

Actividad 3

Evaluación de la U.I.

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

Descripción del servicio

Como en la "Actividad 2", el servicio objeto de estudio es el *Internet Banking* (IB): oferta de servicios a clientes particulares y empresas a través de Internet y dispositivos móviles. En esta actividad vamos a tratar de compararlo con otros servicios similares de otras Entidades (referenciación externa).

Factores críticos de éxito

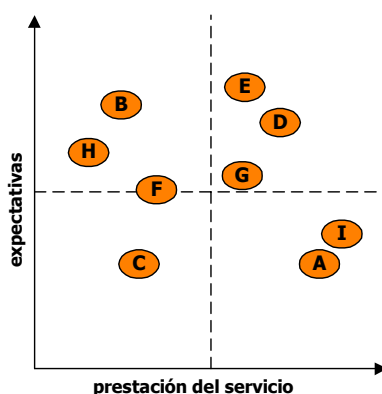
Para valorar cuáles son los aspectos susceptibles de mejora en el servicio y orientar la referenciación, a cada cliente que cierra una cuenta en la Entidad se le solicita cumplimentar una encuesta. También se hace periódicamente con una muestra de clientes estadísticamente representativos. Además, se estudian también los informes periódicos del Centro de Atención al Cliente (CAC) acerca de las quejas y sugerencias tratadas por ellos en relación al IB. En definitiva, se trata de no perder de vista a los clientes ni a sus necesidades.

Aspectos internos objeto de estudio

- **(A) Disponibilidad del servicio.** Si el servicio está disponible en cualquier momento. Se considera que el servicio no está disponible si no permite identificarse a los usuarios y realizar una operativa básica.
- **(B) Facilidad para operar.** El usuario debería encontrar fácil y rápidamente la información y las funciones disponibles.
- **(C) Facilidad de cancelación.** Es posible que si los usuarios se encuentran dificultades a la hora de cancelar una cuenta también sean reacios a volver a contratar nuestros servicios.

- **(D) Comisiones y Tipos de interés.** Son aspectos llamativos que pueden influir mucho a la hora de atraer y mantener a los clientes. Es muy frecuente en este sector fomentar el canal Internet eliminando algunas comisiones.
- **(E) Errores en las transacciones.** Tanto los que aparezcan en los registros de errores internos de la aplicación de IB como de los reclamados por los clientes al CAC.
- **(F) Uso de dispositivos móviles.** La oferta de servicios a través de dispositivos móviles tiene un coste elevado y debe estudiarse su viabilidad.
- **(G) Integridad multicanal.** Se trata de averiguar si los clientes perciben una falta de coordinación entre los distintos canales por los que se les ofrece servicio. Por ejemplo, el resultado de una consulta por IB no recoge un ingreso efectuado en un cajero automático.
- **(H) Eficiencia en la atención al cliente.** Las incidencias deberían ser resueltas de acuerdo a los niveles de exigencia de los clientes.
- **(I) Trato al cliente.** La Entidad hace un gran esfuerzo en la motivación del personal orientada a la satisfacción del cliente.

El resultado del estudio se refleja en el siguiente mapa:



De éste se desprende que no es necesario destinar tantos recursos a mantener la disponibilidad del servicio ni al trato al cliente. Los usuarios son más exigentes en otros aspectos en los que el desempeño de la UI no está siendo suficiente: la facilidad para operar, el uso de dispositivos móviles y la eficiencia en la resolución de incidencias.

Unidades de información de referencia

El enunciado de esta "Actividad 3" nos pide comparar nuestro servicio con uno parecido de otra Unidad de Información mediante el uso de tres indicadores. En el sector bancario resulta bastante habitual hacer una referenciación genérica, es decir, se suele comparar con organizaciones de sectores diferentes al financiero, tradicionalmente del sector de bienes de

consumo. Según este criterio, quizás lo más adecuado sería comparar con empresas de éxito en sus estrategias *on-line*, como Amazon, Dell, IBM... pero esto representa un esfuerzo importante puesto que los indicadores a tomar en cuenta no serían tan fáciles de elegir. Dicho esto, nosotros vamos a seguir las pautas del enunciado aunque debe quedar claro que en un caso real la mejor opción sería probablemente comparar nuestro servicio IB con otros IB de entidades financieras similares a la nuestra y con servicios *on-line* de empresas de sectores no relacionados directamente con el sector financiero pero que nos pudieran ofrecer una visión más amplia del asunto, porque compararnos con la competencia nos permitirá igualarlos, como mucho, pero si queremos superarles es necesario ir más allá.

Indicadores

A consecuencia de los resultados obtenidos del análisis de los factores de éxito de nuestro IB respecto de la satisfacción de nuestros clientes, hemos decidido tomar en consideración los tres indicadores siguientes: usabilidad, resolución de incidencias por correo-e y utilización del canal Internet y dispositivos móviles.

Usabilidad

- Se trata de un conjunto de pruebas estandarizadas que comprueban la facilidad de uso del servicio para operaciones muy comunes. Esto es más importante incluso que la rapidez en procesar las peticiones, aunque este factor se encuentra incluido en el indicador. También se consideran otros factores como el acceso al servicio (identificación de usuario), la organización de los contenidos y la satisfacción de los usuarios al realizar ciertas operaciones de uso habitual (como consultar el saldo o realizar una transferencia).
- La ventaja de este indicador es que se puede obtener de empresas que se dedican a realizar estos estudios (por ejemplo, AQmetrix¹ o USOlabor²) o, como en nuestro caso, encargándolo a un equipo de la propia UI (simplemente contratando los servicios de la competencia con la que se pretende comparar y pasando un test a todos ellos).
- Indicador de eficacia o efectividad que nos permitirá estimar el grado de satisfacción de los usuarios respecto de la manera en que se organizan los contenidos y la comodidad con la que se les permite operar.

¹ Observador "Banca Particulares Internet" de AQmetrix.

<http://www.aqmetrix.com>

² Estudio Sectorial de "Facilidad de Uso de Banca de Particulares (Abril 2002)" de USOlabor.

<http://www.usolabor.com/investigacion/estudio2.htm>

Incidencias resueltas por correo-e

- Mide el número de incidencias (preguntas, quejas y sugerencias) que los clientes realizan a través del formulario correspondiente, mediante el envío de un correo-e al Buzón de Atención al Cliente o a partir de una consulta al Servicio de Atención Telefónica (SAT) cuya respuesta se acordó realizar por correo-e. Este indicador no solo mide el número de incidencias recibidas sino también las clasifica según el tiempo que se ha tardado en dar la primera respuesta (descartando respuestas automáticas que no aportan valor) y el tiempo empleado en cerrarla, si han necesitado más de una interacción (sea por el canal que sea) para resolverla y si finalmente ha quedado satisfecho el cliente con el resultado. Un número elevado de incidencias tratadas no necesariamente implica una mala operativa puesto que se agrupan dudas, sugerencias y quejas. Sólo las quejas se deben considerar como producto de una mala operativa, sin embargo, sí es una mala operativa el dejar insatisfecho al cliente después de una duda o si no se trata personalmente la recepción de una sugerencia.
- Este indicador se puede obtener de estudios como los de AQmetrix, por lo que el coste es relativamente bajo y los resultados significativos, o bien realizar una investigación mediante el estudio de las Memorias de las Entidades o llamadas a los responsables de los Departamentos de Atención al Cliente (aunque esta última opción puede resultar poco fiable).
- Indicador *operacional*³ que nos permitirá conocer si la atención al cliente mediante este canal está siendo rentable.

Utilización de dispositivos móviles

- Se trata de conocer si los clientes habituales de las Entidades de referencia poseen dispositivos móviles, si hacen uso de ellos y con qué frecuencia. Ídem de los servicios ofrecidos por IB mediante estos dispositivos.
- Este indicador se obtiene a partir de encuestas *in situ* a la puerta de oficinas y cajeros automáticos elegidos.
- Indicador *de impacto* que nos permitirá estimar el éxito del servicio entre los usuarios potenciales.

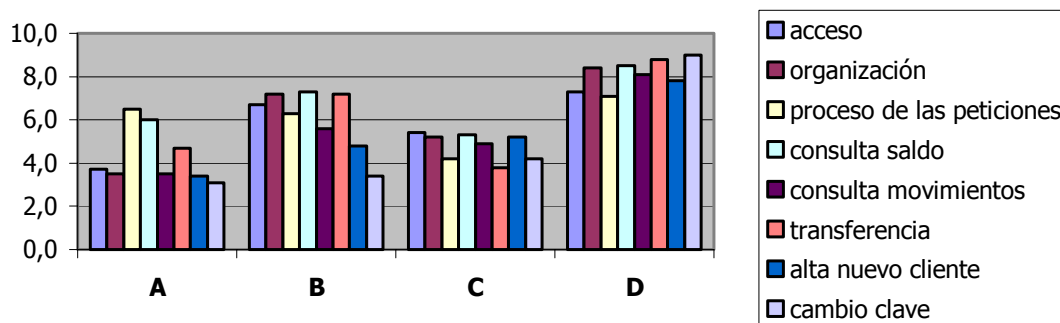
³ Podríamos haber empleado otros indicadores operacionales, como el número de operaciones por cliente o el valor medio de las transacciones, pero estos presentan un sesgo importante debido a factores como el tamaño de la entidad y además son difíciles de obtener dado que en muchas ocasiones son datos que sólo pueden aparecer en las Memorias Anuales de las Entidades y que resultan obsoletos dada la rapidez de la evolución tecnológica por la que se ve afectado este servicio.

Conclusiones

En todos los indicadores, la entidad A se corresponde con la nuestra, y de las otras tres, la entidad D es la más diferente por volumen e implantación geográfica (se trata de un gran grupo financiero español con implantación internacional), pero ésta es conocida en el sector como uno de los representantes de las buenas prácticas de desarrollo del canal Internet y de dispositivos móviles.

Comparación de Usabilidad

Los resultados del estudio se presentan en el siguiente gráfico, donde los distintos factores han sido valorados de 0 (mínimo) a 10 (máximo). Se puede observar que, claramente, la entidad D está muy por encima de las otras tres en cuanto a usabilidad se refiere.



El acceso y la organización son significativamente mejorables y representan claramente una flaqueza en nuestro servicio respecto de la competencia.

La consulta de movimientos, el alta de un nuevo cliente y el cambio de clave parecen aspectos que, al mejorarlos, podemos obtener una ventaja respecto de la competencia puesto que las entidades B y C también obtienen una puntuación baja.

El resto de aspectos, salvo la realización de transferencias, en la que solo nos podemos comparar con la entidad C, no nos deben preocupar tanto como los demás, aunque solo en el procesamiento de peticiones destacamos sobre las entidades B y C (puesto que D es imbatible).

Comparación de Incidencias por correo-e

En este caso, los resultados del estudio se representan directamente en una tabla dado que son bastante heterogéneos. Como en el indicador anterior, la entidad D resulta superior a las demás, aunque en este caso la entidad B le sigue muy de cerca.

	A	B	C	D
recibidas	840	1207	744	1323
tiempo 1ª respuesta (*)	87	52	114	35
tiempo cierre (*)	152	89	250	67
interacciones (**)	3,7	2,8	3,2	2,4
autosuficiencia de canal	49%	76%	38%	77%
satisfacción	28%	52%	33%	41%

(*) media en horas

(**) media

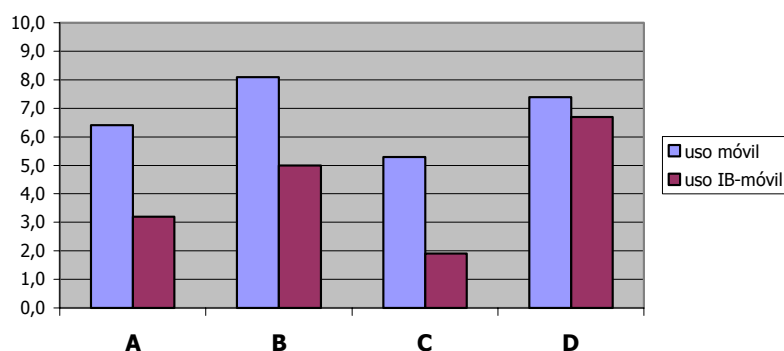
El tiempo de respuesta es sensiblemente mejorable, tanto en cuanto a la primera respuesta como en cuanto al tiempo necesario para cerrar las incidencias.

Nuestra entidad es, además, la peor en cuanto al número de interacciones necesarias para cerrar las incidencias (lo que, claramente, afecta al tiempo que se emplea en cerrarlas).

La satisfacción de los clientes con la resolución de incidencias es muy baja, por lo que resulta urgente una mejora de este aspecto.

Comparación de Utilización de dispositivos móviles

El estudio, representado con el siguiente gráfico, muestra dos magnitudes: el uso que hacen en general los clientes potenciales de dispositivos móviles y el uso que hacen de los mismos para operar con el servicio IB.



Lo más destacable es que la única entidad que parece ser eficaz a la hora de conseguir que sus clientes potenciales usen el servicio IB a través de los dispositivos móviles es la entidad D. Las otras, incluida la nuestra, no obtiene una ratio "uso de IB / uso de móvil" suficientemente alta.

Acciones

Del estudio cuantitativo de estos tres indicadores podremos proponer acciones a tomar para mejorar la posición del IB de nuestra Entidad frente a los de la competencia.

- Modificar el método de acceso a la zona privada (permitiendo que el usuario se identifique desde la primera página, sin tener que pulsar ningún enlace más).
- Reorganizar la distribución de la información y los botones para las funciones a fin de aumentar la comodidad en la operación de los usuarios.
- Analizar el actual flujo de trabajo para la gestión de incidencias para reducir el tiempo necesario para las primeras respuestas y el número de interacciones necesarias para cerrar una incidencia.
- Establecer estándares de servicio que controlen diariamente la evolución de la gestión de incidencias.
- Ampliación del estudio sobre el uso de dispositivos móviles para averiguar las razones por las que los clientes de nuestra Entidad no usan este canal de acceso. De este nuevo estudio se podría desprender una revisión de la infraestructura o una nueva estrategia de promoción del uso de este canal.