



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

“Servicio de atención al cliente bancario en la era digital: Caso específico Contact Center Santander México”.

T E S I S I N A P O R I N F O R M E D E E X P E R I E N C I A P R O F E S I O N A L

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA**

P R E S E N T A:

Ilse Valeria García Hernández

ASESORA:

Rocío Cruz Sánchez



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., a 27 de agosto de 2019



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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Mtro. José Isaías Morales Nájjar
VOCAL: Mtra. Donají Vázquez Salinas
SECRETARIO: Lic. Rocío Cruz Sánchez
SUPLENTE: Dra. Elizabeth Guadalupe Concha Ramírez
SUPLENTE: Mtro. Oscar León Islas

SITIO DONDE SE PRESENTÓ EL TEMA:

Facultad de Economía, Edificio B.
Universidad Nacional Autónoma de México
Av. Universidad, Copilco 3000, C.U., 04360 Ciudad de México.

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM por haberme permitido formarme en ella, a la Facultad de Economía y su biblioteca, por enriquecerme de conocimiento con todo el material disponible y prepararme para ser una profesionista de calidad, que conoce sus limitaciones pero que es capaz de superarlas.

A la vida por permitirme tener unos padres y un hermano que siempre creyeron en mí, por su amor, paciencia y esfuerzo para que día a día tuviera la posibilidad de acudir a la Universidad.

A mi esposo por estar al pendiente de mi avance, por sus aportes no solo para el desarrollo de mi trabajo, sino también para mí vida, por confiar en mi potencial, por su admiración, su respeto y por darme la dicha de procrear a nuestra hija, que está a días de nacer.

A mi asesora por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda, por su amistad y su inmensa bondad y apoyo.

A mis sinodales por sus aportes, por su caridad y por permitirme cumplir con excelencia el desarrollo de esta tesina.

Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo I: Digitalización de la banca comercial y su impacto en la atención al cliente	7
Capítulo II: Panorama de la actividad bancaria que se realiza en México a través de internet	21
Capítulo III: Experiencia profesional en el Centro de Contacto de Banco Santander México	33
Capítulo IV: Conclusiones, sugerencias y/o recomendaciones	66
Referencias	68

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi estancia en la Facultad de Economía, desarrollé un pensamiento crítico que en el campo laboral, me ha permitido identificar problemas y proponer mejoras.

Con la experiencia de haber trabajado en el Centro de Contacto de Santander México, durante más de un año, me permitió analizar e identificar áreas de oportunidad existentes, específicamente en el área de banca electrónica, con el fin de generar propuestas que contribuyan a la mejora del servicio de atención al cliente.

La problemática identificada consiste en solucionar y dar seguimiento al cliente de forma eficaz y eficiente a través de los múltiples canales de contacto (tradicionales y online), con la finalidad de solucionar al primer contacto, logrando aumentar su satisfacción y por ende su fidelización con el Banco.

Por ello, para efectos del presente trabajo, se dará un enfoque al servicio de atención al cliente bancario en la era digital con el fin de describir la comunicación con el cliente en una era de evolución tecnológica constante. Se busca analizar los efectos de la transformación digital de la banca y de qué forma ha impactado en la experiencia del usuario. También se busca demostrar cómo la tecnología es clave para la mejora de la experiencia del cliente. Se trata de impulsar la digitalización y consolidar un banco centrado en el cliente a través de un fuerte foco en la innovación y transformación operacional.

Mantener satisfechos a los clientes aumenta las probabilidades de que respalden la marca y no elijan irse a la competencia. Saber escuchar, entender sus necesidades, responder con soluciones innovadoras y construir relaciones de

confianza a largo plazo, son las bases sobre las que se sustenta el compromiso de la entidad bancaria con sus clientes.

El presente trabajo se compone de cuatro capítulos como se puede ver en el índice. En el primer capítulo se analiza la transformación que ha sufrido la banca comercial debido al uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y de qué manera dicho cambio repercute en el servicio de atención al cliente.

Ya en el segundo capítulo se ofrecen datos sobre el sector bancario mexicano y la presencia que tiene en el mundo virtual. También se habla de la relevancia que están teniendo en el mercado las empresas de tecnología financiera (fintech) que se destacan por ofrecer una excelente experiencia de usuario.

En el tercer capítulo se describe la experiencia profesional adquirida en el centro de atención a clientes de Grupo Financiero Santander, en el área de SuperNet/ SuperMóvil. Gracias a unos oficios que se metieron al área de dirección se logró obtener un base de datos que sirvió para medir la eficiencia del área de SuperNet, en el canal de atención por correo electrónico. También se habla de la importancia que tiene la ciberseguridad y las medidas de seguridad que se recomiendan para evitar ser víctima de un fraude cibernético.

Para finalizar, se presentan las conclusiones, sugerencias y/o recomendaciones obtenidas de la elaboración de la tesina.

CAPÍTULO I

DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL Y SU IMPACTO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las necesidades de la población van cambiando conforme los acontecimientos, novedades y tendencias de su tiempo. Esto conlleva a que haya cambios en las preferencias de los consumidores. Hoy en día la economía se está volviendo cada vez más digital y ello está transformando las formas en que las personas interactúan, las empresas funcionan e innovan, y los gobiernos diseñan e implementan políticas.

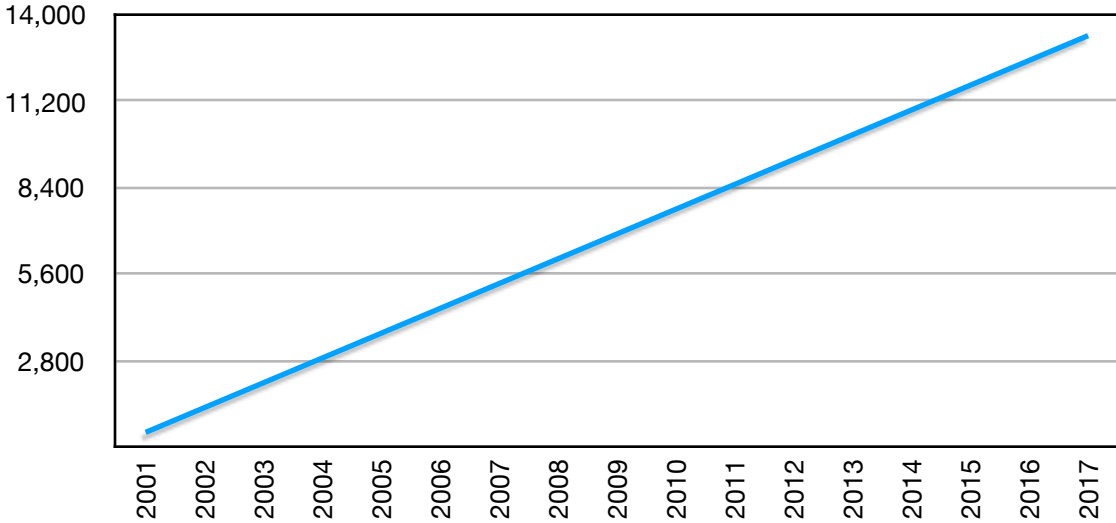
Poco a poco se han ido adoptando las tecnologías de la información, la comunicación y el internet en todos los sectores sociales y productivos. En los modelos de estrategia empresarial convencionales, las empresas decidían las tecnologías a emplear, en cambio, actualmente, es la tecnología la que dirige las decisiones estratégicas en la empresa. La llamada economía industrial se está transformando en economía digital. (Fanjul y Valdunciel, 2008).

La digitalización y la interconexión han impulsado la transformación digital. La digitalización es la conversión de una señal analógica que transporta información (por ejemplo texto impreso o una imagen) a bits binarios. Ahora la información se puede representar de forma universal y se puede almacenar como datos. Los datos digitales se pueden utilizar -procesados, almacenados, filtrados, rastreados, identificados, duplicados y transmitidos- de forma ilimitada por dispositivos digitales. El Internet ha llevado a interconexiones crecientes que permiten que esto se produzca de forma global. En cambio, procesar y difundir información análoga es lento y la variedad de formatos (por ejemplo un rollo de película) limita su reproducción. (OCDE, 2017).

Internet se ha convertido en un recurso necesario para desempeñar actividades cotidianas, ya que no sólo se busca información en sus páginas, también ayuda a entablar conversaciones, facilita el envío de archivos, documentos y hasta dinero sin importar a qué parte del mundo se requiera mandar.

De acuerdo con cifras del Banco Mundial, el acceso a Internet en el mundo, creció 94% en 16 años. Tal cual como se muestra en la gráfica 1, las suscripciones a banda ancha fija, pasaron de 838 por cada 100 personas en el 2001 a poco más de 13,759 suscripciones en el 2017.

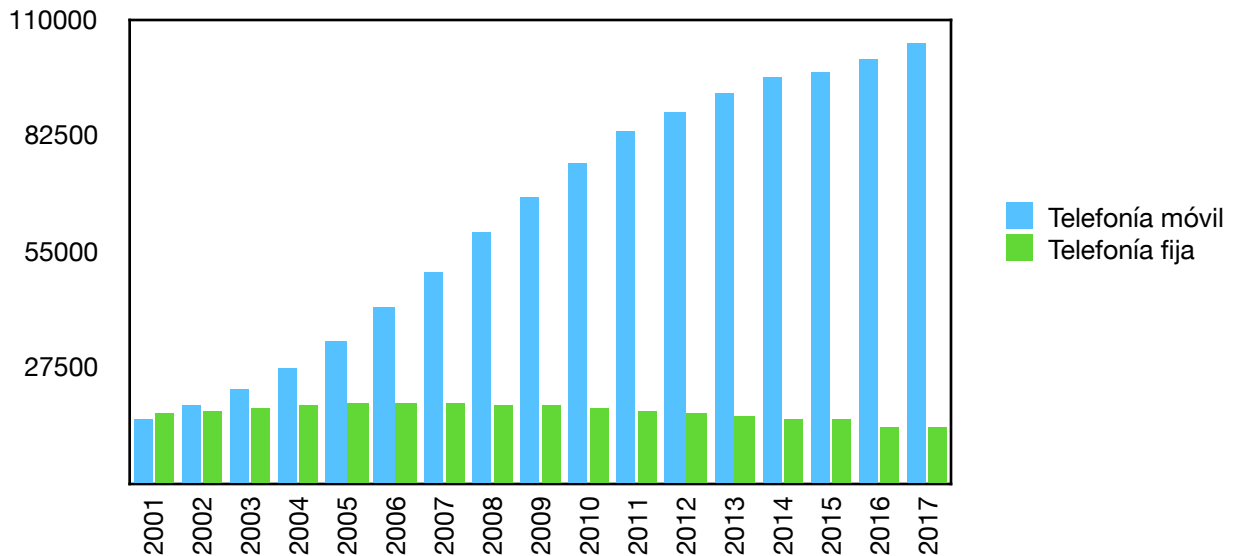
Gráfica 1
Suscripciones a banda ancha fija (por cada 100 personas)



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés)

En lo que respecta a la telefonía celular móvil, presenta un fuerte crecimiento; en el 2001 se tenían 15,492 suscripciones por cada 100 personas, en 2017 el número de suscripciones pasó a 104,490 lo que representa un incremento del 85%. Situación contraria sucede con las suscripciones a telefonía fija, que presenta cifras a la baja (véase la gráfica 2).

Gráfica 2:
Suscripciones a telefonía fija y telefonía celular móvil
(por cada 100 personas)



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en la Reunión Ministerial de Cancún 2016 sobre la Economía Digital, dejó claro que una amplia gama de nuevos productos, aplicaciones y servicios ha surgido en la última década, formando un ecosistema creciente de tecnologías y aplicaciones que, a través del uso creciente de individuos, empresas y gobiernos, está impulsando la transformación digital. Se tiene cada vez más acceso a volúmenes de datos sin precedentes que ayudan a informar la toma de decisiones en tiempo real mediante la combinación de una amplia gama de información de distintas fuentes.

Para mejorar la comprensión de la transformación digital de la economía y la sociedad, la OCDE ha identificado ocho vectores, enumerados en virtud de tres títulos: 1) escala, alcance y velocidad, 2) propiedad, activos y valor económico y 3) relaciones, mercados y ecosistemas.

1. Escala, alcance y velocidad

Los productos y servicios digitales en combinación con el alcance global de Internet, permite a las empresas y plataformas escalar de manera rápida,

frecuentemente con pocos empleados. La tecnología digital acelera las comunicaciones, el comercio, la difusión de información e innovación y los cambios en las prácticas económicas y sociales. También facilita la preservación del pasado. El acceso a la información es mucho más amplio, inmediato y económico gracias a Internet.

2. Propiedad, activos y valor económico

Existe un crecimiento en las fuentes de valor intangibles especialmente en software y datos. Los bienes físicos (un motor de reacción por ejemplo) pueden generar y devolver datos para que se conviertan en un servicio, o un híbrido entre el bien y el servicio. Esto se combina con la aparición de plataformas que permiten a empresas e individuos rentar o compartir su capital real fácilmente. Como resultado de su naturaleza intangible, el software y los datos pueden almacenarse o aprovecharse en cualquier lugar, separando el valor de ubicaciones geográficas específicas.

3. Relaciones, mercados y ecosistemas

La tecnología digital permite interacciones y comportamientos ampliados entre personas, comunidades, empresas y gobiernos. Esto ha impulsado el desarrollo no sólo de relaciones directas, sino de mercados multilaterales fortalecidos de forma digital, comúnmente conocidos como plataformas. Armados con computadoras y teléfonos inteligentes, los usuarios pueden diseñar y construir sus propias redes a través de listas de correo, hipervínculos y redes sociales, creando distintas comunidades. Pero normalmente deben asumir responsabilidades como son la privacidad y la seguridad. La movilidad de valores y alcance global de Internet permiten la creación de valor, las transacciones y la interacción, independientemente de la ubicación y las fronteras. En resumen, la digitalización reduce las limitaciones físicas para compartir y explotar la información.

La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo costo por numerosas personas dispersas en el espacio configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica. Todos

estos cambios disponen de un papel relevante, modificando aspectos básicos de las relaciones de producción y distribución de muchos sectores tradicionales y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades. (Ontiveros, 2000)

Actualmente el sector financiero se encuentra en pleno proceso de transformación e innovación, un proceso caracterizado principalmente por el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. El uso de innovaciones tecnológicas contribuye a su desarrollo ya que permiten acercar los productos y servicios financieros a menores costos a la población y brindan una oportunidad única para ampliar la cobertura del sistema, contribuyendo a los objetivos de inclusión financiera. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), a través de su Reporte Nacional de Inclusión Financiera 2018, define la inclusión financiera como al acceso que las personas puedan tener al sistema financiero formal, así como al uso adecuado de productos y servicios financieros como lo es el ahorro, el crédito, los seguros y las cuentas de ahorro para el retiro, entre otros. Por su parte, la Asociación Mexicana de Sociedades Financieras Populares (AMSOFIPO), indica que el no poseer una cuenta bancaria representa una seria limitante para mejorar la calidad de vida de las personas, reducir la pobreza e impulsar la prosperidad de la humanidad.

En sus orígenes, las organizaciones bancarias sólo tenían un punto de contacto con sus usuarios: la sucursal. Hoy por hoy, vivimos en una era digital que amplía con notoriedad las posibilidades que tenemos para realizar transacciones bancarias en segundos y desde cualquier parte (siempre y cuando cuente con acceso a internet). Se está dando una migración hacia la Web y el Móvil que está transformando la Industria Bancaria y de Servicios Financieros.

La banca tradicional tiene claro que los usuarios quieren acudir menos a las sucursales a realizar transacciones y trámites, es por ello que instituciones de todos tamaños voltean cada vez más al lado digital. El modelo de sucursal tradicional está reduciendo su importancia, a medida que otros canales cobran relevancia. Las sucursales ya no van a ser un centro administrativo, sino puntos donde se realicen operaciones de alto valor, por ejemplo la firma de una hipoteca o de un crédito automotriz u operaciones de actualización de datos personales.

Este salto de banca tradicional a banca digital significa que como institución, el banco se está transformando, adoptando un cambio radical en la forma de organizarse y de trabajar internamente. Según Fanjul y Valdunciel, la introducción de la tecnología en la banca se puede dividir en cuatro etapas diferentes:

- **Primer etapa (años 60's):** los objetivos eran la reducción de los costos, la mejora de la productividad y una mayor seguridad, donde existían restricciones importantes debido a las limitaciones informáticas y a la falta de capacitación del personal que trabajaba en las entidades.
- **Segunda etapa (años 70's):** se introduce en el negocio bancario el *teleproceso* con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y conseguir mayor rapidez en la gestión de la entidad. Se siguen presentando limitaciones en cuanto al sistema de telecomunicaciones.
- **Tercer etapa (años 80's):** se introduce el sistema de banca electrónica en el sector bancario, con el fin de conseguir mayor autonomía, nuevos puntos de venta, introducir la ofimática y los sistema de información para la dirección. Surgen obstáculos derivados de los servicios telemáticos, de las incompatibilidades de los equipos y de los vacíos legales.
- **Cuarta etapa (años 90's):** se comienza a introducir el sistema de banca online o virtual, mediante el cual se busca la comunicación y distribución a través de la red. Se detectan problemas relacionados con la cuantificación del personal y vacíos legales en cuanto a materia de seguridad.

La banca por internet apareció en España a mediados de 1995 teniendo como pioneros al Banco Español de Crédito (Banesto) y al Banco Central Hispano (BCH). Aunque inicialmente solo servía como medio de consulta, hoy en día incorpora prácticamente todos los servicios del sistema financiero. Se cita también el mes de octubre de 1995 como el momento de la irrupción en Estados Unidos de la banca virtual completamente desarrollada, de la mano del Security First National Bank (SFNB). Desde el año 1997, las instituciones financieras se han centrado en ofrecer nuevos servicios a través de la banca por internet así como en

innovaciones tecnológicas que introduzcan facilidad, comodidad y seguridad para beneficio de los clientes.

Francisco Muñoz, catedrático de la Universidad de Granada, identifica cuatro niveles en la evolución de la provisión de servicios vía Internet por parte de las entidades bancarias:

- **Primer nivel, el más básico:** suministro de información acerca de la institución financiera, sin ninguna interacción entre entidad y cliente, es decir páginas estáticas. Si acaso, es posible un envío de correo electrónico.
- **Segundo nivel:** se produce algún tipo de interacción entre el banco y el cliente, ofreciendo, por ejemplo simulaciones de crédito e hipotecas.
- **Tercer nivel:** El sitio Web funge como medio de consulta, ya hay acceso a movimientos y saldo de las cuentas.
- **Cuarto nivel, el más alto:** se permiten efectuar transferencias de dinero, pagar tarjetas de crédito, servicios e impuestos, contratar y manipular inversiones; todas las operaciones excepto movimientos relacionados con fondos de inversión.

A dicha innovación tecnológica se le ha conocido con distintos nombres: banca virtual, banca electrónica, banca por Internet y banca móvil, aunque según Muñoz, aclara en su tesis doctoral que existen diferencias entre estos términos, mismos que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1
Diferencias entre conceptos de banca digital

Concepto	Descripción
Banca electrónica	Supone varios canales puesto que se refiere al tipo de banca que se realiza por medios electrónicos como pueden ser cajeros electrónicos, banca por teléfono móvil, sitio web del banco y otras redes de comunicación.
Banca por internet	Abarca las herramientas que ofrece una entidad financiera para que sus clientes hagan sus operaciones bancarias a través de una computadora con acceso a Internet. Permite a las entidades financieras comercializar sus productos y servicios mediante sus sitios web.
Banca móvil	Se refiere a las transacciones financieras realizadas a través de un dispositivo móvil, ya sea por medio de una app o por sms. Permite a los usuarios tener a la mano los datos de su cuenta individual y acceder a servicios desde su teléfono de forma fácil y segura.
Banca virtual	Aquella que ofrece un banco sin oficina ofreciendo todos sus productos únicamente a través de Internet.

Fuente: elaboración propia con información de Muñoz, F. (2008). La adopción de una innovación basada en la Web. Análisis y modernización de los mecanismos generadores de confianza.

La introducción exitosa de la banca digital, en un nivel u otro, va a estar influenciada por muchos factores, entre ellos se incluyen la calidad y seguridad de la red Internet y el grado de conocimiento de la población.

Esta nueva modalidad de interacción del cliente con las entidades financieras se vio motivada tras la intensa competencia que existe no sólo entre entidades bancarias tradicionales si no ahora también con el ingreso al mercado de las *fintech*. La escuela de negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania define al sector *Fintech* como “la industria económica compuesta por compañías que usan la tecnología para hacer sistemas financieros más eficientes y menos costosos” (Arreola, 2016).

Por su parte, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), define a las *Fintech* como startups (empresas emergentes) que brindan servicios financieros mediante el uso e implementación de la tecnologías de la información y comunicación como páginas web, aplicaciones y redes sociales con el fin de agilizar y simplificar su proceso de atención. Precisamente el término “Fintech” deriva de las palabras “finance technology”.

Algunos de los servicios que ofrecen son:

- ◆ *Crowdfunding* (financiamiento colectivo): Según la CNBV, el crowdfunding se define como la obtención de recursos de un gran número de individuos u organizaciones a través de plataformas digitales para el financiamiento de proyectos productivos u otro tipo de necesidades lícitas.
- ◆ *Lending* (préstamos en línea)
- ◆ Sistema de pagos y remesas
- ◆ Compra-venta de activos virtuales (conocidas como criptomonedas): La criptomoneda más utilizada es el bitcoin
- ◆ Gestión de finanzas personales y empresariales
- ◆ Otorgamiento de seguros
- ◆ *Trading* (compra venta de acciones) y mercados

De acuerdo con el artículo “Estamos en la tercera ola fintech”, Jeff Gido, director global de Tecnología Financiera en Banca de Inversión de Goldman Sachs, explica su entendimiento del mundo del Fintech en tres olas, o momentos específicos:

1. **Surgió como respuesta a una industria en crisis.** Después de la catástrofe internacional en 2008, la desconfianza generalizada que provocaron las instituciones financieras tradicional dio pie a que muchos consumidores exigieran alternativas más transparentes, inclusivas y amigables dentro del sector. El internet, los smartphones y los algoritmos inteligentes son las armas

que emprendedores visionarios decidieron usar en contra de un sistema envejecido, caracterizado por cientos de intermediarios entre los usuarios y los bancos u otras entidades financieras.

2. **La etapa de crecimiento, 2008-2016.** Cuando los principales jugadores de la industria financiera tradicional comenzaron a tomarla en cuenta. Se trata de la reacción de éstos para hacer valer sus marcas y sus infraestructuras
3. **La colaboración.** Una era en la que todos los participantes del sector estarán dispuestos a compartir un mejor futuro colectivo. La colaboración está siendo intensa especialmente en el ámbito de los sistemas y medios de pago, al ofrecer soluciones para digitalizar los procesos de facturación y gestión de las cuentas a cobrar y a pagar. Sin embargo, la cooperación de las entidades financieras y bancarias tradicionales con las *fintech* se entiende también a los procesos de solicitud y gestión de hipotecas, el trading en los mercados de valores para inversores minoristas y las compañías de seguros.

De acuerdo a la encuesta global *Fintech* de PwC, en el 2017 el 31% de las instituciones financieras se encontraron en algún tipo de asociación con empresas *Fintech*. El 81% considera que empezará o incrementará las asociaciones con las empresas *Fintech* en los próximos 3 a 5 años. Otras áreas en las que se está registrando una cooperación son el control del fraude y la ciberseguridad así como todo lo relativo al cumplimiento normativo y su monitorización y supervisión gracias a los distintos usos y capacidades de la tecnología blockchain.

El *blockchain* (*cadena de bloques*) es una tecnología que se define como un libro de transacciones descentralizado, completamente digital y basado esencialmente en una cadena de computadoras que deben aprobar cualquier transacción antes de que pueda ser verificada y registrada (PwC, 2018). Sus principales fortalezas se enlistan a continuación:

- * **Elimina los intermediarios:** Permitiendo que consumidores y proveedores se conecten directamente

- * **Mayor transparencia y trazabilidad para muchos procesos de negocios:** Cualquier miembro puede acceder al libro mayor para verificar y/o consultarlo sin poder modificar cualquiera de las transacciones registradas.
- * **Seguridad:** el protocolo para encriptar permite que la confidencialidad y seguridad del blockchain sea prácticamente invulnerable.
- * **Confianza:** Es inalterable una vez que su información se verifica, por lo que sería un buen aliado para reducir el fraude.
- * **Descentralización:** No tiene un control central - como un banco o una entidad nacional- por lo que la confianza surge en la transparencia al registrar y verificar las transacciones sin la intervención de terceros.
- * **Reduce costos:** Al no requerir personal para tareas de registro, control y distribución de datos, reduce considerablemente los costos operativos.

Bernard Marr, colaborador de la revista Forbes afirma que si se adoptara la cadena de bloques de manera global, representaría la culminación de toda la revolución Fintech.

Se identifican tres características similares entre las empresas Fintech más exitosas, mismas que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2
Características generales de fintech más exitosas

1. Excelente experiencia de usuario	Su enfoque está en la satisfacción de necesidades de segmentos específicos del mercado lo que les permite una especialización más refinada y una mayor capacidad de disyunción en sectores tradicionales.
2. Libertad de diseño e innovación	A diferencia de los grandes bancos o instituciones financieras tradicionales, que con frecuencia se ven limitadas por su estructura operativa, el costo del servicio y su dependencia en una infraestructura enorme.
3. Transparencia y simplicidad en procesos	Los servicios y productos Fintech que más éxito han logrado se caracterizan por ser transparentes, prácticos, de fácil acceso y cercanos a los clientes.

Fuente: Endeavor México (2017). Panorama del Fintech en México.

Los consumidores pueden ver viable el uso de las fintech como una buena opción para los que han presentado algunas barreras con su banco. Incluso, se estima que para el sector bancario ya existe el riesgo potencial de perder 4.7 billones de dólares en ingresos frente a las empresas Fintech. Esta ola de innovación financiera resulta especialmente importante en una región donde el 51% de su población se encuentra desbancarizada, es decir, sin ningún tipo de producto del sistema financiero formal. En éste escenario las Fintech se posicionan como una alternativa para este segmento de la población, con soluciones que varían desde plataformas para el envío de remesas o pagos digitales a través de los smartphones.

El sector de las finanzas pretende adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y abordar adecuadamente a las nuevas generaciones. Pero ¿Cuáles son esas necesidades y esas generaciones?

El acceso a la tecnología es predominante en la población joven. La demanda de estos nuevos consumidores, se inclina más hacia las instituciones financieras que a través de la tecnología, simplifican su vida como usuarios. Incluso, los llamados millennials (personas nacidas entre 1981 y 1993) pueden llegar a elegir su banco, teniendo mucho en cuenta los servicios on-line que ofrecen y a la hora de tener un problema, esperan soluciones cada vez más rápidas, sencillas y accesibles.

Este tipo de cliente digital poco a poco esta dejando de ser un actor pasivo en las relaciones con su banco y demanda protagonismo. Un artículo publicado en Internet por The Valley en 2018, define 4 exigencias del nuevo diente bancario:

- 1. Demandan un servicio de atención al cliente 24/7:** la digitalización de la banca permite a los clientes realizar operaciones financieras en cualquier día y a cualquier hora, por lo que los servicios de atención también deben ir acorde a esos horarios.
- 2. Acceden a servicios deslocalizados sin renunciar a la atención presencial:** los nuevos hábitos del cliente se deben entender como una ampliación y no como una sustitución a los que se han venido desarrollando

hasta ahora. Por ende, las sucursales físicas siguen siendo un espacio fundamental para la atención al cliente.

- 3. Utilizan todos los canales digitales:** el acceso a los servicios bancarios a través de dispositivos móviles, agiliza las operaciones puesto que el cliente no pierde tiempo en desplazarse a la sucursal para realizarlas. En este sentido, tener presencia en todos los puntos de contacto es un factor fundamental para atraer a nuevos usuarios que quieran sacar el máximo partido a las herramientas digitales. Las redes sociales suponen un espacio fundamental donde el usuario exige una atención de calidad y la entidad tiene la oportunidad de mejorar su reputación online. por ejemplo, al responder a un tweet o un comentario en Facebook sobre una queja, se puede mejorar la percepción que tiene el cliente afectado sobre la compañía y mostrar una buena imagen ante el resto de usuarios que, aunque aún no sean clientes, podrían estar interesados en serlo.
- 4. Buscan información segmentada y de calidad:** el cliente espera recibir de la entidad financiera información segmentada y de calidad que se ajuste a sus preferencias, lo que favorece su fidelización. La entidad debe ofrecer un servicio integral que se amolde a lo que el cliente precisa en cada momento, diseñando productos y servicios más adaptados a sus necesidades personales. Por ende, las entidades financieras deben inspirar en todos sus niveles un enfoque centrado en identificar, comprender y satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.

Además, en su tesis titulada “La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura”, el doctor José Santiago Merino, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, señala que en los segmentos que poseen mayor cultura financiera, así como mayor nivel de bancarización, el nivel de exigencias de los clientes llega al punto de sugerir un cambio de “filosofía del negocio bancario”, incluyendo los siguientes aspectos:

- Gestionar clientes, no sólo operaciones.

- El cliente no es un número, ni un saldo, sino una persona.
- El cliente no está al servicio del banco, sino al revés.
- Se demanda una relación permanente (no sólo puntual), humana (no sólo mercantil), ya que el cliente no sólo deposita el dinero, sino su confianza en la entidad.

En el momento de necesitar recurrir al departamento de atención al cliente de una determinada marca, la imagen de la misma tiene la posibilidad de ser considerablemente mejorada o empeorada, todo dependerá de la solución que los profesionales sean capaces de dar a los usuarios.

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. En el sector financiero, factores como el producto, la imagen y la distribución pasaron a segundo término como elementos de diferenciación y preferencia por parte de los clientes. El elemento que más tiende a diferenciar unas entidades de otras es la calidad de servicio prestado y el nivel de eficacia de las soluciones que se ofrecen.

Ante esta realidad a la que se enfrenta el sector bancario, está emergiendo en estos momentos la figura del gestor multicanal. Esta apuesta de algunas entidades combina las ventajas que ofrece la digitalización con un trato más humano y cercano, generando de esta manera una experiencia mucho más completa y satisfactoria para los clientes.

En el pasado, el producto era lo más importante. Todas las estructuras y procesos estaban orientados a ofrecer servicios que ayudaran a aumentar la rentabilidad. Ahora esto está cambiando. El cliente, con todas sus necesidades y requisitos, está adquiriendo protagonismo. Brindar una buena atención al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción. En este nuevo entorno, la importancia de la experiencia del cliente es fundamental.

CAPÍTULO II

PANORAMA DE LA ACTIVIDAD BANCARIA QUE SE REALIZA EN MÉXICO A TRAVÉS DE INTERNET

Según datos del Banco Mundial, en México únicamente el 37% de la población adulta tiene acceso a una cuenta bancaria oficial, lo que implica que la tasa de desbancarización del país se sitúa en el 63%, mayor a la media de la región latinoamericana (51%) (Banco Mundial, 2018).

El perfil demográfico actual de la población corre en favor de la tecnología puesto que existe un segmento representativo de personas con una participación en la fuerza laboral considerable y experiencia nativa con el mundo digital. Dicha generación de jóvenes que actualmente tienen entre 20 y 35 años de edad son los llamados millennials que en 2016 en México representaba un 34% de la población. (Pons, 2016).

Endeavor, una organización internacional sin fines de lucro con la misión de transformar economías mediante el impulso a emprendedores de alto impacto, publicó un estudio en febrero de 2017 sobre el Panorama del Fintech en México, donde se afirma que lo que están logrando hacer estas empresas es acercar a más personas a productos y servicios financieros con una mayor tasa de satisfacción, lo que podría ser el principal factor de su permanencia en el tiempo. El acceso al mercado de las fintech, generará una mayor competencia de servicios financieros en beneficio de los usuarios.

El aumento reciente del uso de dispositivos móviles, en particular los smartphones, fue una de las herramientas que los emprendedores utilizaron para lograr la transformación que está viviendo el sector financiero. Según Paulina Santibáñez, en un artículo que publicó en septiembre de 2015, en la revista Entrepreneur, el incremento en adopción de smartphones en México se explica en parte por lo siguiente: en 2012, el precio promedio al público de un dispositivo móvil era de USD\$318, representando cerca del 40% del ingreso promedio mensual; dos años después se redujo a USD\$185 y representaba el 20% del

ingreso. Además del abaratamiento de los costos de producción, la reforma constitucional a la Ley de Telecomunicaciones en 2014 y el consecuente surgimiento de competidores y la incorporación de más jugadores en el mercado de datos móviles, como AT&T a principios de 2015, justifican en parte esta disminución de precio y su posterior accesibilidad.

En agosto de 2018, Finnovista publicó la nueva edición del Fintech Radar México realizada en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se indica que los tres principales ecosistemas Fintech de América Latina son:

1. Brasil con 377 startups
2. México con 334 startups (ver imagen 1) y
3. Colombia con 124 startups

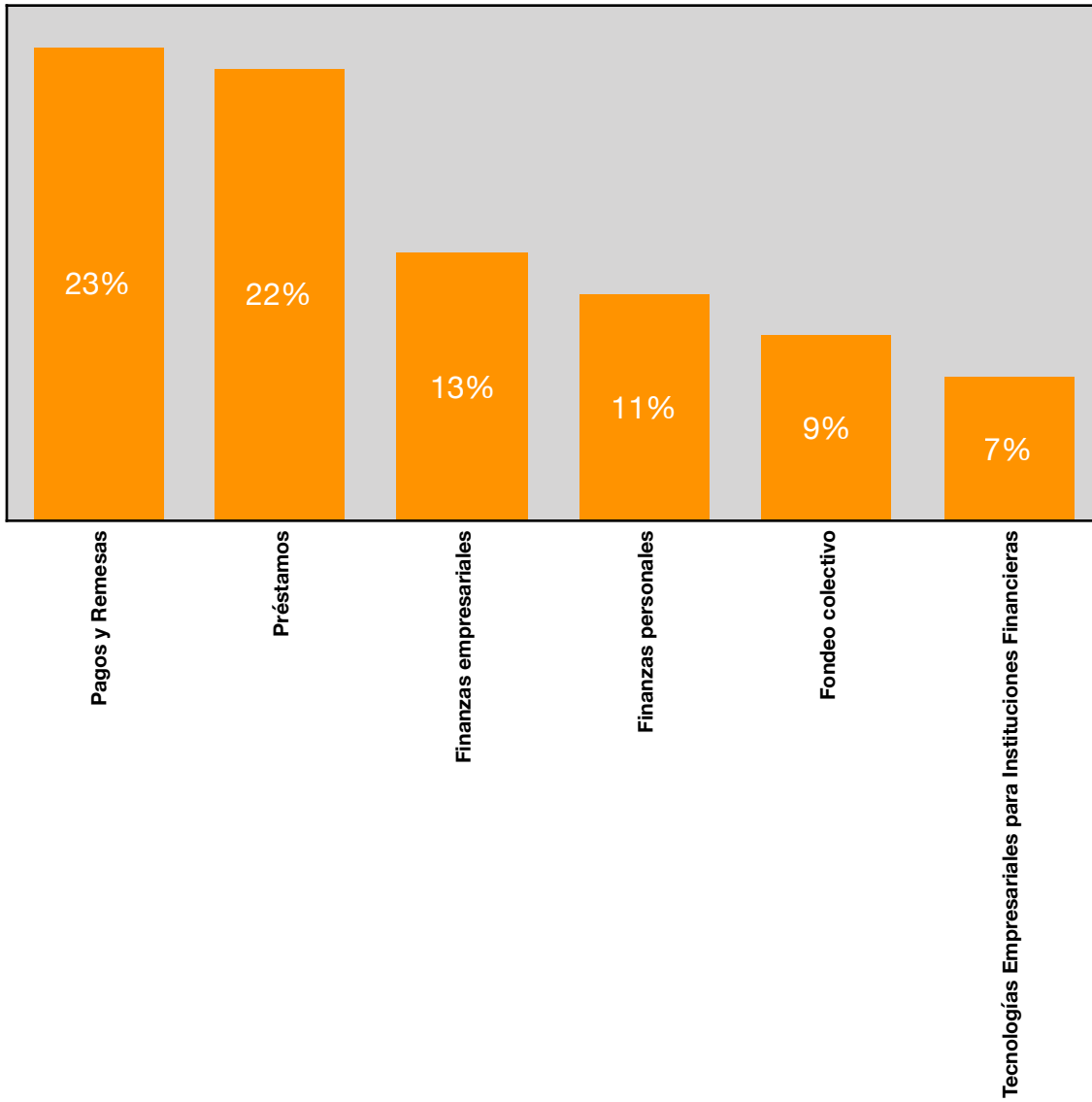
Imagen 1
Empresas fintech en México 2017, divididas por segmentos



Fuente: Finnovista 2018, Fintech Radar México

Actualmente México tiene empresas *Fintech* en 11 segmentos, sin embargo, los primeros seis segmentos abarcan el 85% del total de empresas (ver gráfica 3) y los cinco segmentos restantes quedan todos ellos por debajo del 6% de las startups identificadas en el análisis (ver gráfica 4).

Gráfica 3
Segmentos principales de startups Fintech en México 2017

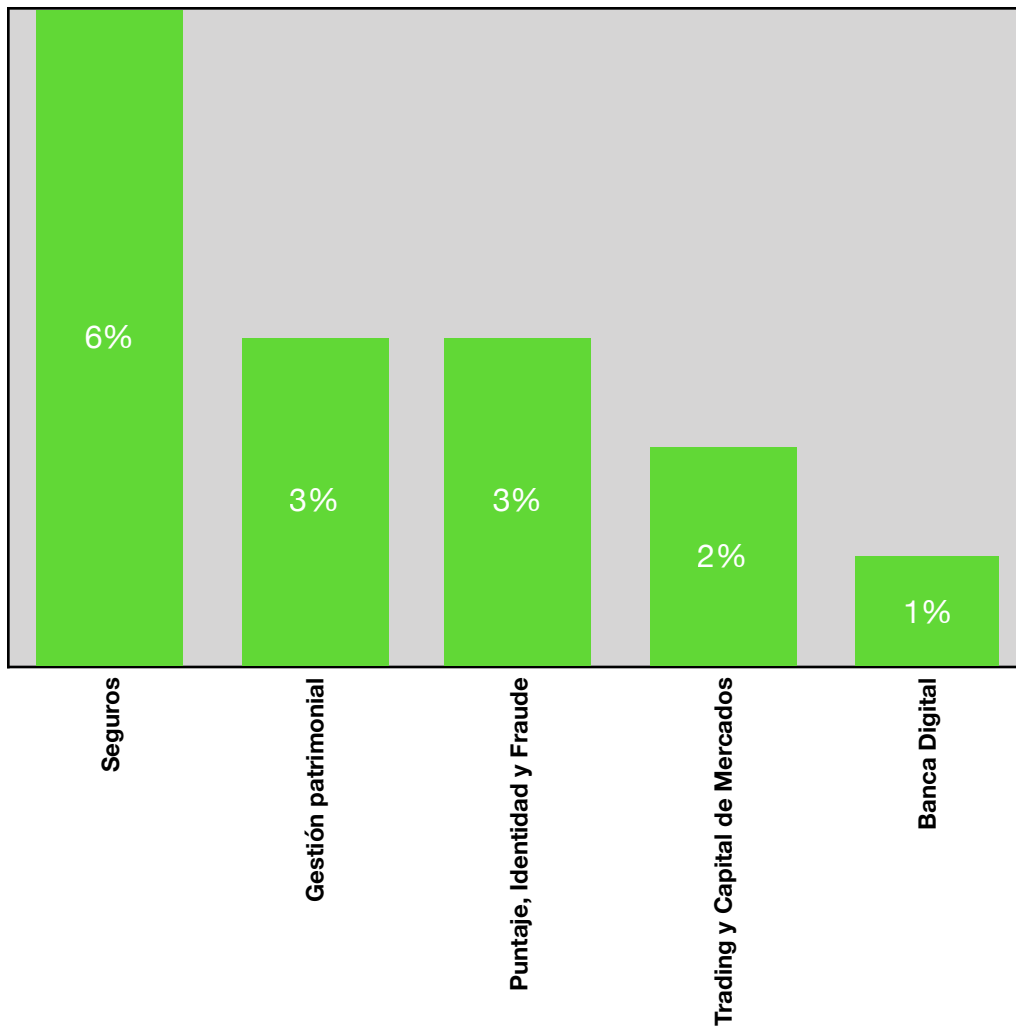


Fuente: Finnovista 2018, Fintech Radar México

Número de empresas:

- Pagos y remesas: 75
- Préstamos: 74
- Gestión de Finanzas Empresariales: 45
- Gestión de Finanzas Personales: 36
- Crowdfunding: 30
- Tecnologías Empresariales para Instituciones Financieras: 23

Gráfica 4
Segmentos emergentes de startups Fintech en México 2017



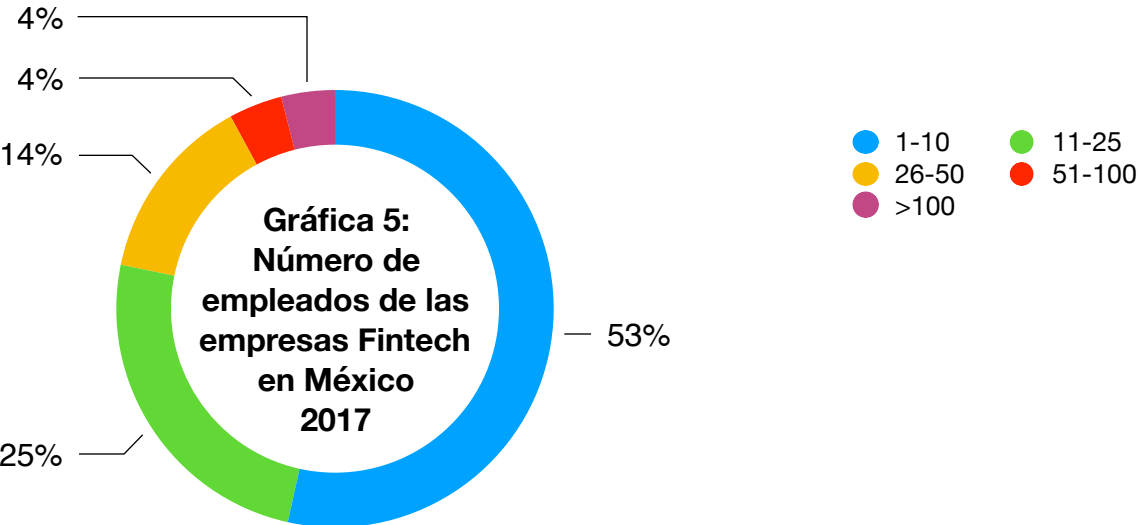
Fuente: Finnovista 2018, Fintech Radar México

Número de empresas:

- Seguros: 19
- Gestión patrimonial: 10
- Puntaje, Identidad y Fraude: 11
- Trading y Capital de Mercados: 6
- Banca Digital: 5

Para un análisis más profundo y detallado del ecosistema Fintech en México, Finnovista realizó una encuesta a 110 startups Fintech del país sobre diferentes aspectos de sus negocios. La información recopilada indica que el 61% de las empresas Fintech tuvieron origen en la Ciudad de México, seguido por Guadalajara con el 9%, Monterrey con el 6%, Mérida con el 4% y Puebla con el 2%. En materia de internacionalización, el 83% de las empresas sólo opera en México, mientras que el 17% ya opera fuera del territorio mexicano (como destino principal América Latina y el Caribe). Respecto a la etapa de madurez que atraviesa ya el ecosistema Fintech mexicano, se observa que el 78% de las startups Fintech se encuentra ya en etapas avanzadas de desarrollo (31% en etapa de crecimiento y expansión y 47% listas para escalar). El 22% de las startups Fintech restantes se encuentran en etapas iniciales desarrollo.

Otro dato interesante de las Fintech en México es que a pesar de su avanzado estado de madurez en gran parte del ecosistema, la amplia mayoría de las startups siguen siendo de tamaño pequeño en cuanto al número de empleados puesto que el 54% de ellas afirma tener entre uno y diez empleados, mientras que tan solo un 8% cuenta con más de 50 empleados (véase gráfica 5)

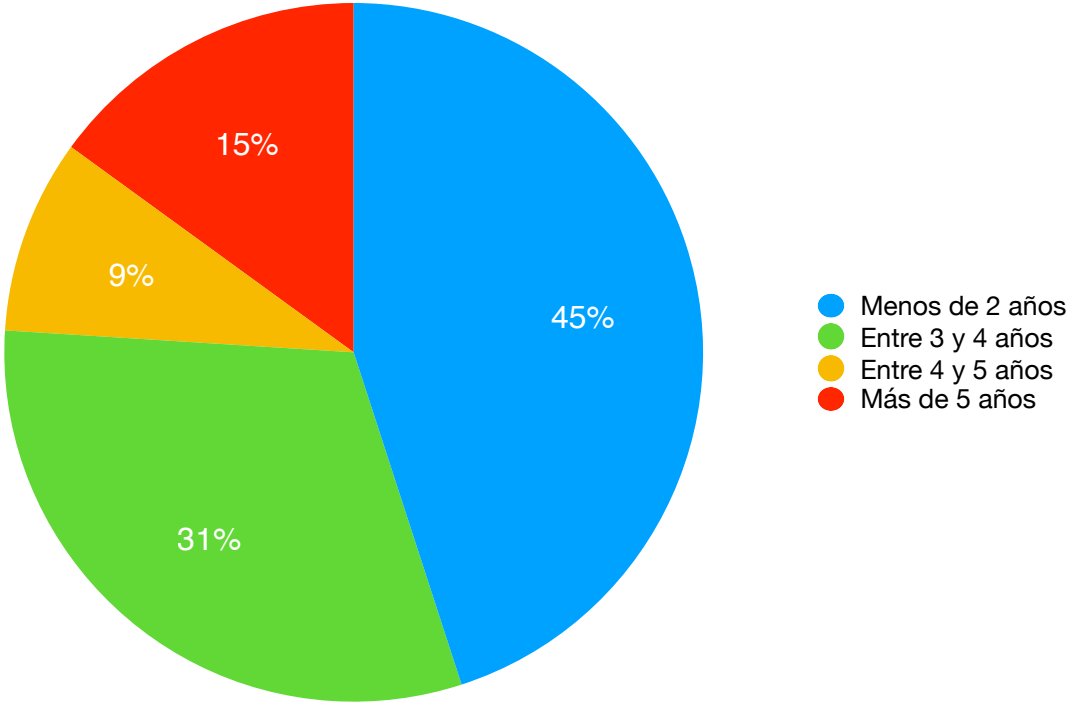


Fuente: Finnovista 2018, Fintech Radar México

De acuerdo con el artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se establece la estratificación de las PyMEs en México, en el sector de industria y servicios, por rango de número de trabajadores, la mayoría de las Fintech son microempresas.

En materia de edad de las compañías, se observa que el ecosistema Fintech de México está compuesto mayoritariamente por startups jóvenes, pues el 85% tienen menos de 5 años de edad y el 15% restante tiene más de 5 años de edad. Concretamente, los datos se muestran en la gráfica 6.

Gráfica 6
Edad de las compañías Fintech de México, 2018



Fuente: Finnovista 2018, Fintech Radar México

El segmento objetivo de las startups Fintech en México es el de la población no bancarizada, el 54% de las startups encuestadas afirman dirigir sus productos o servicios a dicho segmento.

Algunos ejemplos de *Fintech* mexicanas más populares se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 3
Características de *Fintech* mexicanas más populares

Tipo de servicio	Nombre	Año de fundación	Descripción
Pagos		2013	Dispositivo que permite aceptar pagos con cualquier tarjeta de crédito o débito, en cualquier momento y lugar, convirtiendo un teléfono inteligente o tableta en una terminal bancaria.
Pagos: Cripto		2014	Es la principal plataforma de envío, intercambio y recepción de Bitcoin en México.
Préstamos		2012	Plataforma de préstamos (hasta \$2,000) en línea a corto plazo (1 mes) basada en el análisis de la interacción, ubicación geográfica, empleo y comportamiento en redes sociales de los prestatarios.
Crowdfunding peer to peer (P2P)		2012	Primera plataforma regulada en México P2P en la que los solicitantes de crédito y los inversionistas son conectados. La empresa selecciona a los acreditados, basándose en modelos de riesgo, los publica en la plataforma, los oferta a los inversionistas, concreta la operación y después controla el pago de los créditos y recuperación de fondos para inversionistas.

Fuente: elaboración propia con datos del sitio web de cada empresa

Por su parte, derivado del crecimiento de estas empresas, el Gobierno de la República, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), sus autoridades financieras y otros actores, trabajaron en el desarrollo de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera, mejor conocida como Ley

Fintech publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de marzo. La reglamentación de este sector colocó a México a la vanguardia en términos de normatividad y lo consolidó como un país pionero en el tema. El objetivo de la nueva Ley se centra en ofrecer una mayor certeza jurídica a través de un marco legislativo para regular las plataformas denominadas Instituciones de Tecnología Financiera (ITF), así como establecer un marco que asegure una competencia justa entre las startups Fintech y las instituciones financieras y bancarias tradicionales.

La nueva Ley especifica que las entidades de fondos de pago electrónico deberán evaluar a través de terceros independientes el cumplimiento de medidas de seguridad de información, uso de medios electrónicos y continuidad operativa que dichas instituciones deben observar conforme a las referidas disposiciones. Dicho proceso tiene gran dependencia de la tecnología blockchain, y por ende existe una dependencia en empresas extranjeras que ofrezcan estos requisitos técnicos que actualmente todavía no ha tenido la suficiente penetración en México.

En este entorno de auge de las instituciones de tecnología financiera, en los últimos años los bancos tradicionales han intensificado sus estrategias para lograr que más clientes utilicen la banca digital.

En 2018, el sector de banca comercial o múltiple de México, estaba conformado por 50 instituciones. Los bancos más grandes, por su nivel de activos (BBVA Bancomer, Santander, Citibanamex, Banorte, HSBC, Scotiabank e Inbursa) que conforman el grupo de los siete (G7), concentran el 78.5% de activos, el 82.7% de la cartera global y el 80.8% de la captación total. (Ver tabla 4).

Tabla 4
Instituciones que conforman la banca comercial mexicana 2018

Banco	Activo total		Cartera total		Captación total		Canales		
	mmdp	%	mmdp	%	mmdp	%	Sucursales	Cajeros	TPV
BBVA Bancomer	1,925	22.59	1,045	23.43	1,096	21.80	1,840	11,583	254,433
Santander	1,190	13.96	590	13.22	726	14.45	1,228	7,016	154,119
Banamex	1,154	13.54	603	13.52	711	14.14	1,496	8,423	108,103
Banorte	1,002	11.76	594	13.32	629	12.53	1,150	7,409	157,019
HSBC	637	7.47	297	6.65	352	7.01	973	5,459	44,906
Scotiabank	413	4.85	283	6.35	301	5.98	551	1,642	26,147
Inbursa	367	4.30	279	6.26	245	4.87	686	828	67,190
Interacciones	205	2.41	104	2.33	125	2.48	1	0	0
Banco del Bajío	175	2.10	135	3.03	136	2.70	296	583	36,395
Afirme	149	1.75	27	0.61	39	0.78	185	1,436	21,476
Banco Azteca	132	1.55	69	1.55	104	2.06	1757	834	4,503
Bank of America	125	1.47	5	0.12	14	2.27	1	0	0
J.P. Morgan	114	1.33	7	0.16	13	2.25	1	0	0
Multiva	99	1.16	62	1.38	85	1.69	49	605	5,225
Banregio	98	1.16	83	1.86	77	1.53	150	284	19,436
Monex	94	1.11	20	0.44	34	0.67	12	0	0
Barclays	71	0.83	0	0.00	1	0.03	1	0	0
Invex	60	0.71	21	0.46	26	0.51	1	0	0
Banca Mifel	53	0.63	34	0.75	33	0.66	64	69	6,160
BanCoppel	51	0.59	17	0.37	43	0.86	1,037	734	0
Ve por Más	45	0.53	31	0.69	32	0.63	19	0	0
Banco Credit Suisse	40	0.47	1	0.01	17	0.33	1	0	0
CIBanco	39	0.46	9	0.19	21	0.41	187	152	0
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	30	0.35	11	0.25	24	0.47	1	0	0
Compartamos	28	0.33	23	0.52	15	0.30	785	2	0

Banco	Activo total		Cartera total		Captación total		Canales		
	mmdp	%	mmdp	%	mmdp	%	Sucursales	Cajeros	TPV
Banco Ahorro Famsa	28	0.32	15	0.34	23	0.47	438	215	3,656
Bansí	25	0.29	10	0.23	12	0.23	11	471	140
Banco Base	24	0.28	6	0.13	8	0.17	11	0	0
Actinver	24	0.28	12	0.27	17	0.34	66	0	0
Inter Banco	20	0.23	7	0.15	9	0.19	71	283	405
American Express	17	0.20	11	0.24	9	0.17	0	0	0
Sabadell	12	0.14	9	0.21	9	0.18	0	0	0
Banco Bancrea	10	0.12	9	0.20	8	0.17	4	0	0
Consubanco	10	0.11	6	0.14	6	0.13	0	0	0
Detusche Bank	8	0.10	0	0.00	0	0.00	0	0	0
ABC Capital	7	0.08	6	0.12	5	0.11	2	2	0
Inmobiliario Mexicano	6	0.07	5	0.11	5	0.09	1	0	0
Volkswagen Bank	6	0.07	5	0.10	3	0.06	1	0	0
Autofin	5	0.06	4	0.09	4	0.09	14	20	0
Investa Bank	5	0.06	1	0.03	3	0.05	1	0	0
Finterra	4	0.04	4	0.08	3	0.06	0	0	0
UBS	3	0.04	0	0.00	0	0.00	1	0	0
Bankaool	3	0.04	2	0.05	2	0.05	1	5	313
Mizuho Bank	3	0.03	0	0.00	0	0.00	0	0	0
ICBC	2	0.02	1	0.03	1	0.02	0	0	0
Dondé Banco	1	0.01	0	0.00	0	0.00	41	0	0
Forjadores	1	0.01	1	0.01	0	0.01	52	0	0
Pagatodo	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0	10,497
Total banca múltiple	8520	100.01	4464	100	5026	104	13187	48,055	920,123

Fuente: CNBV, Reporte de Inclusión Financiera 2018

La CNBV ratificó a los siete bancos más grandes que operan en México como de importancia sistémica local. La designación de instituciones de importancia sistémica local busca identificar a las entidades de crédito, cuya quiebra potencial pudiera afectar la estabilidad del sistema financiero o de la economía de un país, a fin de requerirles, en función de su nivel sistémico, un suplemento de capital. La evaluación para designar a las instituciones de importancia sistémica local se realizó por primera vez, de acuerdo con lo establecido en Basilea, en el 2016, y se revisa de forma anual desde entonces.

Cabe mencionar que Banorte es el único banco comercial, entre las siete instituciones más grandes, liderado por un equipo directivo mexicano. Sus decisiones son tomadas localmente, sin la influencia de matrices extranjeras, esto indicado en su Informe Anual 2018.

Según el doctor Jorge Sánchez Tello, economista de la Fundación de Estudios Financieros del ITAM, la bancarización por internet y por telefonía móvil empezó a incorporarse en México en el 2011. Señala que la banca electrónica surge fundamentalmente con el propósito de ahorrar tiempo a los usuarios de los servicios financieros, por otro parte, para los bancos representa un ahorro en costos, puesto que no se requiere instalar nuevas sucursales y se reduce el gasto en salario de empleados. (CONDUSEF, 2018).

Las operaciones bancarias a través de canales digitales (por Internet y telefonía móvil) han crecido de manera importante no sólo en México, sino en todo el mundo. De acuerdo con la Asociación de Bancos de México (ABM), el número de usuarios en México de banca móvil entre 2012 y 2017, pasó de 800 mil a 15 millones 200 mil clientes.

Ante una mayor preferencia por medios digitales y cambios en los hábitos de los usuarios que evitan asistir a las sucursales bancarias, este crecimiento también es consecuencia de la adopción de teléfonos móviles en el país; según la Asociación Internacional de Operadores Móviles, al cierre de 2017 se contabilizaron en México 80 millones de usuarios con smartphones, lo que representa un 63% de la población.

Con respecto al número de usuarios que utilizan banca por internet también existe incremento, al pasar de 19 millones de clientes en 2012 a más de 38 millones al cierre de 2017. Tal cual como lo muestran las cifras, el canal más dinámico es el de la banca móvil con un crecimiento exponencial de mil 800% en tanto que la banca por internet tiene un alza de 100% en el mismo periodo de referencia.

Es importante resaltar que existe también una expansión en el volumen de operaciones del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI), que alcanzan los 480 millones de operaciones por año, representando un crecimiento de 179% durante los últimos cinco años. El servicio de domiciliación de pagos rebasa los 100 millones de operaciones por año, lo que implica un crecimiento de 75% respecto al volumen operado en 2012.

Marcos Martínez, presidente de la ABM señaló que al cierre de 2017 diariamente se realizan más de 3 millones de operaciones bancarias por medios digitales, lo que se traduce en 36 operaciones por segundo. Puntualizó que dentro del incremento del uso de los medios electrónicos destaca el avance del empleo de las tarjetas bancarias como medio de pago. En el 2012 se hacían mil 475 millones de operaciones con tarjetas bancarias, en el 2017 se duplicó la cifra al pasar a 2 mil 837 millones de operaciones. Respecto a la facturación por tipo de tarjeta, se observa que las operaciones con débito crecieron en un 111% en tanto que las de crédito subieron un 62%.

El sector financiero ha visto de qué forma Internet ha favorecido la eficiencia de las relaciones entre el cliente y la banca. La mayor transparencia de información y la posibilidad de comparación, gracias a múltiples modos de búsqueda de información en Internet, permiten al inversor tomar decisiones propias, sin necesidad de la ayuda de los servicios intermediarios.

El mercado y las exigencias del mundo actual han hecho que las industrias se apoyen en los avances tecnológicos para satisfacer las necesidades de nuevas generaciones de clientes que esperan soluciones cada vez más rápidas, sencillas y accesibles.

CAPÍTULO III

EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL CENTRO DE CONTACTO DE BANCO SANTANDER MÉXICO

El esfuerzo del sector bancario mexicano por ofrecer la mejor atención en todos los canales que utilizan sus clientes debe ser una prioridad para lograr la máxima satisfacción de sus usuarios. Ofrecer una interacción más activa y resolutiva, que no dirija al usuario a los medios tradicionales.

Al nivel de un mundo digital, las entidades bancarias tienen mucho trabajo que hacer para lograr que sus métodos tradicionales evolucionen para ofrecer soluciones y atención sobre todo ahora donde la cercanía con sus clientes es más importante que cualquier otra cosa.

Para satisfacer la demanda de atención a sus clientes, Grupo Financiero Santander México, tiene el Contact Center (CC) ubicado al sur de la Ciudad de México (CDMX). A diferencia de un Call Center, el Contact Center va más allá puesto que opera todo tipo de comunicaciones con el cliente (ventas, atención al cliente, seguimiento, procesamiento de pedidos... etc.) además de que es multicanal es decir, que engloba diferentes canales de comunicación adicional al teléfono (chat, videollamadas, email, redes sociales... etc). Mientras que en un Call Center únicamente se utiliza un canal, el telefónico, tanto para hacer como para recibir llamadas de los clientes.

La línea telefónica de atención a clientes se llama SuperLínea y funciona con respuesta de voz interactiva o IVR. Éste sistema le da la posibilidad a las personas que llaman de seleccionar las opciones pulsando las teclas. En el caso de Santander, el menú del IVR tenía 5 opciones, dependiendo la opción que el cliente quería, tecleaba en su teléfono el número 0, 1, 2, 3 o 4.

- Opción 0: Robo o extravío
- Opción 1: Servicios bancarios
- Opción 2: Seguros

- Opción 3: Créditos
- Opción 4: SuperNet

Imagen 2:
Línea telefónica de Banco Santander México



Fuente: obtenida del portal bancario, <<https://www.santander.com.mx/>>

En la opción 4 a través de llamadas entrantes, se brinda asesoría a personas físicas para que se puedan afiliar y/o sepan utilizar los canales digitales del Banco.

La banca electrónica de Santander se integra por la banca móvil (SuperMóvil) y la banca por internet (SuperNet). El sitio web para entrar a SuperNet es www.santander.com.mx y para descargar SuperMóvil se debe ingresar a la tienda de aplicaciones tanto para iOS como para Android. Para poder hacer uso de estos servicios, el cliente se tiene que afiliar o en efecto, desbloquear su acceso. Una vez que se tenga acceso, se pueden realizar diversas operaciones que dependen del servicio básico o servicio avanzado que el cliente utilice; básicamente la diferencia entre un servicio u otro radica en si el cliente cuenta o no cuenta con su

dispositivo de seguridad que genera contraseñas dinámicas numéricas para realizar operaciones de manera segura.

En Santander, existen dos tipos de dispositivos de seguridad: el físico llamado Token o el virtual que se instala en el celular (dentro de la aplicación), llamado SuperToken. Una vez teniendo contraseñas para autorizar operaciones y acceso a Internet (WiFi o datos móviles), el cliente podrá utilizar la banca electrónica avanzada. Es importante mencionar que el costo por contratación del servicio de banca por Internet y banca móvil es totalmente gratuito.

A continuación se muestra en la tabla 5, una lista de las operaciones que se pueden realizar en SuperNet y algunas en SuperMóvil:

Tabla 5

Operaciones que se pueden realizar a través de la banca digital de Santander México

Servicio básico (operaciones que no requieren de Token o SuperToken)	Servicio avanzado (operaciones que requieren de Token o SuperToken)
<p>Monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencias de dinero entre cuentas propias - Pago de tarjeta de crédito mismo banco 	<p>Monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencias a cuentas de terceros mismo banco y a cuentas de otro banco - Pago de tarjeta de crédito de terceros mismo banco y tarjetas propias o de terceros de otro banco - Pago de servicios - Pago de impuestos - Pago de crédito automotriz y crédito hipotecario (mismo banco u otro banco) - Contrato de inversión a plazo
<p>No monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta de saldos y movimientos con un histórico de 3 meses - Consulta, descarga e impresión de estado de cuenta de tarjeta de crédito con antigüedad de un año 	<p>No monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consulta de saldos y movimientos con un histórico de 3 meses - Consulta, descarga e impresión de estado de cuenta con antigüedad no mayor de 14 meses para cuenta de cheques y de 5 meses para tarjeta de crédito.

Servicio básico (operaciones que no requieren de Token o SuperToken)	Servicio avanzado (operaciones que requieren de Token o SuperToken)
	Administrativas: <ul style="list-style-type: none"> - Reimpresión de comprobantes - Programación de pagos u operaciones frecuentes - Modificación de datos personales - Activación y desbloqueo de token

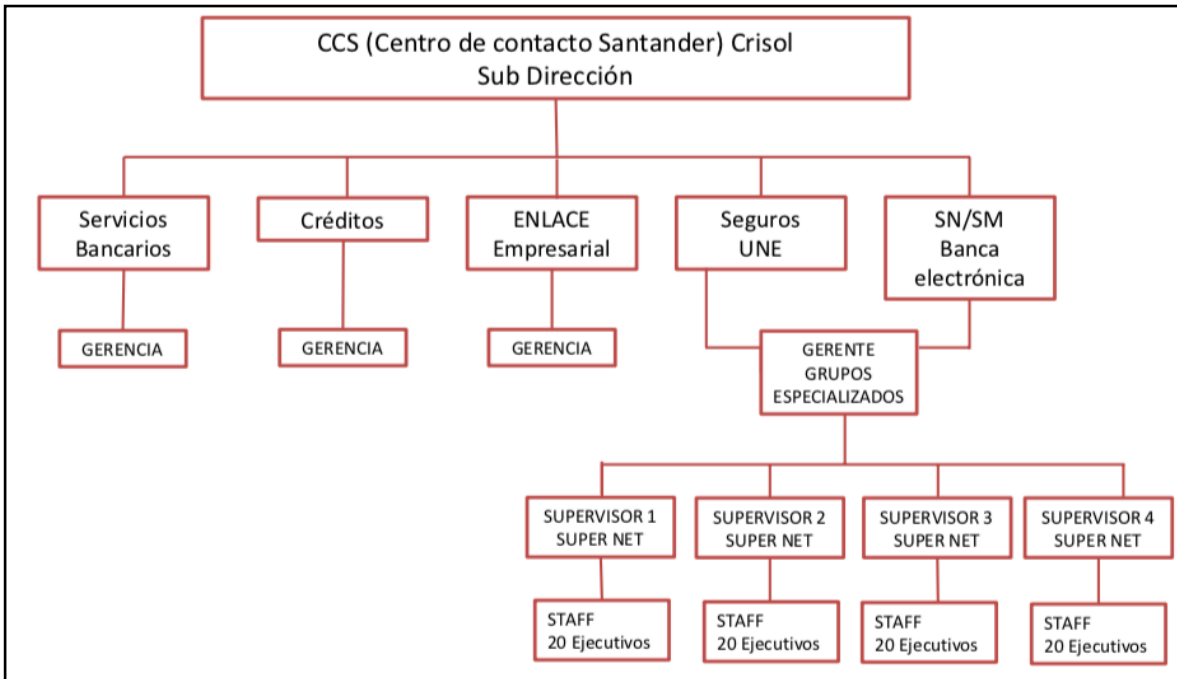
Fuente: elaboración propia con información adquirida en el campo laboral

Si el cliente ejecuta cualquier operación de las antes mencionadas y presenta alguna duda o inconveniencia, llama al Centro de Contacto (al área de SuperNet-SuperMóvil) para recibir asesoría y realizar su operación con éxito.

El trabajo en el CC es de seis días a la semana con seis horas diarias, teniendo sábado o domingo como día de descanso. En promedio, un ejecutivo atiende 90 llamadas diarias, con un tiempo promedio de llamada (AHT) de 03:06 minutos.

A continuación se presenta el organigrama del CC, detallando cómo estaba constituida el área de banca electrónica.

Imagen 3
Organigrama del Contact Center Santander



Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

Había 4 supervisores, con 20 ejecutivos cada uno atendiendo entre turno matutino y vespertino. El horario de atención es de 08:00 a 21:00 lunes a domingo.

Una problemática que presentaba el área de SuperNet era la solución y seguimiento que se le estaba dando al cliente a través de los múltiples canales de contacto, puesto que no se estaba haciendo de forma eficaz y eficiente. La impaciencia del cliente mientras esperaba ser atendido por el ejecutivo aumentaba sobre todo en quincenas debido al volumen de llamadas en espera, incrementando el porcentaje de abandono que superaba la meta del 5% mensual provocando niveles de servicio muy por debajo de la meta llegando a tener hasta más de 100 clientes en espera de ser atendidos.

Los usuarios de los canales digitales de Santander conforme se iban registrando y relacionando con la plataforma, aumentaron la demanda del servicio de atención tanto vía telefónica como vía correo electrónico.

Sin embargo, al momento que los clientes del banco comienzan a demandar el servicio de atención no sólo telefónico sino por correo electrónico, el área de SuperNet no estaba preparada para la multicanalidad ya que la bandeja de entrada seguía recibiendo correos electrónicos y la bandeja de salida no tenía ni un correo que diera respuesta a las necesidades de los clientes. Respecto a redes sociales se gestionaban en un edificio ubicado en Querétaro, en la CDMX, al menos en el área de SuperNet solo se atendían llamadas, como si fuese un Call Center y no un Contact Center.

El cliente al no ser atendido de manera inmediata vía telefónica, comenzó a buscar alternativas de contacto por la web. En la aplicación SuperMóvil viene un apartado que dice “Contacto” y aparece el número de la SuperLínea (para la Ciudad de México y al interior de la República) y la dirección de e-mail smovil@santander.com.mx

A esa dirección de correo electrónico y en ese entonces, se estaban recibiendo poco más de 100 correos diarios de lunes a viernes, y fin de semana, quincena o cuando la aplicación o la página presentaban algún inconveniente, se recibían cerca de 150 correos al día. La situación aquí fue que no había un equipo o tan solo una persona que tuviese asignada la tarea de darle respuesta a los clientes a través de ese canal. De los 80 ejecutivos telefónicos que tenía el CC, todos atendían en promedio 8,000 llamadas diarias, y ni un sólo ejecutivo contestaba ningún correo. En la bandeja de entrada de smovil, había cerca de 3,600 correos sin respuesta con un periodo de recepción de hasta 11 meses.

Aunado a este panorama, se detona una queja de un cliente sin respuesta por este medio, solicitando los horarios de transferencias interbancarias. Dicho cliente era parte del negocio de Santander y se comunicó con el director del CC para informarle el problema de falta de respuesta a su correo. Se informa a gerencia del caso y se actúa de forma inmediata localizando dicho correo. Se comenzó a buscar en la única dirección de contacto en la que se recibía información del cliente por estos canales, el correo de atención a la banca electrónica era asesoriainternet@santander.com.mx, dirección que se obtenía del portal bancario.

Al no encontrar los datos del correo del cliente, se realizan pruebas internas y se pide apoyo al área técnica. Se detecta que en la nueva versión de la aplicación, en el apartado de “Contacto” se agregó una dirección de correo electrónico que no tenía destinatario final. Esta situación provocó un conflicto en distintas áreas del negocio. Se determina que la dirección de correo caería en la bandeja que se venía trabajando, teniendo la responsabilidad de contestar por este medio a todos los usuarios que quisieran hacer contacto por medio de la aplicación.

La misión de Contact Center de Santander es “Brindar soluciones y servicios financieros integrales con rapidez, precisión y confiabilidad, a través de un equipo de profesionales altamente comprometidos y motivados, para lograr un alto grado de satisfacción de los clientes”, y si algunos clientes llevaban hasta 11 meses sin recibir respuesta alguna del Banco, se estaba poniendo en riesgo la calidad del servicio al no estar atendiendo las necesidades de sus clientes de forma rápida, precisa y confiable vía e-mail.

Se toman acciones a nivel gerencial y supervisión para implementar un plan de acción y actuar a la brevedad. La tarea se empieza a desarrollar con el supervisor Juan Carlos Gallegos a cargo y un ejecutivo telefónico.

Con base en la experiencia como ejecutivo telefónico y habilidades de redacción y ortografía desarrolladas en el servicio social, se comienzan a contestar los correos. El primer paso fue revisar a grandes rasgos el asunto de los correos que se estaban recibiendo para ver si presentaban similitud o eran asuntos completamente diferentes. Teniendo ésta información, se realizaron más de 40 machotes o modelos de respuesta para comenzar a contestar. Un ejemplo de machote es el siguiente:

Imagen 4 Ejemplo de machote / Estado de cuenta

CONSULTA DE ESTADOS DE CUENTA

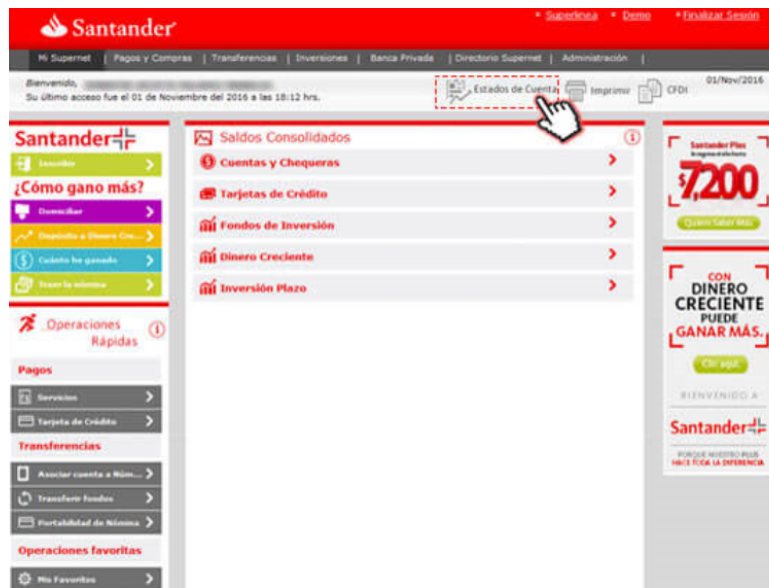


Estimado cliente,

Para poder descargar su estado de cuenta en formato PDF tiene que estar registrado a SuperNET y si el estado de cuenta es de débito, también requiere de Token o SuperToken activo.

Le enviamos la guía para descargar su estado de cuenta desde el portal bancario:

- Ingrese a www.santander.com.mx
- Del lado derecho va a ubicar “Ingreso a: **SuperNET**”
- Capture su código de cliente (8 dígitos) o su número de tarjeta (16 dígitos)
- Dé clic en **Continuar**
- Verifique la imagen y frase que usted definió previo a ingresar su contraseña de acceso
- Capture NIP de acceso
- Ya dentro del portal, de clic en la opción estado de cuenta



- Seleccione:

1.-Tipo de producto

2.-Número de Cuenta

3.-Periodo

4.-De clic en Consultar

5.-Capture su NIP dinámico (sólo para estado de cuenta de débito)

- Dé clic en el botón **Aceptar**
- Se abre una ventana con el estado de cuenta en formato **PDF** el cual puede **Guardar o Imprimir**
- Para concluir la operación de clic en cerrar.

¿Dudas o aclaraciones? Marque a nuestra Súper Línea en los siguientes teléfonos:

Desde la Ciudad de México 5169-4300 o

Desde el interior de la República Mexicana (sin costo) 01 800 501 0000

Desde U.S.A. y Canadá (sin costo) 1-8888-845-86-28 o

Desde cualquier otro país (sin costo) 1-636-722-71-11

Opción 4 SuperNet – SuperMóvil

Lunes a Sábado de 8:00 a 21:00 horas

Domingo de 9:00 a 21:00 horas

Nota: Teniendo su huella de voz activa, el proceso se agiliza.

Saludos

Fuente: elaboración propia con información adquirida en el campo laboral

Al tener organizada la información manejada se podrían contestar más rápido los correos por lo que se hizo la propuesta de estructurar las respuestas en un archivo con el mismo orden del IVR actual en el Contact Center, mismo que se muestra a continuación:

Imagen 5
Machotes de respuesta organizados con el mismo orden que el IVR

0. Robo o extravío

1. Servicios Bancarios:

- 1.1.Aclaración De Movimientos
- 1.2.Estatus De Tarjeta
- 1.3.Nip De Cajero
- 1.4.Rechazo De Compra/Pago
- 1.5.Folio De Aclaración
- 1.6.Cargo No Reconocido
- 1.7.Cargo Duplicado
- 1.8.Problema Con Atm
- 1.9.Alertas Tempranas
- 1.10.Notificación Al Extranjero

2. Seguros:

- 2.1.Solicitud De Seguro
- 2.2.Cancelación De Seguro

3. Créditos:

- 3.1.Solicitud De Crédito
- 3.2.Consulta De Estado De Cuenta (Crédito Hipotecario)
- 3.3.Información Respecto A Su Crédito

4. SuperNet / SuperMóvil:

- 4.1.Generación De Clave Telefónica
- 4.2.Afiliación A Sm (Con Texto)
- 4.3.Afiliación A Sm (Con Texto Y Tutorial)

- 4.4.Afiliación A Sn (Por Falta De Datos De Contacto En Sm)
- 4.5.Desbloqueo Sm
- 4.6.Restablecer Contraseña De Sm
- 4.7.Consulta De Estados De Cuenta
- 4.8.Aclaraciones
- 4.9.Paperless
- 4.10.Solicitud De Supertoken
- 4.11.Solicitud De Token
- 4.12.Solicitud De Token En El Extranjero
- 4.13.Consulta De Estatus Token/Supertoken
- 4.14.Recepción De Código De Activación
- 4.15.Activación De St
- 4.16.Costo Por Afiliación Sn Y Sm
- 4.17.Costo Por Reposición De Token
- 4.18.Transferencia De Otro Banco
- 4.19.Vcas
- 4.20.Medidas De Seguridad

Fuente: elaboración propia con IVR como guía de apoyo

De esta forma, al recibir un correo, en vez de redactar la respuesta completa, solo se buscaría dentro del archivo el machote que contenga la información que diera respuesta, se copiaría y se pegaría el texto y se le harían las modificaciones necesarias de tal forma que la respuesta fuera personalizada.

Para tener un registro de cuantos correos se estaban contestando, con ayuda del supervisor, se comenzó a hacer una base de datos en excel con 12 columnas que contenían los siguientes datos:

Columna A: Número de correo
Columna B: Asunto
Columna C: Día de recepción
Columna D: Fecha de recepción
Columna E: Hora de recepción
Columna F: Señalaba si el correo estaba relacionado a SuperNet/ SuperMóvil
Columna G: Asunto
Columna H: Día de contestación
Columna I: Fecha de contestación
Columna J: Hora de contestación

La base de datos que se utilizó para medir la eficiencia del área de SuperNet, respecto a los correos electrónicos que se estaban recibiendo y contestando, consta de 7573 correos, en un periodo de tres meses que va del primero de enero del 2017 al 31 de marzo del mismo año. Se trata de la bitácora que día con día se iba alimentando para demostrar lo que se hacía en la jornada laboral. Un ejemplo de la bitácora se muestra en la imagen 6. A petición de gerencia, se omitió mostrar la base completa.

Imagen 6

Segmento de bitácora de correos recibidos y contestados

#	ASUNTO	DÍA	FECHA	HORA	RELACIONADO A SN/SM	ASUNTO	DÍA	FECHA	HORA
1		domingo	01/01/17	7:21 a. m.	N	RE:	martes	03/01/2017	1:39 p. m.
2	llamadas	domingo	01/01/17	9:08 a. m.	N	RE: llamadas	martes	03/01/2017	1:42 p. m.
3	Reclamación	domingo	01/01/17	11:03 a. m.	S	RE: Reclamación	martes	03/01/2017	1:42 p. m.
4	Ayuda Urgente!	domingo	01/01/17	11:09 a.m.	S	RE: Ayuda Urgente!	martes	03/01/2017	1:44 p. m.
5	Clave acceso a banca m	domingo	01/01/17	11:36 a.m.	S	RE: Clave acceso a banca movil	martes	03/01/2017	1:45 p. m.
6	deposito no reflejado	domingo	01/01/17	12:02 p.m.	N	RE: deposito no reflejado	martes	03/01/2017	1:46 p. m.
7	Clave telefónica	domingo	01/01/17	12:08 p.m.	N	RE: Clave telefónica	martes	03/01/2017	1:47 p. m.
8	Quiero registrarme	domingo	01/01/17	12:49 p.m.	S	RE: Quiero registrarme	martes	03/01/2017	1:47 p. m.
9	Cuentas	domingo	01/01/17	12:56 p. m.	N	RE: Cuentas	martes	03/01/2017	1:48 p. m.
10	duda de crédito	domingo	01/01/17	1:06 p. m.	N	RE: duda de crédito	martes	03/01/2017	1:50 p. m.
11	desactivar cuanta movi	domingo	01/01/17	1:29 p. m.	N	RE: desactivar cuanta movil	martes	03/01/2017	1:50 p. m.
12	desabilitar el servicio d	domingo	01/01/17	1:46 p. m.	N	RE: desabilitar el servicio de es	martes	03/01/2017	2:43 p. m.
13	Problema con supertoken	domingo	01/01/17	2:04 p. m.	S	RE: Problema con supertoken	martes	03/01/2017	2:44 p. m.
14	No puedo abrir el token	domingo	01/01/17	2:12 p. m.	S	RE: No puedo abrir el token en	martes	03/01/2017	2:45 p. m.
15	Información	domingo	01/01/17	2:36 p. m.	S	RE: Información	martes	03/01/2017	2:47 p. m.
16	movimientos no registra	domingo	01/01/17	3:09 p. m.	S	RE: movimientos no registrados	martes	03/01/2017	2:48 p. m.
17	Contraseña errónea sup	domingo	01/01/17	3:35 p. m.	S	RE: Contraseña errónea superto	martes	03/01/2017	2:48 p. m.
18	Registro	domingo	01/01/17	4:09 p. m.	S	RE: Registro	martes	03/01/2017	2:49 p. m.
19		domingo	01/01/17	5:43 p. m.	S	RE:	martes	03/01/2017	2:50 p. m.
20	Aclaracion de cuenta	domingo	01/01/17	6:32 p. m.	N	RE: Aclaracion de cuenta	martes	03/01/2017	2:51 p. m.
21	sin acceso a mi cuenta	domingo	01/01/17	6:39 p. m.	N	RE: sin acceso a mi cuenta	martes	03/01/2017	2:53 p. m.
22	Contraceña	domingo	01/01/17	7:22 p. m.	N	RE: Contraceña	martes	03/01/2017	2:56 p. m.
23	Cancelación de compra	domingo	01/01/17	7:42 p. m.	S	RE: Cancelación de compra	martes	03/01/2017	2:58 p. m.
24	Identificación de cargo	domingo	01/01/17	8:17 p. m.	N	RE: Identificación de cargo	martes	03/01/2017	2:59 p. m.
25	Bloqueo de app	domingo	01/01/17	8:26 p. m.	N	RE: Bloqueo de app	martes	03/01/2017	3:00 p. m.
26	supermovil	domingo	01/01/17	9:06 p. m.	S	RE: supermovil	martes	03/01/2017	3:03 p. m.
27	Cambiar correo persona	domingo	01/01/17	9:45 p. m.	S	RE: Cambiar correo personal ta	martes	03/01/2017	3:06 p. m.
28	Tarjeta bloqueada	domingo	01/01/17	9:55 p. m.	N	RE: Tarjeta bloqueada	martes	03/01/2017	3:07 p. m.
29	Falta de dinero	domingo	01/01/17	10:54 p.m.	N	RE: Falta de dinero	martes	03/01/2017	3:07 p. m.
30	Pregunta,	domingo	01/01/17	11:05 p.m.	S	RE: Pregunta,	martes	03/01/2017	3:08 p. m.

Fuente: elaboración propia con información adquirida en el campo laboral

Ésta base permitiría medir cuantos correos se recibían diario, que día y en que horario se recibían más, con que asunto se enviaban y si el correo estaba relacionado con el área de SuperNet/SuperMóvil o habría que derivar al área correspondiente; también permitiría llevar un control de cuantos correos se estaban contestando diario y el día, fecha y hora en que se hacía.

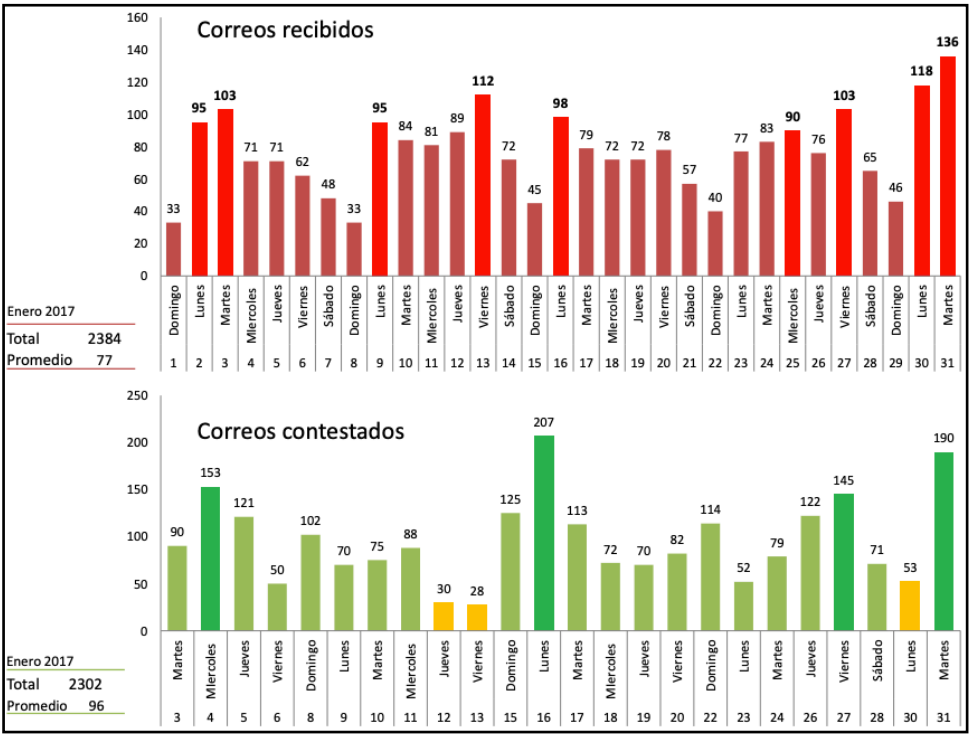
Se decidió manejar esa estructura de base de datos teniendo en mente la cuenta T ya que de esa forma se aplicaría el principio de partida doble que mantiene el equilibrio entre el “deber” (cargos) y el “haber” (abonos) en cualquier sistema contable.

Fueron cerca de tres meses los que se necesitaron para tener la bandeja del correo gestionada. Conforme gerencia a cargo de Teresa de Jesús Escobar, vio resultados, decidió que el ejecutivo telefónico que estaba a cargo de responder correos, dedicara su jornada completa en desempeñar dicha actividad. La

responsabilidad de contestar un correo que un cliente enviaba a smovil@santander.com.mx, recaía totalmente en un ejecutivo telefónico.

La productividad en el área de SuperNet se vio beneficiada al satisfacer las demandas de los clientes ya no sólo vía telefónica sino ya también vía correo electrónico. De tener correos sin respuesta con un atraso de 11 meses, ahora, cada que se recibía un correo, el tiempo máximo de respuesta era de 10 minutos si estaba dentro de la jornada laboral. Sino era así, máximo en 24 horas el cliente debía recibir respuesta. En promedio, se atendían 90 e-mails al día. Para demostrar lo anterior, se tenía que llenar una bitácora que al término de la jornada laboral, se enviaría al supervisor en turno. A continuación se muestra el análisis de los datos obtenidos.

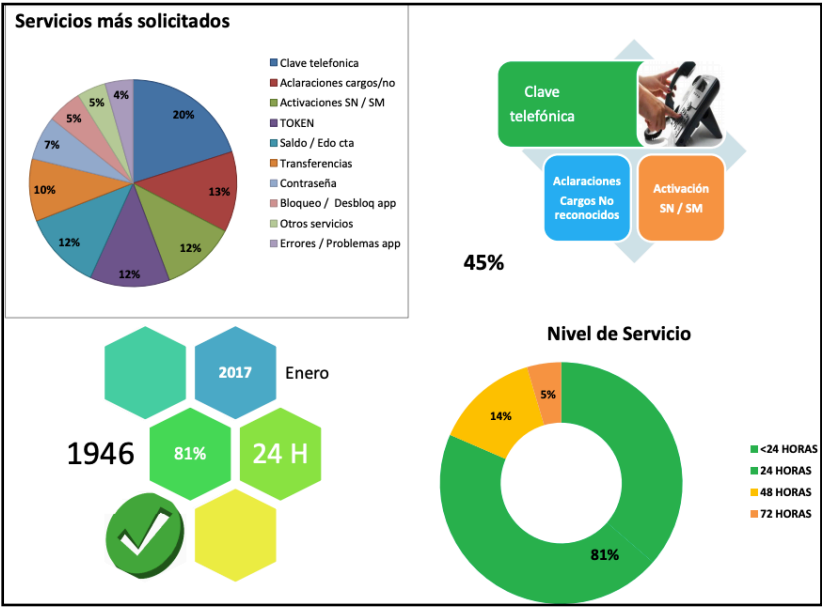
Gráfica 7
Resultados de bitácora de correos, enero 2017



Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

En enero de 2017, se recibieron 2,384 correos, con un promedio de 77 por día. Se contestaron 2,302 con un promedio de 96. El promedio en los correos contestados es más alto al ser menos los días a promediar debido al descanso del ejecutivo encargado de atender la bandeja de entrada. El día que más correos se reciben es el lunes.

Gráfica 8
Servicios solicitados por correo y nivel de servicio, enero 2017

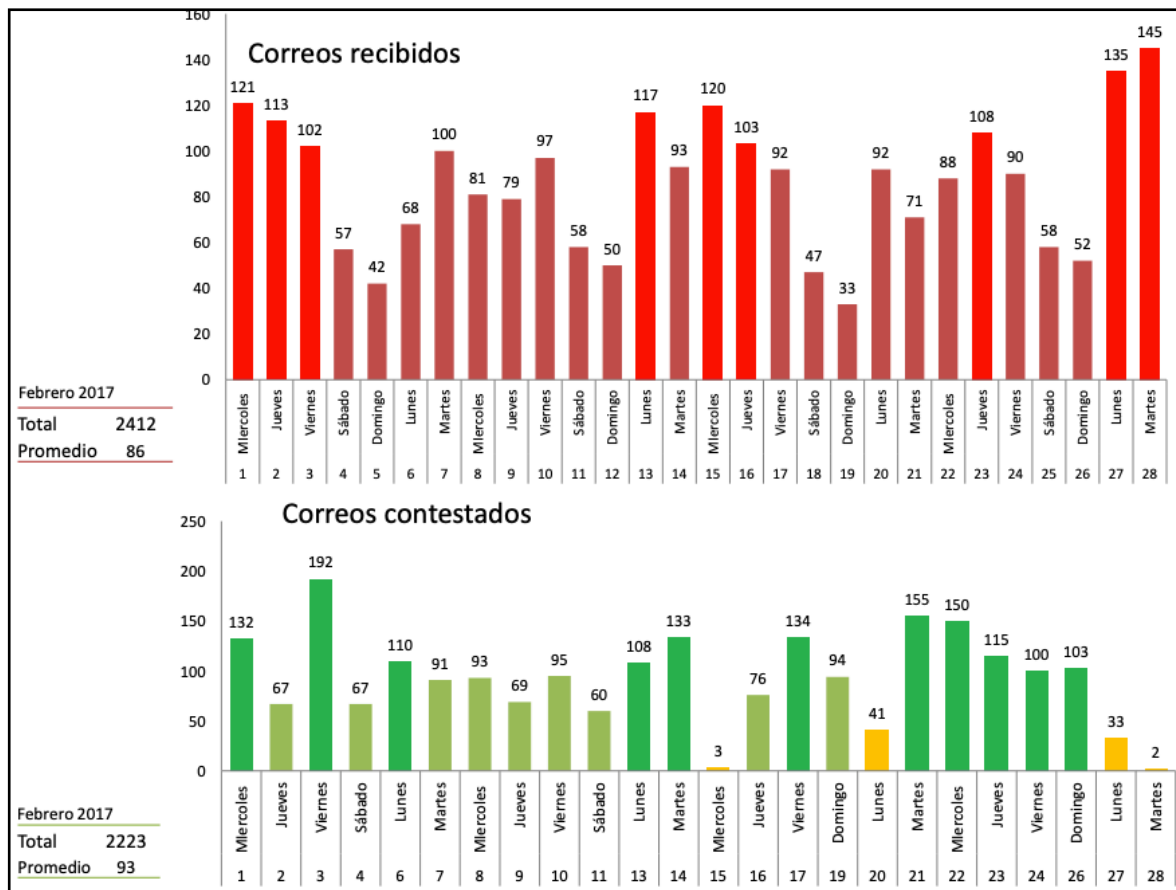


Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

La mayoría de los correos (95%) que se escriben a smovil@santander.com.mx son para asuntos relacionados con el área de SuperNet, siendo de igual forma que en las llamadas, la clave telefónica el servicio más solicitado. La clave telefónica es necesaria para afiliarse a la banca digital de Santander.

De los 2,302 correos que se contestaron en el mes, 1,946 fueron respondidos antes de las 24 horas, lo que condujo a un nivel de servicio del 81%. Sólo el 5% de los correos recibidos (115), tuvieron respuesta hasta 72 horas después.

Gráfica 9
Resultados de bitácora de correos, febrero 2017

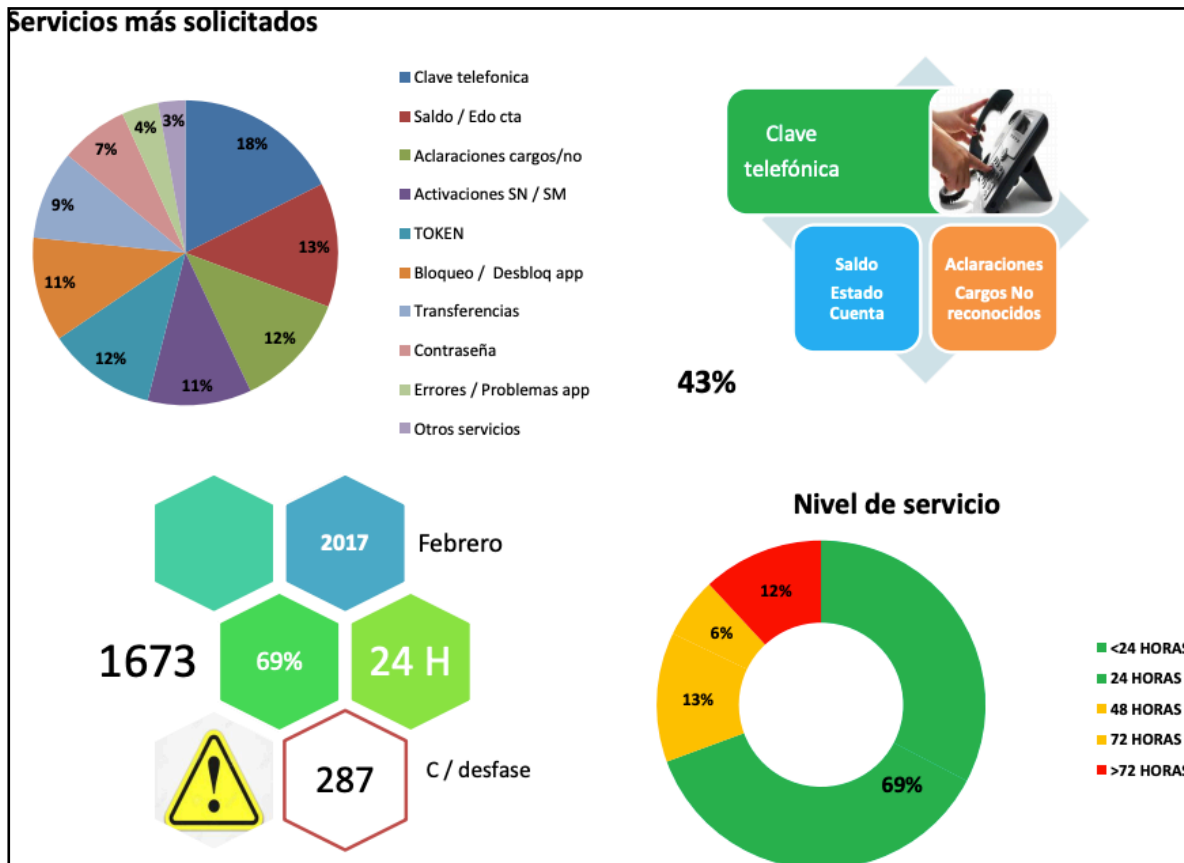


Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

En febrero de 2017, se recibieron 28 correos más que en enero del mismo año. Al igual que en las llamadas, en días de quincena se reciben más correos de lo habitual. Por ejemplo, el promedio del mes son 86 correos diarios, sin embargo el miércoles 15 de febrero se recibieron 120 correos y el martes 28 de febrero se tuvo el máximo de 145 correos recibidos.

Respecto a los correos contestados, se tuvo un menor desempeño que el mes anterior esto debido al ausentismo debido a que el ejecutivo encargado del área, al no ser ésta su función principal, se pidió que contestara llamadas. El miércoles 15 de febrero únicamente se contestaron tres correos, debido al alto número de llamadas en espera.

Gráfica 10 Servicios solicitados por correo y nivel de servicio, febrero 2017

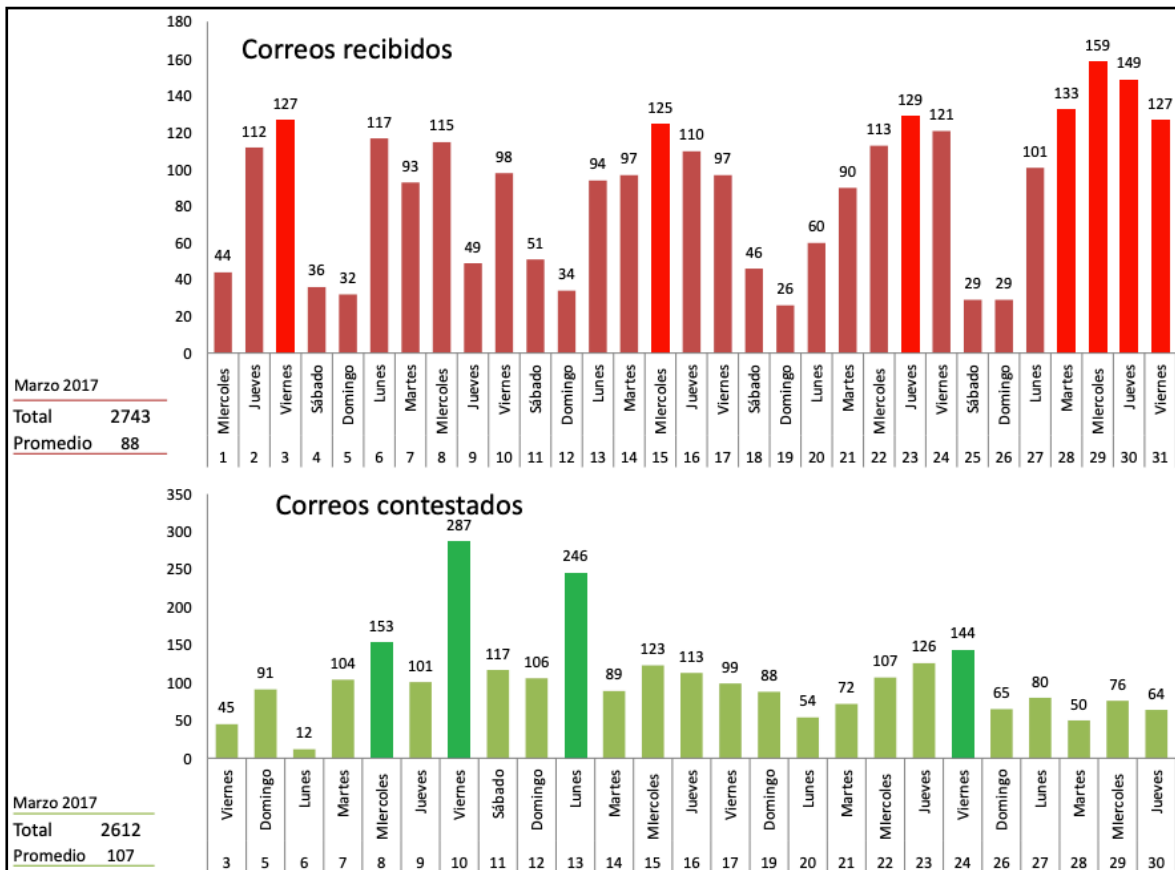


Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

Para febrero de 2017 el nivel de servicio cayó a 69%, debido a que se tuvieron mas correos electrónicos contestados después de las 24 horas de recibirlo. Se contestaron menos correos que en enero y con un tiempo de respuesta mayor. 287 correos tuvieron un desfase de más de tres días sin recibir respuesta.

La clave telefónica sigue siendo el servicio mas solicitado por correo, en segundo lugar se encuentra la solicitud del estado de cuenta y en tercer lugar el reporte de cargos no reconocidos. Cabe mencionar que cuando el cliente pide saldos o estados de cuenta, no se envían por correo sino que se le dan los pasos a seguir para que él mismo los descargue desde el portal bancario.

Gráfica 11
Resultados de bitácora de correos, marzo 2017

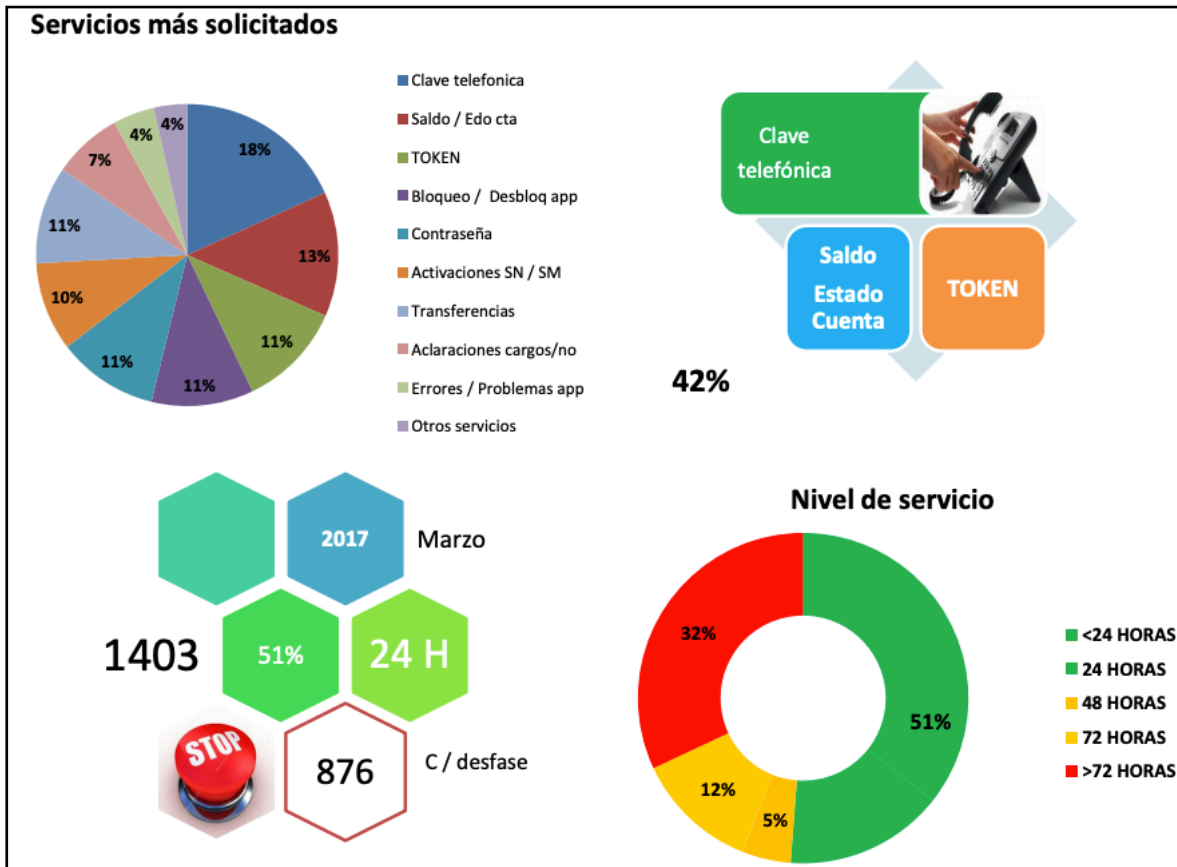


Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

En marzo de 2017 se estuvo cerca de recibir los 3,000 correos puesto que se recibieron 2,743 con un promedio de 88 diarios. El cierre del mes fue el más saturado, recibiendo 133, 159, 149 y 127 por día.

Se tuvo un máximo de 287 correos contestados, esto debido a que se asignó un ejecutivo más para responder, uno en el turno matutino y el otro en el turno vespertino. Debido a que sábado y domingo son los días que menos correos se reciben, el lunes debería haber al menos dos ejecutivos para responder el acumulado del fin de semana más los que se vayan recibiendo el lunes.

Gráfica 12 Servicios solicitados y nivel de servicio, marzo 2017



Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center

En marzo de 2017, se decidió regresar al ejecutivo telefónico a atender únicamente llamadas, razón por la cual el nivel de servicio cayó hasta el 51%. Poco más de la tercera parte de los correos, tuvieron un tiempo de respuesta de 72 horas y más de 72 horas después de recibido.

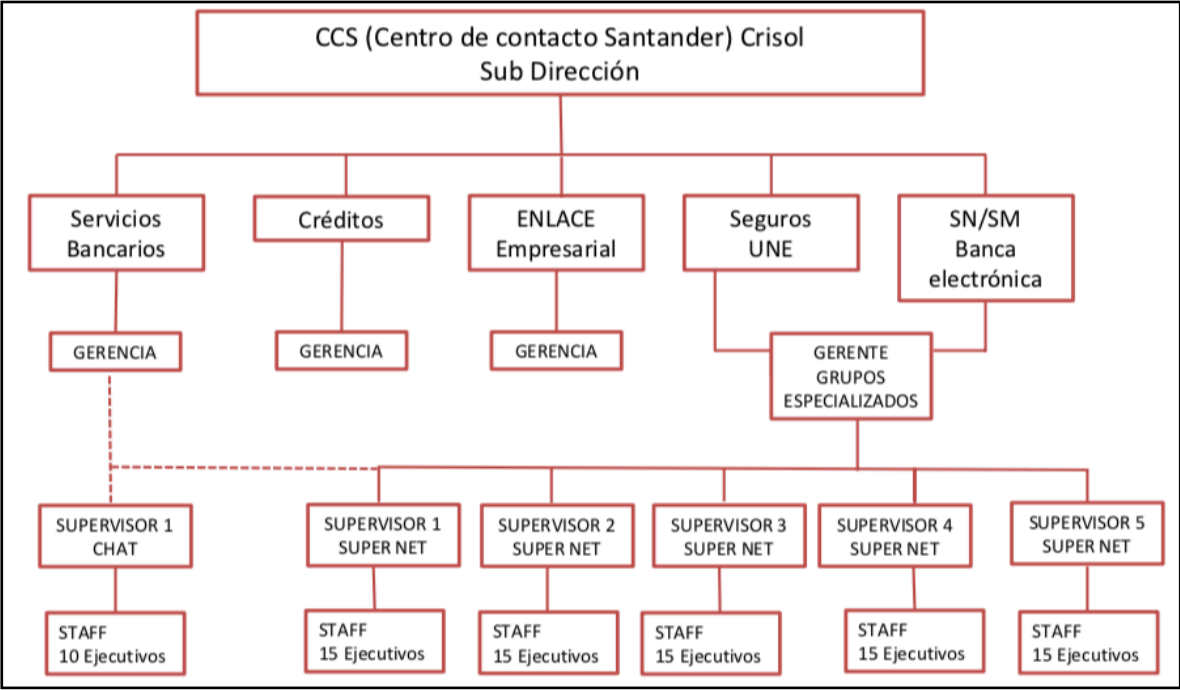
El comportamiento del nivel de servicio de marzo, denota la importancia de tener bien gestionada la bandeja de entrada de smovil, de lo contrario, el nivel de servicio cae rotundamente. Es un área que no se debe descuidar sino poner la atención que merece debido a que cada mes se reciben más correos.

Debido a que la mayoría de servicios solicitados por correo electrónico tenía que ver con el área de SuperNet, a nivel sub dirección a cargo de Renato Procuna, se

decidió que se iba a crear una área de chat conformada por 10 ejecutivos, dos de ellos estarían contestando la bandeja de correos de smovil@santander.com.mx y los otros 8 estaría atendiendo el chat interactivo que se encuentra en el portal bancario.

Así entonces, el área de SuperNet/SuperMóvil, se estaría dividiendo en dos partes: atención telefónica y atención por chat y correo. Asimismo se añadiría un supervisor más lo que provocó que cada supervisor tuviera a su cargo a 15 ejecutivos telefónicos, tal cual como se muestra en el siguiente organigrama.

Imagen 7
Organigrama del Contact Center Santander después de añadir una área



Fuente: elaboración propia con información obtenida del contact center


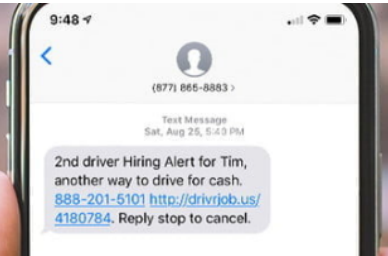
La tarea de cinco meses de atender, controlar y medir la bandeja de entrada, permitió tener un panorama de atención más claro en el correo electrónico, se hizo notar su crecimiento y la atención que merecía al grado de asignar una área que se encargaría de atender éste canal de contacto.



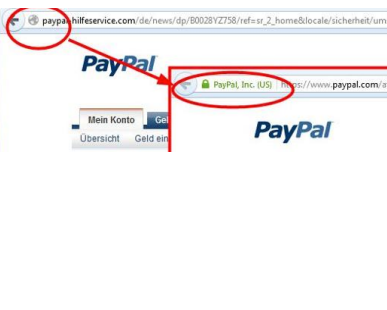
Al momento de brindar atención por canales digitales, es importante que el banco ofrezca seguridad en la información que se brinda, para minimizar el riesgo de que ocurra un fraude cibernético.


La CONDUSEF define a los fraudes cibernéticos como “aquellas estafas que utilizan la red para realizar transacciones ilícitas”. En general, las personas que realizan este tipo de fraudes se aprovechan del desconocimiento o poco cuidado que tienen las personas al utilizar servicios financieros en línea. Si bien, al realizar el fraude por medios electrónicos no existe un engaño de manera física, sí hay una violación de privacidad y un mal uso de la información recolectada.

El fraude cibernético tiene seis modalidades que se explican a continuación en un cuadro comparativo junto con tips para cuidar la información personal en la red, prevenirse y evitar ser víctima de fraude.

Tabla 6
Modalidades del fraude cibernético y cómo evitarlo

Modalidad	¿En qué consiste?	Medidas de protección
<p>Correo basura o spam</p> 	<p>Se trata de un correo electrónico con contenido engañoso que es enviado a uno o varios destinatarios que no lo solicitaron. La información de dicho correo invita a visitar una página o descargar algún archivo que por lo general es un virus que roba la información del dispositivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalar en la computadora o dispositivo móvil un buen software de seguridad (antivirus). ● No dar clic o abrir vínculos sospechosos. ● Realizar descarga de aplicaciones por medio de tiendas y desarrolladores oficiales.
<p>Smishing</p> 	<p>Los delincuentes envían un mensaje SMS al teléfono móvil, con la finalidad de visitar una página web fraudulenta y obtener información bancaria para realizar transacciones a nombre del usuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No dar clic o abrir vínculos sospechosos. ● Instalar en el dispositivo móvil un buen antivirus. ● Si hay dudas, comunicarse directamente con la institución financiera.

Modalidad	¿En qué consiste?	Medidas de protección
<p style="text-align: center;">Phishing</p> <p style="text-align: center;">BBVA Bancomer</p> 	<p>Al hacerse pasar por una institución financiera, poniendo emblemas y utilizando tácticas alarmistas, enviarán un correo indicando un error en la cuenta bancaria y requiriendo actualización de información. Añaden una liga que dirige al sitio falso y al ingresar los datos, obtienen información confidencial cómo: número de tarjeta de crédito, claves, datos de cuentas bancarias, contraseñas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Jamás entregar datos por correo electrónico. ● Recordar que las Instituciones Financieras NUNCA solicitan datos financieros a menos que sea el usuario quien inicia la operación. ● Si hay dudas con el correo, comunicarse directamente con la institución financiera.
<p style="text-align: center;">Vishing o phishing telefónico</p> 	<p>Los delincuentes simulan ser empleados de alguna institución financiera y generalmente convencen al decir que las cuentas están registrando cargos irregulares o que requieren alguna información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Jamás proporcionar datos vía telefónica. ● Recordar que las Instituciones Financieras NUNCA solicitan datos financieros a menos que sea el usuario quien inicia la operación. ● Si hay dudas, llamar directamente a la institución financiera.
<p style="text-align: center;">Pharming</p> 	<p>Por medio de un link, redirigen al usuario a una página de internet falsa mediante ventanas emergentes, para robar su información. Suelen mostrar leyendas similares a esta "ERROR EN EL SISTEMA. Para solucionarlo da clic aquí".</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No dar clic a páginas sospechosas. ● No responder mensajes de correo que dicen haber ganado un premio, viaje o sorteo puesto que antes de otorgar el supuesto premio, solicitan datos personales. ● Verificar que el sitio donde se navega cuenta con el protocolo de seguridad "https://" y un candado cerrado en la barra de direcciones.

Modalidad	¿En qué consiste?	Medidas de protección
<p data-bbox="256 394 581 426">Comercio electrónico</p> 	<p data-bbox="646 401 976 464">Existen dos modalidades recurrentes:</p> <ol data-bbox="630 468 992 751" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="630 468 992 688">1. Sustracción de datos personales, contraseñas, nombres de usuario o números de tarjetas de crédito que pueden prestarse al robo de identidad. <li data-bbox="630 688 992 751">2. Pagar por una compra que nunca se recibió. 	<ul data-bbox="1019 258 1377 888" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1019 258 1377 415">● Al momento de comprar, verificar que se trate de un sitio seguro y legítimo (que la dirección comience con “https://”). <li data-bbox="1019 415 1377 573">● Tener cuidado con páginas que ofrecen productos demasiado baratos, ya que puede tratarse de algún fraude. <li data-bbox="1019 573 1377 667">● Revisar las opiniones de otros compradores respecto al vendedor. <li data-bbox="1019 667 1377 793">● No utilizar computadoras o redes públicas al momento de realizar las compras. <li data-bbox="1019 793 1377 888">● Guardar comprobantes de compras para futuras aclaraciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de “Fraudes financieros, ¡No te dejes engañar!”, colección de cuadernos educativos de la CONDUSEF.

Respecto al uso seguro de la banca móvil, las recomendaciones son las siguientes:

- * Evitar seleccionar la opción “recordar contraseña”
- * No guardar notas de texto que contengan claves de acceso o información de cuentas bancarias
- * Poner mayúsculas, minúsculas y signos en la contraseña de acceso.

Es importante mencionar que al momento de realizar los machotes para responder los correos electrónicos, se evitó responder con contenido que tuviese algún link o liga de acceso puesto que esto se podía interpretar como *phishing*. El 16 de julio del 2018, la CONDUSEF escribió en su cuenta de Twitter (@CondusefMx) una alerta de un correo que estaba circulando a nombre de Santander, bajo el pretexto de “desbloquear tu cuenta”, donde se pedía entrar a una liga. El correo se muestra a continuación:

Imagen 8 Ejemplo de phishing bancario

Enviado el: lunes, 16 de julio de 2018 09:54 a. m.
Asunto: Phishing: Bloqueo Temporal Santander



Estimado Cliente :

Por motivos de seguridad y verificación, el contrato enlace [redacted] ha sido **Suspendido Temporalmente** puede ingresar a su Banca Electronica y validar el acceso a su cuenta.

El Bloqueo de Seguridad suele suceder por alguno de los siguientes motivos:

- Cambio de direccion IP (Internet Protocol)
- Uso de nuevo dispositivo para ingresar a Santander
- Múltiples intentos de acceder al sistema de forma incorrecta

Puede realizar este proceso via web ingresando desde cualquier dispositivo (Pc, Laptop, Tablet o Celular) para concluir el desbloqueo de su acceso con su dispositivo token:

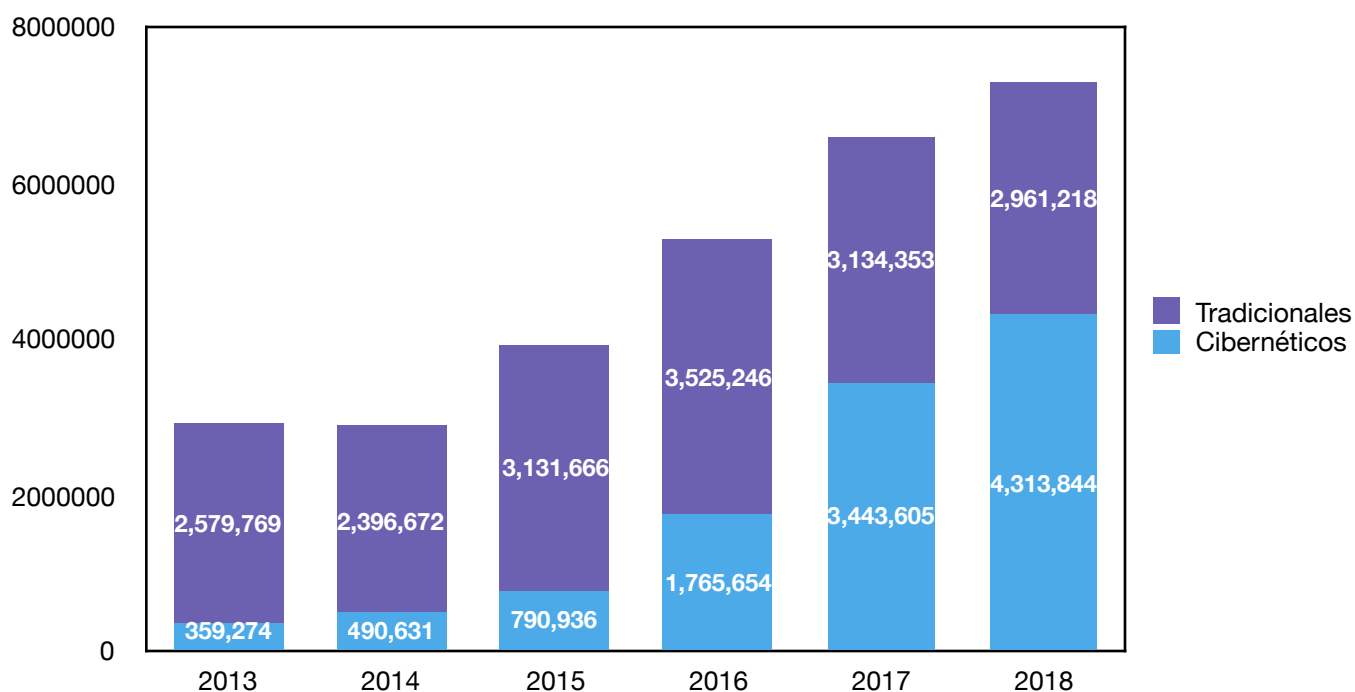
<https://enlace.santander.com.mx/reactivacionesweb/>

Tambien puede realizarlo en cualquier sucursal Santander de su preferencia acudiendo con su identificación oficial, tarjeta de debito o credito y dispositivo Token.

Fuente: imagen tomada de @CondusefMx

De enero a diciembre de 2018, los usuarios reclamaron \$9,517.2 millones de pesos con un total de 4,313,844 quejas, un promedio de \$2,303.31 pesos por queja; sólo se bonificó el 55% del total reclamado y 88 de cada 100 fraudes cibernéticos fueron resueltos a favor del usuario. Además el 59% de los fraudes totales fueron cibernéticos y el 41% restante de la forma tradicional (aquellos donde la transacción fue hecha en una terminal punto de venta, ATM (cajeros), en sucursal o corresponsales, entre otros.) En la siguiente gráfica se muestran las cifras de reclamaciones totales por fraude tanto cibernético como tradicional.

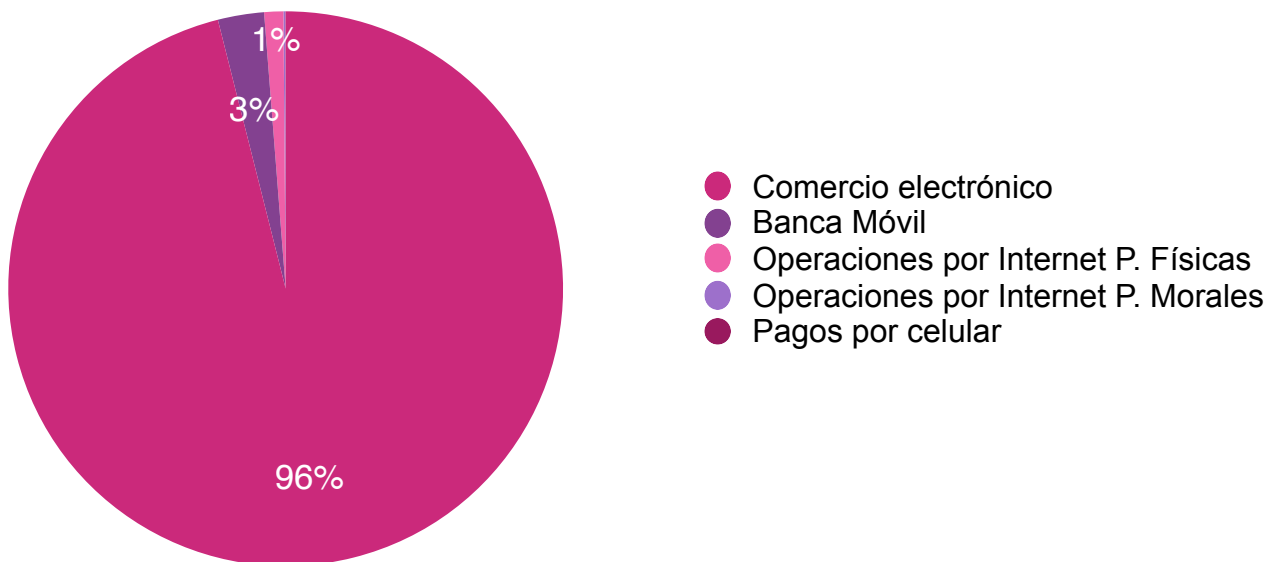
Gráfica 13
Reclamaciones totales por fraudes tradicionales y cibernéticos
en México, 2013-2018



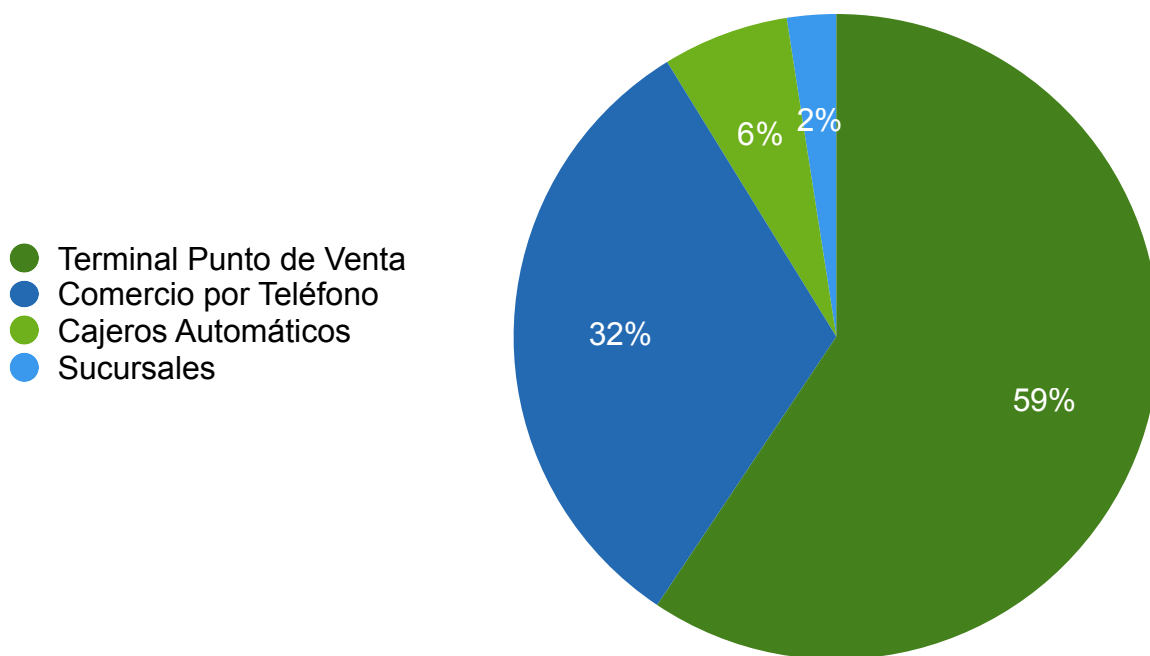
Fuente: elaboración propia con datos de CONDUSEF

La tendencia del fraude cibernético tuvo un incremento del 25% con respecto al mismo periodo de 2017 y una disminución del tradicional de un 15%. Las quejas por fraudes cibernéticos representan cada año una mayor proporción (del 12% al 59%).

Gráfica 14
Fraudes cibernéticos por
modalidad en México, 2018



Gráfica 15
Fraudes tradicionales por modalidad en
México, 2018



Fuente: elaboración propia con datos de CONDUSEF

La CONDUSEF, de la mano del Buró de Entidades Financieras crearon el Índice de Desempeño de Atención a Usuarios (IDATU), dato numérico que mide la calidad operativa de la atención y servicio de las Instituciones Financieras, respecto de su comportamiento y cumplimiento en la gestión de las reclamaciones que sus clientes presentan ante la CONDUSEF. Es así que este índice ayuda a identificar qué tan bien o mal atienden las instituciones a sus usuarios, y permite comparar una institución frente a otra, por lo que este indicador fomenta la competencia y busca promover una mejor atención en la calidad del servicio.

El promedio de IDATU para el sector de Banca Múltiple es de 8.56. A continuación se muestra una tabla con la calificación que obtuvieron en el indicador, los siete bancos más grandes que operan en México (clasificados así por la CNBV de acuerdo a su importancia sistémica local).

Tabla 7
Calificación IDATU por Institución, México 2018

Institución	Índice de desempeño de atención a usuarios (IDATU) Calificación 0 - 10
HSBC	8.71
Inbursa	8.66
BBVA Bancomer	8.39
Scotiabank	8.33
Citibanamex	8.19
Santander	6.93
Banorte	6.59
Promedio	8.56

Fuente: elaboración propia con datos de Buró de Entidades Financieras. Comportamiento General de Bancos 2018

En caso de ser víctima de fraude, las recomendaciones son las siguientes:

- Llamar a aquellas Instituciones Financieras o establecimientos comerciales en los que tiene cuentas e informar de la situación para evitar más daños.
- Acudir al Ministerio Público a levantar un acta, incluso si el banco ya devolvió el dinero.
- Acudir a la CONDUSEF en caso de enfrentar algún problema con un servicio o producto financiero.
- Denunciar teléfonos, páginas web, perfiles de redes sociales y correos electrónicos fraudulentos en el Portal de Fraudes Financieros que la Condusef puso a disposición del público en general. Disponible en: <https://phpapps.condusef.gob.mx/fraudes_financieros/index.php>

Es importante monitorear las cuentas frecuentemente para evitar posibles sorpresas y cambiar las contraseñas de acceso cada mes. También se recomienda revisar al menos una vez cada 6 meses el Reporte de Crédito por si se identifica algo anormal, notificarlo de inmediato a la Sociedad de Información Crediticia

El fraude en México no es un mito, es una realidad que se debe afrontar con mayor conocimiento y responsabilidad de los productos y servicios financieros contratados, para no ser parte de la estadística. Según la CONDUSEF, la mayoría de los fraudes son ocasionados por descuidos de los propios usuarios, de ahí la importancia de estar informados sobre las medidas para la protección de datos personales y financieros. Se debe tener una mayor concienciación sobre la importancia de la ciberseguridad.

Por su parte, las Instituciones Financieras están obligadas a realizar acciones que garanticen la seguridad de la infraestructura tecnológica en que se soportan sus operaciones y la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información conforme a las disposiciones normativas y el avance tecnológico. Para proteger los datos personales de sus clientes, las Instituciones Financieras están

adoptando nuevas y mejores tecnologías, con el fin de combatir el fraude cibernético.

Como parte de las modificaciones a las leyes y Disposiciones de Carácter General, aplicables a las Instituciones de Crédito se dio a conocer que en los próximos 12 meses posteriores a septiembre del 2017, las instituciones bancarias tomarían lectura de huellas dactilares de sus clientes para la contratación de créditos y aperturas de cuentas, al igual que deberán presentar dos identificaciones oficiales vigentes, entre las que se encuentran:

- Credencial para votar (INE)
- Pasaporte
- Licencia para conducir
- Certificado de matrícula consular
- Documento migratorio (en caso de tratarse de una persona extranjera).

Los bancos tendrán que corroborar de manera remota el CURP con la base del Registro Nacional de Población (RENAPO) y los datos tendrán que coincidir previo a la contratación o apertura de cuentas. Así, las instituciones podrán conformar una base de datos de huellas dactilares de sus clientes a fin de utilizarla para la verificación de su identidad.

La huella digital no es la única herramienta biométrica que los bancos utilizarán. La identificación biométrica también puede ser mediante:

- La voz
- Firma digitalizada
- Scanner facial
- Scanner de retina

Anteriormente algunos bancos ofrecían el servicio de alertas al celular, ahora, como parte de las nuevas medidas de seguridad, todos los bancos solicitarían a

sus clientes su número teléfono móvil o correo electrónico para notificarle sobre los siguientes servicios:

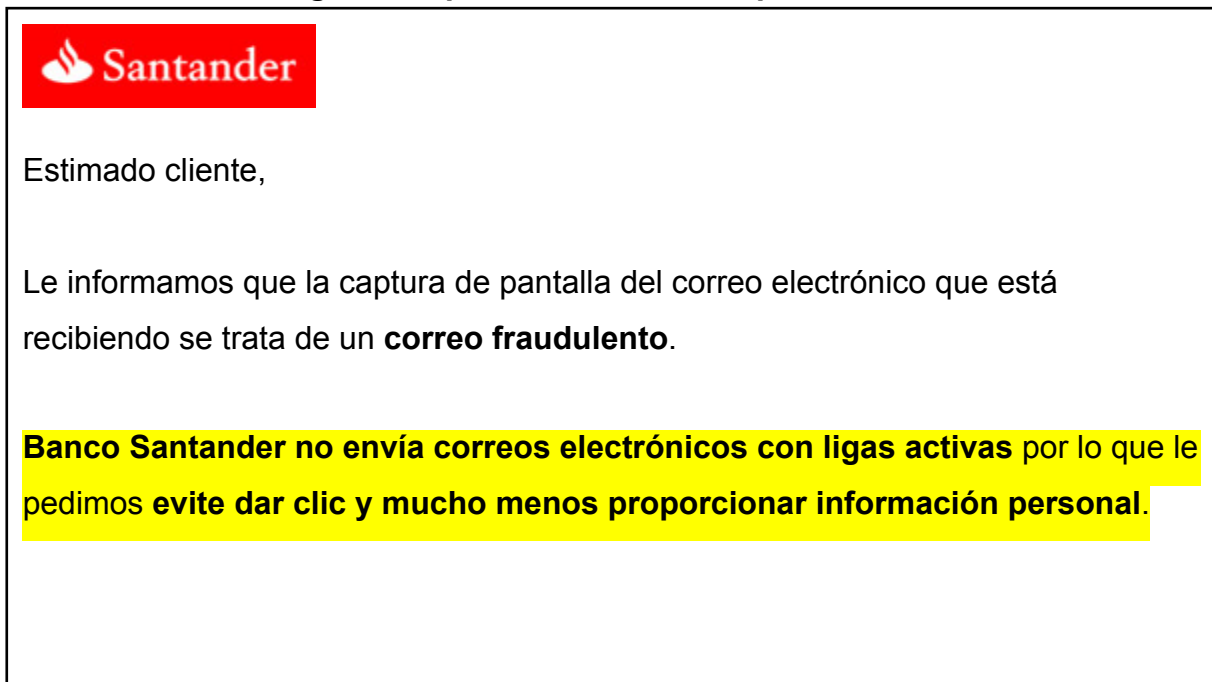
- Cualquier contratación de productos y servicios
- Retiros de efectivo
- Transferencias de recursos
- Activación de tarjetas de débito y crédito

El uso de estas medidas es de forma gradual en cada uno de los productos o servicios bancarios, y las instituciones financieras deberán adecuar sus modelos de operación. También se establece que al momento en que las instituciones financieras cumplan con todas las medidas de seguridad y se cercioren de la identidad del usuario, se harán responsables de cualquier reclamación que desconozca la contratación de algún crédito o servicio.

Por su parte, Banco Santander envía por correo electrónico las medidas de seguridad que se muestran en la imagen 9, en caso de recibir un correo de un cliente reportando un problema con su cuenta o un “premio” que se haya ganado.

Imagen 9

Medidas de seguridad que Santander envía por correo a sus clientes



Le enviamos las **siguientes medidas de seguridad** para el uso de su banca por Internet.

- Instale en los equipos donde opera su banca electrónica el aplicativo **TRUSTEER**, descargable gratuitamente en la página del banco, que lo alertará de entrar a sitios falsos.
- Al momento de ingresar código de cliente, **corrobore que aparezca la imagen que seleccionó previamente**. Si aparece alguna página o imagen diferente REPORTELA INMEDIATAMENTE.
- **En caso de que reciba alguna solicitud de datos**, claves para actualizaciones, sincronizaciones, desbloques, por medio de algún correo no solicitado, encuesta, cadenas, propaganda con asunto dudoso o que procedan de una fuente desconocida, **NO LOS PROPORCIONE**.
- **NUNCA ingrese** al portal **desde** computadoras de **lugares públicos**.
- Mantenga sus equipos con parches de sistema actualizados, **instalar antivirus**, actualizarlo y escanear sus equipos con el antivirus.
- Evite a toda costa manejar archivos personales (música, fotos, video, etc.)
- Nunca descargue archivos/programas de Internet y sobretodo evite instalar cualquier tipo de software sin el soporte de alguien que sepa de sistemas.
- No navegue en sitios de dudosa reputación.
- Recuerde que, **NUNCA ninguna entidad financiera le pedirá por correo o teléfono datos confidenciales**.

Además, al entrar al portal bancario de cada institución financiera, se arroja un mensaje de prevención sobre el cuidado de la información personal. Por ejemplo, Banorte muestra el siguiente mensaje:

Imagen 10
Alerta a usuario del portal bancario de Banorte



Fuente: portal bancario <<https://www.banorte.com/wps/portal/banorte>>

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES

Para atender las necesidades de los clientes y brindar servicios de una manera mucho más inmediata y empática se debe aprovechar la tecnología, transformando la atención de clientes tradicional en una estrategia digital. Por ejemplo, utilizar los medios sociales como punto de resolución para los problemas que presenten y no solo para anunciarse.

Conformar un equipo multidisciplinario que pueda atender tanto llamadas telefónicas como dudas o quejas y dar el debido seguimiento. Esto da un protagonismo especial al concepto de experiencia del cliente para fomentar la lealtad y generar fidelización con el banco.

El desarrollo de un modelo de negocio orientado al cliente, dará fortaleza a la banca digital. Sin embargo, un punto importante a tener en cuenta es la ciberseguridad.

El movimiento digital no está impulsado por los bancos, sino por la sociedad y las tendencias. Hoy, las nuevas generaciones y todos aquellos que desean migrar hacia ellas buscan la digitalización; sin embargo, también hay clientes que prefieren los canales tradicionales de atención personalizada.

El sector bancario está entrando de lleno en la era digital, siendo su principal apuesta para conseguir mejorar sus expectativas de futuro y teniendo al cliente, al usuario de banca, en el punto de mira. El sector se encuentra obligado a reinventar su relación con sus clientes, adaptándose a los nuevos canales digitales de comunicación, donde mejorar la experiencia del usuario resulta absolutamente clave.

La transformación bancaria está dando resultados muy importantes en tres fuentes fundamentales:

- 1) lanzamiento de productos que reflejan la transformación digital que comete la banca (sitio web y la banca móvil)

2) Fortalecimiento de los canales de atención

3) Atención al cliente en oficinas.

La tendencia es muy clara con el abandono de los canales más tradicionales por parte de los usuarios, para dirigirse hacia los canales digitales. La banca móvil sigue con un crecimiento imparable, además se mantiene también un crecimiento sostenido en el uso de la banca por internet y en el número de seguidores que las entidades tienen en las redes sociales. Las redes sociales vienen a ser el complemento al tradicional cara a cara en las oficinas bancarias. Las entidades bancarias no solamente deben publicar a través de sus redes sociales sus productos o servicios sino que deben interactuar con sus clientes.

Los esfuerzos en seguridad de la información deben asumirse tanto por parte de los usuarios como por parte de las Instituciones financieras. un trabajo en conjunto para evitar el fraude cibernético. La seguridad de los clientes deben ser la prioridad número uno. Se tiene que hacer que los usuarios confíen en sus sistemas.

El reto está claro, continuar orientando los esfuerzos a la digitalización con un enfoque en mejorar la interacción con los clientes, generando experiencias únicas en cualquier punto de contacto y dando el debido seguimiento a cada situación, es la herramienta clave para conocer al cliente, escucharle y en base a eso poder satisfacer sus necesidades, logrando su fidelización con el Banco.

Por último, es importante recalcar que la banca tradicional requiere no sólo de estar a la vanguardia de la tecnología sino también canalizar recursos para capacitar a su personal para crear relaciones duraderas y de mayor valor añadido con los clientes. La transformación digital no es cuestión de tecnologías, es cuestión de relaciones con los clientes.

REFERENCIAS

Arreola, J. (2016). 10 consideraciones para la Ley Fintech que México prepara, World Economic Forum. Disponible en: <<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/11/10-consideraciones-para-la-ley-fintech-que-mexico-prepara/>>

Asociación de Bancos de México (2018). Exponencial el crecimiento de banca móvil en 5 años. Disponible en: <https://www.abm.org.mx/sala-de-prensa/sintesis/historial/sintesis_2018_04_02.pdf>

Asociación Mexicana de Sociedades Financieras Populares. (2017). ¿Qué es la Inclusión Financiera?. Disponible en: <<http://www.amsofipo.mx/inclusion.html>>

Banco Mundial (2018). Unión internacional de Telecomunicaciones, Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC y base de datos. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.BBND.P2?end=2017&start=1998&view=chart>>

Buró de Entidades Financieras (2018). Comportamiento General de Bancos. Disponible en <https://www.buro.gob.mx/general_gob.php?id_sector=40&id_periodo=21>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (2018). Banca electrónica vs. Banca tradicional. Disponible en: <<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/675-banca-electronica-vs-banca-tradicional>>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (2018). Comercio Electrónico. Estadísticas. Disponible en: <<https://www.condusef.gob.mx/gbm/?p=estadisticas>>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Fraudes financieros ¡No te dejes engañar!. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment_data/file/240481/FRAUDES_FINANCIEROS_web.pdf>

Diario Oficial de la Federación (2009), Tercera Sección. Disponible en: <http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5096848>

Fanjul, J. y Valdunciel L. (2008). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/41141130_Impacto_espanol_de_las_nuevas_tecnologias_en_el_negocio_bancario_espanol>

Finnovista. (2018). Fintech Radar México. México supera la barrera de las 300 startups Fintech y refuerza su posición como segundo ecosistema Fintech más

importante en América Latina. Disponible en: <<https://www.finnovista.com/actualizacion-fintech-radar-mexico/>>

Guía Financiación empresarial (2017). Estamos en la tercera ola fintech, según Goldman Sachs. Disponible en: <<https://www.guiafinem.com/estamos-en-la-tercera-ola-fintech-segun-goldman-sachs/>>

Grupo Financiero Banorte (2018). Impulsando al México del futuro. Informe Anual 2018. Disponible en: <<https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/annual-reports/es/2018/InformeAnualBANORTE2018.pdf>>

Instituto Federal de Telecomunicaciones (2016). Reforma constitucional. Disponible en: <<http://www.ift.org.mx/que-es-el-ift/reforma-constitucional#>>

Juárez, E. (2017). Más usuarios de banca móvil. El economista. Disponible en: <<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mas-usuarios-de-banca-movil-20171126-0064.html>>

Marr, B. (2017). A complete beginner's guide to blockchain. Forbes. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/01/24/a-complete-beginners-guide-to-blockchain/#4a99f1b86e60>>

Merino, C. (2016). Responsabilidad de los bancos por estafa bancaria (“phishing”) y los mecanismos de protección de los usuarios de la banca electrónica. Disponible en: <<https://asociacionafectadosinternet.es/phishing-bancario/>>

Muñoz, F. (2008). La adopción de una innovación basada en la Web. Análisis y modernización de los mecanismos generadores de confianza. Tesis doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Editorial de la Universidad de Granada. Disponible en: <<https://hera.ugr.es/tesisugr/17346770.pdf>>

OCDE (2017). Perspectivas sobre la Economía Digital. Disponible en: <<http://www.oecd.org/governance/perspectivas-de-la-ocde-sobre-la-economia-digital-2017-9789264302211-es.htm>>

Ontiveros, E. (2000). La nueva economía, Claves de razón práctica, N° 103, Disponible en: <<http://www.afi.es/eo/CLAVES%20COMPLETO%20-%20CON%20PORTADA%20A%20COLOR%20JUNIO%202000.DOC.pdf>>

Pons, J. (2016). Millennials en México, un mercado menos homogéneo de lo que se cree. Disponible en: <<https://marketing4ecommerce.mx/millennials-en-mexico-un-mercado-menos-homogeneo-de-lo-que-se-cree/>>

PwC (2017). Global Fintech Survey. Disponible en: <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>>

PwC (2018). Cómo funciona blockchain (infografía). Disponible en: <<http://usblogs.pwc.com/emerging-technology/a-primer-on-blockchain-infographic/>>

Sánchez, J. (2012). Banca electrónica vs. Banca Tradicional. Disponible en: <<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/servicios-financieros/675-banca-electronica-vs-banca-tradicional>>

Santiago, J. (1999). La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura. Tesis doctoral. Madrid, España. Disponible en: <<https://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2034501.pdf>>

Santibáñez, P. (2015). ¿Cuál es el panorama de sector fintech?. Disponible en: <<https://www.entrepreneur.com/article/268987>>

The Valley. (2018). La banca del futuro: cómo responder a las nuevas exigencias del cliente digital. Disponible en: <<https://thevalley.es/blog/digitalizacion-sector-bancario/>>