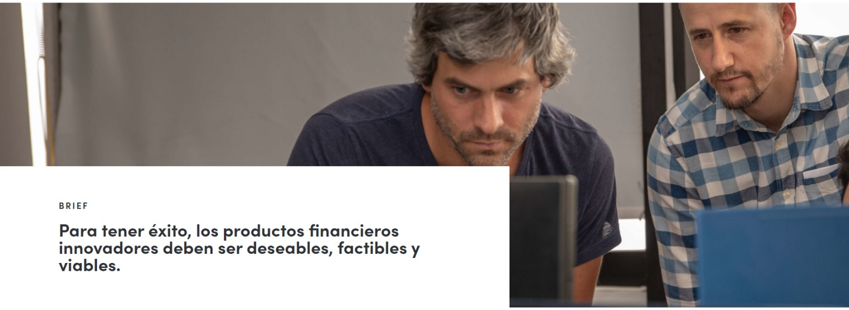


BRIEF

Para tener éxito, los productos financieros innovadores deben ser deseables, factibles y viables.

AUTHORS

Priya Punatar

Amy Stewart

DATE

Sep 14, 2020

GEOGRAPHY

Chile

Latin America and The Caribbean

Mexico

INSTITUTIONAL PARTNERSHIP

MetLife Foundation

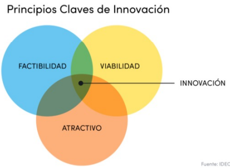
SHARE

Título de la foto: Teniendo en cuenta qué tan viable, factible y deseable es para los consumidores una innovación en productos, Accion trabajó con instituciones en América Latina para desarrollar productos escalables y sostenibles, incluido un portal de salud financiera con Destácame en Chile.

El panorama de los servicios financieros está repleto de multitud de ofertas, pero las personas vulnerables y de bajos ingresos de este mundo todavía luchan por encontrar productos diseñados para satisfacer sus necesidades. Esta brecha se ha ensanchado por las consecuencias económicas del COVID-19, lo que ha afectado de manera desproporcionada a quienes no disponen de accesos, recursos o redes para capear el temporal. Ahora más que nunca, las poblaciones de bajos ingresos necesitan productos y servicios financieros personalizados y apropiados para recuperarse de la crisis y volver a la normalidad.

Para cerrar esta brecha, en estos últimos años muchos proveedores de servicios financieros han recurrido a metodologías de diseño centrado en el ser humano (“HCD”, por sus siglas en inglés) para entender mejor los deseos, necesidades y aspiraciones de sus clientes, con la esperanza de actualizar su oferta de productos e impulsar su uso. Si bien muchas organizaciones se plantean este objetivo, muy pocas han logrado cumplirlo. Muchos productos centrados en el ser humano se basan en ideas innovadoras, concienzudamente diseñadas, pero, en última instancia no logran atraer a los clientes o son abandonados cuando cambian las prioridades institucionales. A veces, las instituciones se centran en las necesidades de los clientes, pero descuidan las limitaciones operativas y comerciales. Otros, diseñan desde la sala de juntas sin tener en cuenta la vida del cliente y las complejidades de su toma de decisiones financieras, y terminan resolviendo el problema equivocado. Para ser sostenibles, los productos digitales innovadores deben equilibrar las necesidades del cliente con las capacidades de la organización, y estar basados en casos de negocio sólidos para garantizar su permanencia en el largo plazo.

Accion, en asociación con MetLife Foundation, se ha comprometido a ofrecer soluciones asequibles y de alta calidad para los miles de millones de personas que aún no atiende debidamente el sector financiero. Lo hacemos trabajando junto con instituciones financieras para diseñar, desarrollar, lanzar y optimizar productos, servicios y experiencias innovadores para clientes de bajos ingresos, que sean deseables (apreciados y útiles para los clientes), factibles (alcanzables, dados los recursos, operaciones y tecnología de la institución), y viables (rentables), de modo que los productos pasen de lo conceptual a lo comercial.



Fuente: IDEO

Este documento describe cómo las instituciones financieras pueden desarrollar soluciones financieras innovadoras y sostenibles. Se basa en nuestras experiencias recientes de trabajo con proveedores de servicios financieros y *fintechs* en Chile y México durante los últimos dos años para diseñar y lanzar productos basados en comportamiento, que fortalecen las capacidades financieras de los clientes y que, en última instancia, mejoran su salud financiera. Si bien los productos no fueron diseñados específicamente para responder a los impactos del COVID-19, sí apuntan a desarrollar resiliencia ante impactos financieros, y permiten a los usuarios aprovechar oportunidades a lo largo del tiempo.

Este documento trata de cómo aprovechar el diseño centrado en el ser humano – con fuerte énfasis en el comportamiento – para crear productos más deseables; de cómo evaluar la capacidad institucional para garantizar la factibilidad; y de cómo lograr el modelo de negocio y los indicadores clave de desempeño (KPIs) apropiados que garanticen que el producto sea viable y justificable para la empresa en el largo plazo, incluso durante las crisis económicas. Para los clientes, este enfoque se traduce en productos y servicios financieros más intuitivos y alineados con sus comportamientos, que les ayudan a fortalecer su salud financiera. Para los proveedores de servicios financieros, este enfoque conduce a productos innovadores que son sostenibles, utilizan los recursos internos de manera eficiente y alcanzan los objetivos comerciales.

*Fue mediante este enfoque como desarrollamos en Chile una aplicación de gestión empresarial con **Organizame y Banigualdad**, un portal de salud financiera con **Destácame**, y una plataforma de crowdfunding para microempresarios con **RedCapital**. En México, desarrollamos un producto de ahorro para jóvenes con **Caja Popular Cerano** y un producto de financiamiento de cadenas de suministro con **Caja Bienestar**.*

Productos deseables: ¿estamos resolviendo los problemas de los clientes?

Para combatir el persistente problema de las cuentas inactivas, los proveedores de servicios financieros deben diseñar productos ***deseables*** que la gente quiera usar, que sean intuitivos y que generen valor. Los productos deseables resuelven los problemas del cliente y, para identificar los problemas correctos, las instituciones deben acudir al cliente. Las metodologías de HCD hacen hincapié en hablar y observar a los clientes potenciales para lograr perspectiva y empatía con sus vidas. Hemos hallado que es igualmente importante analizar cómo los clientes toman decisiones, tanto consciente como subconscientemente, y cómo se comportan, utilizando datos cualitativos y cuantitativos.

¿Cómo podemos lograr productos deseables?

Conduciendo estudios de usuarios centrados en el cliente, que buscan comprender su comportamiento.

Comenzamos cada proceso de diseño realizando una investigación de usuarios para entender qué quieren los clientes y *por qué* actúan como lo hacen. Los entrevistadores están capacitados para captar reacciones físicas y emocionales, sentimientos y expresiones, así como el entorno del cliente al observar su vida diaria y entender su contexto más amplio.

Si bien las medidas de distanciamiento social dificultan las entrevistas en persona, descubrimos que esto también se puede lograr de forma remota. En México, el equipo realizó video-entrevistas remotas con clientes jóvenes, y descubrió que aun así se podían captar señales no verbales y generar confianza. Las preguntas exploran las actitudes subyacentes que informan sobre la toma de decisiones del cliente. Escuchamos atentamente para comprender cuándo el comportamiento del participante puede haber sido afectado por emociones, estrés o prejuicios. Este proceso nos ayuda a asegurarnos de desarrollar productos adaptados a las realidades de los clientes, alineados con su verdadero comportamiento y que les faciliten la vida.

Durante una entrevista en Chile, Juan *, el dueño de una pequeña tienda en Santiago, comenzó la entrevista expresando confianza en su salud financiera, pero nuestra investigadora notó que parecía algo nervioso y distraído. Ella entabló una conversación informal para hacerlo sentir cómodo y generar confianza, y finalmente mencionó que se sentía abrumado al tratar de equilibrar varios trabajos, la educación de su hijo y el cuidado de su suegra muy mayor.
*Seudónimo

Después de realizar la investigación de usuarios, los entrevistadores documentan las observaciones, los hechos, las citas y las impresiones compartidas por los clientes. A medida que aumenta la información, comienzan a surgir temas, patrones y relaciones clave. Aprendimos que las personas a menudo se sienten estresadas y solas al manejar sus finanzas y retos financieros, y que **los microempresarios tienden a hacer seguimiento de sus finanzas** únicamente en sus mentes. Estos hallazgos ilustraron lo que impulsa el comportamiento del cliente y fueron utilizados para orientar la concepción del producto.

Con Caja Popular Cerano realizamos una sesión de co-creación con potenciales usuarios, empoderándolos como participantes activos en el proceso de diseño. Normalmente, la co-creación funciona mejor cuando hay problemas bien acotados por resolver. En este caso, trabajamos con pequeños grupos de jóvenes para explorar cómo los proveedores de servicios financieros podrían construir mejores relaciones de confianza con clientes jóvenes. A través de sesiones de co-creación, los participantes discutieron cómo la confianza surge de relaciones saludables, y desarrollaron una campaña de marketing con el hashtag #AmorFinancieroExiste.

Probar los productos con los clientes en el campo para ver cómo reaccionan realmente

Hablar con los clientes es solo una parte del desarrollo de un producto sostenible. Las instituciones deben actuar rápidamente para traducir los hallazgos en prototipos, dando forma a ideas de productos, para que puedan pasar de la teoría a la vida real de los clientes. Los prototipos iniciales deben ser rápidos e informales, lo que permite a los equipos explorar y obtener comentarios sobre muchas opciones antes de invertir en diseño y desarrollo detallados. La creación de prototipos es una oportunidad para recoger comentarios de clientes y evaluar su comportamiento. Más allá de pedirles sus reacciones, lo que les gusta o no, también les pedimos a los clientes que compartan cómo, cuándo y dónde utilizarían el producto prototipo.

A diferencia de los prototipos iniciales —generalmente dibujados o presentados en papel— en etapas posteriores los prototipos de "usabilidad" se parecen a su diseño final y permiten a los clientes interactuar y explorar los flujos del producto. Idealmente, estos prototipos se alojan en la plataforma tecnológica final y se pueden probar en un ambiente de usuario. Los entrevistadores simplemente le ofrecen al cliente el prototipo y observan cómo interactúa; esto ayuda al equipo a tener una idea de si el producto es intuitivo, cuánto tiempo le lleva completar ciertas tareas y qué características adicionales podrían ser necesarias.

Por ejemplo, los microempresarios que revisaron la aplicación móvil Organizame nos dijeron que al ingresar el precio de sus productos en la aplicación, sería útil tener la opción de elegir si ese producto en particular se vende con IVA (impuesto al valor agregado), o no. El equipo de desarrollo ahora está trabajando para incorporar esta opción.

Felipe Armijo de Organizame le muestra a la Sra. Cecilia, cliente de Banigualdad, cómo utilizar la aplicación móvil de Organizame para digitalizar sus registros de ingresos y gastos.

Si bien la creación de prototipos proporciona insumos importantes para el proceso de diseño, es difícil simular completamente cómo interactuará realmente el cliente con el producto final. Los clientes que exploran una aplicación durante una hora con un entrevistador, puede ser que sólo dispongan de 5 minutos durante su vida diaria, con interrupciones constantes, problemas de conectividad y otros temas que requieren su atención. Las instituciones financieras deben buscar salir rápidamente al mercado con un producto de viabilidad mínima (PVM), esperando realizar mejoras continuas, ya que probablemente recibirán la retroalimentación más relevante después del lanzamiento. Un PVM fuerte habrá integrado retroalimentación de pruebas de proceso, tecnología y precio.

Las instituciones financieras deben buscar salir rápidamente al mercado con un producto de viabilidad mínima (PVM), esperando realizar mejoras continuas, ya que probablemente recibirán la retroalimentación más relevante después del lanzamiento.

Aprovechar lo que aportan los datos para capturar la retroalimentación de los clientes e ir optimizando el producto en el tiempo

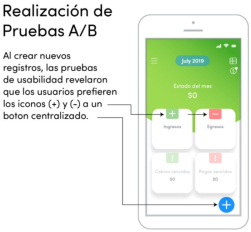
Los mejores diseños de productos a menudo evolucionan en el tiempo con base en la retroalimentación y el comportamiento de los usuarios. Ayudamos a nuestros socios a crear procesos y herramientas que les ayuden a evaluar fácilmente cómo usan sus clientes los productos, y a capturar su retroalimentación para mejorarlos y optimizarlos continuamente.

Una vez que el producto está disponible en el mercado, es importante monitorear su desempeño en relación con los indicadores clave de desempeño, que pueden incluir tasas de uso, volumen de transacciones o tasas de renovación. Los datos de retroalimentación de los clientes y de transaccionalidad de los productos deben analizarse periódicamente para captar la experiencia del cliente. ¿Cuánto tiempo les toma completar una determinada tarea? ¿Utilizan las funciones como esperábamos? ¿Cómo se sienten con el producto?

Las instituciones deben asegurarse de contar con los sistemas necesarios para capturar y utilizar los datos adecuados para mejorar y perfeccionar los procesos y productos. Organizame está utilizando pruebas A/B para probar con clientes finales diferentes diseños visuales, imágenes y textos y ver cómo se identifican con ellos. Esto les sirve de canal de bajo costo para interactuar y probar rápidamente nuevas funcionalidades.

Realización de pruebas A/B

En Destácame se creó un pequeño equipo interdisciplinario con representantes de las áreas de diseño, experiencia de usuario (UX), datos y desarrollo. El equipo se reunió semanalmente para revisar los indicadores y la retroalimentación de los usuarios, discutir las implicaciones y los cambios de diseño, y acordar los planes de implementación. Esto incluyó indagar más en los datos para comprender mejor dónde y por qué los usuarios abandonan el *Customer Journey*. Con base en las actividades iniciales del usuario, el equipo ya está trabajando en un conjunto de mejoras de diseño para aumentar el uso y la conversión. Por ejemplo, los datos mostraron que era menos probable que los usuarios completaran la herramienta de presupuestación si recibían una calificación "mala" en su diagnóstico presupuestario. El equipo planteó la hipótesis de que la cara y el lenguaje que acompañaban al diseño del diagnóstico —rojos y tristes— desanimaban a los usuarios que obtenían resultados deficientes. Ahora están probando diferentes diseños y un nuevo lenguaje motivador para ayudar a los usuarios a completar la herramienta: '¡No te preocupes! Trabajaremos juntos para reducir tus gastos para que puedas llegar a fin de mes '.


Realización de Pruebas A/B
Al crear nuevos registros, las pruebas de usabilidad revelaron que los usuarios prefieren los iconos (+) y (-) a un boton centralizado.
July 2019
Estado del mes
$0
Ingresos
Egresos
Cobros vencidos
$0
Pagos vencidos
$0

En una prueba, Organizame quería ver en qué parte de la pantalla el usuario haría clic intuitivamente para crear un nuevo registro de ingresos o gastos. Los resultados de la prueba mostraron que los usuarios preferían los íconos (+) y (-), en lugar de un botón centralizado para agregar registros.

Desafíos frecuentes:

- **Puede ser que las organizaciones mantengan suposiciones de vieja data sobre sus clientes**: el personal de campo y otros empleados que interactúan con los clientes a veces sienten que no es necesario entrevistarlos, pues ya los conocen bien. Sin embargo, a menudo las conversaciones en persona con clientes contradicen esas creencias. Por ejemplo, en una institución, el personal de campo estaba seguro de que sus clientes querrían conocer y solicitar un préstamo a través de una aplicación móvil. Pero después de realizar una serie de entrevistas, comprendieron que sus clientes percibían que las computadoras de escritorio eran más seguras para buscar información e ingresar su información personal.

- **Podría ser que los entrevistados les digan a los investigadores lo que ellos quieren escuchar**. En general, la gente quiere ser agradable. Por ejemplo, los clientes a menudo dirán "sí" cuando se les pregunte si usarían una nueva herramienta digital para registrar a diario sus ingresos y gastos, incluso si no usan otras herramientas digitales. Los investigadores deben tomar los resultados con cierta reserva y buscar cruzar las respuestas con otras informaciones obtenidas. Por ejemplo, si el usuario menciona que no le gusta anotar los gastos en general, o no suele llevar el teléfono consigo, etc.

Factibilidad: ¿estamos trabajando dentro de nuestros puntos fuertes operativos?

Si bien es fundamental asegurarnos de abordar los puntos sensibles de los clientes, no basta con centrarse en lo deseable. Muchos productos innovadores que los clientes dicen querer, o que usarán, terminan en fracaso o se descontinúan luego de la prueba piloto. Para garantizar que nuestros productos sean ***factibles*** es necesario trasladar el foco de la discusión del cliente a la institución, y ello es esencial para tener innovaciones sostenibles.

Para evaluar la factibilidad, se debe considerar la capacidad institucional y el modelo operativo, el entorno externo y la propuesta de valor del producto para la empresa. Cuando pensamos en factibilidad, examinamos cómo el nuevo producto aprovecha al personal, procesos y sistemas existentes, y cuantificamos las brechas que habrá que cubrir para el éxito a corto y largo plazo. Productos innovadores a menudo suelen requerir nuevas habilidades, tecnologías actualizadas o nuevas alianzas, pero productos factibles nunca implican reformas completas de la institución. Si una nueva solución puede aprovechar un 80 por ciento de las capacidades operativas actuales, **es factible desarrollar nuevas capacidades para cubrir el 20 por ciento restante**.

¿Cómo podemos asegurarnos de que los productos sean factibles?

Garantizando la aceptación estratégica desde el principio

Lo más crítico para cualquier proyecto exitoso es garantizar que la iniciativa cuente con la aceptación de todas las partes interesadas —incluyendo la alta dirección— y que esté alineado con la estrategia de la organización. Un equipo de proyecto multifuncional es clave para garantizar que toda la organización se identifique con las ideas, y que resulten factibles para todas las áreas del negocio.

Al trabajar con empresas incipientes, es importante tener en cuenta que sus prioridades y planes pueden cambiar. Puede ser que la empresa todavía esté refinando su propuesta de valor o cambie su modelo de negocio para aprovechar una nueva asociación u oportunidad. Para mitigar el riesgo para el proceso de desarrollo del producto y su sostenibilidad, nos comunicamos con frecuencia con los directivos de la institución para tener una visión completa de las prioridades o desafíos que pueden surgir y competir con el producto. Con una institución, nuestro equipo se reunió periódicamente con un miembro de la junta directiva para asegurarnos de entender su visión e intereses.

Evaluar las capacidades operativas y tecnológicas desde el principio y planificar para abordar las deficiencias.

Al inicio del proyecto, trabajamos con nuestros socios para evaluar sus capacidades operativas y hacer un balance de sus fortalezas, debilidades y brechas. Esto incluyó la evaluación del personal (habilidades, capacidades y compromiso), procesos (incluyendo datos, productos y canales), sistemas (incluyendo la infraestructura medular y la arquitectura empresarial), así como las alianzas existentes. Luego, revisamos los requerimientos para diseñar, lanzar y mantener con éxito el nuevo producto, y creamos un plan para cubrir cualquier brecha.

En una institución, el apuntar a un segmento nuevo y más informal de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) requería una metodología de riesgo crediticio actualizada, para la cual el equipo no tenía ni la experiencia ni los datos necesarios. Accion trabajó con la institución para desarrollar un nuevo sistema de puntuación utilizando registros del buró de crédito, una evaluación del microempresario y las características de su negocio, y trabajamos con el equipo para automatizar este proceso crediticio. En todas las instituciones incorporamos consultores y nuevo personal para respaldar el desarrollo eficaz de productos, incluyendo diseñadores de UX, desarrolladores de tecnología y diseñadores de interacciones. Nos esforzamos por desarrollar capacidad interna duradera en la institución y nos aseguramos de que los consultores fueran mentores del equipo local y mejoraran las habilidades del personal clave.

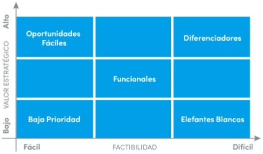
Fomentar una cultura de innovación

El desarrollo de productos sostenibles que sean útiles para los clientes, requiere una cultura de innovación dentro de la organización. Se debe alentar a los equipos a probar cosas nuevas, a aprender y a fallar rápidamente si algo no funciona. Las instituciones que crean presión para generar ingresos rápidamente, incentivan la velocidad en lugar de la sostenibilidad y no se enfocan en proyectos a largo plazo que requieren creatividad, compromiso y motivación del equipo.

Equilibrar lo creativo con lo práctico

Pensar fuera de lo establecido es esencial para promover la creatividad e impulsar la innovación que rompe esquemas, pero a veces puede conducir a ideas que no son factibles o viables a largo plazo. Para garantizar un equilibrio entre el pensamiento innovador y la viabilidad, priorizamos las ideas que surgieron de las sesiones de lluvia de ideas en función de varios factores: impacto en la salud financiera del cliente, alineación con las necesidades del cliente, escalabilidad, facilidad para desarrollar y previsiones de ingresos. Estos parámetros nos ayudaron a asegurarnos de que estábamos abordando los objetivos de nuestros **clientes** y tomando en cuenta las realidades comerciales claves. En algunos casos, tuvimos que abandonar las ideas por completo, como un chatbot totalmente automatizado en una organización, ya que el equipo no tenía ni los datos ni las capacidades técnicas necesarias para respaldarlo, y el desarrollar esta capacidad habría sido costoso y tomaría mucho tiempo. Este ejercicio de priorización nos ayudó a determinar qué conceptos de producto llevar a nivel de prototipo.

Ejercicio de Priorización para el Desarrollo de Productos



Diferenciadores: Proyectos que atraen gran volumen de nuevos clientes, generan ingresos, reducen significativamente los costos operativos, crean barreras de entrada.

Oportunidades fáciles: Mejoran la satisfacción de los clientes, ayudan a acelerar los ingresos, atraen clientes de la competencia.

Funcionales: Bajo valor estratégico pero importante para la eficiencia del negocio.

Elefantes blancos: Proyectos que generan poco valor, pero requieren mucho tiempo y esfuerzo para ser culminados.

Usamos la matriz anterior para priorizar ideas: nuestro objetivo es enfocarnos en ideas que son funcionales y diferenciadoras.

Un enfoque en innovaciones disruptivas ignora una realidad importante: no siempre es factible desarrollar algo que nunca se ha hecho antes. Trabajamos con nuestras organizaciones asociadas para aprovechar sus fortalezas operativas y enfocarnos en innovaciones incrementales, que se pueden lograr al apuntar a un nuevo mercado o al mejorar un producto existente.

Desafíos frecuentes:

- **Las iniciativas existentes a gran escala pueden descarrilar los esfuerzos de desarrollo de productos.** Por ejemplo, un socio estaba en medio de la actualización de su sistema bancario , un proceso que tiene un enorme impacto en los recursos organizacionales. Para mitigar el impacto en el nuevo producto, trabajamos para anticipar los posibles riesgos y evaluar la factibilidad de desarrollar un nuevo producto en tales condiciones. El factor clave fue generar compromiso del equipo. El nuevo producto fue incluido dentro de las prioridades estratégicas de la institución, y se creó un equipo de multidisciplinario de diseño, que incluye miembros de diferentes áreas de la organización (comercial, riesgo, planeación estratégica, etc.), para desarrollar el proyecto.
- **Puede ser que los clientes no dispongan de las herramientas que requiere el producto.** Es importante recordar diseñar sobre herramientas que el cliente objetivo ya posee o es probable que tenga en un futuro próximo. Por ejemplo, no es útil diseñar una aplicación móvil si pocos de sus clientes tienen acceso a teléfonos inteligentes. Tampoco vale la pena diseñar una aplicación para el sistema operativo más reciente, si la mayoría de las personas en el mercado solo tienen acceso al sistema operativo anterior.

Viabilidad: ¿el modelo de negocio contribuye al crecimiento a largo plazo?

El último pilar en el desarrollo de productos sostenibles es garantizar que sean ***viables***: que el modelo de negocio esté alineado con la forma en que los clientes usarán el producto, que estén dispuestos a pagar por él, y que la idea, en última instancia, tenga potencial para generar ingresos. La viabilidad es clave para asegurar la sostenibilidad del producto y su éxito a largo plazo. No es suficiente crear un producto que les encante a los clientes; debe respaldar el crecimiento empresarial y las utilidades de la institución.

¿Cómo podemos asegurarnos de que los productos sean viables?

Evaluar la oportunidad de mercado

Al inicio del proyecto, después de realizar un estudio de mercado para definir el segmento objetivo potencial, cada uno de nuestros socios evaluó a los competidores en el mercado y realizó un ejercicio para dimensionar su mercado potencial. Esto ayudó a asegurarnos de que estábamos desarrollando una solución que sería útil para la mayor cantidad de usuarios. Por ejemplo, Caja Popular Cerano sabía que querían desarrollar un producto para involucrar más a sus clientes jóvenes ya que pocas cooperativas en México lo estaban haciendo. Un estudio realizado por la asociación de cooperativas de la región mostró a Caja Popular Cerano que el mercado total atendible en México es de algo más de 150.000 personas entre las edades de 18 y 25 años, una oportunidad de mercado significativa y poco explotada.

Desarrollar un caso de negocio

Una vez que se desarrolla el concepto del producto, trabajamos con los equipos para establecer un caso de negocio identificando el segmento de clientes potenciales, lo que necesitan, dónde están y su demanda del producto. El caso de negocio debe pronosticar el crecimiento de los usuarios y de los ingresos durante al menos cinco años, identificar el punto de equilibrio esperado y tener claridad sobre los supuestos que se consideran. El caso de negocio asegura que el proyecto esté alineado con la estrategia y las prioridades de la organización, lo que ayuda a generar aceptación en toda la organización. El documento debe ajustarse continuamente a medida que cambian las circunstancias. Tanto el COVID-19 como las perturbaciones políticas en Chile nos han obligado a ajustar los casos de negocio a las nuevas realidades, a veces reduciendo las proyecciones de número de nuevos usuarios y desembolsos de crédito.

Documentar el caso de negocio es fundamental para lograr el modelo de negocio correcto y tomar decisiones estratégicas. Ayuda para fijar precios, seleccionar el canal de adquisición más adecuado, y predecir la contribución del producto a las ganancias de la institución. También se utiliza para garantizar que los fondos se utilicen eficazmente durante todo el proceso de desarrollo y lanzamiento del producto.

Mantener el foco en consideraciones de negocios

En cada paso del proceso de desarrollo de productos, trabajamos con nuestros socios para asegurarnos de que colectivamente estamos alineando las necesidades del cliente con los objetivos de la organización. Al definir en qué capacidades financieras enfocarnos para cada producto, tomamos en consideración cuidadosamente las prioridades y objetivos del negocio. Por ejemplo, a medida que RedCapital expandía su plataforma de financiamiento colectivo ("crowd-funding") para micro y pequeñas empresas, su prioridad fue desarrollar las capacidades de las MIPYMES para gestionar de manera más efectiva su deuda, controlar mejor sus finanzas comerciales y planificar su futuro. Estas capacidades financieras no solo ayudarán a los clientes a mejorar sus puntajes crediticios, a tener menos estrés financiero y a estar más satisfechos con sus finanzas, sino que también están alineadas con el modelo comercial de RedCapital, que es lograr que las microempresas crezcan junto con la empresa.

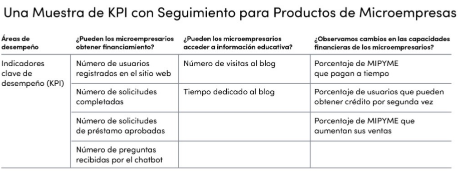
Usar los KPIs correctamente

El último factor clave para garantizar la viabilidad del producto es seleccionar, monitorear y aprender de los indicadores clave de desempeño (KPIs) correctos. Un estudio de McKinsey encontró que casi el **50 por ciento de las empresas** no tienen una forma objetiva de evaluar el resultado de lo que se invierte en el diseño de productos. Trabajamos con nuestros socios para desarrollar KPIs claros para evaluar todos los resultados previstos del producto, tanto en el negocio como en la salud financiera del cliente. ¿Cómo apoyará el producto al crecimiento? ¿Cómo mediremos la rentabilidad del producto? ¿Cómo sabremos si al cliente le gusta el producto? ¿Cómo sabremos si el cliente ha mejorado su salud financiera? Muchos KPIs estaban interconectados y debían ser considerados en conjunto para evaluar el impacto: por ejemplo, el porcentaje de clientes que recibieron un mensaje motivacional y luego optaron por hacer un depósito.

Elegir los KPIs correctos también requiere pensar detenidamente sobre la estrategia de medición y las implicaciones para la institución. Algunos KPIs ya estaban siendo monitoreados por la institución, mientras que otros requerían un campo adicional en un sistema de información gerencial (MIS), o puntos de datos adicionales de los clientes. Los indicadores de salud financiera pueden ser los más complejos de medir, ya que a menudo requieren información sobre las actitudes, el conocimiento, las habilidades y el comportamiento del cliente, que generalmente no son captados por la institución. Aquellos con plataformas digitales pueden buscar identificar indicadores indirectos o incorporar encuestas cortas para evaluar la salud financiera; otros podrían necesitar utilizar un estudio longitudinal adicional para evaluar adecuadamente los cambios a lo largo del tiempo.

En todos los proyectos estamos difundiendo encuestas digitales breves a los clientes potenciales antes del lanzamiento del producto, y a los clientes reales seis y doce meses después del lanzamiento del producto para evaluar cómo influye en las capacidades financieras y la sensación de bienestar del cliente. Se hacen preguntas en las siguientes áreas: 1) Bienestar general, 2) Gestión empresarial, 3) Gestión presupuestaria y 4) Impacto de COVID-19 en su negocio y su vida.

Los KPIs solo son útiles si se recopilan, analizan y utilizan de manera constante para dirigir la toma de decisiones. Las instituciones deben evaluar periódicamente el progreso con respecto a los KPIs, compararlos con sus pares y tomar medidas para corregir el rumbo si es necesario. La implementación de paneles de control puede ayudar a visualizar tendencias y hallazgos, y determinar dónde profundizar en los datos.



Una Muestra de KPI con Seguimiento para Productos de Microempresas

Áreas de desempeño	**¿Pueden los microempresarios obtener financiamiento?**	**¿Pueden los microempresarios acceder a información educativa?**	**¿Observamos cambios en las capacidades financieras de los microempresarios?**
Indicadores clave de desempeño (KPI)	Número de usuarios registrados en el sitio web	Número de visitas al blog	Porcentaje de MIPYME que pagan a tiempo
	Número de solicitudes completadas	Tiempo dedicado al blog	Porcentaje de usuarios que pueden obtener crédito por segunda vez
	Número de solicitudes de préstamo aprobadas		Porcentaje de MIPYME que aumentan sus ventas
	Número de preguntas recibidas por el chatbot		

Desafíos frecuentes:

- **Medir y rastrear la salud financiera no es fácil.** Por lo general, ello requiere que la institución piense de manera creativa sobre cómo capturar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los comportamientos de sus clientes.
- **El impacto del cambio de comportamiento en el caso de negocio no siempre es claro**. En algunos casos, un producto puede requerir un elemento de cambio de comportamiento por parte del cliente, como el uso de una herramienta digital para tareas que anteriormente realizaba manualmente. En estas situaciones, la aceptación del producto puede demorar más y el punto de equilibrio ocurrir más tarde.
- **Incorporar la incertidumbre en un caso de negocio también es un reto**. Las instituciones deben mantener activos sus casos de negocio y ajustar los supuestos a lo largo del tiempo. Una institución reaccionó a la crisis del COVID-19 ajustando los supuestos de nuevos desembolsos de créditos a casi cero durante dos a tres meses para tener en cuenta la dificultad de adquirir nuevos clientes durante la cuarentena. Al mismo tiempo, le dieron más énfasis a la promoción del uso de herramientas digitales a través del sitio web para así ayudar a los clientes de forma remota. La institución continuará revisando los supuestos a medida que la situación actual continúe su evolución.

Juntar todos los elementos

Una innovación exitosa y sostenible requiere equilibrar varios intereses, a veces contrapuestos. Lo deseable no siempre es factible, y lo viable no siempre es deseable. Para abordar estas dicotomías y reducir las tensiones que surgen a lo largo del proceso de innovación, es importante implementar desde el principio una forma de pensar y trabajar con el equipo.

> **Lo deseable no siempre es factible, y lo viable no siempre es deseable.**

Si bien el pensamiento de diseño y las metodologías de diseño centradas en el ser humano han ganado popularidad, pocas organizaciones han informado sobre el papel del liderazgo, la complejidad de los procesos de cambio organizacional asociados con un enfoque de innovación basado en el diseño, la tecnología requerida y el arduo trabajo que implican para la institución el garantizar que el producto sea sostenible. Con cada uno de nuestros cinco socios, buscamos abordar esa brecha, uniendo los tres pilares de deseabilidad, factibilidad y viabilidad para crear productos centrados en el cliente y desarrollados sobre la base del éxito a largo plazo.

Para todos nuestros socios, los productos desarrollados están estrechamente alineados con sus planes estratégicos. En el caso de Caja Bienestar, Red Capital, Organízame, Banigualdad y Caja Popular Cerano, las instituciones buscaban llegar a nuevos segmentos e incrementar su participación de mercado. Para Destácame, la actualización de la experiencia del usuario con una propuesta de valor centrada directamente en el desarrollo de la salud financiera, está bien alineada con brindar recomendaciones más personalizadas para productos en el sitio web de Destácame.

Continuaremos compartiendo aprendizajes sobre las formas de alinear la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad, así como los desafíos enfrentados, mientras monitoreamos la sostenibilidad de estos cinco productos en el mercado y hacemos ajustes continuos para asegurar que perduren.

MetLife Foundation

Este informe es parte de nuestro proyecto de ***Creación de Capacidades Financieras y Fortalecimiento de Instituciones a través de Innovaciones Centradas en el Cliente****, respaldado por MetLife Foundation.*