos canales tradicionales, es decir, requieren adaptarse para ofrecer mejores servicios y productos que vayan acorde a las nuevas generaciones y a la celeridad que se vive actualmente.

En México existen diversas instituciones financieras que proveen productos y servicios de diversa índole enfocados a satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de clientes, pero ¿qué hay de la forma en cómo se ofrecen? ¿cuáles son los mecanismos que utilizan y cómo saben que sus principales consumidores están satisfechos e incluso cómo se percatan de que el personal está capacitado para dar respuesta a las dudas de un cliente?

Según se desprende del estudio realizado las instituciones bancarias se enfrentan a una dinámica social y cultural permeada por las nuevas tecnologías que las obligan a realizar cambios en lo que respecta a su filosofía y modo de hacer las cosas lo que lleva a la conclusión inicial de que deben potencializar con todos sus colaboradores una cultura enfocada al cliente que les permita obtener la formación suficiente para

comunicarles a ellos los beneficios intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

El cliente comienza a cobrar importancia y fuerza dentro del sector empresarial y es por eso que muchos de los esfuerzos se han encaminado en satisfacer sus necesidades no sólo a nivel de productos sino también en servicios porque ya no es una cuestión de atender un reclamo o cambiar un artículo defectuoso sino ir más allá de las expectativas del cliente debido a que es más barato mantenerlos que atraer a nuevos. Por esa razón, es importante desarrollar una cultura que permita fidelizarlos. La investigación que se realizó permitió conocer todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de atención al cliente y de los cuales las instituciones financieras no hacen uso, tal como HSBC quien se preocupa por invertir más en publicidad que en sus propios procesos externos, lo que propicia el desconocimiento total de sus clientes y que a su vez genera una imagen negativa hacia la marca ya que no se cubren sus necesidades de comunicación externa.

Lo anterior no sólo tiene que ver con los empleados de primera línea, es decir, con los colaboradores que permanecen en las sucursales, sino también con toda la estructura de la organización, la cual funciona como un sistema que a través de sus políticas, lineamientos y códigos de conducta fomenta una cultura organizacional que es adoptada y proyectada hacia el público externo.

Muchos de los problemas que se desencadenan en las empresas tienen que ver con la mala comunicación existente en los diferentes niveles jerárquicos lo cual se ve reflejado en la poca productividad de los empleados, en la pérdida de clientes, en la escasa colaboración entre equipos, en la ausencia de solución de conflictos, en la

deficiente atención a clientes y en muchos otros ámbitos que conforman la mayoría de sus debilidades.

Debe quedar claro que, para las empresas, la comunicación debe ser parte de su fortaleza porque se transforma en un factor clave de éxito y por consiguiente no debe limitarse ni seguir líneas rígidas autoritarias que impidan el flujo adecuado de mensajes ya que se complicaría la posibilidad de mantener una mejora continua en todos los procesos que utiliza para funcionar.

El trabajo realizado sobre esta institución bancaria permitió comprobar que las empresas no deben limitar los medios que ponen a disposición de sus clientes -tal como lo hace HSBC- ya que pueden potencializarse como receptores de ventas, quejas, sugerencias y otros, que vistos desde una perspectiva más amplia pueden ayudar a incrementar su rentabilidad y productividad.

También permite concluir que, el mantener diversos canales de comunicación -ya sean abiertos, tradicionales o tecnológicos- con sus públicos permite, que estén más informados respecto a lo que deben hacer en cierto proceso, es decir, si se deben presentar en sucursal o es algo que se puede solucionar por cualquier otra vía disponible, lo que puede proporcionar inmediatez en la resolución de sus requerimientos sin haber hecho perder tiempo valioso para ellos.

En el caso de HSBC, como se pudo constatar mediante la investigación aplicada, la mala comunicación con sus públicos afecta y continúa afectando su desempeño, con lo cual se concluye que es un factor que debe considerarse para mitigar futuras repercusiones en toda la organización. En este sentido, la deficiente atención al

cliente se traduce en un problema de comunicación externa que a su vez genera improductividad, una imagen negativa, y poca fidelidad del mismo.

Aunque las instituciones como HSBC tienden a contar con un departamento centralizado de atención al cliente; ostentoso y elegante, cabe mencionar que de nada sirve tener las mejores instalaciones si el contacto directo con él en sucursal es el punto más descuidado e ineficiente debido a que en todos los procesos bancarios intervienen regulaciones del sistema financiero, sistemas informáticos obsoletos y poco flexibles, así como un manejo de información incongruente que lo debilita.

De acuerdo con lo anterior convendría analizar a fondo aquellos procesos que pueden automatizarse para agilizarlos y evitar que los clientes esperen horas para ser atendidos cara a cara o vía telefónica. Por lo tanto, la gestión de los procesos para este tipo de instituciones debe dejar de ser engorrosa para convertirse en flexible porque no es suficiente mantener una oficina central si carece de los instrumentos de comunicación apropiados para transformar la problemática que se presenta diariamente.

El análisis situacional de este servicio permitió constatar que las empresas tienden a minimizar el área de servicio al cliente y lo consideran sólo como un factor auxiliar del proceso de gestión que utilizan, es decir, no visualizan su importancia estratégica como parte del proceso general de comunicación externa que cualquier empresa requiere y necesita para afianzar sus lazos y esquemas de interacción con sus llamados públicos meta. De seguir esta situación y de no tomar las acciones pertinentes, la participación de HSBC México -y de las empresas en general- puede disminuir en el mercado pues los clientes elegirán a la competencia.

Cabe mencionar que HSBC es un banco que tiene 150 años de haberse creado y quizá por eso sus procesos, procedimientos y comportamientos institucionales se han rezagado ya que ve con desconfianza todos los procesos nuevos de gestión, reingeniería y de nuevos elementos que apuntalan su propio crecimiento.

Partiendo del hecho de que el Banco se creó en 1865 para administrar las ganancias generadas por el tráfico de opio en China, no es raro que siglo y medio después presente resultados negativos que se han agudizado por la falta de controles de seguridad, los cuales permitieron lavado de dinero, fraudes, evasión de impuestos y otros que lo han hecho acreedor a multas millonarias e investigaciones federales que siguen vigentes.

Debido a lo anterior, ha invertido millones de pesos en gastos de administración y promoción, es decir, en mercadotecnia -como parte de diversas campañas lanzadas durante el 2015- y en la implementación de estándares globales que permitan reforzar su seguridad, lo que ha favorecido el descuido de otras áreas tal como el servicio de atención al cliente.

Las empresas de cualquier giro deben buscar equilibrar sus procesos internos y externos, debido a que ambos trabajan de forma integral al visualizarse como un sistema, donde todas las áreas deben desempeñarse convenientemente para obtener resultados exitosos que les brinden la supervivencia que requieren ante sus competidores.

En esta tesis se concluye que en la actualidad el cliente ha adquirido un valor primordial para las empresas porque se ha transformado en una parte vital de ellas debido al impacto que tiene directamente en su rentabilidad.

Son muchas las organizaciones que se esfuerzan en diseñar políticas y lineamientos enfocados en el funcionamiento interno, lo que da como resultado el descuido total de su público externo, quien a medida que aumenta la competencia, se vuelve más exigente debido a que tiene la posibilidad de elegir al proveedor que mejor le considere porque ya no se trata sólo de buscar calidad y satisfacción en los productos o servicios, sino también de experimentar un buen servicio de atención, el cual se relaciona directamente con la funcionalidad de la comunicación al interior y exterior de las organizaciones debido a que forma expectativas respecto al servicio que se recibe.

A la fecha existen organizaciones que no comprenden el impacto que el servicio al cliente puede tener en su marca y por consiguiente se enfrentan a diversos obstáculos ya que carecen de una estrategia organizacional, limitan las definiciones del servicio al cliente, poseen un conocimiento pobre del manejo y orientación del cliente y son dependientes de los medios tradicionales.

Las empresas deberían comenzar a cuestionarse cuál es el valor que tiene el cliente para que a partir de ahí se generen estrategias que vayan más allá de las propias expectativas, es decir, crear una cultura de servicio que transforme experiencias para todos los que colaboran para la empresa y dejar de pensar que el servicio al cliente es sólo una función post venta.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. FASES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	36
ILUSTRACIÓN 2. TRIÁNGULO DEL SERVICIO.....	37
ILUSTRACIÓN 3. CICLO DEL SERVICIO DEL PROCESO DE UN DEPÓSITO BANCARIO.....	41
ILUSTRACIÓN 4. MODELO EFQM.....	44
ILUSTRACIÓN 5. PORCENTAJES SOBRE LA PÉRDIDA DE CLIENTES.....	46
ILUSTRACIÓN 6. ORGANIGRAMA REGIONAL DE HSBC.....	61
ILUSTRACIÓN 7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN HSBC.....	79
ILUSTRACIÓN 8. FLUJO DE ATENCIÓN PRESENCIAL EN HSBC MÉXICO.....	85
ILUSTRACIÓN 9. PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	88
ILUSTRACIÓN 10. QUEJAS POR MAL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	90
ILUSTRACIÓN 11. LA FALTA DE ESCUCHA ACTIVA ENTORPECE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	91
ILUSTRACIÓN 12. LA ORGANIZACIÓN INTERNA EN SUCURSALES, ES DEFICIENTE.....	91
ILUSTRACIÓN 13. LA COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA.....	92
ILUSTRACIÓN 14. ATENCIÓN TELEFÓNICA SIN SENTIDO DE URGENCIA.....	92
ILUSTRACIÓN 15. DATOS GEOGRÁFICOS DE QUEJAS (ENERO-JUNIO DE 2015).....	95
ILUSTRACIÓN 16. EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ES CONSIDERADO DENTRO DEL RESTO DE PRODUCTOS.....	96
ILUSTRACIÓN 17. ESTRUCTURA INTERNA DE UNA SUCURSAL Y FLUJO DE COMUNICACIÓN.....	102
ILUSTRACIÓN 18. MÉTODO DE EVALUACIÓN PARA HSBC MÉXICO.....	110



## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. España: Paidós

Albrecht, K., & Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio*. (J. V. Herrera, Trad.) Colombia: LEGIS.

Alvear, C. (2002). *Historia Universal Contemporánea*. México: Limusa.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.

Armistead, C., & Clark, G. (1994). *Servicio y dedicación al cliente : respuesta al mayor reto empresarial de los años 90*. España: Folio.

Barquero, J., Rodríguez, C., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España: McGraw-Hill.

Berlo, D. K. (2000). *El proceso de la comunicación humana*. España: El Ateneo.

Carvajal, L. O. (2015). *Atención al cliente*. España: EDITEX.

Corma F., (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en PYMES*, Madrid: Editorial Díaz de Santos

De la Encarnación, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Thomson.

Denton, D. K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. España: Diaz de Santos.

Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. España: Illustrated.

Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial*. España: EDITEX.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Fernández, D., & Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Paraninfo.

Gerson, R. (1996). *Más allá del servicio al cliente*. México: IBEROAMERICANO.

Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.

Gosso, F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. México: Panorama.

Guajardo, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México: Pax.

Homs Quiroga, R. (1998). *La comunicación en las empresas*. México: Iberoamericana.

Kissinger, H. (2012). *China*. España: Penguin Random House .

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. PearsonEducacion.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Martínez De V., A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicacion organizacional práctica : Manual gerencial*. México: Trillas.

Rivera, J., & Garcillán, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. España: ESIC.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. (A. D. Quiñones, Trad.) México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Sarabia, F. (2014). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Tejada, F., & Hernández, F. (2014). *Atención básica al cliente: Comunicación efectiva en la empresa*. España: Ideaspropias.

Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. España: Díaz de Santos.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Acerca de HSBC. (13 de septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx>

*Bancos deben mejorar atención a clientes.* (13 de mayo de 2015). Recuperado el 14 de junio de 2015o de: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2013/05/13/bancos-deben-mejorar-atencion-clientes>

Chavarría, L. F. (14 de mayo de 2010). Recuperado el 20 de octubre de 2015, de *Fallas en el servicio al cliente en las organizaciones:* <http://www.gestiopolis.com/fallas-en-el-servicio-al-cliente-en-las-organizaciones/>

*Company history* (s.f.). Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de: <http://www.hsbc.com/about-hsbc/company-history/frequently-asked-questions>

CONDUCEF. (10 de octubre de 2015). Obtenido de Estadísticas de instituciones: calificación y ranking: <http://www.conducef.gob.mx/index.php/estadistica-oficial/fichas-estadisticas-de-instituciones-calificacion-y-ranking>

Conne, J.L. (19 de febrero de 2015). (S. Merino, Editor) Recuperado el 22 de febrero de 2016, de *HSBC, una historia de agua y opio:* <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=195593>

Editorial. (25 de julio de 2015). Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de *Sistema financiero: lavado y omisiones: La Jornada* <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/07/25/editorial-sistema-financiero-lavado-y-omisiones-9022.html>

Guzmán M., M. (5 de abril de 2011). Recuperado el 4 de octubre de 2015, de *La banca, una historia apasionante:* <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2011/04/05/banca-historia-apasionante-i>

*HSBC A brief history* (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre de 2015, de: <http://www.hsbc.com/~media/HSBC-com/about-hsbc/history/pdfs/120607-hsbc-brief-history>

Jiménez, I. (18 de mayo de 2015). Recuperado el 10 de enero de 2016, de *Los 20 bancos más grandes en México*: <http://www.forbes.com.mx/los-20-bancos-mas-grandes-en-mexico/#gs.B2OY6v4>

Kleyman, S. (16 de julio de 2009). (Expansión) Recuperado el 10 de septiembre de 2015, de *La importancia del servicio al cliente*: <http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

López, C. (11 de Noviembre de 2001). Recuperado el 14 de enero de 2016, de *Las normas ISO 9000*: <http://www.gestiopolis.com/las-normas-iso-9000/>

*Peninsular and Oriental Steam Navigation Company*. (s.f). Recuperado el de 20 de febrero 2016, de:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Peninsular\\_and\\_Oriental\\_Steam\\_Navigation\\_Company](https://es.wikipedia.org/wiki/Peninsular_and_Oriental_Steam_Navigation_Company)

Pinto, J. (15 de enero de 2013). Recuperado el 18 de diciembre de 2015, de *Importancia del servicio postventa*: [www.gestiopolis.com/importancia-servicio-postventa/](http://www.gestiopolis.com/importancia-servicio-postventa/)

*Publicidad exterior* (s.f). Recuperado el 18 de diciembre de 2015, de:  
[http://www.publidinamica.es/publicidad\\_exterior/mupis.html](http://www.publidinamica.es/publicidad_exterior/mupis.html)

Radilla, N. (26 de marzo de 2015). Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de *Convención Bancaria 2015: Ranking Activos Totales*:  
<http://eleconomista.com.mx/video/banca/2015/03/26/convencion-bancaria-2015-ranking-activos-totales>

Sánchez, M. (septiembre de 2005). *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de  
<http://www.saladeprensa.org/art633.htm#1>

Thompson, I. (julio de 2005). Recuperado el 4 de noviembre de 2015, de *La Satisfacción del Cliente*: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

Vásquez Aguilar, J. (04 de abril de 2003). Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de *Tendencias de la comunicación externa en las empresas*:  
<http://www.gestiopolis.com/tendencias-comunicacion-externa-empresas/#autores>

Villafranco, G. (abril de 2016). Recuperado el 4 de mayo de 2016, de *Los 10 bancos con la peor atención al cliente*: <http://www.forbes.com.mx/estos-los-10-bancos-la-peor-atencion-al-cliente/>