

Justificación económica del enfoque centrado en el cliente

El enfoque centrado en el cliente consiste, básicamente, en entender y atender las necesidades de los clientes (véase el recuadro)¹. Desde una perspectiva económica, esto implica que generar mayor valor para los clientes es provechoso para la empresa porque aumenta el uso de los productos, la satisfacción y la lealtad al tiempo que reduce los costos. Según investigaciones realizadas en un contexto de mercado desarrollado, un aumento del 2 % en la retención de clientes genera una disminución del 10 % en los costos (Murphy y Murphy, 2002). En otra investigación se ha demostrado que un aumento del 1 % en la satisfacción de los clientes genera un aumento del 2,37 % en la rentabilidad de la inversión, mientras que una disminución del 1 % en la satisfacción produce una disminución del 5,08 % en dicha rentabilidad (Gupta y Zeithaml, 2006).

En muchos casos es difícil identificar el punto de intersección entre el valor para el cliente y el valor para la empresa. Esto sucede especialmente en el ámbito de la inclusión financiera, donde los ingresos por usuario de productos financieros son con frecuencia bajos y donde se dispone de pocos datos para determinar el valor. Esta Reseña sirve de guía para orientar a los proveedores de servicios financieros (PSF) al momento de tomar decisiones fundamentadas respecto del enfoque centrado en el cliente, que se basen en el conocimiento de los costos y los beneficios para la organización y los resultados para los clientes.

Hay varias razones poderosas que pueden impulsar a los PSF a implementar una iniciativa centrada en el cliente, o incluso avanzar aún más y aplicar una estrategia integral centrada en los clientes. Generalmente, los siguientes cinco objetivos económicos motivan a las empresas a realizar estudios e inversiones para incrementar la centralización en el cliente:

- Aumentar la aceptación y el uso por los clientes.
- Mejorar la posición en el mercado en un entorno competitivo.
- Utilizar la tecnología para adaptar los productos a segmentos específicos de clientes y al mismo tiempo reducir los costos.
- Acatar los requisitos regulatorios en materia de protección del cliente.
- Lograr un impacto social para cumplir su misión.

Incrementar la aceptación y el uso por los clientes. El acceso a servicios financieros formales es tan solo el primer paso. El uso limitado de los productos financieros continúa planteando grandes dificultades para lograr una verdadera inclusión financiera. Según datos de la base de datos sobre la inclusión financiera en el mundo (Findex), del Banco Mundial, alrededor del 20 % de los adultos del mundo en desarrollo que tienen una cuenta en una institución financiera o a través de un proveedor de dinero móvil, no la utilizó durante por lo menos un año (Demirguc-Kunt y colaboradores, 2015). Este problema reviste la misma importancia cuando solo se tiene en cuenta el dinero móvil. De acuerdo con los datos de 2016 de GSMA, de los 227 millones de cuentas móviles registradas en África al sur del Sahara, se registró actividad en tan solo 100 millones en un lapso de 90 días, es decir una tasa de actividad del 36 %.

Recuadro 1. Definición de enfoque centrado en el cliente

El Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) define la centralización en el cliente como el **ecosistema y modelo operativo** que permite a una organización diseñar una **experiencia del cliente** única y distintiva. Esta arquitectura permite que la empresa **adquiera, retenga y desarrolle** clientes específicos, de manera eficiente, en **beneficio de los clientes y de la organización**.

Para incrementar la aceptación y el uso, los PSF deben esforzarse por entender y atender las necesidades de los clientes. Tradicionalmente, estos proveedores no han estado dispuestos a implementar enfoques centrados en el cliente para atender las necesidades de sus clientes (McKinsey, 2012, y Narayan y Brem, 2002). Esto sucede especialmente en el contexto de la atención a clientes de ingreso bajo, a quienes con frecuencia se ofrecen productos sumamente estandarizados que se crearon con la intención de reducir los costos. La falta de adaptación a sus necesidades puede contribuir a que se registre un bajo nivel de aceptación y retención, una alta tasa de inactividad en las cuentas y confusión en los clientes, que puede derivar en descontento y desconfianza². A raíz de estos desafíos, los PSF reconocen cada vez más los beneficios comerciales, y algunas veces la necesidad comercial, de adoptar un enfoque centrado en el cliente. Por ejemplo, desde su fundación en 2003, Yes Bank, en India, ha dedicado especial atención a las necesidades de los clientes y la atención al cliente, lo que le ha permitido marcar una diferencia con sus competidores. Esta institución considera que, gracias a este enfoque, las tasas de crecimiento anual compuestas de los depósitos ascendieron al 74 % al año y los niveles de rentabilidad fueron congruentes con los de competidores mucho más importantes (Bapat y Naik, 2013).

Mejorar la posición en el mercado en un entorno competitivo. En un mercado maduro y altamente competitivo, la centralización en el cliente podría ser el aspecto que marca la diferencia para retener a los clientes existentes u obtener clientes nuevos de los que forman parte de la cartera de los competidores. Geric Laude, presidente y gerente general de Pioneer, una empresa de microseguros de Filipinas, señaló la necesidad de “anticiparse a lo que el cliente espera de nosotros... para mantenernos a la vanguardia. En este mercado, los clientes saben que disponen de opciones y también saben que pueden plantear exigencias. Cualquier tipo de liderazgo del mercado que se tenga puede esfumarse si no se atienden sus necesidades”. Por el contrario, en un entorno de “océano azul”³, es posible que los PSF prefieran focalizarse en beneficios rápidos, como la expansión de las sucursales, para obtener clientes.

Utilizar la tecnología para adaptar los productos a segmentos específicos de clientes y reducir los costos. Los PSF pueden aprovechar los canales digitales de distribución y las sofisticadas interfaces de usuario para mejorar el nivel de comodidad de los clientes. Mediante el uso de innovaciones tecnológicas, los servicios pueden llegar a las puertas de los clientes y se pueden personalizar para abordar las necesidades de clientes específicos. La incorporación de avances tecnológicos podría develar soluciones de centralización en el cliente y brindar oportunidades para reducir los costos de distribución a escala. La tecnología puede ser un potente instrumento para facilitar la centralización en el cliente, específicamente en los entornos en los que los usuarios tienen amplios conocimientos sobre el

1 Definición adaptada de Leather (2013).

2 En 2013, menos del 30 % de las cuentas registradas de dinero móvil estaban activas (Penicaud y Katakam, 2013). Las razones más comunes para no estar bancarizado incluyen: costo elevado, incomodidad y falta de confianza en los PSF (Demirguc-Kunt y Klapper, 2013).

3 Los “océanos azules” son espacios de mercado nuevos e indiscutibles que permiten a una empresa lograr éxito mediante la atención de segmentos o requerimientos no explotados previamente, en vez de luchar con los competidores (Kim y Mauborgne, 2005).

tema y donde el uso de tecnologías para reducir los costos responde a una necesidad real de los clientes.

Acatar los requisitos reglamentarios en materia de protección del cliente. Los requisitos reglamentarios pueden ser otro incentivo para que los PSF adopten un enfoque más centrado en el cliente. Las entidades reguladoras están ejerciendo presión en las instituciones para que protejan a sus clientes, los traten de manera equitativa y reduzcan las comisiones e incrementen su transparencia (Burritt y Kilara, 2016). El Banco de la Reserva de India (2014), por ejemplo, ha incluido el “derecho de adecuación” en su definición de los derechos del cliente, lo que implica que un producto “debe ser adecuado a las necesidades del cliente y debe basarse en una evaluación de sus circunstancias y conocimientos financieros”. Por lo tanto, cuando los PSF tienen la intención de poner en práctica esos requisitos, les conviene establecer una estrategia y políticas y procesos internos que estén centralizados en el cliente, pues de ese modo se aseguran de que los productos sean realmente adecuados para las necesidades de los clientes (Prathap, 2017).

Lograr un impacto social para cumplir una misión estratégica. En muchos casos, los PSF tienen objetivos financieros y sociales. Las inversiones en enfoques centrados en el cliente pueden promover los objetivos sociales relacionados con la inclusión financiera. Los clientes excluidos precisan productos que sean adecuados para sus necesidades singulares y que puedan incrementar la resiliencia de sus hogares. Estos productos deben integrarse con un alto nivel de atención y protección del cliente (Kilara y Rhyne, 2014).

¿Qué implica el enfoque centrado en el cliente para los PSF?

Un PSF totalmente centrado en el cliente se guía por las necesidades de sus clientes. Con frecuencia, esto entraña un cambio total en la cultura, la estructura y las inversiones de una empresa con el objeto de desarrollar capacidades internas relacionadas, entre otras, con el análisis de datos, la investigación de mercado, las operaciones, las ventas y los recursos humanos (Maguire y colaboradores, 2012). Si bien, en principio, todos los PSF aceptan este enfoque, en la práctica es difícil lograr un cambio de tanta magnitud. No obstante, los PSF pueden adoptar el enfoque de manera gradual mientras resuelven las deficiencias de capacidad interna y armonizan su estrategia y sus procesos con las necesidades de los clientes. La adopción de una estrategia centrada en el cliente implica que los PSF deben tomar medidas para entender y atender a sus clientes de manera más adecuada así como lograr que toda la organización ponga el acento en la centralización en el cliente.

Las instituciones financieras centradas en el cliente se guían por cinco principios fundamentales:

- Autoridades comprometidas y una cultura institucional cohesiva y centrada en el cliente.
- Funciones operativas —cumplimiento, riesgos, tecnologías de la información— centradas en el cliente.
- Empleados idóneos y con facultades que tienen acceso a un conjunto completo de herramientas y conocimientos para atender mejor a los clientes.
- Experiencias excepcionales de los clientes que se acrecientan constantemente teniendo en cuenta la información sobre el cliente, el buen diseño de los servicios y la prestación de servicios a escala.
- Valor generado a través del enfoque centrado en el cliente, para los clientes y para la empresa.

Cuando los PSF desean brindar servicios más adecuados a los clientes existentes y a los potenciales clientes nuevos, deben adoptar una perspectiva de largo plazo para lograr éxito a nivel económico. Por ejemplo, los costos de adquisición y retención en el curso del tiempo varían de un cliente a otro. En el caso de algunos clientes, es posible que estos costos sean elevados, por lo cual se requerirá más tiempo para amortizarlos. Esto también se sostiene respecto del valor que la empresa asigna a cada cliente. Este valor puede aumentar con el tiempo a medida que los clientes adquieran otros productos y servicios y/o incrementen el nivel de uso. Este dato indica el valor que los clientes generan a lo largo del período de su vida en que interactúan con la empresa, es decir el valor del ciclo de vida de los clientes (VCV)⁴.

La medición y comparación de los VCV permite que la empresa cree propuestas de valor para segmentos de clientes diferentes. La determinación del valor que los segmentos de clientes generan en el tiempo puede reforzar la justificación económica de aplicar el enfoque centrado en el cliente para todos los clientes a los que el PSF desea brindar servicios, incluidos los de ingreso más bajo.

Al examinar el VCV desde la perspectiva de la inclusión financiera resulta claro que grandes segmentos —incluso los pobres, que a primera vista parecería que tienen poco valor— pueden, con el tiempo, generar considerable valor para los PSF a través de ventas cruzadas y ofertas de beneficios adicionales. Asimismo, las inversiones centradas en el cliente contribuyen a fortalecer el reconocimiento de la marca y la denominación de la empresa, lo que genera confianza en la marca y la institución, tranquilidad al usar sus productos y sólidas tasas de recomendación. Estos beneficios a largo plazo son razones poderosas para invertir en un enfoque centrado en el cliente, incluso en ausencia de una rentabilidad cuantificable en el corto plazo.

Toma de decisiones basadas en el valor

El modelo de toma de decisiones basadas en el valor ayuda a las empresas a armonizar sus decisiones de inversión con sus motivaciones para adoptar el enfoque centrado en el cliente. Las tres dimensiones de la justificación económica, que se reseñan en el gráfico 1, son fundamentales para que una empresa cree valor. En el marco se analizan las oportunidades y los desafíos económicos estratégicos de las empresas que se pueden abordar a través de inversiones en las necesidades y las preferencias de los segmentos de clientes existentes o potencialmente nuevos sobre la base de un enfoque centrado en el cliente. Asimismo, es útil a los PSF para analizar la rentabilidad prevista de una determinada inversión durante el ciclo de vida de un cliente, con la consiguiente optimización de las inversiones tanto en el contexto social como en el financiero.

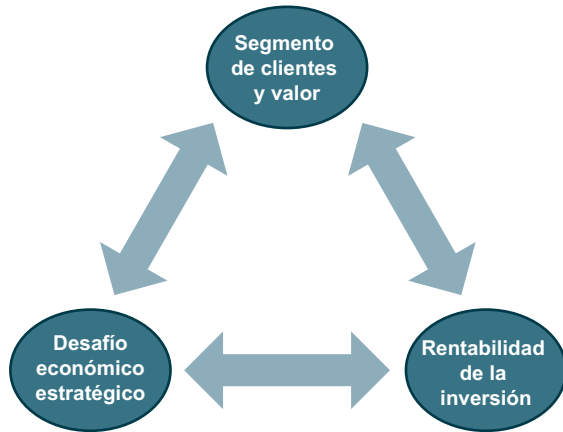
Janalakshmi, la institución microfinanciera (IM) de India, es un buen ejemplo de este enfoque. Se trata de una IM urbana pionera, con sede en Bangalore, que atiende a 5,1 millones de clientes a través de 352 sucursales en 18 estados. Desde su fundación en 2006, su cartera de préstamos ha aumentado de USD 463 000, con 8700 prestatarios activos, a USD 605 millones, con 5,1 millones de prestatarios activos.

Oportunidades y desafíos económicos estratégicos

El enfoque centrado en el cliente puede ayudar a la empresa a abordar los desafíos económicos estratégicos y mejorar su desempeño general. Por lo tanto, las empresas deben

4 El VCV es una predicción de la utilidad neta del proveedor que puede atribuirse a toda la relación futura con el cliente, en todos los productos.

Gráfico 1. Las tres dimensiones de la justificación económica



identificar claramente esos desafíos. Por ejemplo, es posible que un PSF desee reducir las tasas de inactividad o descuento derivadas de la confusión de los clientes respecto de los productos o servicios. O, tal vez, una empresa desea ampliar su base de clientes o prestar mejores servicios a los clientes existentes. La empresa puede llevar a cabo una investigación para obtener más información sobre determinados segmentos de clientes e identificar las oportunidades para brindarles mejores servicios. La probabilidad de que estas oportunidades sean pertinentes y rentables es mayor cuando surgen directamente del conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes.

Cuando Janalakshmi comenzó a ampliar sus servicios y su base de clientes fuera de las microfinanzas tradicionales, y en vista de su inminente transformación en un pequeño banco de crédito, tuvo que elaborar nuevos enfoques para identificar más adecuadamente las necesidades de los clientes en los diversos segmentos. La institución tuvo tres oportunidades y desafíos económicos: i) conocer y gestionar mejor los costos de prestar servicios a clientes de ingreso muy bajo, ii) obtener nuevos clientes en zonas rurales para cumplir las reglamentaciones establecidas para los pequeños bancos de crédito y iii) establecer una justificación financiera para prestar servicios a estos clientes.

Clientes y segmentos de clientes

Luego de identificar un problema o una oportunidad, los PSF deben realizar un análisis de los clientes, segmentos de clientes o clientes potenciales para entender quiénes son y cuáles son sus necesidades. La segmentación de clientes es un componente fundamental de este proceso. Por ejemplo, el PSF puede identificar a los microempresarios, las mujeres de ingreso bajo, los jóvenes con educación o los trabajadores asalariados urbanos como el grupo clave al que desea prestar servicios de manera más eficaz. En algunos casos, es posible que se necesite más información para identificar a los segmentos útiles o para determinar con precisión sus necesidades más importantes y apremiantes. Esta labor puede resultar difícil cuando se dispone de pocos datos sobre los clientes o cuando las capacidades internas de investigación y análisis de datos son deficientes (CGAP, 2016).

Una vez que Janalakshmi identificó esta oportunidad, se concentró en sus clientes para escucharlos y entenderlos. Con ese fin, realizó entrevistas a hogares clientes, llevó a cabo un proceso de segmentación de clientes y elaboró arquetipos de clientes muy minuciosos. Esta investigación permitió establecer que un pequeño segmento de clientes de

ingreso bajo podía impulsar el mayor crecimiento en el largo plazo: se trataba de los clientes que estaban en condiciones de pasar de los pequeños préstamos grupales a los créditos comerciales individuales. Los datos censales indican que existen más de 25 millones de estos clientes potenciales y que más del 90 % de ellos carece de acceso a servicios financieros formales. Si bien es posible que, actualmente, este segmento no ofrezca gran valor financiero, la retención de estos clientes brinda una oportunidad para obtener valor en el largo plazo. Teniendo en cuenta esta nueva información sobre los clientes, Janalakshmi elaboró una estrategia de retención orientada específicamente a estos clientes de préstamos grupales para ayudarlos a avanzar a los créditos para individuos/empresas y lograr que elijan los productos y servicios adecuados en el momento oportuno, e incluyó programas de lealtad y servicios de asesoría. Janalakshmi estableció un marco estratégico para analizar cada segmento y elaborar una oferta adaptada a cada uno de ellos denominada SOLACE, es decir: segmento, oferta o propuesta de valor, lealtad, asesoría, canal/experiencia del cliente.

Rentabilidad de la inversión

La rentabilidad de la inversión abarca los ingresos previstos, los costos operativos, el gasto de capital requerido y la necesidad de amortizar los costos fijos de una inversión centrada en el cliente durante el ciclo de vida medio del cliente. Mediante el cálculo de una tasa interna de rentabilidad y su comparación con la de otras inversiones, este marco permite que los PSF se concentren en las intervenciones y las inversiones que optimizarán sus ingresos derivados de un determinado segmento o de diversos segmentos de clientes. Con frecuencia, el gasto de capital comienza con inversiones en la recopilación (cualitativa y/o cuantitativa) de datos y su análisis, sin los cuales es difícil analizar las conductas. Inicialmente, estas actividades se pueden subcontratar. Tener un claro sentido del costo de adquirir, atender y retener a los clientes es a menudo un precursor de la total implementación de actividades centradas en el cliente.

Tras la identificación de la oportunidad económica y el análisis de la información necesaria sobre los clientes, Janalakshmi pudo determinar la manera en que los clientes de préstamos grupales contribuían a su resultado final. Se llevó a cabo un análisis de los ingresos, los costos y las utilidades de Janalakshmi relacionados con la atención de sus diversos clientes. Con ese fin, la institución debía actualizar su sistema de gestión de datos para abarcar otros aspectos además de la transacción y el producto y asignar a cada cliente un identificador exclusivo. A partir de allí, la administración pudo analizar los factores que inciden en los costos y los ingresos a nivel de cada cliente, lo que permitió a la institución calcular el valor de los clientes en cada segmento en el corto y largo plazo, en vez de tener en cuenta los aspectos relativos a los productos. Los resultados confirmaron que la retención de los clientes es un factor importante al momento de determinar su rentabilidad dado que cuanto más tiempo se retenga a los clientes, mayor será la rentabilidad que obtenga la empresa. Asimismo, el análisis permitió que Janalakshmi reestructurara su cartera a fin de lograr un equilibrio entre los clientes de menor valor y aquellos con mayor valor actual y futuro. Janalakshmi determinó que los clientes con bajo valor futuro necesitaban un producto competitivo sencillo que permitiera a la institución retenerlos sin costos excesivos. Así pues, era necesario ayudar y retener a los clientes de préstamos grupales para lograr que reunieran las condiciones para obtener préstamos individuales. Este enfoque también permite a la institución amortizar los costos fijos corrientes y los gastos adicionales de capital necesarios para retener a sus clientes con alto valor futuro (como la elaboración de

programas de lealtad y servicios de asesoría) durante el ciclo de vida del cliente.

La información sobre el modo en que las familias pobres contribuyen a su resultado final permitió a Janalakshmi establecer a cuántos de estos clientes puede prestar servicios y con qué propuesta de valor. Si bien el costo de atender a sus clientes más pobres es relativamente alto, en vez de eliminar los servicios para estos clientes, la institución respaldó su misión de incluir a estos grupos mediante la reorientación de su enfoque estratégico. Esto entrañó utilizar canales de prestación de menor costo para los clientes de pequeños préstamos grupales y ofrecer productos y servicios, como productos de ahorro, servicios de asesoría y productos de pensiones, que abordan las necesidades de los clientes a lo largo de su ciclo de vida.

Janalakshmi considera que no basta medir el valor en términos estrictamente financieros. Algunos elementos que contribuyen al valor financiero son intangibles y no pueden medirse fácilmente. Por ejemplo, el hecho de que la institución tenga clientes de ingreso bajo y menor valor le permite adoptar una posición inclusiva en las comunidades de ingreso bajo y, por lo tanto, lograr que un espectro más amplio de hogares elija su marca. Asimismo, la atención de este segmento permite que la organización cumpla su misión social que consiste en promover el crecimiento urbano inclusivo.

Desafíos y consideraciones

La organización puede utilizar su determinación del valor de sus oportunidades en materia de inversiones centradas en el cliente para lograr la adhesión de las partes interesadas internas. Si, inicialmente, las partes interesadas se muestran renuentes a adoptar un enfoque centrado en el cliente, se aconseja a los PSF que adopten medidas graduales que, con el tiempo, revelarán los beneficios y la justificación económica de un enfoque centrado en el cliente.

Antes de poner en marcha este enfoque, los PSF deben analizar si están preparados para hacerlo, en términos de capacidad interna, datos y recursos. Por ejemplo, tal vez la información existente sobre los costos y los ingresos durante el ciclo de vida de los clientes no es suficiente para justificar la amortización de una inversión centrada en el cliente durante el ciclo de vida del cliente. Para llevar a cabo la medición e interpretación de los VCV, es posible que las empresas deban realizar inversiones iniciales en las capacidades en materia de datos y análisis. Estas inversiones suelen tener sentido debido a que los PSF pueden establecer que la justificación económica a largo plazo es convincente. No obstante, es posible que este enfoque no sea congruente con las expectativas a corto plazo de los accionistas. Para avanzar gradualmente hacia este enfoque, las empresas deberían evaluar el valor de sus clientes en el corto plazo, en ciclos de un año o más breves que estén vinculados a productos y transacciones en vez de estar vinculados a la propuesta de valor a largo plazo del cliente. En el largo plazo, un VCV elevado puede indicar que el enfoque centrado en el cliente generará valor para el PSF.

Conclusiones

No existe una única manera de encarar la centralización en el cliente. Los PSF tienen diferentes objetivos, contextos de mercado, clientes previstos, capacidad interna y recursos. No obstante, existen principios básicos comunes que se

aplican a muchos PSF. Se puede considerar que el enfoque centrado en el cliente es una estrategia para optimizar el valor de todos los segmentos de clientes en el largo plazo. Una empresa que invierte en actividades para obtener beneficios sociales u otros beneficios intangibles, a pesar de la rentabilidad baja o incierta de la inversión, está emitiendo una señal a sus clientes que les indica que la empresa los valora y desea genuinamente abordar sus necesidades a pesar de su rentabilidad relativamente baja en el corto plazo. Algunos PSF podrían caer en la tentación de centrarse en el valor en el corto plazo de segmentos específicos de clientes. Sin embargo, una evaluación a largo plazo de los VCV puede revelar el potencial comercial de segmentos de clientes que previamente no se consideraron rentables y, por lo tanto, puede establecer el valor de un enfoque centrado en el cliente. Los PSF pueden considerar que la centralización en el cliente en el largo plazo es un medio para lograr una rentabilidad más elevada a través de un número mayor de clientes y para alcanzar, al mismo tiempo, objetivos sociales a través del aumento de la inclusión financiera.

Bibliografía

- Bapat, Dhananjay y Asha Naik, 2013, "Customer Centricity for Growth—Yes Bank Experience", Emerald Emerging Markets Case Studies.
- Burritt, K. y T. Kilara, 2016, "Learning from Customer Centricity in Other Industries: A Primer", Washington, DC, CGAP.
- CGAP, 2016, "Customer Segmentation Toolkit", Washington, DC, CGAP. <http://www.cgap.org/publications/customer-segmentation-toolkit>
- Demirguc-Kunt A., L. Klapper, D. Singer y P. Van Oudheusden, 2015, "Measuring Ownership and Use of Accounts", Findex Notes, 1/14, abril.
- Demirguc-Kunt, A. y L. Klapper, 2013, "Measuring Financial Inclusion: Explaining Variation in Use of Financial Services across and within Countries", Brookings Papers on Economic Activity, n.o 1: 279-340.
- Fader, P., 2012, "Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage", Wharton Digital Press.
- GSMA, 2016, "State of the Industry Report Mobile Money. Decade Edition: 2006-2016", Londres, GSMA.
- Gupta, S. y V. Zeithaml. 2006, "Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance", Marketing Science, 25(6), págs. 718-39.
- Kilara, T. y E. Rhyne, 2014, "Customer-Centricity for Financial Inclusion", Washington, DC, CGAP.
- Kim, W. C. y R. Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Boston, Harvard Business School Press.
- Leather, Doug, 2013, The Customer Centricity Blueprint: Building and Leading the 21st Century Organization, Johannesburgo, Sudáfrica, Reap Publishers.
- Maguire, A., N. DasGupta, R. Helm, I. Wachters, I. Walsh y N. Monter, 2012, "Customer Centricity in Retail Banking", Boston, Boston Consulting Group.
- McKinsey, 2012, "Banking on Customer Centricity—Transforming Banks into Customer-Centric Organizations", Washington, DC, McKinsey.
- Murphy, E. y M. Murphy, 2002, "Leading on the Edge of Chaos. The 10 Critical Elements for Success in Volatile Times".
- Narayan, V. G. y Narayanan Brem, 2002, "Customer Profitability and Customer Relationship Management at RBC Financial Group", Journal of Interactive Marketing, Vol. 16, n.o 3.
- Penicaud, C. y A. Katakam, 2013, "State of the Industry 2013: Mobile Financial Services for the Unbanked", Londres, GSMA.
- Prathap, V., 2017, "Guidelines for Suitability in Lending to Low-Income Households", entrada en el blog de IFMR.
- Banco de la Reserva de India, 2014, Charter of Customer Rights, Nueva Delhi, RBI. https://rbidocs.rbi.org.in/rdocs/content/pdfs/CCSR03122014_1.pdf
- Schreiner, M., 2002, "Aspects of Outreach: A Framework for Discussion of the Social Benefits of Microfinance", Journal of International Development, 14 (5), 591-603.

AUTORES:

Lisa Stahl, Barbara Magnoni y Gerhard Coetzee