



CASO DBS BANK SINGAPURE

En DBS Bank, recientemente estábamos tratando de encontrar formas de hacer más fácil que los niños de Singapur paguen por sus comidas escolares. Una idea que estábamos persiguiendo era proporcionarles la tecnología wearable que podrían utilizar en lugar del efectivo. Al hablar con varios padres, sin embargo, aprendimos que estaban preocupados de que sus hijos podrían crecer sin entender el valor del dinero que el manejo de una nota le enseña. Tan pronto como nos dimos cuenta de que estábamos fuera de la marca, hemos ajustado nuestro enfoque al proyecto wearable.

Es difícil de imaginar la cantidad de desperdicios que evitamos realizar simplemente hablando con nuestros clientes. Y la verdad es que, independientemente de la cantidad de desperdicios que puede eliminar de sus procesos, nunca habrá una forma más grande de desperdicio que ofrecer a los clientes un servicio o un producto que no quieren o necesitan.

Eliminar el desperdicio incluso antes de producirlo, por así decirlo, sólo es posible en un negocio profundamente comprometido con la comprensión de las necesidades del cliente mediante la observación, el análisis de datos y la experimentación. Este enfoque centrado en el cliente ha estado en el corazón de la estrategia de DBS Bank durante los últimos años.

Todo comenzó en 2009, cuando me trajeron a iniciar un poco de trabajo de mejora de procesos en un área de la empresa. En ese momento, todos estábamos tambaleándonos de la crisis financiera global, y la dirección de DBS decidió centrarse en la "asia-ness" del negocio como una forma de distanciarnos de lo que estaba pasando en Occidente. En ese momento, Asia era la única parte del mundo donde el sector bancario no había implosionado. Uno de los principios de esa estrategia era el "servicio asiático", aunque en ese entonces estábamos bastante en el fondo del paquete cuando se trataba de la satisfacción del cliente.

De hecho, "servicio asiático" estaba muy lejos, pero nuestro corazón estaba en el lugar correcto. Nos propusimos impulsar la mejora en nuestro servicio al cliente, lo que necesariamente significaba definir lo que el servicio de Asia necesitaba. Nos dieron seis meses, que pasamos trabajando con clientes, personal y expertos. Esto resultó en 96 ideas de lo que el servicio asiático podría significar en realidad. En agosto de 2010, las 50 mejores personas en DBS Bank se reunieron durante dos días y destilaron a los 96 en tres conceptos: respetuoso, fácil de tratar y confiable - también conocido como RED. No sólo es rojo un color auspicioso en las culturas asiáticas, también pasó a ser uno de nuestros colores corporativos. Pero también es un adjetivo, que rápidamente se convirtió en parte

del vocabulario de la empresa. Para mi sorpresa (los muchos 'programas' que había visto a lo largo de los años tal vez me habían hecho un poco cínico), nuestra gente amó el concepto, y lo abrazó completamente.

Queríamos más que un lema en una camiseta, y así hemos adoptado un enfoque que abarca tanto el hardware (el trabajo real de mejora de procesos) y “HeartWare”, un programa de formación que ayude a la gente a entender lo que queríamos en nuestro servicio desde la perspectiva del cliente.

Con el tiempo, rompimos muchas de las reglas del libro. Tomemos los proyectos de mejora de RED, por ejemplo: para crear conciencia y entusiasmar a la gente, hicimos todo lo que podíamos, sabiendo muy bien que no teníamos la capacidad de apoyar todas y cada una de las iniciativas. Pero tenemos gente para participar, y cometiendo errores y experimentando, comenzaron lo que - en retrospectiva - es el elemento más importante de nuestra transformación Lean (aunque nunca usamos la palabra "lean"): el cambio de cultura.

¿LA INNOVACIÓN REAL? HACER QUE LA BANCA "DESAPAREZCA"

Esto no significa que no logramos mucho en el reino de la mejora del proceso. Una de las primeras cosas que hicimos fue usar las horas del cliente como nuestra métrica, esencialmente una medida del tiempo de espera, para analizar nuestros procesos para ver cuántas horas de cliente podíamos sacar del sistema. **Terminamos eliminando 250 millones en dos años!**

Con más de 250 proyectos de mejora continua, continuamos nuestro trabajo para hacer de DBS un banco centrado en el cliente. Hubo un momento crucial, cuando decidimos reducir el tiempo que nos llevó a sustituir una tarjeta de crédito perdida de cinco días a uno. Sabíamos que estar sin una tarjeta de crédito es muy difícil para las personas, así que queríamos ayudarles a volver a la normalidad lo más rápido posible. Esta vez, sin embargo, llamamos al cliente en lugar de simplemente implementar la solución que pensamos que funcionaría. Llamamos a una mujer que había perdido su tarjeta y le preguntamos, "¿te gustaría que tu tarjeta de crédito en un día?" Ella dijo, "que sería genial, pero ¿qué pasa con mi tarjeta de débito? ¡Perdí mi bolsa en un centro comercial, y todo en él!" De repente, fue como una bombilla de luz se había encendido, y nos dimos cuenta de que habíamos perdido completamente la necesidad real del cliente. ¡Qué momento! Después de esa llamada, repensamos todo el proceso, haciendo cambios a lo que se conoció como el "viaje del cliente", y aprendimos lo crítico que era profundizar en los problemas que enfrentan nuestros clientes.

No puedo enfatizar lo importante que fue esta comprensión de entender lo que realmente necesitaban los clientes para nosotros, ya que determinamos nuestra dirección futura. Nadie se despierta en la mañana y piensa, "hoy es un gran día para ir al banco!". Realmente creo que el futuro de esta industria es "banca invisible". Si no necesito una

tarjeta de crédito para usar un Uber, ¿por qué necesito uno para pagar una comida en un restaurante, por ejemplo?

Este concepto de "banca invisible" está dando forma a todo nuestro enfoque de la digitalización, que está claramente dando sus frutos, considerando que en 2016 fuimos nombrados por Euromoney como los mejores bancos digitales del mundo. Tenemos una enorme agenda digital, pero estamos digitalizando con las necesidades del cliente siempre claro en nuestra mente. Por ejemplo, recientemente lanzamos un banco digital en la India que es móvil solamente, para asegurar que la gente pueda beneficiarse de sus servicios incluso en áreas remotas en todo el país, donde la infraestructura es notoriamente pobre y viajar puede llevar mucho tiempo. Las personas ya no tienen que viajar a una sucursal para abrir una cuenta. La creación de este banco con visión de futuro fue posible porque miramos el viaje del cliente de una manera transformativa. Al final del día, para mí, es una verdadera innovación: articular y comprender los problemas de los clientes y resolverlos de una manera que no se ha hecho antes. Nuestros hackathons y las herramientas de lean Startup que usamos son importantes para dar a la gente la confianza necesaria para innovar, pero solos, ellos solamente pueden ir tan lejos.

INSPIRANDO A LA GENTE, CAMBIANDO UNA CULTURA

Somos afortunados de tener un CEO muy inspirador, que ha estado alrededor por ocho años y siempre muy consistente con la estrategia. También ha apoyado nuestras iniciativas de mejora de manera muy visible. Una forma en la que los principales líderes demostraron cuán fuertemente creían en el pensamiento Lean era alentando a la gente a iniciar tantos proyectos "ROJOS" como quisieran, aunque -como ya he mencionado- sabían que muchos de ellos fracasarían. Permitiendo que intentaran, permitieron a la gente compartir sus ideas, intentar cosas nuevas y **aprender de los experimentos que realizaron**. Al principio de nuestra transformación, contratamos a un ex periodista, cuyo trabajo consistía en escribir dos historias a la semana sobre el cambio que estábamos tratando de lograr. Todavía tomamos la **comunicación muy en serio**, y hemos llegado a un punto en el que no tenemos suficiente gente para escribir todas las historias que tenemos. También hemos encontrado que compartir qué mejoras tienen lugar en DBS con el mundo exterior nos ayuda a conseguir tracción internamente y atrae talentos.

Como sabrá cada practicante Lean, cambiar la cultura de una organización es quizás la parte más difícil de una transformación. Nuestro problema, por ejemplo, fue que tanto en Asia como en el sector bancario la mentalidad HiPPO (opinión de la persona más alta pagada) es muy común. Alejarnos de ese tipo de pensamiento ha sido una gran prioridad para nosotros: implica eliminar el miedo del lugar de trabajo y aprender gradualmente a pensar de manera diferente. **Actualmente estamos tratando de inculcar la idea en nuestra gente de que necesitamos experimentos para probar nuestras teorías.**

Nos inspiramos mucho de las grandes empresas tecnológicas como Google, Netflix, LinkedIn, Facebook, etc. Al igual que Netflix se describe a menudo como una máquina de experimentación que pasa a transmitir películas, nos gustaría convertirse en una máquina de experimentación que ofrece servicios bancarios. Queremos ser un banco que aprenda continuamente, un experimento a la vez.

Otra faceta importante del cambio cultural que estamos experimentando es en realidad bienes raíces. No tenía ni idea de lo poderoso que podría ser el espacio físico un vehículo para impulsar el cambio cultural, pero es cuando la gente se mueve cuando se pueden formar nuevos hábitos. Ciertamente no se puede simplemente tirar un par de bolsas de frijoles en una esquina y esperar que su gente a ser creativo, y haber sido capaz de diseñar nuestro espacio de trabajo en torno al problema que estamos tratando de resolver ha demostrado ser un enfoque exitoso para nosotros. A pesar de que todos estamos en la misma planta, el diseño de nuestro espacio de trabajo estaba impidiendo que los equipos colaboraran. Así que decidimos cambiar todo: cada persona ahora toma un asiento diferente cada día, e incluso he abandonado mi oficina y ahora me siento con todos los demás. Esta es la mejor cosa que he hecho! Mis reuniones y correos electrónicos se han reducido en un 80%, sé lo que está pasando todo el tiempo, y la gente se acerca a mí con problemas que no habrían elegido plantear antes. Realmente ha cambiado mi vida laboral, y la de todo el departamento.

Este es el tipo de cambio de comportamiento que queremos lograr en DBS, y todo comenzó con el enfoque correcto para el liderazgo y las necesidades de los clientes.