

Actividad 2

Plan de marketing

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

Recordamos que la Unidad de Información seleccionada se trata del Centro de Atención al Cliente (C.A.C.) de una Caja de Ahorros con implantación a nivel nacional. La Dirección de la Entidad ha encargado al CAC la implantación de un nuevo canal de distribución de servicios a los clientes (el *Internet Banking*) y la integración en el CAC de la información que tiene la Entidad de sus clientes, a través de los diferentes canales, para así hacerlos accesibles desde cualquier canal. Por tanto, el producto (o servicio) sobre el que vamos a trabajar es precisamente el *Internet Banking* (IB).

Para abordar esta "Actividad 2" nos sugieren que elijamos un producto ya implantado, de modo que trabajaremos bajo el supuesto de que la implantación del IB ha sido completada con éxito y que, por tanto, tenemos el servicio ya funcionando en su totalidad, según lo planeado.

Finalmente, antes de seguir, hay que tener en cuenta que *Internet Banking* es un producto (servicio) cuya **misión** es "*Acercar los servicios de la Entidad a sus clientes*", es decir, no es tanto un servicio en sí mismo sino más bien una puerta de acceso a otros servicios "más tangibles" (como efectuar una transferencia), y esto habrá que tenerlo en cuenta a la hora de planificar posibles acciones.

Resumen ejecutivo

El IB debe ahorrar tiempo y aumentar la comodidad de los clientes, permitiéndoles acceder al mayor número de servicios de la Entidad sin visitar físicamente las oficinas, es decir, usando otros canales no presenciales¹. Y para conseguir esto se plantea una mejora del servicio mediante los siguientes objetivos:

¹ Los diferentes a la Oficina (cajero automático, call center, web, dispositivos móviles)

- **Implantación de una nueva infraestructura tecnológica**, que de mayor seguridad (empleando certificados de clave pública) y una mejor experiencia de usuario que la actual (mediante una navegación más ágil, cómoda y agradable). Especial atención a la posibilidad de elegir entre castellano, catalán y eusquera.
- **Reducir el número de incidencias** por aspectos de seguridad y experiencia de usuario a no más de 20 al mes una vez concluida la fase de adaptación.
- **Introducción de nuevos servicios:**
 - Listados y detalles de operaciones con tarjetas de crédito.
 - Impresión en formato PDF de documentación y recibos.
- **Integración con el *call center*** para que los usuarios puedan conocer el estado de sus incidencias.

Análisis del entorno

Factores internos

- **Debilidades:**
 - Sólo el 3 % de los clientes de la Entidad son usuarios de IB. Deberíamos fomentar el uso de este canal mediante la oferta de nuevos servicios.
 - El 23 % de los clientes de la Entidad prefieren mantener una relación en otra lengua diferente al castellano. Actualmente, el IB sólo ofrece información promocional en diversas lenguas. Las lenguas más solicitadas son, con diferencia, catalán y eusquera.
 - El 37 % de los usuarios plantea preocupaciones acerca de la seguridad del IB.
 - El 28 % de los usuarios se queja de diferentes aspectos de ergonomía y facilidad de acceso. Además, se han recibido en los últimos dos meses, 125 incidencias en el *call center* relacionadas, la cuál es una cantidad considerada como muy alta.
- **Fortalezas:**
 - Internet resulta ser un canal significativamente más barato que los otros. (Más del 90 % de ahorro respecto a Oficinas o Atención Telefónica y más del 75 % respecto de Cajeros y Dispositivos móviles).
 - La Entidad ya tiene completado el Plan de Integración de Canales, por lo que prácticamente cualquier información que se pueda ofrecer a través de un canal es posible distribuirla a través del IB con un bajo coste de desarrollo.
 - La marca del IB está claramente distinguida por clientes actuales y potenciales de la Entidad gracias a una reciente campaña.

Factores externos

■ Amenazas:

- Hay competencia que lleva más tiempo que nosotros ofreciendo servicios a través de Internet, lo que les otorga una cierta ventaja al tener más experiencia.

■ Oportunidades:

- El uso de Internet está siendo potenciado desde los Gobiernos, lo cual refuerza la idea de que se debe esperar que los clientes vayan adoptando este canal como preferente.
- No todas las Entidades de las características de la nuestra ofrecen servicios a través del canal Internet y dispositivos móviles, lo cual significa que tenemos la oportunidad de distinguirnos de la competencia más directa ofreciendo una imagen más dinámica y atenta a los cambios tecnológicos y las necesidades de los clientes.
- El 35 % de los clientes de la Entidad son particulares, el resto son Autónomos, Pymes y lo que la Entidad llama Grandes Cuentas (grandes empresas o particulares de gran interés). Esto apunta como una oportunidad el ofrecer servicios pensando en estos segmentos. Sin embargo, los analistas del equipo IB aconsejan abordar esto como un proyecto nuevo dada su complejidad.
- Se han identificado también un posible nuevo canal de acceso, la TV interactiva, pero también se desaconseja por la falta de experiencias positivas y el elevado coste y riesgo de abordar este desarrollo.

Política del producto

Ya casi todas las Entidades Financieras de Europa ofrecen este servicio, por lo tanto, no se trata de un producto muy novedoso. Sin embargo, tampoco es un producto maduro en el mercado. Por tanto, podríamos decir que se trata de un producto aún en expansión, con una participación en el mercado bastante alta, pero un crecimiento esperado bajo.

Esta estrategia es defensiva y está dirigida fundamentalmente a conservar la cuota de mercado ofreciendo un servicio que ya existe en el mercado.

Marketing mix del producto

- **Producto:** Se propone mejorar el producto *Internet Banking* mediante la introducción de las siguientes mejoras:
 - Listados y detalles de operaciones con tarjetas de crédito.
 - Impresión en formato PDF de documentación y recibos.
 - Acceso a incidencias del *call center*.
 - Opción de autocontratación que permite solicitar la creación de una cuenta desde Internet o un dispositivo móvil. Para completar el proceso será necesaria la formalización de un contrato que se tramitará por correo postal.
 - Nueva infraestructura tecnológica que permite un acceso más rápido, cómodo, seguro y que posibilita la elección de idioma entre castellano, catalán y eusquera.
- **Precio:** Gratis, los costes siguen siendo cubiertos por los "verdaderos productos" (cuentas de ahorro, tarjetas de crédito...) y por la fidelización de clientes.
- **Promoción:**
 - Se empleará la misma marca que hasta ahora. No es necesario hacer una campaña de relanzamiento de la misma. Sin embargo, sí se va a realizar un "lavado de cara" de la interfaz de usuario (aprovechando la mejora de la plataforma tecnológica).
 - Se realizará una campaña de lanzamiento de los nuevos servicios del IB a través de correo electrónico (a aquellos clientes que lo hubieran proporcionado) y de correo postal (a aquellos a los que no se haya enviado con éxito el correo electrónico).
 - Se anunciará la existencia de los nuevos servicios en la página principal de la Entidad en Internet.
 - No se considera oportuno hacer una campaña de promoción en otros medios (ni tan siquiera en portales y buscadores en Internet).
 - También se informará y entrenará a los Agentes de Atención Telefónica del *call center* para que puedan cubrir dudas de los usuarios actuales y potenciales.
- **Distribución:** Básicamente es el mismo producto, por lo que la distribución seguirá siendo la misma: la página principal de la Entidad en Internet.

Segmentación del mercado

Las mejoras planteadas para el IB tratan de satisfacer a los siguientes clientes:

- Usuarios actuales de IB que realizan la mayoría de operaciones a través de este canal. Se trata de fidelizarlos porque "la publicidad más barata es un cliente satisfecho".
- Clientes actuales de la Entidad que usan frecuentemente la tarjeta crédito y que gustan de tener gran control sobre sus gastos mediante informes y detalles de los movimientos.
- Usuarios potenciales de IB (actuales clientes o no de la Entidad), que podrían iniciar una relación a través de las opciones que para ello ofrece este canal: autocontratación y atención al cliente (esta última es sencillamente una dirección de correo electrónico ya existente en el CAC para cubrir esta necesidad de comunicación).

Implementación del plan

La Dirección de la Entidad siempre ha entendido que el IB era una apuesta estratégica y ha aportado fondos suficientes para su puesta en marcha. Sin embargo, las dificultades que plantea el ciclo económico actual hace que cualquier partida deba ser justificada con un ROI (retorno de la inversión) suficiente y un plazo reducido para la consecución de beneficios.

Así pues, se establecerán tres sub-proyectos de desarrollo con la misma fecha de entrada en producción (para aumentar la efectividad de la promoción y de la percepción de los cambios por parte de los usuarios):

- Nueva infraestructura, más rápida, segura y con "cambio de aspecto".
- Integración con el *call center* y los sistemas de tarjetas de crédito.
- Informes PDF y opciones de autocontratación.

Cada una de estos sub-proyectos tendrá una partida presupuestaria individual y unos recursos humanos coordinados, como siempre, por el Director del CAC y el Director del Proyecto *Internet Banking* (de la consultora externa a la que se tiene subcontratado el desarrollo).

La fecha de entrada en producción de esta fase de desarrollo del IB será dentro de 10 semanas y se definirá concretamente en un Informe (memorándum) de Alto Nivel que emitirá la Dirección del Proyecto y que será distribuida a todos los Departamentos, siguiendo la Política de Comunicación de la Entidad.

Además, hay que considerar dos tareas extra:

- A desarrollar por el Departamento de Marketing, la promoción del IB remozado mediante correo electrónico y postal y el anuncio en la página principal de la Entidad en Internet.

- A desarrollar por el Departamento de Administración y RR.HH., la formación de Agentes Comerciales (en las Oficinas) y de Atención Telefónica (en el *call center*).

Finalmente, se establecerá una fase de adaptación, durante la cual habrá que prestar especial atención a las incidencias para resolverlas con la más alta prioridad a fin de no afectar a la confianza y sensación de satisfacción de los usuarios.

Posibles Dificultades

Un retraso en la terminación de alguno de los subproyectos puede afectar a la fecha de puesta en producción final, de formación del personal y de promoción a los clientes. Para minimizar esto, no se iniciará las campañas de promoción y formación hasta dos semanas antes de la fecha de puesta en producción acordada, una vez concluidas con éxito las pruebas de integración preliminares y con el visto bueno de la Dirección del Proyecto.

Evaluación y control del plan

El Control de la evolución correcta de los distintos sub-proyectos quedará a cargo de la Dirección del CAC y la Dirección del Proyecto *Internet Banking*. Sin embargo, se emitirán informes de evolución (poniendo especial énfasis en desviaciones y riesgos) para la Dirección de Marketing y de la Entidad en los siguientes hitos o situaciones:

- Definición de los planes de desarrollo a alto nivel (describiendo las principales fases de cada sub-proyecto, incluyendo las campañas de promoción a clientes y de formación de personal y terminando todos coordinadamente en la fecha acordada según este Plan de Marketing).
- Al finalizar cada fase principal de cada sub-proyecto.
- Siempre que se produzca una contingencia que ponga en peligro el camino crítico del proyecto.