

MARZO 2019

¿Cómo es la experiencia de colaborar con un laboratorio de diseño conductual?

Durante tres años, ideas42 empoderó a instituciones financieras en México y Chile por medio de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud financiera de personas de ingresos bajos y medios. El generoso apoyo de MetLife Foundation hizo posible colaborar con estas instituciones para incorporar las ciencias del comportamiento a sus servicios financieros. A raíz de esta colaboración, también descubrimos nuevas maneras en que las ciencias del comportamiento pueden mejorar la salud financiera en el mundo real. Este informe desmitifica la experiencia del diseño conductual y ofrece información que puede ser útil para otras organizaciones que buscan innovar. Asimismo, captura lo que aprendieron los directivos y gerentes de las organizaciones que se asociaron con nosotros acerca del uso de las ciencias del comportamiento y de los diseños conductuales para mejorar la vida de las personas, así como lo que más les sorprendió acerca de la colaboración:

- ▶ Un enfoque conductual puede generar hallazgos sorprendentes
- ▶ Soluciones “pequeñas” permiten hacer frente a problemas grandes
- ▶ La evaluación rigurosa es posible y útil
- ▶ La colaboración puede inspirar innovaciones que trascienden nuestro trabajo

Un enfoque conductual puede generar hallazgos sorprendentes

Las ciencias del comportamiento nos permiten entender mejor la manera en que la gente toma decisiones y se comporta en el mundo real. Su estudio incorpora conocimientos de la psicología, la economía y la teoría de toma de decisiones y ha evidenciado que el comportamiento humano suele estar influenciado en gran medida por el contexto en el que la gente opera. Las interacciones con otros y el diseño de los programas, procesos y espacios a los que nos enfrentamos suelen tener un gran impacto en las decisiones que tomamos y en las acciones que emprendemos.



9

Socios



40

Intervenciones



10

Proyectos



**440,000
PARTICIPANTES
DEL ESTUDIO**



**21 MILLONES
DE PERSONAS
BENEFICIADAS**

En ideas42 llevamos una década a la vanguardia de la implementación del diseño conductual, y contamos con una metodología que nos permite usar sistemáticamente conocimientos sobre la conducta con el fin de generar resultados positivos que lleguen a más personas. Diagnosticamos las barreras que obstaculizan la toma de decisiones y de acciones en un amplio rango de áreas, incluyendo los servicios financieros. El uso de un lente conductual es capaz de revelar barreras ocultas en procesos que tienen un impacto significativo en la vida de la gente, como el proceso de abrir una cuenta de ahorros o el de ahorrar en ella regularmente.

A lo largo de nuestra colaboración, nuestros aliados se sorprendieron con lo efectivo que resulta alinear el diseño de programas y servicios con los resultados de las investigaciones sobre el comportamiento humano. Aun cuando nuestros aliados ya conocían bien a sus clientes y sus mercados y entendían la experiencia de los usuarios de sus servicios y programas, el enfoque conductual generó nuevos hallazgos que podían aprovechar. Una explicación para esto es el hecho de que ideas42 usa una línea de cuestionamiento particular y observa directamente el contexto en el que las personas toman decisiones y emprenden acciones, para entender cómo esto influye en su comportamiento, con frecuencia de formas que ni ellas mismas identifican del todo.

Como señaló Juan Carlos Reyes, Gerente de Inteligencia de Mercados de CAME, una microfinanciera mexicana: **“una enseñanza relevante de esta alianza es que no hay que tomar las respuestas de la gente al pie de la letra. Es importante observar su comportamiento y ahondar en él para entender cómo toman decisiones”**. Por ejemplo, en México y Chile, nuestros aliados creían que necesitaban darles más información a sus clientes sobre la importancia del ahorro. Sin embargo, a lo largo del proceso, descubrieron que la gran mayoría de los clientes están conscientes de los beneficios del ahorro, pero no concretan la acción de ahorrar debido a barreras conductuales. Este hallazgo dejó claro que la falta de información no era lo que impedía que los clientes adoptaran herramientas de ahorro. De hecho, descubrimos que muchos usuarios de CajaVecina, un banco corresponsal de BancoEstado en Chile, subestiman la probabilidad de experimentar choques

LA COLABORACIÓN CON NUESTROS ALIADOS:

Incrementó el ahorro para el retiro, al colaborar con la comisión reguladora mexicana (CONSAR) y los fondos de ahorro para el retiro (Afores) en nuevos diseños usando canales que van desde estados de cuenta hasta personal de ventas y apps para celular.



Incrementó el ahorro de los dueños de pequeñas empresas en Chile con **CajaVecina**, un banco corresponsal de BancoEstado, por medio del ahorro automatizado de una parte de sus comisiones mensuales.



Ayudamos a dueños de micro empresas a ahorrar más con **CAME**, una microfinanciera grande en México, por medio del rediseño del proceso de apertura de sus productos de ahorro aplicando un enfoque conductual, el cual es facilitado por un “Campeón del Ahorro”.



Combatimos el retraso en el pago del crédito y la mala calificación crediticia con **kubo.financiero**, la primera plataforma electrónica mexicana de préstamos regulados entre individuos por medio de una herramienta de planificación y *gamificación*.

financieros, lo cual facilita que posterguen el ahorro. En México, dado que CAME empezó a operar como un proveedor de préstamos, al agregar los productos de ahorro sus clientes ya contaban con un “modelo mental” que les impedía considerar a CAME como opción para ahorrar. Tras generar nuevos conocimientos sobre el comportamiento de sus clientes, nuestros aliados están relacionándose con ellos de formas novedosas e innovadoras, basadas en nuestros hallazgos.

Soluciones “pequeñas” permiten hacer frente a problemas grandes

Combatir las barreras que le impiden a la gente ahorrar es un desafío permanente. A lo largo de años trabajando en el área de salud financiera, nuestros aliados se han apoyado en soluciones costosas, como campañas publicitarias, incentivos generales o investigaciones de mercado nacionales para promover sus productos de ahorro. Aunque en algunos casos se requieren intervenciones a gran escala, la colaboración con nosotros les ha permitido reformular el rango de posibles soluciones. Hasta los cambios aparentemente más pequeños pueden tener impactos sustanciales, y hasta el más mínimo detalle importa cuando se trata del comportamiento humano.

Tras reflexionar sobre los diseños que creamos en conjunto, CAME señaló que al principio dudaba de que la simplicidad de la tarjeta de ahorro que desarrollamos (la cual incluía una meta de ahorro personal, calcomanías para cada depósito y la firma del cliente) pudiera tener un impacto significativo en la adopción y uso de su producto de ahorro. El kit de ahorro, basado en investigaciones cualitativas y cuantitativas, estaba diseñado para motivar el uso al crear la sensación de compromiso. La evidencia sugiere que un diseño capaz de actuar como mecanismo de compromiso para llevar a cabo las metas de ahorro conlleva un costo emocional cuando éstas no se cumplen, lo que hace que el ahorro parezca la mejor alternativa, aunque sea difícil hacerlo.

Una vez que CAME empezó a ofrecer la tarjeta de ahorro, un número significativamente mayor de gente empezó a abrir cuentas y a hacer depósitos regulares en sus sucursales. Como explicó Yanin Islas, Coordinadora de Investigaciones de Mercado de CAME, **“hay evidencias que sustentan cada una de las decisiones adoptadas en el diseño”**. A Juan Carlos también le sorprendió la efectividad del diseño de ideas42: **“al principio, creí que nuestro equipo de publicidad creaba diseños más atractivos a nivel visual, así que me sorprendió que la tarjeta de ahorros de ideas42 causara un impacto tan sustancial en el comportamiento de los clientes”**. Al diseñar una solución para un problema específico con una perspectiva conductual, nuestra colaboración llevó a CAME un paso más cerca de su objetivo general de ayudar a la gente a ahorrar más.

Iliana de Silva Muñoz, Directora de Marketing y Comunicaciones de CAME, lleva años trabajando con clientes de bajos ingresos y ayudándolos a mejorar su salud financiera. Ella explicó que la clave del éxito del proyecto radicaba en nuestra capacidad para adaptarnos al contexto sin dejar de enfatizar el rigor académico. Al trabajar con un sector de clientes de CAME que no sabe leer ni escribir, creamos una intervención que utilizó “Campeones del Ahorro”. Los campeones se acercaban a la gente mientras esperaban en la fila para pagar sus créditos y les explicaban los beneficios de abrir una cuenta de ahorros y hacer depósitos frecuentes. En palabras de Iliana, **“la creatividad de ideas42 para**

desarrollar un diseño que fuera relevante para el contexto y que al mismo tiempo halláramos la manera de medir el impacto marcó una diferencia sustancial en los resultados”.

Los diseños conductuales pueden ser simples, pero de alto impacto porque toman en cuenta el contexto en el cual los clientes toman decisiones y llevan a cabo acciones. Con CajaVecina en Chile, para empezar a investigar soluciones analizamos los obstáculos a lo largo del proceso de ahorro —como pasos obligatorios e innecesarios o información que los clientes necesitarían recabar—, los cuales les impedían concretar sus intenciones de ahorro. Por ejemplo, la necesidad de anotar el número de cuenta en un formulario puede disuadir a la gente de completar los pasos necesarios para ahorrar si no sabe el número de memoria. Para Valeska Plaza, Consultora de la Dirección General de CajaVecina, nuestra sugerencia de facilitar que los operadores (pequeños empresarios que ofrecen servicios financieros en sus negocios a través de las terminales punto de venta de CajaVecina) ahorraran al ofrecerles depositar de forma automática parte de su comisión en una cuenta de ahorros resultó ser una herramienta muy poderosa. Desde el comienzo del proyecto, Valeska confiaba en que nuestra colaboración tendría resultados positivos, pero le sorprendió el efecto sustancial que tuvo la simplificación del proceso en el uso de las cuentas de ahorro. En sus propias palabras: **“dado que los operadores ya no tienen que hacer nada [para ahorrar de forma regular], ahora están ahorrando más de lo que yo esperaba”.**

La evaluación rigurosa es posible y útil

Las instituciones financieras enfrentan dificultades al momento de decidir en qué soluciones invertir para mejorar los resultados tanto de sus clientes como de sus negocios. Aunque nuestros aliados reconocen el valor de generar evidencias acerca de qué funciona para basar sus decisiones, a veces la evaluación rigurosa pareciera estar fuera de su alcance. Para evaluar si las intervenciones con diseño conductual generaron resultados positivos en el ahorro para el retiro, el ahorro voluntario y el repago de préstamos, colaboramos con nuestros aliados para diseñar e implementar pruebas aleatorias controladas (RCTs, por sus siglas en inglés), que es la metodología estrella para hacer evaluación de impacto.

A pesar del rigor que ofrecen para establecer un vínculo causal entre el diseño conductual y una mejora en los resultados, se suele considerar que la implementación de pruebas aleatorias controladas es costosa y lleva mucho tiempo. La lentitud de las pruebas aleatorias controladas (en comparación con la rapidez de las investigaciones de mercado) les resultaba frustrante a algunos de nuestros aliados al principio. Sura, un fondo de pensiones en México, estaba acostumbrado a lanzar varias campañas simultáneamente para hacer ajustes a los procesos de inscripción en tiempo real con la esperanza de que la estrategia se arraigara y diera resultados. A Raúl Gallego, Director de Estrategia de Sura, le pareció particularmente interesante el énfasis que pone ideas42 en aprender cuál es la solución de mayor impacto y la más rentable, en lugar de sólo generar resultados positivos: **“realizar pruebas aleatorias controladas fue una gran experiencia de aprendizaje: aprendí mucho más de ver a ideas42 en el proceso de implementar los prototipos y poner a prueba su efectividad que de los resultados que obtuvieron”.**

Valeska Plaza de CajaVecina reflexionó sobre las múltiples campañas de comunicación que lanzaron históricamente para informar a los operadores acerca de sus productos sin saber si el mensaje llegaba a su destino. Durante este proyecto, CajaVecina descubrió la importancia de las pruebas para asegurarse de estar usando el canal de entrega adecuado para llegar al personal y a los clientes. Valeska también aprovechó la inercia de este proyecto para hacer pruebas aleatorias controladas en otros programas: **“ahora asignamos grupos de tratamiento y de control a otras campañas de publicidad y de comunicaciones para medir su efectividad. Antes de trabajar con ideas42 no podíamos determinar si los cambios en la conducta eran resultado de nuestra campaña o si habían ocurrido de forma natural”**.

kubo.financiero, una plataforma electrónica de préstamos entre personas, estaba familiarizada con métodos de investigación experimental como las pruebas A/B. Sin embargo, Alan Lazalde, Director de Investigación e Innovación, concluyó que gracias a la orientación de ideas42, ahora están usando fórmulas para determinar los tamaños de las muestras, asignando tratamientos y grupos de control para la mayoría de sus campañas. También empezaron a usar reuniones con miembros de toda la organización para generar hipótesis y discutir las implicaciones de los experimentos. Alan enfatizó que **“durante el trabajo con ideas42 empezamos a integrar el diseño experimental a todo lo que hacemos, e incluso lo incorporamos a nuestra forma de trabajo”**.

La colaboración puede inspirar innovaciones que trascienden nuestro trabajo

Después de colaborar para descubrir las barreras conductuales que dificultan la salud financiera y diseñar y probar soluciones para superarlas, nuestros aliados han empezado a ver más allá de los límites de esta colaboración y a aprovechar lo que han aprendido para identificar cómo el diseño conductual puede favorecer los objetivos de sus clientes de nuevas maneras. Parte de este proceso implica sentirse cómodos con aprender de los fracasos y usar esas lecciones para refinar el enfoque, como explicó Raúl Gallego de Sura: **“Me desilusionó y sorprendió tener que descartar algunos de los primeros pilotos porque no eran significativos a nivel estadístico, pero fuimos capaces de aprender de ellos y refinar los diseños hasta que obtuvimos resultados”**.

Para kubo.financiero, la experiencia los inspiró a implementar el enfoque conductual a campañas de comunicación que abarcaban a toda la organización. Mientras los clientes veían el Mundial de Fútbol de 2018, kubo.financiero lanzó una campaña con diseño conductual que usaba la *gamificación* para incentivar el ahorro.

El siguiente paso que tomó CAME fue empezar a usar algunos de los enfoques conductuales extraídos de nuestra colaboración en materia de ahorros para abordar otra área prioritaria estratégica: los créditos individuales. Iliana ya se encuentra trabajando con su equipo para identificar las posibles barreras conductuales que impiden el acceso a estos productos.

Conclusión

Durante los tres años de colaboración, las ciencias del comportamiento ampliaron la visión de nuestros aliados sobre los desafíos que enfrentan, las soluciones que tienen a su disposición y lo que implica innovar. En ocasiones les sorprendió la capacidad de las ciencias del comportamiento para optimizar los servicios de formas inesperadas. Aprendieron más sobre sus clientes y se sintieron motivados a usar los hallazgos de las ciencias del comportamiento para enfrentar problemas aparentemente sin solución en otras áreas de su trabajo. El diseño conductual y las herramientas de investigación experimental son herramientas importantes que nuestros socios identifican como parte del conjunto de soluciones que tienen a su disposición, y por ello han comenzado a ampliar su capacidad para utilizarlas.

Este tipo de colaboraciones, en especial cuando nuestros aliados siguen usando el diseño conductual en su trabajo, amplían la implementación de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud financiera de gente de todo el mundo. Nuestra colaboración con estas instituciones financieras pone de manifiesto que las ciencias del comportamiento están a su alcance y tienen muchos usos posibles. A medida que nos seguimos aliando con organizaciones sin fines de lucro, organismos del sector privado y gobiernos para llevar a cabo este tipo de proyectos, tenemos la esperanza de crear nuevos productos y programas capaces de hacer realidad la estabilidad financiera de personas con niveles de ingreso bajo y medio.