

¿Será el 'design thinking' la tabla de salvación de los bancos?

El avance de las *fintech* no tiene por qué suponer la desaparición de la banca tradicional. Las técnicas de *design thinking* pueden ayudar a los bancos a conectar con sus clientes y agilizar la innovación.



1 de abril de 2017

La digitalización, la reducción de la demanda, las *startups* del sector **fintech** (como el cada

vez más poderoso PayPal)... El sector bancario se enfrenta a cambios en todos los frentes y podría perder un 20% de sus ingresos en los próximos años.

Pero esto no tiene por qué significar el fin del sector, según un [informe](#) escrito por **Josemaria Siota** y [Thomas Klueter](#), del IESE, junto con **Dieter Staib**, **Sam Taylor** e **Iñigo Ania**, de la consultora Oliver Wyman.

El ***design thinking***, basado en los métodos de los diseñadores para combinar las necesidades del cliente con la innovación en la oferta, podría cambiar el funcionamiento de la banca para siempre.

Los bancos saben que la **innovación** es esencial en una industria competitiva como la suya. De ahí que en torno al 95% de las entidades analizadas se hayan lanzado a crear laboratorios de innovación.

Esta tendencia con frecuencia se ha traducido en la contratación de personal externo, como diseñadores y artistas, para ingeniar soluciones creativas (en septiembre de 2016 se anunciaron en Estados Unidos más de 15.000 puestos relacionados con el diseño en el sector de los servicios financieros).

Las compañías cotizadas de Estados Unidos en las que el diseño juega un papel clave han superado el índice S&P por un asombroso 211%. En el sector financiero, ya son muchos los que han recurrido al *design thinking* para hacer frente a los cambios disruptivos. Y, sin embargo, una encuesta reciente muestra que en el 63% de las ocasiones el proceso resultó insatisfactorio. ¿Qué diferencia los casos de éxito del resto?

El rastro del éxito

Según los autores, el *design thinking* puede ser muy útil si se implementa correctamente, como muestran diversos ejemplos:

- El **OCBC Bank** aumentó un 150% las ventas de un nuevo producto de inversión y fortaleció la confianza de sus clientes usando este método en las fases de desarrollo y prototipado.
- El **Auckland Savings Bank** redujo costes tras pasarse a la banca móvil utilizando el *design thinking*.
- El **Bank of America** aumentó un 45% las inscripciones en sus servicios online tras

un rediseño de sus procesos centrado en el usuario.

- **Barclays PLC** logró mejorar el compromiso de los clientes al implementar un 80% de sus 100.000 comentarios sobre la *app* de banca móvil.
- El **National Australian Bank**, cuyo caso se analiza en detalle en el informe, también utilizó técnicas de *design thinking* para verse desde el punto de vista de los clientes y desarrollar en seis meses el préstamo QuickBiz, un nuevo producto financiero para pymes.

¿Cómo pueden aprovechar estas historias de éxito los casi dos tercios de innovadores insatisfechos?

La importancia del detalle

El *design thinking* se basa en un aparentemente simple proceso que consta de cinco pasos:

1. **Empatiza.** El cliente es el factor esencial. Herramientas como DILO (siglas en inglés de "Un día en la vida de") permiten a los equipos ponerse en su lugar.
2. **Define.** Revisa la información y céntrate en el problema, estableciendo objetivos concretos.
3. **Genera ideas.** Para dar con ideas y soluciones puedes utilizar técnicas como el *bodystorming* (generar ideas a partir de la recreación de una situación) o el *brainwriting* (apuntar todas las ideas que pasan por la mente de un miembro del equipo y relacionarlas con las de la siguiente persona para alcanzar soluciones).
4. **Lanza prototipos.** Conviene dar a conocer la idea cuanto antes para empezar a recibir comentarios.
5. **Testea.** Buscar el *feedback* de los usuarios finales.

Pese a lo sencillo que parece el proceso, los autores identificaron algunos problemas comunes en la aplicación del *design thinking* a los servicios financieros.

Por ejemplo, hallaron que a menudo problemas como la pérdida de foco, la falta de recursos y una definición poco detallada del problema socava los resultados y frustra las expectativas en todos los niveles de la organización.

Fluidez en el proceso

Para superar los diferentes retos que plantea el *design thinking* y lograr un proceso más

fluido, los autores sugieren soluciones a tres niveles:

- **Dirección.** Asegúrate el apoyo de las personas que ocupan puestos de liderazgo. Ellos deben saber que los resultados podrían no ser escalables, o al menos no de forma inmediata. La definición del problema y el alcance del ejercicio deben estar claramente detallados.
- **Equipo.** No te concentres en lo que dicen los clientes, sino en lo que hacen. En cuanto a la aplicación práctica, el *design thinking* debe estar estructurado e incluir fechas límite concretas y *feedback* constante para evitar que se convierta en un ejercicio de *brainstorming* interminable.
- **Individuo.** Los miembros del equipo deberían tener formaciones y perfiles diversos, así que quienes actúen como facilitadores requieren un perfil híbrido. Para evitar la pérdida de foco, deben haber pocas reglas pero claras.

Una nueva era

La innovación en la banca es esencial. Aun así, factores como la disrupción digital, la creciente y cada vez más exigente regulación y las limitaciones de recursos hacen que no se trate de un camino de rosas. Pero los clientes exigen un acceso más simple y personalizado a los productos financieros.

El *design thinking*, que pone el foco en los clientes y permite el lanzamiento constante de prototipos, lo tiene todo para ayudar a los bancos a seguir creciendo en la era de las *fintech* y responder a las necesidades de los consumidores.

Sobre la investigación

A partir de una muestra inicial de 47 bancos, se analizaron en detalle 17 de ellos, que pertenecen a 11 países distintos. Para ello se ha tenido en cuenta información financiera pública, informes realizados por medios de comunicación, índices y otros recursos.

Con posterioridad, se hizo un seguimiento durante más de un año a ocho grupos de altos directivos que aplicaron el *design thinking*. También se realizaron diversas entrevistas y un análisis de la literatura académica.

www.iese.edu/es/insight