

Actividad 1

Definición de objetivos estratégicos

Autor: José Manuel Beas (jbeasa@uoc.edu)

Presentación

La **organización** objeto de estudio es una Entidad Financiera (concretamente una Caja de Ahorros) caracterizada de la siguiente manera:

- **localización:** España, donde tanto la competencia como los consumidores implican un alto nivel de exigencia en la oferta de servicios.
- **idioma:** La entidad también está implantada en varias CC.AA. donde hay más de un idioma oficial. Por ello, el S.A.T. (Servicio de Atención Telefónica) ya dispone de la posibilidad de elegir el idioma al comenzar la consulta. También los clientes pueden decidir en qué idioma prefieren recibir las comunicaciones enviadas por la Entidad.
- **tamaño:** Tiene un tamaño medio (unos ochenta mil clientes, en su mayoría particulares de clase media).
- **organigrama:** De Dirección dependen directamente cinco grandes departamentos: Finanzas, Operaciones, Comercial, Administración y Marketing. El servicio de Sistemas Informáticos depende del Departamento de Operaciones, mientras que el servicio del C.A.C. depende del Departamento de Marketing. Existe una gran dependencia entre Departamentos porque los productos y servicios suelen ser definidos y gestionados por el Departamento Comercial, pero para ser implementados necesitan de la colaboración de Operaciones (porque gestionan los Sistemas Informáticos), Finanzas (porque poseen en muchas ocasiones información interna necesaria), Marketing (porque el C.A.C. debe estar al corriente de todo producto o servicio ofrecido por la Entidad) y Administración (porque es el encargado de la formación del personal de la Entidad).
- **limitaciones legales:** Las Cajas de Ahorro en España son entidades sin ánimo de lucro, por lo que los beneficios netos se deben destinar fundamentalmente a reservas, autofinanciación y obras sociales. Precisamente por las limitaciones legales que tienen, están sujetas a una dirección con claras influencias políticas, y por tanto sus

objetivos no son siempre económicos o guiados a satisfacer a accionistas a corto plazo.

La **unidad de información** en la que nos centraremos es el Centro de Atención a los Clientes (C.A.C.), también conocida como *call center*. Se caracteriza por:

- **obtención de fondos:** Tiene un presupuesto que gestiona autónomamente. Sin embargo, anualmente es revisado por la Dirección del Departamento de Marketing.
- **recursos humanos:** Históricamente, la Entidad ha gestionado y desarrollado íntegramente todos los sistemas de información con personal propio, sin embargo, hace más de cuatro años la dirección decidió que los departamentos debían mantener la tradicional autonomía en cuanto a la gestión de los servicios ofrecidos, pero que los desarrollos, dada la complejidad de los nuevos sistemas, se co-dirigirían y co-desarrollarían con empresas especialistas. Así, el actual C.A.C. está dirigido por personal de la Entidad pero la implantación de un *software* de CRM¹ para los Agentes de Atención Telefónica fue subcontratada, aunque en toda la vida del proyecto participaron miembros del C.A.C.
- **servicios ofrecidos:** Actualmente ofrece el Servicio de Atención Telefónica (S.A.T.), que es el centro de su actividad. Gestiona las reclamaciones de los clientes (que pueden llegar por el S.A.T. o por un aplicación específica en las Oficinas). También se encarga de las campañas de promoción de nuevos productos o servicios. Todos estos servicios se gestionan desde el C.A.C. usando el mismo *software* de CRM.

El **nuevo servicio** a ofrecer es un *Internet Banking* o Servicio de Banca Electrónica a través de Internet.

- **organigrama:** En realidad, el servicio podría ser desarrollado por el Departamento de Sistemas Informáticos, pero la Dirección de la Entidad ha pensado que el C.A.C. tiene experiencia en la problemática de ofrecer información y realizar operaciones a distancia.
- **presupuesto:** Este proyecto ha sido considerado por la Dirección como un proyecto estratégico, por lo que cuenta con un presupuesto especial para su desarrollo. No así para el mantenimiento, que correrá a cargo del Departamento de Marketing.

Análisis del entorno

¿Qué aspectos debe cambiar el C.A.C. para adecuarse a los cambios?

¹ *Customer Relationship Management* o Gestión de las Relaciones con los Clientes.

La Entidad quiere ofrecer sus servicios a través de nuevos canales: Internet, WAP, IVR, etc. Esto puede influir al C.A.C. fundamentalmente en lo siguiente:

- Los clientes pedirán información sobre uso y acceso a estos canales, luego no solo se descarga de trabajo a los Agentes de Atención Telefónica sino que también se especializan las consultas de los clientes.
- Los distintos canales de distribución (Internet, WAP, Cajeros Automáticos, Oficinas, el propio C.A.C.) deben estar sincronizados para no producir confusiones y, por tanto, insatisfacción en los clientes.
- Internet es un canal más barato que la Atención Telefónica o los Cajeros Automáticos, con lo que es posible una reducción de costes.
- Se puede aumentar la satisfacción de los clientes si se maneja correctamente la información. Por ejemplo, se podría mejorar la segmentación de clientes cara a las campañas de promoción.

¿Cómo puede ser el C.A.C. dentro de 2 ó 3 años si los objetivos de la organización se cumplen con éxito?

Los usuarios (internos y externos) podrán acceder a la mayoría de servicios de la Entidad por diversos canales sincronizadamente. Habrá información ofrecida por el C.A.C. a clientes y usuarios (Agentes Comerciales, Dirección, etc.) y deberán tener acceso a las operaciones realizadas en los distintos canales. Por ejemplo, si un cliente ha tenido un problema en el Cajero Automático, luego se ha quejado en la Oficina y más tarde ha llamado por teléfono.

El tiempo de espera medio en el Servicio de Atención Telefónica (S.A.T.) disminuirá porque se conocerán mejor las pautas de los usuarios, dimensionando adecuadamente el número de Agentes necesarios. Además, los usuarios estarán mejor informados (a través de Internet) antes de acceder al S.A.T., con lo que la duración media de las llamadas presumiblemente bajará (se podrán derivar a especialistas).

También se podrán segmentar los clientes gracias al conocimiento que se tendrá de los mismos y será posible ofrecer una atención más personalizada, pudiendo incluso ser proactivos, incrementando la satisfacción de los clientes.

¿En qué aspectos habrá que cambiar?

- Sincronizar los distintos canales y permitir el acceso desde el C.A.C.
- Ser capaces de analizar la nueva información de comportamiento y necesidades de los usuarios.
- Dar herramientas a los Agentes del C.A.C. para resolver problemas relacionados con los distintos canales.
- El C.A.C. debe considerar que ahora Internet no es simplemente un canal de difusión sino un canal de interacción. A partir de la entrada en funcionamiento del Internet

Banking se recibirán reclamaciones por los clientes que lo usan e incluso a través del mismo.

Objetivos Estratégicos

Vamos a definir cinco objetivos estratégicos para los primeros dos o tres años.

- Desarrollo del Proyecto "Internet Banking" (acceso remoto a información de productos y servicios que no impliquen flujo físico de dinero).
- Integración de los canales: Internet (y WAP), Oficinas, Cajeros Automáticos y S.A.T.
- Análisis de datos para conocer pautas y necesidades de clientes y usuarios.
- Transformar los Agentes de Atención Telefónica en Agentes Comerciales, especializados en asesorar en productos y servicios y no tanto en realizar operaciones en nombre de los usuarios, puesto que esto será derivado en la medida de lo posible a los canales Internet y Cajeros Automáticos.
- Transformar el Personal de Ventanilla (en las Oficinas) en Agentes Comerciales con las mismas herramientas que los del S.A.T., aunque con la posibilidad de una atención cara a cara con los clientes y de realizar operaciones con efectivo o que requieran documentación no automatizable.

Objetivos Operacionales

De los anteriores objetivos estratégicos concretamos, consensuados entre la Dirección de la Entidad, la Dirección del Departamento de Marketing y los responsables del C.A.C. y del nuevo proyecto *Internet Banking*, dos de ellos como nuestros objetivos operacionales.

Estos objetivos se plantean a corto plazo (en un horizonte de no más de seis meses) y con magnitudes que se pueden medir a fin de evaluar el cumplimiento y posibles desviaciones respecto a lo planeado.

Puesta en marcha del servicio "Internet Banking"

- Puesta en marcha en cuatro meses del servicio para un grupo escogido de 150 clientes, que además sean empleados de la Entidad. Esto será conocido como "Primera Fase" del proyecto.
- El C.A.C. será el responsable de la ejecución del proyecto y colaborará con la empresa subcontratada para el desarrollo del mismo.
- Se debe ofrecer el acceso cumpliendo garantías de seguridad en las operaciones de consulta y una garantía extra en las operaciones que impliquen acceso a información sensible y movimientos de fondos.

- Al menos deben ofrecerse operaciones de consulta de datos personales (demográficos) del cliente, operaciones de consulta de Cuentas de Ahorro y operaciones de transferencias de fondos entre cuentas de la propia Entidad.
- En un plazo máximo de ocho meses se debería haber implementado completamente todo el proyecto, incluyendo acceso a través de dispositivos móviles (WAP) y ampliado a la totalidad de los clientes y operaciones involucrando a otras entidades. Se pretende hacer el desarrollo de manera controlada (por fases) para minimizar riesgos.
- Cualquier operación realizada por un cliente desde cualquier canal debe quedar reflejada **inmediatamente** en las consultas realizadas desde el canal Internet.
- Desarrollar en 6 semanas un prototipo vacío de funcionalidad que muestre todas las operaciones que se acuerden con la Dirección del Proyecto, así como el Diseño la Interfaz de Usuario y que contemple un esquema multi-idioma.
- En colaboración con el Departamento de Marketing (Promoción de Productos y Servicios), seleccionar los contenidos a incluir como información de los productos de la Entidad.

Integración de canales con el C.A.C.

- Disminución del tiempo medio de espera de una llamada en el S.A.T. en un 30%. Actualmente es de 4'20'', por tanto debería reducirse hasta 3'02''.
- Las reclamaciones/consultas que vienen el canal Internet deben ser identificadas y tratadas como si vinieran por cualquier otro canal (S.A.T. u Oficina). Se pretende que el 20% de las reclamaciones sean derivadas hacia el canal Internet.
- En cinco meses (un mes después de la puesta en marcha de la primera fase del proyecto "Internet Banking") se debe poder tener acceso desde el S.A.T. a la misma información que sea ofrecida a un cliente desde el canal Internet.
- En tres semanas se debe evaluar la factibilidad de integrar el software de CRM (implantado hace un año en el S.A.T.) con el nuevo "Internet Banking".
- Cualquier operación realizada por un cliente desde cualquier canal debe quedar reflejada **inmediatamente** en las consultas realizadas desde el C.A.C.