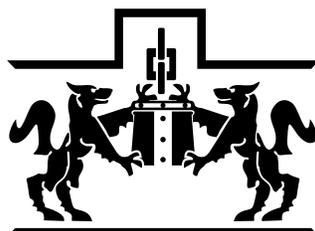


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“ESTRATEGIA EN MEDIOS DIGITALES PARA LA DIFUSIÓN  
DEL USO DE BANCA ELECTRÓNICA EN BANJERCITO”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presenta:

**GUZMAR ÁNGEL GONZÁLEZ GÁLVEZ**

Director de tesis: Mtro. Gerardo Roberto Herrera Villanueva  
Lector 1: Mtro. Roberto Augusto Montalvo Gómez  
Lector 2: Mtro. Fernando Sánchez Prado

**Ciudad de México**

**2016**

**“Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor mas no el de la Universidad”.**

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	4
II. CASO.....	6
III. SUSTENTO.....	11
IV. SOLUCIÓN .....	32
CONCLUSIÓN .....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	43

## I. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en la que se comunica la gente, teniendo una conexión a internet uno puede conocer lo que está ocurriendo en otro continente en tiempo real, buscar opiniones de consumidores sobre algún producto o servicio, comprar productos de diferentes países con entrega a la puerta de tu casa, y la forma de entretenimiento ya no se centra en la televisión.

A estas nuevas formas de comunicarse e interactuar las empresas han tenido que adaptarse, con la necesidad de no perder la oportunidad de llegar a más clientes potenciales; México es uno de los países en donde la gente pasa la mayor parte del tiempo en redes sociales, principalmente Facebook y Twitter.

Cada vez más empresas suman su presencia en internet ya que los usuarios están cambiando su forma de consumir productos y servicios; ocho años atrás si uno quería buscar un restaurante cerca de alguna colonia u ordenar una pizza era necesario buscar en el directorio o preguntar referencias a las personas, hoy en día únicamente basta con ingresar en algún buscador “Comida italiana colonia Roma” o “Teléfono Domino’s pizza” y tendremos lo que necesitamos de manera casi inmediata, ubicación en el mapa, horario de servicio, teléfono de contacto, página web oficial y la opinión de otras personas sobre su experiencia en dicho restaurante.

Es importante tener toda la información actualizada, para que la persona que busque nuestro servicio o producto pueda obtenerla oportunamente, y aún más importante, es recordarle que estamos presentes en la red y puede encontrar lo que necesita en nuestra página oficial.

Las redes sociales se han convertido en un canal importante para que las empresas puedan dar a conocer a sus consumidores nuevos productos o servicios, y también entablar una comunicación directa con ellos, tan importante es el contenido en la web, que empresas se han visto afectadas por malos comentarios o publicaciones, al punto de tener que cancelar sus campañas, así como publicidad que ha logrado ser viral a nivel mundial por su originalidad y creatividad.

Es de precisar que Banjercito forma parte del Sistema Financiero Mexicano como una Banca de Desarrollo dentro de las Instituciones de Crédito dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, factores que para el estudio del caso son trascendentales, en virtud que como ente del sector público, le es aplicable una doble normativa, la de toda institución financiera y la de la Administración Pública Federal, siendo esta última la que resulta relevante, por la naturaleza presupuestal que le implica, así como para la difusión de materiales, incluso en determinados momentos, como ejemplo las vedas electorales.

Dada la naturaleza de las actividades de su sector primario, los integrantes de las Fuerzas Armadas, al encontrarse desplegados en todo el Territorio Nacional y en muchos de los casos alejados de sus familias, es para Banjercito fundamental buscar mecanismos financieros que les apoyen a la atención de sus necesidades financieras, ya que no hay que perder de vista que al final son seres humanos que enfrentan necesidades iguales, en muchos casos, a los de cualquier familia civil, con la gran diferencia de su propia actividad.

En este trabajo analizaremos el caso del Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada S.N.C. y su servicio de Banca Electrónica que tiene una relevancia importante atendiendo las necesidades del sector al que se dirige con el objetivo de plantear la mejor solución posible para los problemas que presentan sus usuarios.

## II. CASO

### **Estrategia en Medios Digitales para la difusión del uso de Banca Electrónica.**

Banajercito tiene su corporativo ubicado en la Ciudad de México, y en los últimos años la Dirección de Banca Electrónica (D.B.E. a partir de aquí) ha tenido problemas para incorporar a su mercado el uso del servicio, ya que la falta de actualización en internet de las nuevas funciones disponibles y guías para el uso del sistema, obliga a los clientes a acudir a la sucursal para asesorarse en cómo realizar las operaciones, así mismo el canal para dar a conocer toda esta información es de la manera tradicional, desperdiciando la capacidad de las redes sociales y los medios virtuales, generando un gasto innecesario en publicidad, así como de tiempo y recurso humano en sucursal.

El Licenciado en Mercadotecnia Antonio Gálvez ingresó a la institución, con 24 años de edad, el 9 de diciembre del 2011, en un principio estuvo comisionado en varias áreas, a fin de apoyar con la carga operativa, y el 01 de octubre del 2012 fue asignado a la Gerencia de Banca Electrónica (G.B.E. a partir de aquí), en donde las tareas asignadas correspondían a la parte operativa.

Durante el periodo de su incorporación a la G.B.E. al 1 de diciembre del 2013, notó que el área no era considerada relevante para las operaciones del banco. Derivado de esta situación, la banca electrónica se encontraba estancada en cuanto a transacciones, actualizaciones y falta de controles internos para el manejo de las diferentes tareas, pero lo que más resaltaba era la falta de información por parte de los clientes para el uso del sistema que se veía reflejada en la cantidad de papel que se recibía en el área.

Antonio al tener trato directo con los clientes empezó a detectar varios puntos críticos en el flujo de información, principalmente en sucursal donde la carga de trabajo de las diferentes operaciones no permite a los promotores asesorar de manera correcta a los clientes.

Debido a la falta de actualización en el sitio web de Banca Electrónica, donde algunos conceptos de preguntas frecuentes y la guía de usuario, no permiten al cliente informarse de manera correcta sobre las transacciones disponibles en cada una de las vías por las cuales se brinda el servicio (Internet, aplicación móvil, teléfono tradicional), esto ha generado que los clientes tengan que marcar al corporativo de manera constante para tener asesorías o realizar diferentes transacciones, generando que el centro de atención a clientes se vea saturado de manera constante, causando la molestia por el largo tiempo de espera para ser atendidos.

En consecuencia la carga de trabajo en la GBE en ocasiones supera la capacidad del número de personas que la conforman, así como atraso en los diferentes procesos que se realizan, ya que gran parte del tiempo se invierte en atención a clientes vía telefónica o trámites de sucursales por correo electrónico, afectando la percepción de los clientes al servicio que se ofrece.

En general, cuando el cliente ingresa a la página oficial del banco y desea consultar la forma de operar en la Banca Electrónica, puede encontrarse con falta de información, o datos que no están actualizados, teniendo solamente dos opciones para poder obtenerla, acudiendo a una sucursal o vía telefónica al corporativo.

Además, en la página de Facebook y Twitter, la institución tiende a publicar únicamente el tipo de cambio, en menor cantidad información sobre los productos y servicios, además de restringir los comentarios, evitando tener contacto con el cliente y establecer un medio de comunicación para poder canalizarlos al sitio donde pueden encontrar la información necesaria o resolver sus dudas de manera directa.

Antonio observó la falta de un proceso que permitiera recabar información e ir actualizando las diferentes plataformas para poder difundir las nuevas transacciones, o datos de interés al cliente de manera oportuna, generando en el mercado el hábito de acudir a sucursal para poder obtener información de cualquier tipo.

El uso de las redes sociales se ha visto restringida debido a que el área que lleva el control, es experta en la seguridad de la institución, pero no así en la atención a clientes, por lo cual para poder solicitar que se realice la publicación de información, se debe llevar a cabo un proceso, donde se solicita autorización a otras áreas que únicamente alargan los tiempos y dificulta el seguimiento a los clientes.

Durante el año 2014, Antonio se enfocó a elaborar una serie de materiales publicitarios para informar al cliente sobre los diferentes servicios de los cuales disponía la banca electrónica, e ir mostrando las actualizaciones del servicio y la forma de operarlas. Durante ese año se invirtieron alrededor de 390 mil pesos en flyers, posters, dípticos y trípticos de diferentes servicios de la Dirección de Banca Electrónica, y en el banco se invirtieron alrededor de 11 millones de pesos únicamente en publicidad de las diferentes áreas, tanto de campañas internas como externas.

Al revisar la información que estaba generando, el Lic. Gálvez detectó algunas carencias para poder realizar los diversos materiales publicitarios, como la idea de que fuera descrito paso por paso la forma de realizar las transacciones, ya que esto aumentaba en gran medida la cantidad de texto y dejaba poco espacio para poder hacerlo más visual al cliente.

Platicando con su jefe directo, Antonio les preguntó:

- ¿No hay forma de poder utilizar un simulador que nos deje grabar las transacciones y así poder mostrarlas en sucursales?
- No – respondió su jefe – el problema es que el área de seguridad informática nos tiene restringido el acceso de las máquinas a internet, pero podemos ver si con el simulador que hacemos las pruebas nos sirve para realizarlo.
- Estaría bien, pero el que se utiliza ahorita para realizar las pruebas, es la versión anterior de la aplicación, no tiene caso grabarla, si no es la versión que el cliente va a utilizar, porque les podemos dar miles de dípticos o trípticos con la nueva imagen pero al final no sabemos realmente cuántos lo están leyendo. – respondió Antonio.
- Bueno, pero el cliente estando en sucursal lo va a ver y hay que hacerlo llamativo para que lo agarre y lo lea. Además hay que indicarle a las sucursales que cuando se realice un alta a un cliente en banca electrónica les impriman la guía y les den lo que les hemos mandado. – comentó su jefe.

- Podemos decirles, pero ya sabemos cómo son las sucursales, que al día siguiente ya se les olvidó lo que les decimos. Además de que llenamos de más papel al cliente y no estamos seguros que lo vayan a leer.
- Vamos a hacer algo, prepara una guía de las transacciones que más problemas tienen, las nuevas que hemos implementado y vamos a mandárselas. Hay que estarlas bombardeando con recordatorios de que lo hagan y que les den la información, que es en beneficio de ellas para que no generen tanto papel y aquí también dejemos de recibir tantos trámites. – y con ese comentario terminó la conversación.

Antonio pensaba si realmente las sucursales harían caso de los correos, ya que no todos los promotores bancarios cuentan con uno, y en algunas sucursales el de un solo usuario se comparte entre todas las personas que requieren enviar trámites a corporativo.

Analizando el flujo de trabajo actual para realizar la publicidad o actualizar la información y puntualizó la forma en la que actualmente se solicita:

1. Se hacen las pruebas de las nuevas transacciones.
2. Recopilación de la información e imágenes necesarias para comenzar a trabajar en la publicidad.
3. Propuesta de la información e imágenes que se presentarán en la publicidad.
4. Una vez autorizada, se envía al área de mercadotecnia para que elaboren el diseño del material publicitario.
5. Se devuelve al área para su revisión y si es correcto se realizan las gestiones ante las demás áreas correspondientes para realizar la impresión.
6. El proveedor entrega el material publicitario a la G.B.E. y ésta a su vez hace las gestiones para la distribución a las sucursales.
7. Si la publicidad contempló difusión por redes sociales se envían al área responsable, una vez entregadas, se revisan de manera constante las páginas para verificar en qué momento son publicadas.

Durante este proceso, la persona encargada de la publicidad se incorpora al final de cada desarrollo, o cuando el proceso está terminado y su lanzamiento es próximo, lo que deja poco tiempo para planear y elaborar la forma de distribución o los mensajes de difusión, lo cual en ocasiones genera que se lance al público la actualización y posteriormente la información.

Al revisar la publicidad de años anteriores, se percató que trabajar la difusión de manera apresurada no ha permitido definir un estilo en la publicidad, por lo cual los mensajes enviados a los clientes no ayudan a reforzar la imagen de la institución, ya que de manera constante cambia la forma de presentarlos.

De igual manera, la información sobre los proyectos en desarrollo, no es proporcionada al personal que labora en el área, provocando, que en ocasiones, la persona encargada de atender al cliente no esté enterado o no cuente con los datos necesarios para informar sobre las nuevas transacciones.

Antonio, al ver que hay un mercado acostumbrado a presentarse en la sucursal para poder realizar sus trámites y obtener información de banca electrónica, ve la necesidad de crear una nueva estrategia que permita a los clientes encontrar la información de manera

fácil y sencilla, para evitar el exceso de trámites en papel y poder aprovechar más el tiempo en la gerencia para implementar mejoras.

Una tarde, mientras el Lic. Gálvez validaba los documentos enviados por sucursal, y después de un par de meses de tener que estar haciendo la misma actividad durante más de 12 horas por el alto volumen de trámites, decidió revisar los reportes históricos de lo que envían las sucursales a la gerencia, encontrando que los más frecuentes son los siguientes:

- Alta de Banca Electronica.
- Alta de Banca Móvil (a partir de 2011).
- Actualización de Banca Móvil.
- Desbloqueo y Corrección de Contraseña.
- Alta de Cuenta Propia, de Terceros y Otros Bancos.
- Baja de Servicio.

“No puedo creerlo, por mucho el trámite que más llega es el Desbloqueo y Corrección de contraseña”<sup>1</sup> – comentó a uno de sus compañeros – “a pesar de toda la información, las guías y los dípticos, cada vez nos llegan más de esos trámites.”

Con esta información pudo percatarse de manera más clara que los clientes no resguardan su información de manera segura, por lo cual al tratar de ingresar nuevamente, ya no cuentan con sus datos de acceso o los olvidaron y no existe una opción sencilla para que puedan hacer estos trámites sin necesidad de acudir a la sucursal.

Revisando los datos, Banjetel detectó que en promedio de las 1600 llamadas que se atienden al día, alrededor del 40% son referentes al servicio de banca electrónica. De esos clientes, el 60% tienen problemas para ingresar a su banca electrónica y solicitan se les proporcionen nuevamente sus datos para hacer uso del servicio.

Cuando Antonio terminó de revisar los reportes, recordó en particular un evento al cual acudió en agosto del 2013, una feria de crédito en una de las sucursales que realizan un importante número de trámites debido a su ubicación cerca de instalaciones militares, se encargó junto con otro compañero de brindar apoyo a la carga operativa, en específico a los relacionados con banca electrónica.

Al llegar a la sucursal, 10 minutos antes de las 08:00 la fila para ser atendidos era de más de 50 personas. En lo que colocaban el módulo de atención de clientes a un costado de la sucursal, varios clientes comenzaban a acercarse, y al referir que era atención en específico de banca electrónica comenzaban a formar una fila. Tratando de que se les comenzara a atender de manera pronta, apoyaban en colocar el módulo, acomodar las sillas, equipos y fotocopiadoras.

Uno de los clientes que atendió le comentó:

“Qué bueno que pongan estos módulos, porque luego para que uno pueda venir es un relajo. Tiene uno que pedir permiso y aquí se echa todo el día nada más para desbloquear la banca electrónica y luego se va uno y cuando intentas ingresar te dice que está mal la contraseña y tienes que venir de nuevo. Lo malo es que no nos dan permiso siempre y uno ya sabe que si va a venir, es estar aquí parado casi todo el día y nada más por la

---

<sup>1</sup> En promedio se reciben en la Gerencia de Banca Electrónica 23mil tramites de Desbloqueo y Corrección de Contraseña por mes, durante 2013 se atendieron 261,735 de estos trámites según reportes internos.

contraseña. Ahorita bien rápido nada más como una hora y ya me atendieron y me resolvieron mi duda.”

El tiempo estimado de atención por cliente en el módulo era de 10 minutos, en el que se realizaba el desbloqueo, la corrección de contraseña, se sacaba la fotocopia y se le apoyaba al cliente para que pudiera asignar su contraseña confidencial, en su mayoría ingresan a BanjeNet, BanjeCel o BanjeTel únicamente para realizar la renovación de sus préstamos cada tres meses.

De 100 trámites que se atendían, 90 eran desbloques de usuario y correcciones de contraseña, y en algunos casos, el cliente regresaba unos minutos después ya que se había vuelto a bloquear al no poder cambiar la contraseña.

Derivado de la experiencia obtenida en la atención de los clientes y revisando los reportes de sucursal y el centro telefónico, detectó un gran número de clientes que de manera constante acuden a sucursal para solicitar su contraseña, y en algunos casos a la misma persona se le realizan 4 o más correcciones en un mismo día, lo que aumenta el volumen de los trámites enviados a la G.B.E.

Antonio observó que un factor importante para que se presente esta situación es que el cliente debe ingresar una clave dinámica al realizar su cambio de contraseña. Al no tener conocimiento de cómo realizar esta operación de manera correcta y haber perdido su token o BanjeCel, se encuentra únicamente con la opción de acudir a sucursal para tener acceso nuevamente al servicio.

Adicional a esto, actualmente la aplicación de BanjeCel no permite realizar el cambio de contraseña directamente en el celular, es necesario hacerlo por medio de BanjeNet usando la función de token incluida en la aplicación, desperdiciando la facilidad de generar claves dinámicas de manera automática al realizar una transferencia desde el dispositivo móvil.

Antonio ha detectado oportunidades de mejora y dada su formación académica en mercadotecnia, su prioridad está enfocada en cómo hacer llegar a los clientes, mensajes sobre el uso del servicio, a fin de ahorrar recursos tanto financieros, como de tiempo en la gerencia, que permita aumentar la productividad en otras tareas. A su vez, el Lic. Gálvez pretende presentar una propuesta al Director de Banca Electrónica para crear un proceso que permita aumentar el flujo de información hacia los clientes o mejorar la difusión del servicio de banca electrónica con el objetivo de reducir el número de trámites que se reciben en la G.B.E.

### **III. SUSTENTO**

#### **Antecedentes:**

#### **1. Banjercito, inicios y datos importantes.**

De conformidad con el Decreto Constitutivo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1946, y mediante Acta Constitutiva de fecha 6 de mayo del 1947, fue creado el entonces llamado Banco Nacional del Ejército y la Armada, bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima de Capital Variable, cuyas operaciones iniciaron el 15 de julio de 1947.

Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada S.N.C se organiza bajo la figura de las Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones de la denominada Banca de Desarrollo que forman parte de la Administración Pública Federal, pero mantienen personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene el objeto de otorgar apoyos financieros a los integrantes de las Fuerzas Armadas Mexicanas, tanto en el servicio activo como en situación de retiro.

En el marco de su Ley Orgánica, Banjercito puede realizar las operaciones de banca y crédito previstas en la Ley de Instituciones de Crédito con el fin de fomentar el ahorro nacional, canalizar de forma eficiente los recursos financieros, así como promover y financiar las actividades que corresponden al sector objetivo. Sin embargo los integrantes de las fuerzas armadas por sus condiciones laborales tan específicas requieren ser atendidos considerando criterios como los horarios de los diferentes servicios, lugares de adscripción, actividades de riesgo, movilidad, entre otros, por lo cual se requiere personal con un conocimiento específico de las necesidades que cada elemento presente. Cabe mencionar que aunque los servicios bancarios y los productos de captación también están a disposición del público en general, el otorgamiento de créditos es exclusivo para el personal de las fuerzas armadas.

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (Banjercito) atiende al sector de las fuerzas armadas (Secretaría de la Defensa Nacional y Secretaría de Marina), contando con una clientela permanente de más de 300,000 militares en servicio activo, retirados y pensionistas, a los cuales les otorga créditos y les ofrece los servicios de banca múltiple. Adicionalmente, Banjercito ha administrado los Fondos de Ahorro y de Trabajo de las Fuerzas Armadas, siendo este uno de los fundamentos que motivaron su creación.

En la actualidad Banjercito ofrece los siguientes productos financieros y servicios:

#### **Crédito (otorgado exclusivamente a personal militar)**

Préstamos Quirografarios: Se otorgan aproximadamente 36,000 préstamos quirografarios (PQ's) mensualmente, convirtiéndose en el principal producto otorgado por la Institución. Los PQ's se otorgan en ventanilla en un tiempo de 15 minutos aproximadamente, a un plazo de un año y con opción a renovación en un lapso de seis quincenas. Este tipo de crédito se otorga con base en el nivel de ingreso de los militares y es de dos tipos: el PQ Normal (destinado a todo el personal militar), y el PQ Especial (sólo para Generales, Jefes y Oficiales).

Créditos para la Adquisición de Bienes de Consumo Duradero (ABCD): Este tipo de préstamos se concede para la adquisición de bienes muebles, equipo de cómputo, armas y vehículos, a tasas y plazos relativamente más favorables que los del mercado.

Créditos Hipotecarios: Es un financiamiento que se otorga a los jefes, oficiales y generales del sector naval y militar, de acuerdo al grado que ostentan en el activo, para la adquisición de una vivienda, dicho crédito al 100% del valor del inmueble, con una tasa de interés del 10% fija sobre saldos insolutos. El 2.5% de comisión por apertura del crédito sobre el monto a financiar es el más bajo del mercado, y cuenta con un seguro sobre saldos insolutos y daños durante el tiempo que dure el financiamiento, renovable anualmente y pagadero quincenalmente. Los plazos del financiamiento son de 5, 10, 15 o 20 años.

Otro Tipo de Créditos. Adicionalmente, el Banco otorga créditos simples y en cuenta corriente, tales como el Credi-Líquido y el P.Q. Diverso. También ofrece a su clientela militar los beneficios de las tarjetas de crédito tradicionalmente utilizadas por los bancos que conforman el sistema financiero del país.

### **Captación (público en general)**

Cuentas de Ahorro: Este es uno de los instrumentos más utilizados por los integrantes de las Fuerzas Armadas, y cumple con uno de los objetivos fundamentales en su misión de banca de desarrollo, ya que la Institución cuenta con un considerable número de cuentas en aras de fomentar el ahorro de su sector objetivo.

Cuentas de Cheques e Inversiones a Plazo: Se ofrecen a todo el público las cuentas de cheques y los productos de inversión con características similares a los utilizados por la banca múltiple de primer piso. Sin embargo, atendiendo su capacidad financiera y su entorno de banca de fomento, tiene como estrategia mantener tasas de interés por arriba de la media del mercado.

### **Servicios**

Administración de Fondos de Ahorro y Trabajo: La principal fuente de recursos para la operación del Banco lo constituyen los Fondos de Ahorro y Trabajo de los elementos de las Fuerzas Armadas.

El Fondo de Ahorro pertenece a oficiales que se encuentran en el activo, y se constituye con aportaciones propias equivalentes al 5% de sus haberes y con una aportación adicional por el mismo porcentaje a cargo del Gobierno Federal. El Fondo de Trabajo se destina a los elementos de tropa, y se constituye sólo con aportaciones a cargo de Gobierno Federal equivalentes al 10% de sus haberes.

Tanto el Fondo de Ahorro como el de Trabajo se encuentran individualizados, por lo que cada militar conoce con exactitud y oportunidad el monto de sus saldos.

Importación e Internación Temporal de Vehículos (IITV): En apoyo a las políticas sectoriales establecidas por el Gobierno Federal, y atendiendo las directrices emanadas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Administración General de Aduanas), Banjercito presta el servicio a nuestros connacionales para la importación e internación temporal de vehículos, el cual es proporcionado al amparo del denominado "Programa Paisano".

Cabe señalar que, actualmente, la Institución ofrece a nuestros connacionales este servicio en seis módulos ubicados en los Consulados de México en Chicago, Illinois; en Houston y Dallas, Texas; en Los Ángeles, San Bernardino y Sacramento, California.

**Banca Electrónica:** Es el servicio de Banca por Internet o vía telefónica (IVR) que ofrece Banjercito a sus clientes para realizar sus operaciones bancarias de una manera cómoda, rápida, fácil, segura y en amplios horarios, además del otorgamiento de préstamos con depósito inmediato en su cuenta, transacción que tiene un alto volumen en los clientes del sector militar.

**Otros Servicios:** La Institución cuenta con el servicio de administración de Fideicomisos y Mandatos, encomendados principalmente por las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina.

Asimismo, ofrece el servicio de pago de nómina a más de 40,000 militares retirados y pensionistas, el cual es otorgado sin ningún costo y a través de la Red de Sucursales ubicadas a lo largo del territorio nacional.

## 2. La Banca Electrónica dentro del Banjercito.

En 2002, derivado de la demanda de su mercado objetivo, Banjercito comienza a ofrecer el servicio de banca electrónica a fin de facilitar a los clientes sus operaciones bancarias y de esta manera se crea la GBE, perteneciente a la Dirección de Banca Comercial.

Para la dirección vigente hasta el año 2012, la gerencia no era de gran relevancia para los planes del banco, por lo cual existían pocos controles o procedimientos para hacer llegar la información al cliente. En consecuencia, el cliente tiene que acudir a sucursal para realizar sus trámites o llamar al centro de atención telefónica para obtener asesorías, siendo al final necesario que se presentara con un promotor bancario. Esto provocó que la banca electrónica no tuviera una fuerte inversión de tiempo para desarrollar, planear o actualizar los sistemas y poder ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Al cambiar la Dirección General en diciembre de 2012, y la visión de la institución, la Banca Electrónica tomó más relevancia al ver que era fundamental para atender las necesidades del target y mejorar las transacciones disponibles para los usuarios.

A principios del 2014, la subdirección de Banca Electrónica se separa de la dirección de Banca Comercial y se establece como una Dirección, quedando con la siguiente estructura:

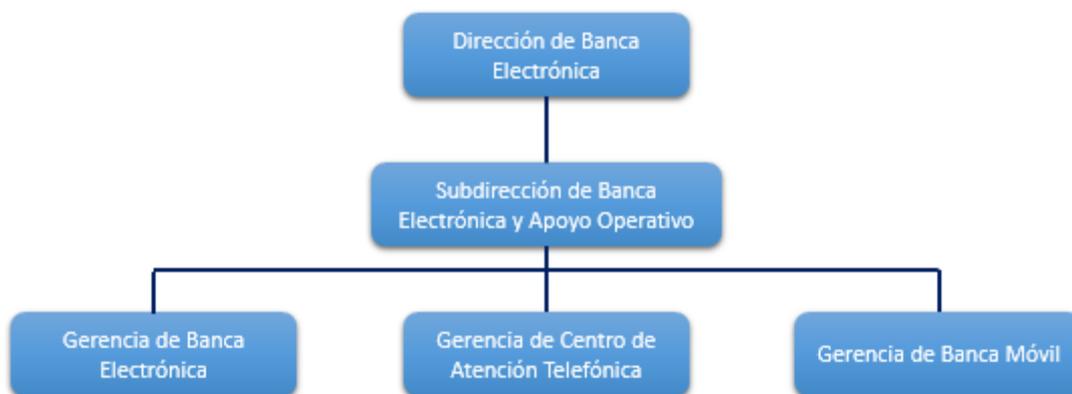


Figura 1. Estructura actual de Banca Electrónica

Aun cuando se convirtió en una dirección, la planilla de personal no sufrió modificación y, por el contrario, se colocaron metas de aperturas de banca electrónica y banca móvil a las sucursales. Esto generó un incremento considerable en la carga de trabajo afectando en tiempos la atención de trámites recibidos en la G.B.E.

La recepción de documentos enviados por sucursal a la G.B.E. está estructurada de la siguiente manera:

Persona que recibe los documentos físicamente:

- Puntea cada trámite a fin de validar que vengan todos los incluidos en la relación enviada por la sucursal.
- Verifica cada trámite a fin de validar que contenga la información, documentación y firmas.
- Imprime las pantallas correspondientes de cada trámite a fin de integrarlas al expediente del cliente.
- Devuelve a sucursal los trámites que presenten alguna inconsistencia así como el acuse de la relación recibida.
- Una vez revisados todos los trámites los canaliza a la persona responsable de liberarlos.

Persona que libera los trámites:

- Verifica que todos los trámites punteados en la relación recibida estén físicamente.
- Verifica cada trámite a fin de validar que contenga la información, documentación y firmas necesarias.
- Realiza la liberación de cada trámite en sistema.
- Imprime las pantallas que se deben integrar a cada expediente donde se confirma la atención del trámite.
- Si algún trámite presenta alguna inconsistencia lo devuelve a la persona que lo recibió a fin de que sea corregido o devuelto a sucursal.

Aunque los tiempos para la atención de cada trámite son cortos, se ve afectado por la atención de clientes y sucursales vía telefónica, de igual manera las actividades extras del área se ven retrasadas ya que la mayor parte del tiempo se dedica a la documentación recibida. La conjunción de estos factores no ha permitido al personal que labora en esta área tener tiempo para poder generar nuevas ideas o promover mejoras al sistema y de igual manera ha afectado en el ambiente laboral al tener un ritmo de trabajo acelerado de manera frecuente.

Actualmente, el servicio de Banca Electrónica se ofrece por medio de tres canales que son: BanjeTel, centro de atención a clientes, BanjeNet, por medio de internet, y BanjeCel, aplicación para teléfonos celulares, siendo los dos últimos los que presentan el mayor tránsito de operaciones, y siendo el más complicado para los clientes BanjeNet.

Datos internos del Banco indican que el mayor número de llamadas que se reciben en la G.B.E. se relacionan con problemas para poder realizar el cambio de contraseña, ya que los clientes no saben cómo generar claves dinámicas o como volver a activar en un nuevo dispositivo la aplicación de BanjeCel, trámite que pueden realizar por medio de BanjeNet pero aun así acuden a sucursal por desconocimiento de dicha opción.

La manera en que se dan a conocer las últimas actualizaciones del sistema de Banca Electrónica, es por medios tradicionales en papel, siendo el canal principal de distribución las sucursales, lo cual genera demasiada información para los clientes en trípticos, dípticos y flyers, ya que se incluyen además promocionales de los diversos productos del Banco.

Adicionalmente cuando el cliente trata de consultar la forma de realizar las transacciones en el sitio web, la información no se encuentra actualizada, o no están disponibles los tutoriales para poder realizar las operaciones más recientes.

El estudio Brújula Digital Banamex 2014 menciona en sus conclusiones, que de la población, los mayores de 15 años, residentes en ciudades de más de 400 mil habitantes y de nivel socioeconómico ABCD, el 39% está bancarizado, y de éste, un 78% utiliza internet, de forma que el tamaño de los “bancarizados internautas” en 2014 es del 30% (lo que supone un incremento del 25% respecto a 2011).

Durante el año 2014, se registró que del 100% de clientes que se encuentran dados de alta en el servicio de Banca Electrónica, únicamente el 43% realizan operaciones por este medio, mostrando una tendencia a la baja, entre otras cosas debido a las regulaciones impuestas por la CNBV en el uso del servicio.<sup>2</sup>

De forma acumulada (últimos 12 meses) se registran 18.6 millones de transacciones al 31 de diciembre, que representa un incremento de 762,808 transacciones (4.1%) comparado con los 17.8 millones de transacciones acumuladas al 31 de diciembre de 2013.

El crecimiento moderado en el número de operaciones realizadas en 2014 se vio afectado por la inclusión del token en diversas transacciones en atención a la regulación de la CNBV, tendencia que se está trabajando en revertir con la asignación del Soft-token a los clientes a través de la contratación de BanjeCel.

Estos datos se ven reflejados en el número de operaciones no monetarias que se realizan por medio de BanjeNet que representa el mayor porcentaje de transacciones:

Tipo de Operación	IVR	Aplicación Móvil	Internet
Monetaria	2.55%	57.94%	39.51%
No Monetaria	2.53%	38.05%	59.42%

Tabla 1. Porcentaje de operaciones realizadas por canal en Banca Electrónica.

Por el tipo de canal utilizado por los clientes al transaccionar en banca electrónica en el mes de diciembre, se identificó que:

- El **52.2%** de los clientes que utiliza BanjeNet viene disminuyendo en 25.1% en comparación de las operaciones que se registraron al 31 de diciembre de 2013, con motivo de que estos clientes están migrando a la aplicación móvil.

<sup>2</sup> Derivado de las regulaciones del Banco de México estipuladas en la Circular Única de Bancos (C.U.B.) todas las transacciones que implicarán salida de recursos de la cuenta de los clientes o dan acceso a su información deben contar con un segundo factor de autenticación, siendo este un factor de autenticación 3 como se establece en la circular, cuando se implementó esta medida menos del 40% de los clientes contaban con alguno de esos dispositivos, lo que generó una caída en las transacciones de banca electrónica de casi el 50%, según reportes internos.

- El **45.3%** tiene preferencia para utilizar BanjeCel, canal que incrementó en 169.3% respecto de las operaciones que registraba en diciembre de 2013.
- El **2.5%** realiza operaciones a través de BanjeTel, canal que presentó una disminución del 11.4% a las operaciones que se registraron en diciembre de 2013.
- Al mes de diciembre se incrementó 9.6% el número de clientes registrados en Banca Electrónica a los que se encontraban incorporados al 31 de diciembre de 2013.

Los índices operativos de clientes en banca electrónica presentaron los siguientes números:

- El **índice de clientes operativos** se ubicó en un **23.4%**, que disminuyó en 5.4 puntos porcentuales respecto del índice de 28.8% registrado en diciembre de 2013.
- El **índice de transacciones por cliente** se ubicó en un **15.5** transacciones, incrementando en 3.2 el número de éstas.

Es importante destacar que las transacciones monetarias que presentan el mayor volumen de operación por los clientes durante el 2014 fueron<sup>3</sup>:

1. Compra de tiempo aire a celular.
2. Traspasos y transferencias.
3. Otorgamiento de Créditos.

Estas cifras son un reflejo de la tendencia que se está presentando en México, en la cual el teléfono móvil, es un canal de acceso a servicios financieros que ayuda a reducir costos, tanto a usuarios como a las instituciones financieras. El avance tecnológico en estos dispositivos permite la creación de nuevos productos o modelos de negocios innovadores.

Dada su gran penetración en la población y la factibilidad de realizar una interconexión de forma segura, los teléfonos móviles representan un canal potencial para facilitar la inclusión de las personas al sistema financiero.

El estudio Brújula Digital Banamex del 2014 muestra que el 85% de los internautas bancarizados hacen uso del teléfono celular, por lo cual se ha convertido en el principal medio de acceso para el uso de los servicios financieros, y en años posteriores de acuerdo a la tendencia que se ha registrado es seguro que este canal sea el más importante.

---

<sup>3</sup> Consultar el Anexo 3 para conocer todas las transacciones disponibles en banca electrónica a diciembre del 2014.



Figura 2. Medios de acceso de internautas bancarizados.<sup>4</sup>

Un estudio de BBVA Research revela, que del total de las transacciones bancarias que se realizan en México, solo el 16% son a través de internet y apenas el 6.4% por telefonía móvil, aun cuando la AMIPCI en el 2013 registró más de 50 millones de usuarios de internet y más de 100 millones de líneas móviles.

Durante el 2014 los canales que han experimentado un mayor crecimiento son aquellos que permiten el uso en movilidad, particularmente celulares y tabletas, esto derivado de la variedad de actividades que se realizan en internet, aunado al aumento significativo de horas al día que se pasan en internet.

La banca electrónica de Banjercito actualmente ofrece dos tipos de servicios que se describen a continuación:

- **Banca Electrónica Express:** Este perfil de servicio sirve a clientes que únicamente utilizan el sistema para consulta de saldo, consulta de estados de cuenta, consulta de movimientos y renovación de préstamos personales, como estos clientes tienen bloqueadas las transferencias interbancaria o cualquier movimiento que implique salida de recursos de su cuenta, se pueden atender vía telefónica cuestiones como desbloqueo del número de usuario y asignación de una nueva contraseña.
- **Banca Electrónica Complet:** Incluye los servicios de la banca Express y adiciona la opción de realizar transferencias interbancarias con el uso del dispositivo token, así como pago de servicios, tarjetas de crédito e impuestos, al permitir la salida de recursos de la cuenta del cliente, en caso de desbloqueo de usuario y asignación de una nueva contraseña, se atiende directamente en sucursal.

Ambos perfiles pueden ingresar por cualquiera de los tres canales disponibles para el uso de la banca electrónica, pero el objetivo son los usuarios de la banca electrónica Complet ya que son los que disponen de todas las transacciones y pensando en que fuera fácil de usar se optó por incluir un Soft token el cual genera de manera automática la clave

<sup>4</sup> Estudio “Brújula Digital Banamex. Conociendo a los bancarizados de México.”

dinámica cuando se realizan las transacciones y de esta forma comenzar a migrar a los Express a este perfil.

La D.B.E. ha hecho un gran esfuerzo tratando de impulsar el uso de Banjcel y aunque el servicio, como se ve en los datos expuestos anteriormente va en aumento, se está tratando de educar a los usuarios en el uso integral de las opciones que se ofrece y la facilidad que representa para el sector militar el contar con una herramienta que les permita el acceso a su recursos financieros de una manera sencilla, tanto en México como en el extranjero.

Este esfuerzo por promover el uso de la aplicación para celulares se ha encontrado con inhibidores como desconfianza, seguridad, red de comunicaciones lentas y costosas, por lo cual los clientes se resisten a migrar al uso de la banca electrónica. El principal reto es la resistencia al cambio y el miedo al uso de la tecnología, por lo cual uno de los principales objetivos es romper esa barrera.

## **2. Situación actual del uso de los medios digitales en México.**

Los medios de comunicación tradicionales han sido remplazados lentamente por los medios virtuales, gracias a la velocidad con la que puede ser compartida la información y el bajo costo para comunicarse por medio de video llamadas o de voz vía internet. Los beneficios del internet son desconocidos, y la creciente popularidad de las redes sociales ha comenzado a crear una nueva forma de interactuar entre las personas.

Las nuevas formas de comunicación no han pasado desapercibidas para las empresas, es por eso que cada vez un mayor número de éstas se suman al uso de redes sociales con el objetivo de crear canales de comunicación con sus consumidores y darse a conocer a un mayor número de personas.

El internet le da acceso a los internautas a cualquier parte del mundo, por lo que cada vez más usuarios pueden estar al pendiente de lo que sucede en otros continentes en tiempo real, al igual que encontrar productos que solo se comercializan en ciertos países, poder comprarlos y recibirlos en la puerta de su casa, lo cual dio paso a los e-commerce, y con ello la necesidad de promover las páginas para realizar compras.

Gracias a esta nueva forma de comerciar, es que se comenzó a impulsar la publicidad por medio de páginas de internet, lo que originó la creación de Google, y en un principio, su principal fuente de ingresos al ofertar los espacios más visibles en los resultados de una búsqueda. Esto incluye las redes sociales, especialmente Facebook ya que estudios demuestran que las empresas prefieren este canal por encima de Twitter debido a las herramientas que ofrece, la facilidad para obtener información y contactar con el target, sin descuidar la segunda red social mencionada.

Las imágenes en Facebook son el post más frecuente por parte de las empresas, ya que permite enviar un mensaje más claro a los usuarios, además de permitir una mayor facilidad para que éstos la compartan con sus contactos. Por el contrario, en twitter los textos son los más frecuentes y de manera más repetitiva debido a la velocidad con la que avanza el TimeLine de la red social. En Facebook una imagen puede permanecer en el muro del usuario durante un periodo de tiempo más amplio debido al funcionamiento del mismo, caso contrario es el de twitter que ordena cronológicamente lo que los usuarios van tuiteando, lo cual representa una desventaja para las empresas ya que el mensaje se pierde más rápido entre el contenido de la red.

En México los servicios financieros se están posicionando poco a poco dentro de las redes sociales, ya que hasta el 2014 tienen en Facebook 420,954 fans y en twitter 65,078 followers.

Las empresas dedicadas al sector financiero, son las que más aprovechan las propiedades de Facebook, y de igual manera se encuentran entre las que realizan publicaciones de manera más frecuente, siendo las más constantes, información sobre productos o promociones, y en menor cantidad artículos de interés para el cliente. Caso especial es el de Banamex que gracias a sus alianzas promueve un gran número de eventos como conciertos, obras de teatros, deportes, etc.

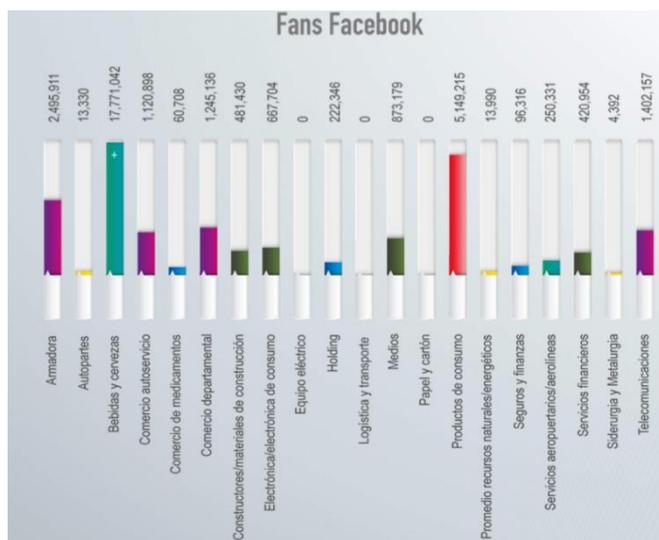


Figura 3. Fuente: AMIPCI, Estudio de Marketing Digital y Social Media 2014

La mayoría de los usuarios que navegan en las redes sociales se han topado con alguna publicidad, y aquellos que prestan atención pueden detectar que los anuncios que ven frecuentemente son dependiendo de la actividad que realizan en las redes sociales, y en algunos casos con búsquedas recientes que acaban de realizar por internet, esto debido al algoritmo que sigue Facebook para seleccionar a los usuarios y el tipo de publicidad que les presenta.

Los anuncios que se pueden visualizar en Facebook son el resultado del análisis de las actividades recientes y las interacciones que tenemos, a qué le damos *like*, cuáles compartimos con nuestros contactos, el rango de edad, zona geográfica, escolaridad, permitiendo un alcance más directo al consumidor por parte de las empresas y una medida más sencilla del impacto del mensaje que desean transmitir.

Derivado de estas facilidades, es que el sector financiero ve las ventajas y facilidad de crear un canal de comunicación con sus clientes mediante redes sociales, en particular Facebook ya que se encuentra en tercer lugar dentro de los que más usan esta red social. Si a esta ventajas le sumamos que los usuarios navegan en promedio 9 horas al día y la principal actividad son las redes sociales con 6 horas en promedio, no es difícil entender por qué las empresas cada vez tienen mayor presencia en medios digitales y la creciente inversión en campañas publicitarias.

Más del 90% de los usuarios afirma que ha visto publicidad mientras navega por alguna red social, lo cual es un indicador de la alta probabilidad de poder hacer llegar

información atractiva al cliente, y al encontrarse dentro de este canal. De igual manera que el cliente ponga atención al contenido de la misma, como se muestra en el cuadro siguiente donde de cada 100 usuarios un 22.1% ve de manera frecuente información sobre bancos y productos financieros.

Los usuarios ingresan de manera más frecuente a redes sociales por medio de dispositivos móviles, esto se entiende derivado de las diversas actividades que se realizan en el día, pero de igual manera nos deja ver que el cliente está en constante interacción y revisando información, las otras actividades que realiza es envío y recepción de correo electrónico y búsqueda de información.

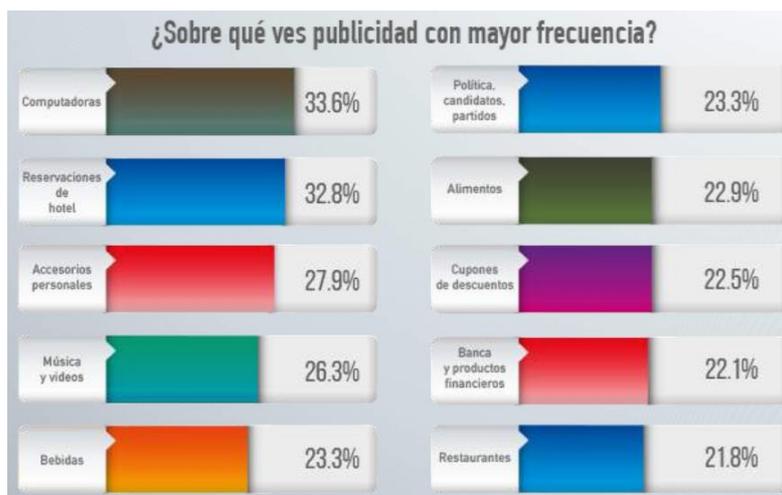


Figura 4: Fuente: AMIPCI, Estudio de Marketing Digital y Social Media 2014

De igual manera la inversión en campañas publicitarias por medios digitales ha ido en aumento según estudios que señala lo siguiente:

La publicidad en Display (publicidad digital que muestra anuncios gráficos estáticos y/o animados en formatos de imagen, video o texto, incluyendo social media) obtuvo una participación de 67% en 2013.

“En 2013, la inversión en Internet continúa con un acelerado desarrollo a doble dígito, este año con un 31% de crecimiento alcanzando los 8 mil 355 millones de pesos.

Mientras que Search (publicidad digital que muestra anuncios, regularmente en formato de texto, relacionados a palabras clave o frases que utilizan los usuarios en sus búsquedas en Internet) y Clasificados (publicidad digital en sitios dedicados a transmitir anuncios de modo gratuito o pagado, los anuncios pueden ser personales o de empresas) obtuvieron una participación de 33% en 2013.

Publicidad en Display, que incluye Social Media y Video, obtuvo un crecimiento destacado respecto a 2012 con un 48%, que rebasó los 5 mil 600 millones de pesos.

En Display, el mayor crecimiento se presenta en Social Media con 155% y en Video con 100% en 2013.”<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 8a. Edición, Estudio de Inversión Publicitaria en México, Resultados de 2013.

El incremento en el uso de redes sociales se ve beneficiado en la tendencia de crear una Empresa Socialmente Responsable (ESR) al disminuir el impacto ambiental de las campañas publicitarias, esto no significa que la publicidad impresa vaya a desaparecer, por el contrario, en un esfuerzo por sobresalir se han creado conceptos que refuerzan la presencia de la marca pero no por la difusión directa de la marca, si no por mensaje de conciencia de conservación ambiental.

Esta concientización de las empresas las ha llevado a buscar materiales alternos para difundir sus mensajes como papel reciclado, o materiales que contienen semillas, así como promover actividades de reforestación y conciencia sobre el uso del agua, por lo cual en lugar de verse afectadas por estas tendencias han encontrado una oportunidad que les permita ampliar su marca a diferentes mercados.

El impacto de las redes sociales está cambiando la forma en que se transmiten los mensajes debido a la rapidez con la que se difunden éstos, aun así los medios tradicionales pueden ser un gran complemento para estas estrategias, únicamente la empresa debe valorar, si realmente el servicio o producto que ofrece se beneficia de esta combinación.

### **3. Seguridad en las redes sociales.**

En el entorno actual de México, la protección de datos, así como el manejo de la información de las personas ha tomado gran relevancia a medida que la tecnología avanza y cada vez más personas hacen uso de ella para diferentes actividades. Así mismo lo hacen las personas dedicadas al robo de información por medio de internet.

Con el boom de las redes sociales y el posicionamiento de Facebook como la más grande de éstas, ha surgido un debate sobre la información a la que pueden tener acceso las empresas de los usuarios que navegan por esta red. Para Facebook la privacidad del usuario ha sido un tema de gran relevancia, ya que gran número de usuarios se han manifestado en contra de sus políticas de privacidad, así como el rastreo que hace de las actividades de los usuarios a fin de poder definir los gustos de los usuarios y mostrar la información de interés para ellos.

El diccionario de la Real Academia Española define la privacidad como: “Ámbito de la vida privada que se tiene derecho a proteger de cualquier intromisión”.

Como menciona Sandoval, “la vida privada de los usuarios a futuro será un mercado potencial para las empresas, ya que la interactividad de las redes sociales permite que cualquier persona sea expuesta por medio de internet, y aquellos que quieran pasar desapercibidos tendrán que pagar por eso”.

Si bien las redes sociales muestran los términos y condiciones de su servicio, pocos son los usuarios en México que leen todo el contenido y aceptan, sin reparar, en lo que puede ser usado por estas páginas. Una vez que un usuario hace pública una foto, comentario u otro contenido por medio de una red social, este puede ser usado por cualquier persona que lo desee, y aun borrando dicha publicación, esta se queda guardada en los servidores y puede ser utilizada de manera libre por la empresa.

Facebook cuando ingresa un nuevo usuario establece una configuración estándar que permite a cualquier otro internauta poder ver su información y publicaciones, y si registra un correo electrónico o nombre puede ser encontrado por medio de un buscador,

aquellos que no se toman el tiempo para configurar su perfil de acuerdo a lo que se desea compartir puede estar expuesto sin tener conocimiento de esto.

En el caso de Twitter varias han sido las ocasiones en que las cuentas de los usuarios han sido vulneradas y se hace mal uso de ellas, cuando la persona la recupera teniendo que disculparse y tratar de aclarar la situación, siendo esto tomado como pretexto cuando alguna figura pública o compañía hace un mal comentario, lo justifican en el hackeo de su cuenta.

Lo que es una realidad, es la intención de personas por vulnerar las cuentas de funcionarios o grandes empresas, a fin de tratar de manchar la imagen pública, si nos enfocamos en las empresas, debe existir un plan de reacción oportuno en caso de un comentario negativo o robo de identidad.

Tal es el caso del Senador Javier Corral, que en twitter comenzó a dar retweet a los mensajes difamatorios de otro usuario, con la intención de desprestigiar su imagen. Tiempo después fue anunciado el hackeo y que la cuenta se había recuperado. El caso anterior se ha repetido en varias ocasiones afectando a diferentes usuarios, que van desde comentarios absurdos y graciosos que solo buscan jugar una broma, hasta organizaciones terroristas lanzando amenazas contra los gobiernos.

Las empresas se encuentran expuestas en las redes sociales a cualquier tipo de crítica o intento de daño a la imagen corporativa, es por eso que se debe tener un plan de manejo de crisis en redes sociales, a fin de evitar el menor daño posible.

La seguridad en redes sociales no solo abarca el ambiente externo de la empresa, hay que pensar al interior y conocer a la gente que hace uso de ellas, a fin de poder determinar si realmente está capacitada para poder llevar una imagen corporativa.

Un caso muy sonado fue el del chocolate Crunch y su tweet sobre los desaparecidos de Ayotzinapa. En una situación muy particular que por la forma en que se dieron los sucesos, refleja falta de atención en el manejo de sus redes sociales, así como el poco cuidado del Community Manager para manejar la situación que terminó en un mensaje poco creíble hacia los usuarios.<sup>6</sup>

A medida que las personas se van involucrando más con el manejo de internet y el uso de redes sociales, las medidas de seguridad deben ser mayores por parte de las empresas, ya que al manejar información confidencial sobre los clientes es importante mantener lo menos vulnerable posible el acceso a los hackers.

#### **4. Banca Electrónica, facilidad para el cliente**

El objetivo de ofrecer el servicio de Banca Electrónica en las diferentes entidades financieras, tiene el objetivo de dar la facilidad al cliente para poder realizar sus operaciones sin necesidad de acudir a una sucursal, lo que a la institución le ayuda a reducir costos operativos.

Los usuarios de los diferentes sistemas de B.E. basan su preferencia en el fácil uso para realizar sus operaciones, ya que si es complicada de operar prefieren realizar sus

---

<sup>6</sup> Anexo 1

transacciones desde otro banco, aunque mantengan su cuenta en el que no es funcional para ellos.

En Banjercito este sistema es de gran relevancia ya que los clientes tienen acceso al otorgamiento o renovación de algunos préstamos con abono inmediato a sus cuentas, siendo esta transacción la más solicitada y la principal razón por la cual desean tener Banca Electrónica.

BanjeNet y BanjeCel en un benchmarking realizado durante el 2014, tuvo un puntaje positivo en comparación con los sistemas de B.E. de instituciones más grandes, en las que sobresalieron las siguientes características:

- Amigable.
- Segura.
- Rápida.
- Intuitiva.
- Buena funcionalidad.

En cuanto a las transacciones que se ofrecen se mantuvo dentro de la media en el mercado, sobresaliendo como se había mencionado anteriormente, en la renovación y otorgamiento de créditos a un sector específico de clientes. Llama la atención que Banjercito se coloque por encima de grades bancos respecto a las características mencionadas, lo cual permite explotar estos factores para atraer a más clientes al uso del servicio.

De igual manera se obtuvieron oportunidades de mejora para poner a disposición de los clientes transacciones que usan de manera recurrente y que actualmente en B.E. no se encuentran disponibles.

Para los clientes del Banjercito es importante el uso del sistema de B.E. por las facilidades que representa, al ser un sector que cuenta con limitadas ocasiones para acudir a una sucursal bancaria y por la naturaleza de sus actividades. Sin embargo, los usuarios no tienen la precaución de cuidar sus datos de acceso al sistema, lo cual genera una percepción negativa del servicio, ya que al olvidar o extraviar alguno de estos datos requieren ir directamente con un promotor bancario para realizar dicho trámite.

Se tiene registro de clientes que acuden a sucursal para realizar una corrección de contraseña o desbloqueo de usuario y minutos después regresan nuevamente por el mismo motivo, en ocasiones realizando 3 o 4 veces el mismo procedimiento al día.

El cliente no considera importante sus datos de banca electrónica ya que como se mencionó anteriormente, algunos ingresan cada tres meses únicamente para renovar su préstamo. Esto se debe en parte al desconocimiento de las opciones que les brinda la banca electrónica para poder mover sus recursos sin necesidad de traerlos en efectivo.

Se han buscado diferentes opciones a fin de solucionar este tipo de problemas que repiten los clientes de manera constante, ya que al revisar los reportes del sistema, éste arroja que del 100% de clientes registrados en Banca Electrónica el 49% se encuentran bloqueados, lo cual es un claro indicador de un problema en el uso del sistema.

Los clientes refieren que no saben cómo realizar su cambio de contraseña, cómo deben elaborarla para que sea segura, o que se les dificulta el tener que estarla cambiando

cada que el sistema lo solicita.<sup>7</sup> Aun así, BanjeCel ha tenido gran aceptación entre los clientes ya que les permite realizar transacciones de manera rápida y sencilla, una fortaleza importante en este servicio ha sido la inclusión de un Soft-token lo cual permite que al realizar una operación la aplicación genere de manera automática la clave dinámica, evitando que el cliente requiera de un dispositivo adicional para su manejo, y en caso de que el cliente se encuentre navegando por BanjeNet, puede utilizar la función de Token para generar claves dinámicas, sin necesidad de que el dispositivo móvil esté conectado a internet.

Reportes de los proveedores de BanjeCel, que prestan servicios a otras instituciones financieras en México, indican que en el país la media de transacciones por banca electrónica es del 0.8 operaciones mensuales, mientras que el mercado del Banjercito realiza un promedio de 4,<sup>8</sup> lo cual permite resaltar la gran importancia del servicio para los clientes además de la necesidad de operar por este medio.

Claramente se puede identificar una tendencia en el uso entre BanjeNet y BanjeCel, los clientes prefieren usar el primero para el trámite de los préstamos disponibles, y el segundo para trasposos y transferencias, ambos servicios cuentan con las opciones para realizar ambas transacciones y en opinión general de los usuarios la diferencia se debe a dos factores:

1. BanjeNet les permite consultar e imprimir el pagaré al momento de realizar el otorgamiento de su crédito.
2. BanjeCel al generar la clave dinámica de manera automática permite realizar las operaciones como transferencias interbancarias de una manera más sencillas y rápidas.

En este ejemplo, aunque los clientes realizan un gran número de transacciones, el hecho de que prefieran un servicio a otro, es por desconocimiento de las opciones disponibles, ya que al solicitar sus préstamos por BanjeCel el cliente puede realizar la consulta e impresión de su pagaré por medio de internet en cualquier momento.

Banjercito tiene una forma de interactuar muy particular con su sector objetivo, ya que por la misma estructura y funciones de la SEDENA y SEMAR, de manera constante se le imparten pláticas de capacitación en el corporativo al personal de dichas secretarías, que son comisionados al extranjero a cursos o agregadurías militares, en los cuales se les da una explicación de los servicios que ocupan de manera más frecuente y se atienden sus dudas, en la mayoría de los casos los clientes expresan que muy pocas veces les llega la información con lo que pueden realizar en la banca electrónica y sus últimas actualizaciones.

De igual manera se organizan visitas a instalaciones donde se busca mostrar a los clientes los beneficios de la banca electrónica. En ocasiones, las explicaciones no son las adecuadas ya que no se cuenta con material para poder hacer una presentación más visual y rápida, ya que se está limitado al tiempo que designa el comandante del lugar al que se acuda.

---

<sup>7</sup> Derivado de una auditoría por parte de la CNBV en 2013 se hizo la observación de que el sistema debería solicitarle a los clientes el cambio de contraseña cada seis meses a fin de cumplir con lo estipulado en la Circular Única de Bancos.

<sup>8</sup> Información obtenida de un estudio realizado por el proveedor de banca móvil durante 2014 en comparación con otros bancos en territorio nacional.

## MARCO TEÓRICO

“Banca Electrónica se ha vuelto popular e importante en la transición de la atención física hacia los bancos en línea. La medición de la calidad del servicio es crucial.”<sup>9</sup>

La banca electrónica ha tomado una relevancia importante en los últimos años, no solo por la facilidad que representa para el cliente el poder realizar sus transacciones, si no por el bajo costo que representa para los bancos el ofrecer este servicio. Para la Secretaría de Hacienda representa una ventaja ya que le permite tener monitoreado el sistema financiero y los recursos manejados por las personas de una manera precisa y transparente.

En el contexto actual de México, la banca electrónica de los diferentes bancos, ofrece la seguridad de mover recursos de un banco a otro, sin la necesidad de exponer los recursos en lo que se llevan a la sucursal bancaria de otra institución, evitando el riesgo de una experiencia desagradable.

A fin de entender los conceptos mencionados en el marco teórico, a continuación se definen los más usados:

**Banca Electrónica (e-banking):** Es un servicio bancario integrado que permite al cliente conectarse al banco y realizar cualquier operación sin necesidad de ir a una sucursal bancaria, ya que puede efectuar operaciones vía telefónica, por internet, en cajeros automáticos o pagar productos y servicios en establecimientos afiliados al sistema.<sup>10</sup>

Servicios y operaciones bancarias realizadas a través de Internet, en el sitio que corresponda a uno o más dominios de la Institución, incluyendo el acceso mediante el protocolo WAP o equivalente. El acceso al servicio puede realizarse mediante cualquier equipo (PC, Teléfono Móvil, PDA) con conexión a Internet.<sup>11</sup>

**Banca Móvil:** Es el servicio de Banca Electrónica en el cual el Dispositivo de Acceso consiste en un Teléfono móvil, y cuyo número de línea se encuentra asociado al servicio. No requiere del servicio de internet, ya que las operaciones se realizan a través de mensajes de texto. (SMS). Solo algunos bancos lo ofrecen y puede incluir algún costo por parte del operador del servicio de telefonía móvil.

**Banca por Internet a través de medios móviles:** Es aquel en donde se proporciona el servicio de Banca por Internet a través de una “aplicación” o sitios de internet diseñados específicamente para teléfonos o dispositivos móviles, es decir, será indispensable que cuente con un servicio de datos o internet en su teléfono o dispositivo móvil.

Los servicios que utilicen navegadores u otras aplicaciones, y cuyo número de línea del Teléfono Móvil no se encuentre asociado al servicio, son considerados Banca por Internet.

**Factores de Autenticación:** Mecanismo de autenticación, basado en características del Usuario, dispositivos o información que sólo el Usuario posea o conozca.

---

<sup>9</sup> Jerome Dauw-Song, Z., & Chih-Te, L. (2010). THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF E-SERVICE QUALITY FOR ONLINE BANKING. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38(8), 1009-1018. doi:10.2224/sbp.2010.38.8.1009

<sup>10</sup> Definición obtenida de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

<sup>11</sup> Disposiciones de Carácter General Aplicables a las instituciones de Crédito, Anexo 63, Guía para el uso del servicio de Banca Electrónica.

**Factor 1:** Información proporcionada mediante la aplicación de cuestionarios en centros de atención telefónica.

**Factor 2:** Información que sólo el Usuario conoce, tales como: Contraseñas y Números de Identificación Personal.

**Factor 3:** Información que sólo el usuario tiene, tales como generadores de contraseñas de un solo uso (OTP) "Token" o Tarjetas Bancarias con Circuito Integrado.

**Factor 4:** Información biométrica. Huellas digitales, geometría de la mano.

Estos factores de Autenticación son determinados por el Banco de México, y establece las políticas en el uso de cada uno en la Circular Única de Bancos.

## Redes Sociales

Es importante crear una comunidad virtual de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr y que respalde la imagen de la organización a la que representa, ya que vinculadas al concepto 2.0 creado por Tim O'Reilly ponen a disposición de cualquier persona, plataformas y tecnologías para que los usuarios puedan contactarse unos con otros y expresar sus diferentes ideas y experiencias.

Debe quedar claro que las comunidades virtuales no son un espacio para llenar con contenidos más o menos curiosos, con mensajes de la organización o de la marca, o con vídeos divertidos, ni se trata de luchar por alcanzar un *trending topic* (TT) en Twitter.<sup>13</sup>

Las redes sociales son un espacio abierto para que los usuarios y la organización tengan contacto, si se pierde de vista este eje, corremos el riesgo de que sea percibida como una mera plataforma de publicidad.

Existe una serie de diferencias entre comunidad y red social:

1. Comunidad hace referencia a un grupo de personas con un fin u objetivo común, mientras que red social es un grupo de personas sin que necesariamente tengan ese fin u objetivo común.
2. En la comunidad lo importante es el contenido sobre el que gira, mientras que en la red social lo importante tiende a ser el usuario que participa en ella y los lazos de unión con otros usuarios.
3. En las comunidades existe la figura del community manager que guía/modera los contenidos y las personas, mientras que en las redes sociales no: cada uno es su propio community manager dentro de su espacio.
4. En las comunidades se trata una materia o tema concreto, mientras que en las redes sociales en general cada usuario propone los suyos.
5. En las comunidades hay una jerarquización, con líderes establecidos, que dirigen el transcurso de los contenidos/debates.

---

Los trending topic son aquellos hashtags más utilizados. El hashtag es una etiqueta (#) que sirve para categorizar los mensajes en redes sociales.

<sup>13</sup> Moya, E. (2014). Inteligencia en redes sociales: despertando el potencial del community manager. España: Editorial UOC.

¿Por qué a una organización le puede interesar crear una comunidad virtual?, para responder esta pregunta debemos analizar factores importantes de lo que representan las redes sociales actualmente.

¿Cuántas veces hemos visto a un amigo o conocido visitar algún lugar que despierta nuestra curiosidad o es de nuestro agrado y lo primero que hacemos es buscar referencias en internet para obtener más información que nos permita decidir, si acudir o buscar una mejor opción, qué tipo de experiencia podemos tener y para qué debemos ir preparados? Esta es una conducta cada vez más frecuente entre los usuarios en las redes sociales que buscan conocer la experiencia de las personas para tomar una decisión, y dependiendo de las referencias, esta decisión se puede ver afectada.

Si ponemos atención en lo expuesto en los párrafos anteriores se puede ver que es importante estar presente en las redes sociales para que los posibles consumidores puedan encontrar nuestra empresa. Pero éste solo es el primer paso.

“Si tu no hablas por ti, otros lo harán”. Al estar presentes en redes sociales estamos expuestos a toda clase de comentarios y rumores, por lo cual la organización siempre debe mantener una comunicación de acuerdo a sus objetivos, y aún más importante, definir su personalidad al interactuar por medios virtuales.

La transparencia al momento de hablar de nosotros mismos permitirá potenciar el engagement marketing, siempre se debe dar respuesta oportuna a los comentarios de los consumidores, y tener una reacción rápida ante posibles rumores que puedan afectar la imagen de la marca.<sup>14</sup> Cuando existe engagement el consumidor será difícil de atraer por otras marcas, ejemplo de este tipo de relación es la de Harley Davidson, donde los usuarios de forma voluntaria deciden proteger e inspirar a la marca.

El estar presentes en redes sociales no significa que todo es gratis, pero si lo comparamos con los medios tradicionales el costo es menor. Además, un buen anuncio puede tener un efecto viral en las redes sociales, una imagen creativa o un video divertido puede llegar a un gran número de usuarios, por lo mismo usuarios, lo que beneficia a la compañía al no tener que lanzar campañas agresivas donde bombardeen con publicidad y afecte la construcción de la comunidad virtual.

Al ser un canal abierto, da la posibilidad de manejar las crisis de imagen de manera directa, con la seguridad de que los seguidores de la marca recibirán el mensaje, y en algunos casos saldrán en defensa de la misma. El manejar una red social no se limita a realizar publicaciones y aumentar el número de usuarios que siguen el perfil de la empresa, es un canal donde se expone la personalidad e intenciones de la misma hacia a sus clientes.

BBVA Bancomer ha dado un paso de manera exitosa en el uso de las redes sociales, ya que por medio de twitter, abrió un canal de atención a usuarios, en el cual responde las dudas de sus clientes de manera rápida y oportuna, esto no solo le permite generar clientes satisfechos, al obtener información de los usuarios y los problemas más comunes permite generar procesos más eficientes.<sup>15</sup>

Para poder tener un control del contenido en nuestra comunidad es necesario contar con un Community manager (CM a partir de aquí) el cual se encarga de las relaciones e

---

<sup>14</sup> Anexo 2 (Starbucks)

<sup>15</sup> <https://twitter.com/bbvaresponde>

interacciones de la entidad con sus usuarios, clientes y público en general mediante un canal online.

La Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media describe al CM como “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”.<sup>16</sup>

El término Community manager ha ido ganando popularidad conforme han pasado los años, y en últimas fechas ha llegado a ser tendencia, como se puede observar en la siguiente figura.

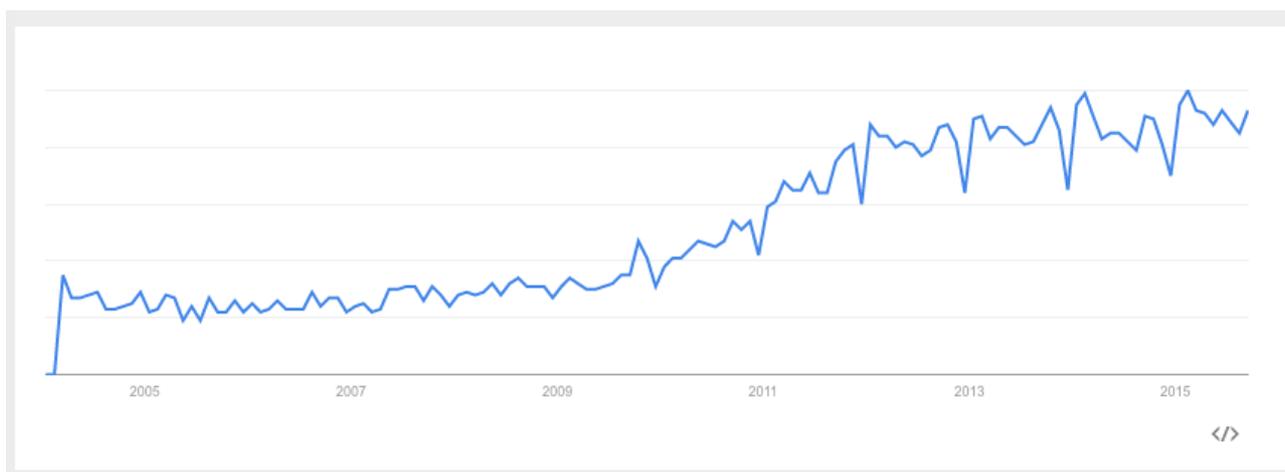


Figura 5. Fuente: Google Trends

La organización tiene que estar presente en las redes sociales y estar al tanto de lo que se está hablando de ella y aprovechar los beneficios “gratuitos” de las redes sociales como conectar de manera rápida y directa con los usuarios.

El trabajo de un CM no es igual en todas las organizaciones, no todas buscan los mismos objetivos o las mismas metas, sin una estrategia de contenidos únicamente se realizarán publicaciones sin ningún rumbo fijo, lo cual dificultará crear una imagen fuerte en los medios digitales.

El primer punto es definir qué es lo que queremos lograr al ingresar la institución a las redes sociales y elaborar una estrategia que sirva como guía para la elaboración de contenidos.

Una vez elaborada la estrategia debemos adaptarla al medio o medios digitales que se decidan usar. No es necesario tener presencia en todas las redes sociales, se deben elegir las más apropiadas a la institución, es importante definir este punto para no invertir recursos en un canal de comunicación que pueda presentar complicaciones o no sea el indicado, por ejemplo, en el caso del Banjercito, se tiene la página Web, Facebook y Twitter, que son suficientes para la información que pretenden dar a conocer, sería innecesario la creación de un blog o foros, ya que no están enfocados a lo que se desea lograr.

Definidos los medios en los que tendrá presencia la organización es necesario comenzar a elaborar un plan de creación de contenidos que se dará difusión por medio de

<sup>16</sup> <http://www.aercomunidad.org/>

nuestros canales, el objetivo de esto es poder programar la información importante y de interés de los clientes, bombardear la página de publicidad de manera aleatoria evitará que la gente vea una continuidad en la información. Adicional a esto el perfil de la institución debe contener un estilo en las publicaciones y la forma de comunicarse.

Una vez que la organización empiece a publicar contenido, la interacción entre el CM y los usuarios se comenzará a dar de forma natural, por lo cual es importante que se realice una revisión y seguimiento de las conversaciones que surgen a través de las redes sociales e internet en general, elaborar un reporte con los datos más relevantes y turnarlo a la persona correspondiente a fin de mantener un flujo en la información y en caso de ser necesario, implementar las mejoras pertinentes.

Es necesario que al dar seguimiento a las conversaciones, el CM motive la interacción con la institución aclarando dudas, dando la información correspondiente y generando una retroalimentación.

Con el objetivo de facilitar la implementación de un PSM Joe Kutchera propuso el modelo E.X.I.T.O. como una guía para empresas grandes y pequeñas que desean integrar y administrar los medios sociales en la planeación de las comunicaciones de mercadotecnia.

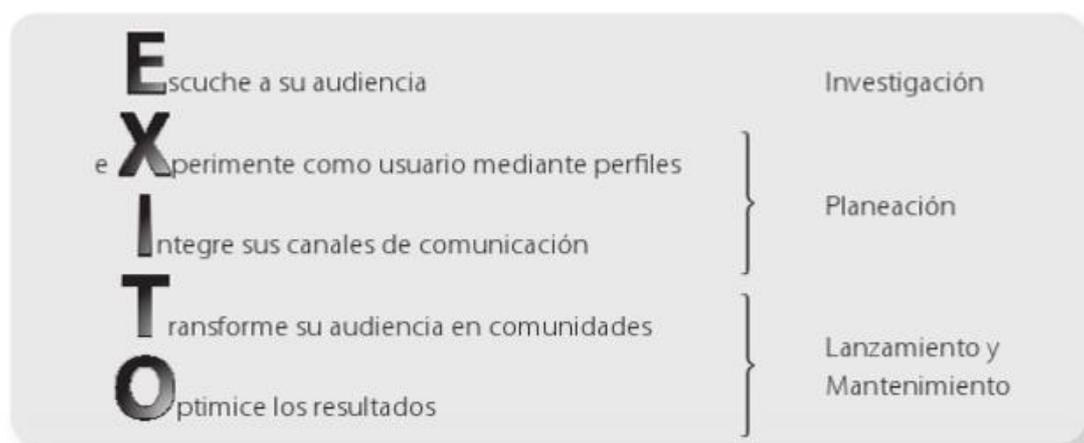


Figura 6. Modelo de E-X-I-T-O.

Son pasos que parecen sencillos. Pero sólo si se siguen como un modelo y se están evaluando de manera constante los resultados conforme se aplica la estrategia. Los ciclos comienzan con escuchar, terminan con optimizar, pero se vuelve a comenzar como si fueran procesos continuos.

Gian Fulgoni, CEO de comScore, comenta: “En 2011, la publicidad en línea en Latinoamérica se incrementó una tasa de 42% con un crecimiento de 36% para México. Hay mucho espacio para crecer dado que la publicidad en línea representa sólo 8% del gasto total en medios de la región”<sup>17</sup>.

Kutchera menciona en su libro “Uno de los retos principales en el marketing digital de la actualidad, es que muchas empresas abren páginas en Facebook, cuentas de Twitter, campañas de mercadotecnia digital e, incluso, páginas web completas, sin contar con la

<sup>17</sup> Presentación de Geoff Ramsey (CEO de eMarketer) en la conferencia de IAB México, 26 de julio de 2012.

preparación adecuada. Omiten los pasos indispensables de escuchar y planear, y se adelantan hasta las tácticas sin ponerse en el lugar del usuario. No dar los pasos estratégicos de escuchar y planificar, a menudo deriva en errores muy costosos”.<sup>18</sup>

Fulgoni y Kutchera coinciden en que el uso de las redes sociales va en aumento y cada vez más empresas invierten mayor tiempo en elaborar estrategias digitales, pero no todos los negocios cuentan con gente experta en el tema, por lo cual, navegar en el mundo digital, puede convertirse en una catástrofe, no se trata únicamente de bombardear con publicidad a los consumidores, sino de escuchar al cliente de una manera más directa y poder elaborar estrategias que permitan atraer a los usuarios a la marca.

En resumen el modelo de E.X.I.T.O. propone los siguientes pasos para elaborar un PSM de una manera sencilla:

### **E- Escuche a su audiencia**

Escuchar a los clientes a escala masiva ha sido posible gracias a los medios sociales, esta nueva dinámica sirve como un megáfono que amplifica el mensaje y las acciones emitidas por la audiencia y puede tener consecuencias adversas contra una empresa si no se actúa a tiempo.

Al escuchar y responder a los clientes en línea, se puede evitar perder el poder, la clave de los negocios se encuentra en lo que las personas dicen acerca de los productos y servicios de su empresa (o la competencia) en las redes sociales. Escuchar lo que los usuarios dicen, puede generar toda una campaña publicitaria, incluso, nuevos productos y servicios.

Ya no se pueden “forzar” los mensajes que se cree funcionarán en el mercado. Escuchar es el primer paso esencial para comenzar a desarrollar cualquier estrategia mercadológica en la actualidad. Una vez terminada esta fase de investigación para comprender a la audiencia es momento de continuar con el paso X e I.

### **X- eXperimente como usuario mediante perfiles**

Para comprender la verdadera necesidad de los clientes es necesario colocarse en sus zapatos, esto nos permite realizar perfiles y crear planes de mercadotecnia y diseños centrados en los usuarios.

Los perfiles permiten evaluar el contenido del sitio web e identificar los elementos faltantes en la estrategia de contenidos a fin de satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Tras definir los perfiles, se puede planear cómo coordinar los procesos de servicio a clientes y de medios sociales para que funcionen juntos en el paso “I”.

### **I – Integre sus canales de comunicación**

A diferencia de los medios masivos, internet permite que las personas conversen “de humano a humano”. Por lo cual, las empresas deben garantizar a sus clientes que la información que sus empleados proporcionen dentro de las tiendas y centros de atención

---

<sup>18</sup> Kutchera, J. (2014). É-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

telefónica sea la misma que se proporciona en las conversaciones por medio de las redes sociales.

Joe Kutchera propone algunas de las preguntas que se deben responder, tales como:

“¿Qué contenido debo publicar para mi audiencia en mi sitio web, en mis canales de medios sociales y en aplicaciones móviles, utilizando la investigación proveniente de los dos pasos anteriores?

¿Qué plataformas debo usar para distribuir mis contenidos?

¿Cómo puedo integrar contenidos de redes sociales y mercadeo en mis planes de televisión, radio, medios impresos y relaciones públicas?

¿Cómo debe trabajar mi centro de atención telefónica a clientes con mi equipo de medios sociales y mi equipo de respuestas a correos electrónicos?”

## **T – Transforme su audiencia en comunidades**

En este paso, se debe describir cómo lanzar contenidos e iniciar conversaciones en torno a nuestro producto o servicio. Se debe explotar el proceso creativo para formular historias y campañas. En concreto, cómo conjuntar los canales y temas con el plan de contenidos.

Tras implementar el plan en el mercado, es necesario medir y optimizar los resultados de los esfuerzos con el objetivo de adaptarlos a las necesidades de la audiencia conforme van cambiando.

## **O – Optimice los resultados**

Una vez que comenzamos una estrategia de marketing digital no es recomendado detenerse. Las personas utilizan los motores de búsqueda para encontrar las respuestas que necesitan en ese preciso momento.

La ventaja de las redes sociales es la posibilidad de medir los resultados prácticamente en tiempo real, y si una estrategia o mensaje no funciona, se puede corregir sobre la marcha, para que en realizad los objetivos planeados se cumplan de manera adecuada.

El modelo E.X.I.T.O. es un ciclo, por lo cual siempre es recomendable regresar al primer paso para seguir escuchando a la audiencia, de esta manera las estrategias se pueden ir ajustando o derivar en nuevos conceptos.

## IV SOLUCIÓN

Analizando la información expuesta, se pueden definir los siguientes puntos críticos en el servicio de atención a clientes y uso de banca electrónica:

1. No se sabe con certeza si los promotores bancarios son conocedores de la información de banca electrónica, su funcionamiento y actualizaciones.
2. A pesar del número de transacciones, el uso de servicio banca electrónica está en una situación crítica ya que del 100% de los usuarios solo el 49% ingresan.
3. Se ha invertido en difusión por medio de materiales impresos pero no existe una forma de medir el impacto o si han sido de utilidad para el cliente.
4. A pesar de la difusión para que el cliente vea la importancia de sus datos de acceso a banca electrónica el número de trámites de corrección y desbloqueo de contraseña ha ido en aumento.
5. No existe una forma sencilla en la que el cliente pueda recuperar su información sin necesidad de acudir a sucursal
6. La información y los tutoriales que se encuentran en el sitio web no están actualizados.
7. No existe una estrategia de comunicación hacia los clientes, por lo cual los mensajes son diferentes o no llevan una continuidad.
8. Aunque se está realizando la publicidad no existen flujos de comunicación para realizar de manera programada las solicitudes en tiempo y forma.

Banjercito representa un caso particular desde su mercado hasta su estructura, ya que está enfocado a un sector, que por la naturaleza de sus actividades, tienen una movilidad alta y en ocasiones se encuentran en lugares que, por la distancia, no es posible acudir a una sucursal.

Esta situación limita las posibilidades de atender de manera clara las dudas de los clientes y poderlos asesorar de manera correcta, ya que únicamente se menciona la vía telefónica, complicando el poder dar instrucciones claras a una persona que tiene dificultades con el uso de la tecnología y puede llegar a ser cansado para el cliente y causar su molestia.

Al brindar el apoyo a una sucursal, el tiempo de espera de una hora para ser atendido, a un cliente se le hace poco; en un día normal podemos suponer una atención de dos horas y media o más de espera, solo para desbloquear y corregir la contraseña de su banca electrónica.

El no contar con información clara del alcance que está teniendo la publicidad y si realmente se tiene el efecto deseado, dificulta el poder medir qué tanto se debe modificar

la estrategia, aunque es un hecho que se deben hacer cambios ya que el número de trámites que se reciben en la G.B.E. va en aumento.

Por lo cual al analizar esta información he decidido presentar la siguiente propuesta:

## **Propuesta 1**

### **Implementación del Plan de Social Media para la difusión del servicio de banca electrónica**

#### **Objetivo:**

Esta propuesta tiene como objetivo ayudar a la difusión de las transacciones disponibles en Banjenet, Banjecel y Banjetel, para reducir el número de trámites que se reciben, en la Gerencia de Banca Electrónica, en específico las correcciones de contraseña y desbloques de clientes.

#### **Propuesta:**

Como se puede observar, cada vez más personas participan de manera activa en las redes sociales, en la actualidad el mayor número de usuarios que se están registrando en Facebook son personas adultas. Por lo cual, se propone elaborar e implementar un Plan de Social Media (PSM) con el objetivo de generar contenido digital para nuestros usuarios que les permitan realizar consultas de manera rápida y oportuna, facilitándoles el acceso a la información que requieren.

Para atender las necesidades del mercado de Banjercito y poder facilitar al usuario el uso de la banca electrónica, se propone una campaña de e-marketing por medio de redes sociales, así mismo implementar un chat en línea, elaborar tutoriales para realizar las transacciones en las que los clientes tienen problemas de manera recurrente y crear un proceso que permita actualizar la información de manera oportuna conforme se colocan nuevas transacciones en Banca Electrónica.

Todo lo anterior mediante el Plan de Social Media por lo cual se debe realizar lo siguiente:

1. Análisis situacional de la organización, tanto a nivel interno, como externo, en lo relacionado con la web 2.0
2. Definición de objetivos.
3. Conocer a la audiencia.
4. Tecnología por utilizar.
5. Establecer un Plan estratégico.
6. Puesta en marcha.
7. Monitorización y medición.

El definir un PSM nos permitirá tener una idea clara de los logros que se quieren alcanzar al tener presencia en las redes sociales, tener un escenario simulado en caso de una crisis online, el estilo a seguir en sus publicaciones, y definir una imagen que vaya de acuerdo a los objetivos institucionales.

Se debe identificar al personal y departamentos interesados en la presencia de la organización en las redes sociales, y que están dispuestos a colaborar en sacar adelante el proyecto, así como conocer la reputación digital y la calidad de la presencia de la organización en los medios, con el objetivo de, más adelante, integrar un grupo de trabajo 2.0

Es importante analizar la forma en la que Banjercito se ha venido comunicando con su sector, el lenguaje que se utiliza, los canales usados, cómo perciben los clientes la institución, explotar lo que se está haciendo bien y dar importancia a lo que se puede mejorar.

Un punto de referencia importante para comenzar a realizar un PSM es el análisis de la competencia, la revisión detallada de las actividades que realizan las empresas con un servicio similar o ligados al mismo ámbito, identificar qué es lo que está funcionando y tratar de adaptarlas a nuestra institución. Se debe realizar un benchmarking comparándonos con las entidades del mismo sector.

Esta revisión nos permitirá analizar tendencias en el sector, qué productos pueden convertirse en una oportunidad de prestigio y negocio para la organización, implementándolas antes que la competencia o programarlas para ofrecer un servicio actualizado. Una vez analizada la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo se deben definir los objetivos que se desean alcanzar con la presencia en los medios sociales y hasta dónde se quiere llegar.

Es importante que en la definición de estos objetivos participe la Dirección General con el objetivo de dar respaldo, garantizar el éxito del proyecto y en caso de ser necesario la intervención de expertos y colaboradores externos. Es fundamental que todos los puntos de vista se hagan uno en común y las metas sean aceptadas por todos los miembros del grupo de trabajo 2.0.

Para lograr un PSM efectivo debemos definir e identificar al target, a quien nos vamos a dirigir con la presencia online, y de igual manera incluir a los propios empleados, ya que ellos van a recibir las acciones realizadas en redes sociales, y cuyas reacciones pueden tener un impacto importante dentro de la organización.

Se debe mantener informado al personal en todo momento sobre las novedades, avances que se vayan produciendo y en un mediano plazo capacitaciones para inculcar el uso de las redes sociales de acuerdo a los objetivos.

En cuanto al público externo, Banjercito tiene muy bien definido cuál es su público potencial y debe atraerlos hacia sus productos y servicios. Aun así debemos tener en cuenta que estará expuesto a un amplio número de personas que podrían tener interés en la información publicada, por lo cual siempre debe haber un filtro normativo para validar que el contenido de las redes sociales no tenga ninguna repercusión, o pueda ser mal interpretada.

La institución cuenta con un mercado de nicho con características muy particulares ya que los productos y servicios van en función del rango y la antigüedad, por lo cual es importante realizar una segmentación del sector conforme a las características particulares para hacerles llegar únicamente la información de su interés.

De igual manera, se deben analizar las redes sociales a utilizar, ya que no es necesario tener presencia en todas, implicaría un mayor esfuerzo, gasto de tiempo y no enfocarse a las comunidades que realmente aporten algo.

Para nuestra institución se sugiere continuar en Facebook y Twitter, analizando la posibilidad de agregar un canal de YouTube, con el objetivo de poder incluir material más interactivo y poner a disposición de los clientes videos de no más de dos minutos y medio de duración que expliquen de manera específica y clara cómo resolver sus dudas en el uso de banca electrónica.

Facebook es la plataforma en la que presentamos un mayor número de usuarios, por lo cual éste será el medio por el que realizaremos una difusión más frecuente del perfil en Twitter y previa autorización, del canal de YouTube. Este último se buscará posicionar para que los clientes identifiquen rápidamente que por este medio pueden realizar consultas de nuestros servicios.

Es importante mencionar que los videos no se encontrarán disponibles únicamente en YouTube, este contenido será vinculado a la página de internet oficial del banco para brindar al cliente la facilidad de realizar la consulta de los tutoriales sin tener que estar navegando en diferentes sitios web.

La difusión al interior de la organización es importante, por lo cual se debe dar a conocer cuáles son las plataformas en las que se estará presente y cuándo se iniciarán las actividades en cada una, el tipo de contenido que se va a publicar, y cómo se realizará la interacción con la comunidad. Es importante tener definido un plan de actuación en caso de que se presente una crisis online, como una crítica importante o un error que trascienda al público, a fin de poder tener un posible escenario de cómo manejar las situaciones que se lleguen a suscitar.

El plan de actuación debe definir las fases y las fechas para llevar a cabo las acciones del PSM, que permita verificar si se cumplen con las fechas previstas.

Para facilitar el uso de las redes sociales a los nuevos empleados que pudieran integrarse al equipo 2.0 es necesario crear un "Manual o guía para la ejecución del PSM" el cual permitirá tener pautas formales sobre cómo difundir los mensajes e interactuar con los usuarios, en cada una de las plataformas en donde se encuentren éstos, este manual o guía debe contener:

1. Misión de la organización y objetivos generales.
2. Consejos y normas para el uso de los medios sociales.
3. Presencia de la organización en los diferentes medios.
4. Medidores de resultados
5. Estilo de publicaciones.
6. Plan de crisis online.

Creado el Plan Estratégico, es momento de comenzar a elaborar el diseño, imágenes, mensajes y grado de privacidad que se le quiera dar a cada red, y preparar a las personas

interesadas en formar parte de la presencia online de la organización y asignar usuarios de acceso y contraseñas.

Se debe buscar contenido de interés para la organización, como instituciones, figuras públicas o relacionadas con el negocio que permitan estar al pendiente de los contenidos que comparte, así como establecer notificaciones RSS que nos permitan obtener información de manera rápida cuando se haga mención de la institución y que la puesta en marcha en redes sociales sea lo más fluida posible.

En el caso particular de Banjercito es importante tener identificado el día de cada arma o servicio, ya que como sabemos el sector militar es muy arraigado en este tema, y recibir una felicitación por parte de la institución en su día generara un valor agregado.

Realizar una recopilación de las herramientas que se van a utilizar de manera anticipada facilitará la gestión de los medios sociales, tales como gestores de plataformas, acortadores de URL, programación de mensajes, monitorización y seguimiento.

Una vez, finalizado lo anterior, se programan las fechas de capacitación al personal interesado en donde se les debe mostrar el uso de las plataformas sociales, medios de comunicación y el “Manual o Guía para la ejecución del PSM”.

La metodología E.X.I.T.O. seleccionada para realizar el PSM fue propuesta por Kutchera, la cual consiste en cinco pasos definidos de la siguiente manera:



Este método permitirá definir de una manera precisa y sencilla los pasos a seguir para la elaboración e implementación del PSM, así como los aspectos a considerar para crear una estrategia efectiva.

## **Propuesta 2**

### **Diversificación de la Publicidad en el Punto de Atención al Cliente**

#### **Objetivo:**

Ampliar los canales por los cuales el cliente puede ver las nuevas transacciones de banca electrónica o manera de usarla en la sucursal, para facilitar a los promotores bancarios la atención de los clientes.

#### **Propuesta:**

En años anteriores los recursos destinados para promover la banca electrónica han sido de solo el 3.5% del presupuesto destinado para publicidad de toda la institución. En específico se ha invertido en flyers, posters, dípticos y trípticos en donde se explican a los clientes algunas transacciones en concreto o se hace mención de los servicios que ofrece.

El flujo actual para solicitar la publicidad es de la siguiente manera:

1. Se hacen las pruebas de las nuevas transacciones.
2. Recopilación de la información e imágenes necesarias para comenzar a trabajar en la publicidad.
3. Propuesta de la información e imágenes que se presentarán en la publicidad.
4. Una vez autorizada, se envía al área de mercadotecnia para que elaboren el diseño del material publicitario.
5. Se devuelve al área para su revisión y si es correcto se realizan las gestiones ante las áreas correspondientes para realizar la impresión.
6. El proveedor entrega el material publicitario a la G.B.E. y ésta a su vez hace las gestiones para la distribución a las sucursales.
7. Si la publicidad contempló difusión por redes sociales, se envían al área responsable, una vez entregadas se revisan de manera constante las paginas para verificar en qué momento son publicadas.

Actualmente, entre el punto dos y tres, se está creando un atraso, ya que cuando se comienza a recopilar la información e imágenes es porque la salida a producción de la transacción es próxima y la propuesta del contenido del material publicitario debe estar lo más pronto posible; en ocasiones siendo de sólo un par de días.

Por lo cual se propone que una vez definido el plan de nuevas transacciones se incluya a la persona que realiza la publicidad, con el objetivo de que conozca las nuevas funcionalidades y tiempos estimados de lanzamiento a los clientes, para comenzar a crear un borrador de la publicidad y plan de trabajo, que únicamente se vaya modificando de acuerdo a los cambios que vaya teniendo la transacción hasta que sea correcta y se programe la fecha de salida a producción definitiva.

Con esto se agilizará el tiempo para elaborar los materiales publicitarios, ya que involucrar al responsable de la publicidad permitirá que al final únicamente se recopilen las imágenes necesarias, se adapten al texto y se solicite al área de mercadotecnia que presente las propuestas con el objetivo de tener el material impreso lo más próximo a la fecha de liberación a todos los clientes.

Esto permitirá que se comience a definir un estilo en la publicidad, que abarca la redacción, colores con los cuales se quiere comenzar a posicionar la banca electrónica y el cliente comience a identificar qué material publicitario contiene información sobre este servicio.

De forma adicional, es necesario incluir una sesión de capacitación para el personal de la Gerencia de Banca Electrónica para informar sobre el uso de las nuevas transacciones y resolver las posibles dudas. De esta manera se encontrarán informados para poder asesorar a los clientes de manera correcta y se podrá generar una retroalimentación para futuras mejoras.

Adicionalmente, se desconoce si los promotores saben cómo asesorar a los clientes de manera correcta y resolver sus dudas, por lo cual se propone que para sucursal se contemplen las siguientes herramientas:

**Módulos de Banca Electrónica:** Un módulo donde los clientes puedan realizar sus trámites sin necesidad de esperar a un promotor bancario por ejemplo la renovación de su préstamo quirografario, o una transferencia SPEI. Adicionalmente que cuente con un simulador de Banjecel y Banjenet, el cual contenga en un principio las transacciones más importantes o las que presentan mayor dificultad para el cliente como generar una clave dinámica para el cambio de contraseña o reimprimir los comprobantes de sus transacciones.

**Videos promocionales:** sean elaborados de manera bimestral o trimestral, videos para sucursal en el que se contemplen diferentes productos del banco. Es necesario se haga mayor cobertura a la parte de banca electrónica, en donde se muestre la forma de manejar el servicio, las transacciones que ofrece o las actualizaciones que se han puesto en producción o están por implementarse.

La ventaja de los videos promocionales es que, previa autorización de la SEDENA y SEMAR, pueden ser distribuidos a las diferentes unidades militares y ser colocados en las salas de espera en los hospitales, comedores del personal o restaurantes SEDENA, lo cual serviría para tener un mayor alcance y no limitarnos únicamente a las sucursales.

Esto será un complemento para el material publicitario por lo cual el cliente tendrá más opciones para poder obtener información sobre el servicio de banca electrónica y su funcionamiento. Se debe considerar que los módulos requieren una inversión y autorización presupuestaria. También, se resalta como necesario comenzar con las más concurridas y tomar sucursal Matriz como prueba piloto para medir el impacto y concurrencia de los clientes para hacer uso de esta opción.

El diversificar el canal de comunicación con el cliente permitirá tener una herramienta de medición, validar que las medidas estén teniendo un impacto en los trámites que atienden los promotores, y conocer el alcance de las implementaciones que se realicen.

Los reportes de trámites recibidos en la GBE arrojan que se está incrementando la recepción de trámites en especial los desbloques de usuarios y correcciones de contraseña, lo que deja claro que la difusión que actualmente estamos teniendo no está cumpliendo con el objetivo.

## **Complemento de las propuestas realizadas**

Adicional a las propuestas realizadas se propone que se incluyan los siguientes servicios en banca electrónica con el objetivo de reducir el número de trámites por concepto de corrección de contraseña y desbloqueo de usuario:

### **1. Implementación de Preguntas Secretas:**

Esta transacción permitirá a los clientes asignar cinco preguntas y respuestas secretas las cuales les permitirá poder reestablecer su contraseña en caso de olvidarla o desbloquear su usuario por exceso de intentos al ingresar. Serán incluidas dentro de un menú llamado "Funciones de Ayuda" y por facilidad para el usuario se sugiere estén disponibles en un principio únicamente por el canal de Banjecel y aprovechar que durante las transacciones la aplicación genere de manera automática la clave dinámica facilitando al cliente su uso.

El área de seguridad informática realizará una revisión de las preguntas que se agregarán a la base de datos e incluirán específicas del sector militar. Éstas deben ser sencillas de responder y recordar para el cliente.

La primera vez que el cliente inicie sesión en Banjecel, el sistema designará de manera automática las cinco preguntas y para poder ingresar al menú de la aplicación deberá completar todas las respuestas.

Cuando el usuario solicite su desbloqueo por intentos o restablecimiento, la aplicación le pedirá que responda una de las preguntas secretas, la cual si es correcta procederá a realizar la transacción. En caso de que el cliente conteste mal se le presentará una nueva en cada intento hasta completar las cinco, si las respuestas son erróneas el servicio se bloqueará de manera definitiva y será necesario que acuda directamente a una sucursal. Una vez que el cliente vuelva a tener acceso a su banca electrónica, el sistema le pedirá que asigne nuevas preguntas y respuestas. De igual manera si el cliente ya utilizó las cinco de manera correcta le indicará en el inicio de sesión que sus preguntas se han agotado y es necesario repita el proceso de asignación.

Se generará un reporte para la GBE que le permita ver los clientes que tienen preguntas activas y de cuantas disponen, los clientes que no aparezcan en este listado serán aquellos que no cuentan con esta función, este reporte estará únicamente habilitado para los usuarios de la Gerencia.

### **1. Cambio de contraseña por vencimiento:**

Para facilitar a los clientes el cambio de su contraseña y no tengan que ingresar forzosamente por Banjenet a realizar esta transacción se propone sea incluido el cambio de contraseña por vencimiento al inicio de sesión

La Circular Única de Bancos establece que máximo cada 130 días el sistema debe de solicitar a los usuarios de banca electrónica su cambio de contraseña, por lo cual se recomienda que Banjecel incluya esta transacción para aprovechar la facilidad que representa al generar de manera automática las claves dinámicas al realizar una transacción. Esta opción deberá solicitarle al cliente que ingrese su contraseña actual, nueva contraseña y confirmación de nueva contraseña, y al realizarlo deberá arrojar un número de confirmación para indicar que el cambio se realizó de manera correcta.

La implementación de estas dos transacciones permitirá atacar dos de los principales problemas que se presentan en el uso de la banca electrónica, el cambio de contraseña, y el recuperar la contraseña de banca electrónica o desbloquear el número del cliente. Se deberá realizar una fuerte campaña de difusión tanto a clientes como sucursales, ya que al ser un cambio importante en la banca electrónica es necesario informar a los clientes de manera detallada el cómo funcionan estas nuevas transacciones.

Esto también beneficiará a todos aquellos clientes que se encuentran fuera de plaza por las actividades del mercado, ya que dispondrán de una opción para recuperar su información de una manera más rápida y sencilla.

## **2. Chat en Línea:**

Con el objetivo de reducir la saturación y volumen de llamadas en el centro de atención a clientes así como en la G.B.E., se sugiere se abra un Chat en Línea que permita al cliente resolver sus dudas de manera más rápida.

Conocedores de los riesgos de seguridad que pudieran surgir de dicha implementación, la atención por este medio se verá limitada a transacciones en las cuales no se requiera mencionar información delicada de los clientes. Se sugiere que dicha opción esté disponible al inicio de sesión de banca electrónica y durante la navegación por medio de una liga que ejecute la ventana de atención al cliente, en el cual se le solicite su número de cliente y trámite que desea atender, de esta forma el agente pueda obtener la información necesaria, previo a iniciar la asesoría.

Dicha herramienta servirá para canalizar a los clientes y puedan encontrar la información que necesitan en la página web, dar seguimiento a solicitudes de préstamos, tarjetas de crédito u otros, en el que únicamente se indicará el estatus de la solicitud y de requerir más información se le guiará por qué medio realizar la consulta.

El objetivo de estas propuestas es reducir el número de usuarios que acuden a sucursal para realizar algún trámite de banca electrónica, así como ofrecer un canal alternativo de comunicación más cómodo para los clientes en el cual no se vean obligados a acudir a sucursal o llamar de manera forzosa al corporativo.

La capacitación y elaboración del PSM se realizarán conforme al siguiente programa:

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE SOCIAL MEDIA BANJERCITO 2017**

TEMA	SUBTEMA	2017													
		TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4				
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
INTRODUCCIÓN	Organización y funcionamiento de Banjercito.				■										
	Cultura Organizacional, Políticas y normativa básica.				■										
	Ética y Valores.				■										
	Relaciones Públicas.				■										
SOCIAL MEDIA Y COMMUNITY MANAGER	Tema 1 Web 2.0 Social Media.					■									
	Tema 2 Social Media.					■									
	Tema 3 Plataformas Sociales.					■									
	Tema 4 Community Manager.					■									
	Tema 5 Workshops.						■								
	Tema 6 Gestión y reputación digital.						■								
	Tema 7 Estrategia								■						
ELABORACIÓN DEL PLAN DE SOCIAL MEDIA	Escuche a su audiencia (Investigación).									■					
	Experimente como usuario mediante perfiles.									■					
	Integre sus canales de comunicación.										■				
	Transforme su audiencia en comunidad.										■				
	Optimice resultados.														■

## V. CONCLUSIÓN

La banca electrónica es cada vez más importante para los clientes de un banco pues facilita y ahorra tiempo al realizar transacciones monetarias, representando una herramienta que brinda seguridad y evita exponer a las personas a asaltos o robos. Tal es su relevancia que las instituciones financieras buscan brindar un mejor servicio por este medio y así ganar la preferencia de sus clientes para reducir costos y tiempos de atención. El impacto ha sido tal que el propio mercado ha presionado al Banco de México a modificar horarios de transacciones, ampliarlos y comenzar a considerar servicios las 24 horas del día.

A pesar de las ventajas y facilidades que brinda este servicio, la desconfianza en el mercado mexicano es alta, y el número de usuarios en proporción a la población, aun es poco. Parte de estos problemas están relacionados con la brecha generacional, ya que actualmente las personas que tienen una mayor estabilidad financiera y hacen uso de una gama más amplia en los bancos, todavía se resisten al uso de los medios electrónicos.

Banjercito tiene un ejemplo claro de esta situación con el personal retirado, como lo pudimos ver en el caso, son alrededor de 300 mil militares en situación de retiro o pensionados, y para la atención de estos usuarios se construyó una sucursal que se encuentra saturada en días de pago a los antes mencionados el tercer día hábil de cada mes.

Se ha hecho un esfuerzo por enseñar a los usuarios que acuden a mencionada sucursal el uso de la banca electrónica así como de cajeros automáticos. Sin embargo, es una generación que está acostumbrada a la atención en sucursal y recibir dinero físicamente, ya que para ellos, el uso de tarjeta o cajeros supone un riesgo de que el banco no les entregará su dinero.

Por lo cual hay que enfocar los esfuerzos a las personas de entre 40 o 50 años que aún les tocó convivir más con la tecnología para el que hacer de sus actividades diarias, ya que las generaciones más jóvenes, como la millennial, tiene más facilidad y no requiere la misma atención que los usuarios más grandes.

El haber realizado esta investigación deja claros indicios de lo importante de las tecnologías en la vida cotidiana de cada persona, cómo se han ido modificando los hábitos, y permite detectar de una manera más clara las tendencias del mercado, en especial la convivencia entre marca y clientes que es cada vez más estrecha, lo cual permite a las empresas analizar más las necesidades pero también los expone de manera más importante a críticas.

Implementar el uso de canales alternativos para llegar a nuestros usuarios es una ventaja que no se debe desperdiciar y más si éstos pueden ser cubiertos con un bajo costo. Además de agregar mayor dinámica al poder presentar tutoriales en pequeñas cápsulas de un par de minutos.

Para Banjercito, la banca electrónica es esencial por las características de su mercado. Sin embargo, debe complementarlo e invertir tiempo y recursos en ayudar al cliente para que realice la consulta de sus dudas por canales alternos, no únicamente en sucursal o vía telefónica. Se pueden realizar implementaciones como un chat en línea, módulos de autoayuda en sucursal y publicidad que de manera sencilla explique al cliente cómo operar por medio de los diferentes canales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aced, C. (2013). Relaciones públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. España: Editorial UOC.

Castillo, S. J. L., & Navarro, H. M. Á. (2015). Comercio electrónico y aspectos prácticos de implementación con Magento. España: Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.

Channon, Derek F. (2007). Marketing y dirección estratégica en la Banca. España: Ediciones Díaz de Santos.

Escalona, N. (2014). Instituciones públicas conectadas. España: Editorial UOC.

Escalona, N. (2015). Comunicación de instituciones públicas. España: Editorial UOC.

Fresno, M. D. (2012). El consumidor social: reputación online y 'social media'. España: Editorial UOC.

Ibáñez, S. M. M. D. (2014). Redes sociales para PYMES: Introducción al Community Management. España: Ministerio de Educación de España.

Kutchera, J. (2014). É-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Marquina Arenas, Julián. (2013) Plan social media y community manager. España: Editorial UOC, 2013.

Marquina Arenas, Julián. (2015) Plan social media y community manager. España: Editorial UOC, 2013. ProQuest ebrary. Web. 30 September 2015. Editorial UOC.

Moya, E. (2014). Inteligencia en redes sociales: despertando el potencial del community manager. España: Editorial UOC.

Prato, L. B. (2010). Aplicaciones Web 2.0: redes sociales. Argentina: Eduvim - Editorial Universitaria Villa María.

Sandoval Martín, María Teresa. (2006). La red: el nuevo mercado de la vida privada. España: Red Ámbitos.

Weber, L. (2010). Marketing en las redes sociales (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

## ANEXOS

### Anexo 1

El 09 de Noviembre la cuenta oficial de Crunch México publicó un comentario referente a los estudiantes desaparecidos de Ayotzinapa, el cual causo polémica por la referencia y por el momento de tensión que se vivía, resaltando la hora del tweet y posteriormente el poco control que se llevó de la situación.



**CRUNCH México**

@CrunchMX

A los de Ayotzinapa les dieron Crunch

12:01 AM · 09 nov 14



**CRUNCH México** ✓

@CrunchMX

 Seguir

Lamentamos el contenido recién publicado y ofrecemos una disculpa pública a nuestra comunidad.

02:23 - 9 nov 2014

  440  344



**CRUNCH México** ✓

@CrunchMX

 Seguir

Expresamos nuestra solidaridad a las familias de Ayotzinapa y lo extendemos a las marcas que también fueron parte de esta mala broma.

02:43 - 9 nov 2014

  374  294



**CRUNCH México** ✓

@CrunchMX

 Seguir

La seguridad de nuestra cuenta fue vulnerada. Lamentamos lo publicado sobre Ayotzinapa, no refleja el sentir de la marca

12:49 - 9 nov 2014

  453  304

## Anexo 2

Un caso que se ha estado presentando con mayor frecuencia es la difusión de promociones de marcas reconocidas donde solicitan al usuario responda una encuesta e ingrese datos personales, dada esta situación algunas empresas han optado por usar las redes sociales para aclarar este tipo de situaciones y hacer llegar a sus clientes la información de manera rápida y oportuna, como es el caso de Starbucks, en el cual además de la publicación interactúa con los seguidores para aclarar posibles dudas.

**Starbucks Mexico**  
El jueves a las 13:07 · 

Recientemente ha circulado a través de redes sociales una encuesta falsa anunciando una supuesta promoción de Starbucks México. Queremos aclarar que dicha encuesta/promoción NO es una promoción oficial de Starbucks México o alguno de nuestros socios comerciales. Te recomendamos no des clic en ninguno de los links de esta oferta. Nuestras promociones siempre son compartidas mediante nuestros canales sociales oficiales en Facebook, Twitter o Instagram. Si tienes alguna pregunta acerca de nuestras promociones vigentes, puedes contactarnos al 01800 288 0888.

13,040 Me gusta · 1,921 comentarios

---

 Me gusta     Comentar     Compartir

---

**Aby Piña**  
Adquieran Starbucks card, registren su email y ahí les llegaran todas las promociones oficiales  
    
El jueves a las 18:04 · Editado · Me gusta ·  14 · Responder

**Starbucks Mexico**   
¡Exacto!

---

**Tess Membrila**  
igual anda circulando una con pago con tarjeta VISA, esa supongo tambien es falsa!?  
El jueves a las 13:31 · Me gusta ·  13 · Responder

**Starbucks Mexico**   
No, esa si es real, es de nuestros amigos de VISA.

---

**Alex Nuñez de Vasco**  
Conozco a un baboso, **Guillermo Carranco** Para que ya no andes mandando tus fregaderas amigo  
El jueves a las 13:09 · Me gusta ·  21 · Responder

**Starbucks Mexico**   
Dile que no es real, porfita. :)

### Anexo 3

Tabla de las transacciones disponibles por banca electrónica por canales a diciembre del 2014.

	CANAL		
	BANJENET	BANJECCEL	IVR
Transferencias, Traspasos a través de SPEI	√	√	√
Transferencias, Traspasos a través de TEF	√	√	√
TEF en Lote	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Transferencias, Traspasos entre cuentas propias	√	√	√
Transferencias, Traspasos entre cuentas de terceros	√	√	√
Pagos, Telefonía Privada (Sky)	√	√	√
Pagos, Televisión	√	√	√
Pagos GDF	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Pagos Time Life	√	√	<b>N.D.</b>
Pagos, Órdenes de Pago	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Pagos, Tarjetas de crédito emitidas por el banco	√	√	√
Pagos, Otras Tarjetas de Otros Bancos	√	√	√
Liquidación fondo de ahorro (periodo de seis años)	√	√	<b>N.D.</b>
Liquidación fondo de trabajo ( por ascenso)	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Inversiones a plazo	√	√	√
Pagos, CFE	√	√	√
Compras Tiempo Aire	√	√	√
Liquidaciones de Préstamos Quirografarios	√	√	√
Línea de Captura Tesofe	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Pagos, Impuestos Federales	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Traspasos Programados	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Pago de servicios con cargo a Tarjeta de Crédito	√	√	<b>N.D.</b>
Consulta de saldo Cheques	√	√	√
Consulta de saldo Inversiones	√	√	√
Consulta de saldo Tarjeta de Crédito	√	√	√
Consulta de saldos fondos	√	√	√
Consulta de Movimientos, Cheques, débito y Tarjeta de crédito	√	√	√
Otros, alerta cheques y estatus de cheques	√	√	√
Otros, Solicitud de chequeras	√	<b>N.D.</b>	√
Otros, Cambio de clave de acceso para operar	√	<b>N.D.</b>	√
Otros, Estado de Cuenta Cheques/Tarjeta Débito	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Estado de cuenta cheques	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Estado de Cuenta Inversiones	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Estado de cuenta Tarjeta de Crédito	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Estado de movimientos cheques	√	<b>N.D.</b>	√
Estado de Movimientos Inversiones	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Estado de movimientos de Fondos	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Otros, Aviso de Pago de Tarjeta de Crédito	√	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>

Activa/Cancela envío de edo. de cuenta	√	N.D.	N.D.
Alta de cuentas propias	N.D.	√	N.D.
Alta de cuentas de terceros	N.D.	√	N.D.
Alta de cuentas de otros bancos	N.D.	√	N.D.

#### Anexo 4

A continuación se presentan los cuadros comparativos entre las operaciones realizadas en 2013 y 2014, donde claramente se puede ver el efecto de las observaciones realizadas por la CNBV, una de éstas obligó a que se solicitara el ingreso de una clave dinámica en la mayoría de las transacciones de banca electrónica, y considerando el bajo porcentaje de clientes que contaban con un dispositivo token, transacciones como la compra de tiempo aire disminuyeron de forma considerable.

OPERACIONES	VARIACIÓN PROMEDIO MENSUAL 2013 VS ABRIL 2014
	%
Trasferencias Interbancarias (SPEI, TEF, y TEF en Lote)	28.40%
Transferencias, Traspasos entre cuentas propias	8.25%
Transferencias, Traspasos entre cuentas de terceros y Traspasos Programados	48.51%
Orden de Pago	-26.32%
Otorgamiento de PQS	-3.77%
Inversiones a Plazo	32.51%
Retiro Fondo de Ahorro	-81.97%
Pagos de Tarjetas de crédito Banjercito	17.36%
Pagos de Tarjetas de crédito de otros Bancos	20.27%
Pagos, Impuestos Federales	-3.94%
Línea de captura TESOFE	214.93%
Pagos Referenciados (GDF, TELMEX, CFE, etc.)	-21.51%
Compra de Tiempo Aire Celular	-41.74%
<b>Subtotal monetarias</b>	<b>-20.22%</b>
Consulta de saldo y movimientos (Cheques, Inversión Vista y Plazo, Corresponsalías y fondos, Tarjeta de crédito)	6.51%
Estado de Cuenta Cheques/ Tarjeta Débito, Inversiones, Fondos de Ahorro y Trabajo, Tarjeta de Crédito	-7.41%

Otros Servicios (Cambio de clave de acceso para operar por Internet, Protección de Cheques, Solicitud de Chequeras, Activación/Cancelación envío Edo Cta.)	-35.13%
<b>Subtotal no Monetarias</b>	<b>4.45%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-0.20%</b>

La implementación del token se realizó a finales del mes de enero, y es cuando el número de operaciones disminuye de manera drástica.

<b>COMPRA DE TIEMPO AIRE</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VARIACIÓN ENTRE 2013 Y 2014</b>
<b>ENERO</b>	<b>29.8%</b>
<b>FEBRERO</b>	<b>-30.8%</b>
<b>MARZO</b>	<b>-40.7%</b>
<b>ABRIL</b>	<b>-41.9%</b>
<b>MAYO</b>	<b>-38.1%</b>

El servicio de banca móvil seguía su crecimiento de manera apresurada y su aceptación entre los clientes era favorable, pero aun así esto no pudo amortiguar la caída en las transacciones, después del mes de mayo, el servicio se comenzó a estabilizar y se fueron recuperando nuevamente el volumen de operaciones realizadas.

<b>CLIENTES EN SERVICIO DE BANCA MÓVIL</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VARIACIÓN ENTRE 2013 Y 2014</b>
<b>ENERO</b>	<b>383.2%</b>
<b>FEBRERO</b>	<b>290.8%</b>
<b>MARZO</b>	<b>238.0%</b>
<b>ABRIL</b>	<b>216.5%</b>
<b>MAYO</b>	<b>194.2%</b>

<b>TRANSACCIONES DE BANCA ELECTRÓNICA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VARIACIÓN ENTRE 2013 Y 2014</b>
<b>ENERO</b>	<b>25.5%</b>
<b>FEBRERO</b>	<b>12.3%</b>
<b>MARZO</b>	<b>11.7%</b>
<b>ABRIL</b>	<b>0.7%</b>
<b>MAYO</b>	<b>1.8%</b>

## CUADRO DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Estructura actual de Banca Electrónica.	Página 13
Tabla 1. Porcentaje de operaciones realizadas por canal en Banca Electrónica.	Página 15
Figura 2. Medios de acceso de internautas bancarizados.	Página 17
Figura 3. Estudio de Marketing Digital y Social Media 2014	Página 19
Figura 4. Estudio de Marketing Digital y Social Media 2014	Página 20
Figura 5. Google Trends Community Manager	Página 28
<b>Figura 6.</b> Modelo de E-X-I-T-O.	Página 29