

## Comparación de clientes que realizan aclaraciones de cargos no reconocidos en banca digital o centro de contacto. (Comparison of customers who make clarifications of unrecognized charges through digital banking vs. contact center)

Rafael Fragoso Perez Carreño<sup>1</sup>; Cynthia Gallardo Galván<sup>2</sup> y María Magdalena Madrigal<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, México, [rafael.fragoso@hotmail.com](mailto:rafael.fragoso@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-0010-2165>

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración México, [cgg82@hotmail.com](mailto:cgg82@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-3835-2373>

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, México, [maria.madrigallz@uanl.edu.mx](mailto:maria.madrigallz@uanl.edu.mx), <https://orcid.org/0000-0001-6702-3803>

---

*Información del artículo revisado por pares*

*Fecha de recepción: Mayo 2022*

*Fecha de aceptación: Junio 2022*

*Fecha de publicación: Mayo 2023*

*DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga9.3-273>*

---

### Resumen

Una de las industrias fuertemente afectadas por el COVID-19 fue la industria de los servicios financieros. Específicamente en la banca, uno de los grandes retos en esta transformación digital ha sido tener disponibles las operaciones por autoservicio, es decir, que los clientes puedan realizar sus operaciones directamente y en todo momento y lugar a través de su banca digital. Una de las operaciones que menor uso tiene, a pesar de estar disponible es la de las aclaraciones por cargos no reconocidos. Este estudio tiene el objetivo de identificar cuáles son las diferencias entre los clientes que realizan esta operación por medio de la banca digital o centro de contacto, de tal forma que podamos encontrar recomendaciones para las instituciones de cómo fomentar más dicha transacción. Por medio de un método mixto se realizó un análisis cuantitativo descriptivo de los clientes que realizaron la transacción en el canal digital y se compararon con los que lo realizaron por el centro de contacto, y cualitativamente se realizaron llamadas de salida para entender cuáles son los principales motivos por los que realizó dicha operación de manera telefónica, a pesar de contar con la banca digital. Dentro de los resultados destaca que la variable más impactante de las analizadas es la edad, de tal forma que la discusión se centra en que los clientes digitales son nativos digitales, principalmente jóvenes, y los que la realizan en centro de contacto son clientes para quienes lo natural es levantar el teléfono.

### Abstract

One of the industries heavily affected by COVID-19 was the financial services industry. Specifically, in banking, one of the great challenges in this digital transformation has been to make self-service transactions available, meaning, that customers can conduct their transactions directly and at any time and place through their digital banking. One of the transactions that is least used, despite being available, is clarification for non-recognized charges. This study aims to identify the differences between customers who conduct these clarifications through digital banking or contact center, so that we can find recommendations for institutions on how to further promote this transaction. Through a mixed method, a descriptive quantitative analysis was carried out of the clients who carried out the transaction in the digital channel and were compared with those who carried it out through the contact center, and qualitatively outgoing calls were made to understand which are the main reasons why he carried out said operation by telephone, despite having digital banking. Among the results, it stands out that the most impressive variable of those analyzed is age, in such a way that the discussion focuses on the fact that digital clients are digital natives, young people, and those who perform it in the contact center are clients for whom the natural thing is to pick up the phone.

**Palabras clave:** Transformación digital, banca digital, aclaraciones, cargos no reconocidos.  
**Códigos JEL:** D72, E25, I31

**Key words:** Digital transformation, digital banking, clarifications, unrecognized charges.  
**JEL Codes:** D72, E25, I31.

## Introducción

La transformación digital de las empresas se aceleró a partir de la Pandemia del Covid-19, la forma en que se realizan las transacciones financieras ha cambiado no sólo en la forma de realizarlas, sino en su operación y en la forma en que se gestionan (Ramasamy, 2020). Una de las industrias más retadas en este sentido es la de los servicios financieros, los bancos tradicionales, aquellos que no nacieron cien por ciento digitales, tienen, dentro del proceso de transformación digital, la labor de hacer disponibles las transacciones bancarias a través de las plataformas de banca digital (Ulas, 2019). No todas las transacciones son susceptibles a ser digitales, el depósito o disposición de efectivo siguen requiriendo la participación física de la moneda, sin embargo, hay un número importante de transacciones que pueden rediseñarse para que estén totalmente disponibles a través de los canales digitales, como la aclaración de cargos no reconocidos.

Las aclaraciones de cargos no reconocidos son definidas como aquellas transacciones monetarias que los clientes no identifican haber realizado, generalmente cargos realizados a sus tarjetas de crédito o débito. Estas aclaraciones, en los 80's eran realizados de manera tradicional a través de una carta dirigida a su banco. A partir de los 90's, se hizo más fácil este proceso para los clientes, permitiéndoles que realicen sus reclamaciones por teléfono (Puente, 2008). Finalmente, a partir de 2017 se tiene el primer registro de un banco que digitalizó este proceso para que el cliente pueda realizarlo directamente desde su banca digital (Carbellido, 2018).

Realizar las aclaraciones por medio de la banca digital permite que el cliente la realice en cualquier momento, en cualquier lugar, sin límites ni restricciones de horario y de una manera muy sencilla, lo que nos lleva a la pregunta. ¿Por qué un cliente que tiene banca digital prefiere realizar dicha aclaración a través del Centro de Contacto?

Para las instituciones financieras, como los bancos, el autoservicio, es decir, cuando el cliente realiza la operación por sí mismo a través de la banca digital, son menos costosas, como referencia podríamos citar que el costo transaccional podría llegar al menos tres veces menor que cuando se realiza por medios tradicionales (Taherabady, Mohsen Khotanlu, & Ali Reza Nosrati, 2010), por lo que, desde la perspectiva de la empresa, también hay un gran beneficio de incentivar este tipo de servicios o transacciones de manera electrónica.

A través del análisis de datos de clientes reales de un banco, se compararon las características socio-demográficas y transaccionales de ambos grupos para observar las diferencias entre estos

grupos, así mismo se realizaron llamadas de salida a clientes que realizaron y no realizaron la transacción teniendo su banca digital y con ello realizar algunas sugerencias para incentivar el uso de esta transacción digital, lo que deberá tener como consecuencia la disminución de llamadas al centro de contacto, impactando positivamente los costos transaccionales del Banco.

Conocer los motivos por los cuales un cliente, teniendo su banca digital, no realiza dichas operaciones a través del autoservicio en su celular o por su computadora, es una preocupación en el sentido de comprender cómo llegar a dichos clientes de una manera más clara, sencilla y práctica, considerando siempre que realizar las operaciones de manera autónoma, es más eficiente en tiempo y recursos no sólo a las empresas, sino al mismo cliente.

El objeto específico de esta investigación son las aclaraciones de cargos no reconocidos. Sin embargo, existe una cierta universalidad en todas las transacciones digitales, de tal forma que estos resultados pueden servir para fomentar el uso de otras operaciones digitales adicionales. Así mismo comprender y mejorar la adopción digital de los clientes en general.

## **Método**

El método utilizado para la investigación fue mixto, dada la naturaleza de la información. Se realizaron dos etapas, un análisis descriptivo de las características sociodemográficas y transaccionales de los clientes y las operaciones aclaradas, y en segunda instancia se realizaron llamadas de salida a clientes que no realizaron las aclaraciones por medio de la banca digital a pesar de sí contar con ella. En estas llamadas se aplicó una entrevista semiestructurada para identificar motivos específicos por los cuales estos clientes no realizaron dichas transacciones de manera digital.

Para el análisis descriptivo de las variables, se extrajo una base de datos de la organización, con las aclaraciones realizadas por los clientes en un periodo de un trimestre completo. De dicha información se obtuvo el canal por el cual se realizó la aclaración, el motivo, monto, así como los datos sociodemográficos de dichos clientes. Una vez obtenida la información, se observaron y compararon las nuevas variables identificadas para poder obtener su distribución, y realizar la comparación de ambos grupos. Dichas variables son: género, edad, origen, saldo promedio, *customer lifetime value*, segmento y arquetipo al que pertenece.

Finalmente se realizaron llamadas de salida a 97 clientes, dichas llamadas se concentraron por medio del equipo de Experiencia del Cliente y finalmente se obtuvieron 10 cuestionarios completos y validados. Dicha información se encuentra en la Gráfica 1 y Gráfica 2.

## **Participantes**

Para esta investigación se analizó la información sociodemográfica y transaccional de los

clientes de un banco mexicano que está entre los tres más grandes del país, que realizaron sus aclaraciones de cargos no reconocidos en un periodo de un trimestre. El estudio se realizó sobre el total de clientes. Posteriormente se seleccionaron aleatoriamente clientes que realizaron las aclaraciones por centro de contacto y que sí contaban con banca digital para lograr las 10 entrevistas semiestructuradas de descubrimiento.

### ***Técnica e Instrumento***

Se consiguió la autorización del Banco para trabajar con la base de datos de clientes que realizaron sus aclaraciones por cargos no reconocidos. Esa base de datos se analizó por medio de estadística descriptiva de los datos sociodemográficos y transaccionales: monto del reclamo, ciudad de procedencia, edad, segmento, CLV (*customer lifetime value*), saldo promedio, monto de la aclaración, antigüedad en el banco, antigüedad en la banca digital y tipo de aclaración que se realizó.

La segunda técnica utilizada fue entrevista semiestructurada por medio de llamadas de salida realizadas por medio del centro de contacto especializado en experiencia del cliente, a través de la se preguntó directamente a los clientes cuál o cuáles fueron los motivos para no realizar dicha transacción de manera autónoma a pesar de contar con su banca digital.

En total se realizaron 10 entrevistas a través de las cuales se obtuvieron datos cualitativos para entender los principales motivos por los cuales los clientes, a pesar de tener su banca digital, realizaron las llamadas a Centro de Contacto.

### ***Procedimiento***

El estudio descriptivo de los clientes se realizó analizando siete variables: género, edad, origen geográfico, saldo promedio, customer lifetime value (CLV), segmento y arquetipo. Se realizó la descripción del grupo de personas que realizaron la aclaración por banca digital durante un trimestre y se comparó contra aquellos que realizaron la aclaración por medio del centro de contacto.

Posteriormente se realizaron llamadas de salida a un universo de clientes que realizaron sus aclaraciones por medio del centro de contacto, pero que sí contaban con banca digital, de tal forma que obtuviéramos al menos diez entrevistas concluidas. Se utilizó una entrevista semiestructurada para obtener los resultados.

## **Resultados**

El análisis descriptivo se realizó sobre una población de 495,041 aclaraciones, de las cuales el 6% (32,770) fueron realizadas en banca digital y el restante 94% (462,271) por medio del centro de contacto. Para fines del estudio se analizó a cuántos clientes únicos representan dichas aclaraciones,

descubriendo que en total son 181,960 clientes únicos. A nivel clientes, el 7.6% de ellos realizaron la aclaración por banca digital (13,893) y 92.4% por medio del centro de contacto (168,067).

De los 168,067 clientes que realizaron la aclaración por medio del centro de contacto se identificaron 4 casuísticas: (1) clientes con banca digital que realizaron la aclaración en centro de contacto, (2) clientes sin banca digital que realizaron la aclaración en centro de contacto, (3) clientes con banca digital y aclaraciones que no se pueden realizar en banca digital y (4) clientes sin banca digital y aclaraciones que no se pueden realizar en banca digital.

Para fines del estudio, nos concentramos en el grupo de clientes que sí tienen banca digital, pero realizaron la aclaración por centro de contacto. Este universo de 62,475 clientes únicos, lo comparamos con el universo de clientes que realizaron sus aclaraciones en banca digital (13,893 clientes únicos), y a continuación se presenta la información de las siete variables descriptivas de ambos grupos.

**Tabla 1** Comparación de clientes por canal de aclaración

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Género	Volumen	Porcentaje	Género	Volumen	Porcentaje
M	7,533	54%	M	31,309	50%
F	6,360	46%	F	31,155	50%
<b>Total</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	No especificó	11	0%
			<b>Total</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

  

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Edad	Volumen	Porcentaje	Edad	Volumen	Porcentaje
31-50	8,010	58%	31-50	33,451	54%
18-30	3,194	23%	51-70	15,486	25%
51-70	2,493	18%	18-30	11,809	19%
70+	196	1%	70+	1,729	3%
<b>Total</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

  

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Saldo promedio	Volumen	Porcentaje	Saldo promedio	Volumen	Porcentaje
0-2k	3,021	22%	0-2k	15,141	24%
2-7k	3,018	22%	2-7k	14,161	23%
>50k	2,643	19%	7-20k	11,515	18%
7-20k	2,618	19%	>50k	10,798	17%
20-50k	1,761	13%	20-50k	7,760	12%
(En blanco)	832	6%	(En blanco)	3,100	5%
<b>Total</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

  

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Customer lifetime value (CLV)	Volume n	Porcentaj e	Customer lifetime value (CLV)	Volume n	Porcentaj e
>50k	3,253	23%	>50k	13,353	21%
20-50k	2,643	19%	7-20k	10,997	18%
<0	2,433	18%	20-50k	10,970	18%
7-20k	2,411	17%	<0	10,942	18%
2-7k	1,456	10%	2-7k	6,875	11%
0-2k	1,107	8%	0-2k	6,333	10%
(En blanco)	590	4%	(En blanco)	3,005	5%
<b>Total general</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	<b>Total general</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Segmento	Volumen	Porcentaje	Segmento	Volumen	Porcentaje
PERSONAL	10,912	79%	PERSONAL	48,993	78%
PERSONAL BASICO			PERSONAL BASICO		
TRANSICION	3,535	32%	TRANSICION	13,228	27%
PERSONAL BASICO	1,778	16%	PERSONAL BASICO	9,542	19%
PERSONAL MEDIO			PERSONAL MEDIO		
TRANSICION	1,277	12%	PERSONAL MEDIO	7,231	15%
PERSONAL MEDIO	1,229	11%	PERSONAL MEDIO		
PERSONAL ALTO	940	9%	TRANSICION	5,614	11%
PERSONAL MASIVO	905	8%	PERSONAL MASIVO	4,604	9%
PERSONAL ALTO			PERSONAL ALTO	3,640	7%
TRANSICION	874	8%	PERSONAL ALTO TRANSICION	2,428	5%
PERSONAL SIN			PERSONAL ALTO TRANSICION		
CAPTACION	139	1%	PERSONAL MEDIO JUBILADO	861	2%
PERSONAL BASICO			PERSONAL MEDIO JUBILADO		
JUBILADO	94	1%	PERSONAL BASICO JUBILADO	708	1%
PERSONAL MEDIO			PERSONAL BASICO JUBILADO		
JUBILADO	80	1%	PERSONAL SIN CAPTACION	573	1%
PERSONAL ALTO			PERSONAL SIN CAPTACION		
JUBILADO	61	1%	PERSONAL ALTO JUBILADO	562	1%
PREFERENTE	2,669	19%	PERSONAL ALTO JUBILADO		
PREFERENTE EN			PERSONAL SALIDA		
DESARROLLO	1,815	68%	ADMINISTRATIVA	2	0%
PREFERENTE INVITADOS	339	13%	PREFERENTE	11,830	19%
PREFERENTE ALTO	268	10%	PREFERENTE EN		
PREFERENTE MEDIO	245	9%	DESARROLLO	7,056	60%
PREFERENTE OTROS	2	0%	PREFERENTE INVITADOS	1,738	15%
BANCA PYME	248	2%	PREFERENTE ALTO	1,613	14%
PYME PFAE BASICO	124	50%	PREFERENTE MEDIO	1,420	12%
PYME PFAE ALTO	68	27%	PREFERENTE MEDIO		
PYME PFAE EN			PREFERENTE OTROS	3	0%
DESARROLLO	40	16%	BANCA PYME	1,299	2%
PYME PFAE MEDIO	6	2%	PYME PFAE BASICO	667	51%
PYME PFAE MASIVO	6	2%	PYME PFAE BASICO		
PYME PFAE BASICO			PYME PFAE ALTO	342	26%
TRANSICION	2	1%	PYME PFAE EN DESARROLLO	167	13%
PYME PFAE EN			PYME PFAE MEDIO	48	4%
TRANSICION	2	1%	PYME PFAE MASIVO	33	3%
BPYP	55	0%	PYME PFAE BASICO	29	2%
(En blanco)	9	0%	TRANSICION		
<b>Total</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	TRANSICION	10	1%
			PYME PFAE EN TRANSICION		
			PYME PFAE MASIVO		
			TRANSICION	1	0%
			PYME PFAE ALTO INVITADO	1	0%
			PYME MEDIO	1	0%
			BPYP	320	1%
			(En blanco)	28	0%
			BANCA EMPRESARIAL	4	0%
			SUBPRIME	1	0%
			<b>Total</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Arquetipo	Volumen	Porcentaje	Arquetipo	Volumen	Porcentaje
Subtipo-X	5,611	40%	Subtipo-X	20,738	33%
Gastadora	1,721	12%	Precavido	8,585	14%
Precavido	1,224	9%	Aprendiz Subtipo-C	6,370	10%
Emprendedor	1,041	7%	Gastadora	6,247	10%
Aprendiz Subtipo-B	1,012	7%	Aprendiz Subtipo-B	5,831	9%
Administrada	1,000	7%	Emprendedor	4,467	7%
Aprendiz Subtipo-C	868	6%	Administrada	3,876	6%
Aprendiz	695	5%	Aprendiz	2,990	5%
Subtipo-W	404	3%	Subtipo-W	1,765	3%
Aprendiz Subtipo-A	211	2%	Aprendiz Subtipo-A	942	2%
Aprendiz Subtipo-D	64	0%	Aprendiz Subtipo-D	540	1%
(En blanco)	42	0%	(En blanco)	124	0%
<b>Total</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

Clientes únicos con aclaración en banca digital			Clientes únicos con aclaración en centro de contacto.		
Origen geográfico	Volumen	Porcentaje	Origen geográfico	Volumen	Porcentaje
NL	2,252	16%	NL	9,544	15%
CDMX	1,994	14%	CDMX	8,137	13%
MEX	1,609	12%	MEX	6,937	11%
JAL	1,070	8%	JAL	4,429	7%
TAMPS	633	5%	TAMPS	3,295	5%
BC	619	4%	BC	2,506	4%
GTO	497	4%	COAH	2,279	4%
CHIH	465	3%	CHIH	2,268	4%
COAH	444	3%	GTO	1,954	3%
SLP	434	3%	SLP	1,897	3%
SIN	373	3%	SIN	1,733	3%
YUC	339	2%	VER	1,683	3%
PUE	336	2%	PUE	1,631	3%
QRO	321	2%	SON	1,448	2%
VER	297	2%	YUC	1,410	2%
SON	267	2%	QRO	1,303	2%
Q ROO	236	2%	Q ROO	1,121	2%
MICH	193	1%	CHIS	992	2%
AGS	182	1%	AGS	909	1%
ZAC	173	1%	ZAC	866	1%
CHIS	164	1%	MICH	855	1%
MOR	157	1%	MOR	746	1%
BCS	157	1%	OAX	664	1%
DGO	124	1%	BCS	639	1%
HGO	89	1%	DGO	586	1%
OAX	89	1%	HGO	486	1%
NAY	84	1%	NAY	480	1%
GRO	74	1%	TAB	447	1%
TAB	67	0%	GRO	382	1%
COL	62	0%	COL	300	0%
TLAX	48	0%	TLAX	274	0%
CAM	44	0%	CAM	273	0%
<b>Total general</b>	<b>13,893</b>	<b>100%</b>	<b>Total general</b>	<b>62,475</b>	<b>100%</b>

Posterior al análisis descriptivo de ambos grupos, se realizaron llamadas de salida a diez clientes que realizaron su aclaración en centro de contacto y que sí tenían banca digital, esto con el

fin de entender cuáles eran los motivos principales por los que no privilegiaron el canal digital. Los resultados de las llamadas son los siguientes:

**Gráfica 1** Resumen de llamadas de salida: clasificación de los motivos



**Gráfica 2** Resumen de llamadas de salida: Motivos



## Discusión

Después de presentar los resultados, es hora de evaluar e interpretar sus implicaciones, especialmente con respecto a sus hipótesis originales. Se examinó la información descriptiva de las nueve variables, tanto en el grupo de individuos que realizaron la aclaración en banca digital, como en los que la realizaron en centro de contacto. A continuación, se presenta la interpretación de dichas variables:

Se interpretó la variable Género, y no se observó una diferencia significativa en cuanto al

mismo, tanto aquellos que realizaron las aclaraciones por banca digital, como aquellos que lo ejecutaron por centro de contacto, tienen una distribución muy regular y cercana al 50/50. Por lo tanto, no se considera que el género sea algo que determina el uso del canal digital.

Cuando se interpretó la Edad, se observó que en ambos grupos el principal bloque de uso es de personas entre 31-50 años, sin embargo, se observó que el siguiente grupo de acción para la banca digital fueron clientes de 18-30 años y en el centro de contacto fueron de 51-70 años, por lo que se concluyó que la edad sí es un factor determinante de la preferencia de uso del canal. Los clientes más jóvenes realizaron sus aclaraciones por medio de la banca digital y aquellos de edad madura, entre 50-70 privilegiaron el centro de contacto. Esta variable se determinó como relevante para las acciones que podrían determinarse para los clientes.

Se analizó la información del origen geográfico de dichas transacciones, y se observó que las aclaraciones de ambos canales están distribuidas geográficamente en CDMX, NL, Jal, y luego el resto de la República Mexicana, por lo que la situación geográfica tampoco se consideró como una determinante para el uso del canal, así mismo el saldo promedio, que en ambos canales fueron hechas principalmente por clientes con saldos promedio de 0-7 mil pesos.

En la misma línea, el *customer lifetime value* (CLV), variable calculada para determinar el valor del cliente futuro en un espectro de 5 años, donde se analizó y en ambos grupos el grupo que más aclaraciones realizó fue el de clientes con CLV desde negativo hasta 7 mil pesos, y las proporciones fueron casi idénticas en ambos grupos, por lo que tampoco se observó como un determinante para la preferencia de un canal sobre el otro.

Dentro de las variables que finalmente distinguen a los clientes, se encuentran el segmento al que pertenece y el arquetipo. El segmento es determinado por su relación actual y se denominan como personal y preferente, y en ambos grupos se observó una distribución similar de 80% personal y 20% preferente, sin embargo, no se observa una diferencia representativa que nos pudiera denotar preferencia de un canal u otro.

Finalmente se encuentra el arquetipo: esta definición es una construcción de “personas” basado en la relación actual y futura del cliente con el Banco, así como saldos promedios, actitudes y preferencias. En este sentido, ambos grupos tienen principalmente clientes en el arquetipo de aprendiz, lo que denota que son la mayoría clientes nuevos al banco, pero lo relevante es el segundo grupo, donde observamos que en la banca digital el arquetipo de “gastadora” es el siguiente de mayor preferencia y en el caso de centro de contacto es el arquetipo “precavido”, mismo que se caracteriza por ser personas más conservadoras, de mayor edad y con saldos promedio mayores.

Dadas estas observaciones, se asume que aquellos que realizan sus operaciones en centro de contacto lo ejecutan porque es el canal más familiar para ellos, ya que nacieron teniendo el centro de

contacto. Mientras que, para los más jóvenes, muchos de ellos nativos digitales, el canal natural para realizar sus operaciones es la banca digital. La edad, por lo tanto, representa el mayor indicador para fortalecer las acciones a través de las cuales podamos dirigir a los clientes hacia la banca digital.

En este sentido, se realizaron llamadas de salida con una entrevista semiestructurada, misma que arrojó interesantes resultados que nos permiten ver algunos de los principales motivos por los cuales un cliente, a pesar de tener la banca digital, realizó la aclaración en el centro de contacto.

A través de las llamadas de salida, a pesar de no ser una muestra representativa, se observó que el 60% de las aclaraciones tuvieron que ver con la tarjeta de crédito y 40% con su tarjeta de débito, y más relevante aún que la mitad de los encuestados no sabían que se puede realizar la aclaración en la banca digital, por lo que el principal motivo deducido es que el cliente no sabe. El segundo motivo representando el 30% fue que no puede porque requiere asesoría personalizada lo cual cubre también que no quiere porque espera hablar con alguien, y finalmente un 20% que no pudo porque la misma aplicación lo llevó a llamar dada la aclaración específica del mismo.

En este sentido, al preguntarle a los clientes, literalmente expresaron no conocer la funcionalidad y el proceso para realizarla por la banca digital, pero más recurrentes fueron las verbalizaciones referentes a querer escuchar la voz de una persona asesorándolos o tener la certeza de que alguien los escucho. El desconocimiento debe poder atenderse con comunicación y mercadotecnia, pero el sentirse escuchado es un tema de cambio cultural, mismo que deberá ser considerado como importante.

A partir de la información obtenida en ambos ejercicios, el análisis descriptivo de los datos, y las encuestas semiestructuradas por medio de las llamadas telefónicas, podemos concluir que para generar el incremento de clientes que prefieran realizar las aclaraciones de cargos no reconocidos por medio de su banca digital en lugar de llamar al centro de contacto, debemos realizar una estrategia de comunicación y capacitación que nos permita asegurar que los clientes que ya tienen banca digital, sepan claramente que esta funcionalidad la pueden realizar por ellos mismos, así mismo, informarles cuáles son los pasos para este proceso y finalmente acompañarlos para que se sientan tan tranquilos como si hubieran hablado en persona con un ejecutivo. Se concluye con la información, que es un tema cognitivo (no-saber) así como de disposición (no-querer). Ambos conceptos pertenecen a un cambio de cultura digital que deberá ser atendida por las instituciones que deseen fomentar este tipo de transacciones.

Se pueden realizar investigaciones futuras sobre los motivadores y satisfactores de escucha para entender mejor por qué los clientes desean sentirse escuchados, igualmente para identificar formas futuras de dar tranquilidad a estos clientes y llevarlos de la mano hacia el uso de las transacciones digitales.

## Referencias

- Carbellido, O. A. (2018). Los retos de la banca digital en México. *Revista IUS*, 87-108.
- Puente, C. (2008). El acercamiento de productos bancarios a través de canales no tradicionales - call centers. *Hospitalidad ESDAI*, 55-70.
- Ramasamy, D. K. (2020). Impact analysis in banking, insurance and financial services industry due to COVID-19 Pandemic. *PRAMANA RESEARCH JOURNAL*, 19-29.
- Taherabady, A., Mohsen Khotanlu, & Ali Reza Nosrati. (2010). Explaining Efficiency in Electronic Banking.
- Ulas, D. (2019). Digital transformation process and SMEs. *Procedia computer science*, 662-671.