

# El enfoque centrado en el cliente para la inclusión financiera

Las empresas necesitan obtener la lealtad del cliente y para eso otorgan valor a cambio. Esto también se cumple cuando los clientes pertenecen a la base de la pirámide social y económica. Los proveedores de servicios financieros que se desempeñan en este importante segmento o aspiran a hacerlo deben invertir para comprender las necesidades de esos clientes y desarrollar productos que las satisfagan.

El enfoque centrado en el cliente implica brindar soluciones basadas en un profundo conocimiento de sus necesidades, preferencias y comportamientos. Se trata de un concepto con el que prácticamente todo el mundo está de acuerdo; sin embargo, para ponerlo en práctica se requiere mucho más que buenas intenciones. Para poder colocar las necesidades y aspiraciones de los clientes en el centro de las estrategias comerciales y de las decisiones, los proveedores de servicios financieros quizás deban replantearse la forma de operar y destinar considerables esfuerzos y recursos para modificar no solamente sus operaciones comerciales, sino también la mentalidad de la organización.

Para las entidades que brindan servicios financieros a personas ubicadas en la base de la pirámide, el proceso que conlleva adoptar un enfoque centrado en el cliente comienza por comprender la forma en que el acceso a los servicios financieros puede agregar valor a la vida de las personas de ingreso bajo. Los servicios debidamente personalizados pueden ayudarlas a satisfacer sus necesidades cotidianas, lograr sus metas personales y empresariales y volverse más resistentes a la vulnerabilidad. A medida que los nuevos clientes utilizan los servicios financieros formales, fortalecen su capacidad para interactuar de manera responsable con estos servicios. Pero no es posible infundirles automáticamente confianza en el proveedor y en los sistemas financieros formales; la confianza es el resultado de un diseño adecuado y de la incorporación de un enfoque centrado en el cliente.

La aplicación correcta de este enfoque con los clientes de la base de la pirámide crea una ventaja competitiva para los proveedores de servicios financieros, ya sea porque les permite obtener la lealtad de los clientes o aprovechar nuevos segmentos de mercado. La oferta de una gama de servicios personalizados ayuda a los proveedores a reducir el riesgo, pues se diversifican los productos y los segmentos de clientes. Los proveedores que adoptan una perspectiva de largo plazo están en mejores condiciones de aprovechar los beneficios de un enfoque centrado en el cliente.

## Elementos que diferencian a la base de la pirámide y significado del enfoque centrado en el cliente para este segmento

A pesar de que emplean los servicios financieros para las mismas funciones básicas, los clientes de la base de

la pirámide presentan importantes diferencias respecto de sus contrapartes de la clase media.

*Ingresos informales e irregulares.* Las familias de la base de la pirámide tienen más probabilidades que las de clase media de obtener sus ingresos de pequeños establecimientos agropecuarios, microempresas, empleo informal y trabajo jornalero. Asimismo, debido a que las fuentes informales tienden a ser irregulares, a menudo las familias combinan una multiplicidad de fuentes y entrelazan las finanzas familiares con las de la actividad comercial. Tal como mostraron Collins, Morduch, Rutherford y Ruthven (2010), los ingresos informales varían ampliamente según el día, la semana o la estación del año. En consecuencia, se vuelve especialmente importante para la base de la pirámide regular el consumo a través del ahorro y el crédito. A su vez, este grupo de clientes es muy vulnerable a las conmociones (emergencias de salud, hurtos, pérdida de las cosechas), lo que sugiere que los seguros podrían ser un servicio valioso para ellos. Los ingresos informales también requieren vías de acceso creativas para los clientes de la base de la pirámide, dada la ausencia de conexiones preestablecidas, creadas a través de los empleadores. La prevalencia de microempresas y pequeños establecimientos agropecuarios sugiere que el financiamiento para empresas es especialmente importante, tal como se evidencia en el interés de las personas ubicadas en la base de la pirámide por el crédito para la microempresa.

*Gasto y consumo diferentes.* Las familias de ingreso bajo destinan una porción relativamente grande de sus ingresos a satisfacer sus necesidades básicas, y no gastan en los mismos lugares que la clase media, sino en mercados informales y en tiendas minoristas que prestan servicios a clientes de ingreso bajo. Las familias de la base de la pirámide pueden necesitar financiamiento para adquirir bienes que los clientes más acaudalados están en condiciones de comprar al contado. Además, es posible que tengan métodos únicos para satisfacer sus necesidades básicas. Por ejemplo, si construyen sus casas de a un dormitorio por vez, podría resultarles útil disponer de un producto debidamente diseñado para la mejora de la vivienda.

Las necesidades financieras difieren por segmento de cliente: por ejemplo, según el género de la persona o la etapa de la vida en la que se encuentra, y es importante comprender los segmentos específicos de la base de la pirámide. Los adultos jóvenes pueden aspirar a obtener educación y formar un hogar; las familias

maduras, a realizar inversiones comerciales, y los adultos mayores, a contar con ingresos y solventar su atención médica. Las mujeres y hombres que integran un mismo hogar pueden tener necesidades distintas, según la función que desempeñen en la familia.

*Relaciones diferentes con las instituciones formales.* Las personas que están excluidas del sistema financiero emplean servicios financieros, aunque no por la vía formal. Asimismo, es posible que el uso de mecanismos informales con miembros de la familia, vecinos, clientes y proveedores les resulte más cómodo de lo que los proveedores formales creen. A fin de atraer a los clientes de la base de la pirámide, los servicios formales deben aportar más valor que los informales. No obstante, muchas facetas de los servicios formales implican un cúmulo de costos (en dinero, tiempo, tensión emocional) para los clientes de la base de la pirámide. Adicionalmente, Global Findex, la base de datos del Banco Mundial sobre la inclusión financiera en el mundo, informó que la falta de confianza en las instituciones financieras era una de las principales razones por las que este segmento evita recurrir a los proveedores formales (Demirguc-Kunt y Klapper, 2012). Para superar esta reticencia a emplear los servicios financieros formales quizás los proveedores deban realizar ajustes en los canales de comunicación y prestación, especialmente en el caso de las personas con bajo nivel de alfabetización, barreras idiomáticas o poca exposición a las nuevas tecnologías. Es de esperar que la transición de servicios informales a formales sea gradual y que los clientes empleen ambos tipos de servicios de manera simultánea.

*Necesidad de proteger al consumidor.* Debido a que llevan una vida impredecible, afrontan riesgos y carecen de experiencia con las finanzas formales, los clientes de la base de la pirámide son especialmente vulnerables. La reciente investigación realizada por Mullainathan y Shafir (2013) reveló que el solo hecho de ser pobre puede socavar la capacidad de los consumidores de tomar decisiones financieras acertadas, a pesar de que sus recursos limitados —y por ende, su margen de error— los convierten en los consumidores que más arriesgan (Mazer, McKee y Fiorillo, 2014). Por ejemplo, el sobreendeudamiento y las presiones derivadas de las deudas surgen con frecuencia cuando un grupo de consumidores logra amplio acceso al crédito por primera vez. El enfoque centrado en el cliente de la base de la pirámide es sensible ante la posibilidad de que se produzcan ventas engañosas y contempla medidas para garantizar que los clientes reciban un tratamiento justo, prudente y responsable.

## El proceso necesario para convertirse en un proveedor centrado en el cliente

Los proveedores que procuran implementar un enfoque centrado en el cliente deben asumir ciertos

compromisos específicos para concretar el cambio y anteponer al cliente por sobre todas las cosas. Se trata de un proceso, pero el avance gradual puede, con el tiempo, generar un valor considerable para clientes y proveedores. Los proveedores que adoptan un enfoque centrado en el cliente comparten elementos comunes: están organizados para comprender sistemáticamente a los clientes y diseñan su modelo operativo en torno a la experiencia del cliente, siempre de una forma que resulta rentable en última instancia. A continuación se analizan varios de estos elementos.

## Comprender al cliente

Es necesario encontrar información general sobre el comportamiento financiero de los clientes situados en la base de la pirámide e incorporarla a la organización. Ello requiere crear un motor de información que sistemáticamente permita lograr una comprensión profunda del cliente y extraer luego esos datos para aplicarlos en la práctica.

*Creación de un motor de información para comprender al cliente.* A fin de aprovechar la información de manera eficiente, las organizaciones deberían emplear una multiplicidad de fuentes. Un punto de partida es el personal del sector de atención al público. Estos empleados generan empatía con el cliente y constituyen una valiosa fuente de información. El desafío consiste en verificar que esta información llegue a los encargados de tomar las decisiones. Hoy en día la tecnología facilita más que nunca la creación de conductos de retroalimentación para transmitir la información desde el sector de atención al público a toda la organización. Asimismo, se recomienda especialmente que los integrantes de los directorios y los directivos superiores dediquen tiempo a mantener de manera periódica conversaciones estructuradas con los clientes actuales y posibles. El contacto personal permite transmitir mensajes de manera contundente e incentivar la acción.

Las organizaciones también deben invertir a fin de generar la capacidad para obtener de manera sistemática datos que les permitan comprender al cliente a través de la investigación de mercado y la extracción de datos, ya sea que se encuentren dentro de la institución o en poder de sus asociados (por ejemplo, los agentes). Para que la investigación de mercado sea una función enérgica y de calidad, se requiere de presupuesto y personal suficientes. No basta con la recopilación de información y datos, debe haber personas y unidades específicas responsables de derivar conocimientos a partir de los datos para generar productos nuevos o modificar los existentes. Kaleido, una herramienta para crear perfiles de clientes elaborada por la institución de microfinanzas de India Janalakshmi Financial Services, actúa como motor de información para dicha organización (CGAP, 2014).

## Reorientar las operaciones en torno a los clientes

La orientación al cliente no debería ser exclusiva del departamento de investigación de mercado. Al menos otros cuatro aspectos contribuirán a lograr operaciones centradas en el cliente: liderazgo y cultura, experiencia del cliente, modelo operativo y capacidad financiera.

*Liderazgo y cultura.* La intención de proporcionar valor a los clientes es un tema de cultura institucional. Debe emanar desde lo más alto y estar incorporada en la estrategia y el seguimiento del desempeño. El personal debe percibir que hay una priorización congruente de parte del directorio y la gerencia. ¿El enunciado de la misión de la empresa refleja el enfoque centrado en el cliente? ¿La atención al cliente se refleja en las metas de desempeño? Las mediciones cuidadosamente seleccionadas, tratadas como indicadores estratégicos básicos, pueden orientar a la empresa hacia un enfoque centrado en el cliente. Los objetivos en materia de volumen (como la cantidad de clientes) son algunos de los pocos parámetros de medición que tienen una dimensión específica referida al cliente, pero no son suficientes. Los parámetros de medición centrados en el cliente incluirán información sobre quién recibe los servicios, cómo se emplean los productos y el grado de satisfacción de los usuarios. Se debería seleccionar una pequeña cantidad de dichos parámetros y elevarlos al mismo nivel que los de crecimiento y rentabilidad para el seguimiento del éxito estratégico.

La resistencia del personal al cambio podría ser un tema problemático, ya que es posible que los empleados existentes se sientan cómodos con sus funciones actuales y sean relativamente eficientes. Por ejemplo, los oficiales de préstamo de varias instituciones de microfinanzas latinoamericanas se resistieron a la introducción de los préstamos a la vivienda en el área de microfinanzas, a pesar del interés de los clientes, debido a que insumían más pasos para completarse y requerían de cálculos poco familiares en comparación con los préstamos a la microempresa. Los proveedores sensatos preparan la tierra antes de plantar semillas nuevas, y dicha preparación incluye examinar los incentivos y fórmulas de compensación del personal, la capacitación y los procesos operativos, todo lo cual debe primero realizarse en modalidad piloto antes de proceder a su implementación completa. Los departamentos de recursos humanos centrados en el cliente seleccionan al personal de atención al público en función de su orientación al cliente, lo evalúan en parte sobre la base de los comentarios proporcionados por los usuarios y, durante la capacitación, inculcan una cultura centrada en el cliente.

*Experiencia del cliente.* El personal comercial y operativo deberá trabajar para diseñar toda la experiencia de usuario, y no solamente el producto que ofrecerán, de forma tal de ayudarlo a resolver sus desafíos en la vida real. La institución india de microfinanzas KGFS

primero determina las metas propias del cliente y recién después propone un conjunto de una media docena de productos de crédito, ahorro y seguro que se ajustan a esas metas. Por otra parte, cuando los clientes usan un producto, la experiencia debe resultarles positiva: se los debe tratar con respeto, la tecnología debe ser intuitiva, deben disponer de ayuda cuando la necesitan y se deben minimizar sus costos de tiempo y dinero. CGAP y Continuum, empresa de diseño, trabajaron con el Banco Habib de Pakistán en el desarrollo de productos para mujeres muy pobres beneficiarias de un programa de bienestar social del Gobierno. Muchas de ellas eran analfabetas y carecían de la confianza y la experiencia para usar cajeros automáticos; a menudo recurrían a los hombres de la familia para que las ayudaran a realizar sus operaciones. Por medio de guías visuales e instrucciones verbales, el equipo de investigación creó un prototipo de un “cajero parlante” que las mujeres podían utilizar sin ayuda (McKay y Seltzer, 2013).

*Modelo operativo.* Mientras se diseña la experiencia ideal para el cliente, también se debe hacer frente a las realidades comerciales. Los defensores del cliente, el equipo de finanzas y el personal de operaciones deberán trabajar en conjunto para evaluar las consecuencias de los nuevos productos ofrecidos en la eficiencia del personal, los costos informáticos y los ingresos, de forma tal que se pueda crear un modelo de negocios eficaz. CGAP e IDEO.org, otra empresa de diseño, trabajaron con Bancomer de México para crear un producto de ahorro dirigido a personas de ingreso bajo. El equipo aplicó un proceso de diseño centrado en el aspecto humano: realizó entrevistas exhaustivas, elaboró principios de diseño y creó prototipos de los nuevos conceptos. El nuevo producto de ahorro, Mis Proyectos, permitía a los clientes apartar dinero para diversas metas específicas. No obstante, a pesar de que el equipo de diseño había hallado que los clientes querían que el banco “les hablara en el idioma de la gente y no en el idioma bancario”, el equipo de comercialización, que no había sido parte del proceso de diseño, elaboró un material de promoción inicial plagado de información técnica en letra pequeña (McKay y Seltzer, 2013).

Por último, los sistemas de auditoría y control internos también deberán medir el grado de satisfacción del cliente, posiblemente mediante los sistemas de resolución de quejas, que pueden ser un recurso valioso para detectar brechas entre los deseos o las expectativas del cliente y su experiencia real.

*Habilidad financiera.* Los proveedores centrados en el cliente procuran fortalecer las habilidades financieras de sus clientes, pues reconocen que aquellos con más habilidad financiera tienen mayor probabilidad de ser usuarios más activos. La educación financiera tradicional puede ser costosa y no posee un efecto claro demostrado. No obstante, los enfoques que están surgiendo se concentran en brindar apoyo para un uso eficaz. Por ejemplo, los conocimientos

## Recuadro 1. ¿Tiene su institución un enfoque centrado en el cliente?

1. ¿El enunciado de la misión de su institución hace referencia a la creación de valor para el cliente? ¿Es este un resultado estratégico clave?
2. ¿Los integrantes de la alta gerencia y los miembros del directorio dedican tiempo periódicamente a escuchar a los clientes?
3. ¿Cuenta con una función de investigación de mercado sólida, orientada por las mejores prácticas?
4. ¿Existen mecanismos para reunir información sobre el cliente en el sector de atención al público?
5. ¿La institución extrae datos acerca de sus clientes y los emplea para el diseño y la prestación de servicios?
6. ¿Las áreas operativas trabajan en conjunto para diseñar productos e interfaces basadas en la información que se obtiene del cliente?
7. ¿El producto y el servicio responden a las necesidades del cliente?
8. ¿Es positiva la experiencia del cliente (fácil, intuitiva, comprensible, rápida y digna)?
9. ¿La institución valora y aplica las buenas prácticas de protección al cliente?
10. ¿En la capacitación del personal se inculca el concepto de que el cliente es lo primero?
11. ¿Los sistemas de evaluación recompensan el logro de buenos resultados con los clientes?
12. ¿Se efectúa un seguimiento de la rentabilidad y el desempeño a nivel del cliente o del segmento de clientes?

sobre comportamientos sugieren que la práctica en un entorno protegido puede fortalecer las habilidades. Se podría colocar temporalmente personal para ayudar a los nuevos clientes a usar los cajeros automáticos. Las tecnologías de la información reducen el costo de las comunicaciones, como en el caso de los mensajes de texto utilizados para notificar los próximos vencimientos del pago de un préstamo o para alentar el ahorro. En un ejemplo, el Banco Absa de Sudáfrica invitó a sus clientes a jugar un juego en sus teléfonos celulares, en el cual ganaban premios por verificar el saldo en sus cuentas a través del teléfono en vez de hacerlo en una sucursal, lo que era más fácil para el cliente y menos costoso para el banco. Los primeros indicios señalan que esta podría ser una forma eficiente de incentivar el comportamiento, que puede ponerse a prueba midiendo la actividad posterior de los clientes que participan en el juego.

## Fundamentación comercial del enfoque centrado en el cliente

Los aspectos económicos de la incorporación de clientes de la base de la pirámide están cambiando rápidamente, a medida que en todo el mundo se incrementan los ingresos de esos segmentos de población y la tecnología reduce el costo de brindarles servicios. Estos factores

hacen que los servicios financieros sean potencialmente rentables para nuevos mercados de enorme envergadura.

Pero ¿hay una fundamentación comercial para aplicar un enfoque centrado en el cliente en la base de la pirámide? Los analistas de los casos de éxito comercial en diferentes sectores concuerdan en que los proveedores centrados en el cliente tienden a tener un mejor desempeño a la larga, ya que logran mayor lealtad de los usuarios y pueden identificar y satisfacer mejor la demanda cambiante<sup>1</sup>. Pero ¿funciona esto con los clientes de bajos ingresos, donde los márgenes son estrechos? Creemos que sí y que el enfoque centrado en el cliente en la base de la pirámide es un ingrediente clave para el éxito.

Un enfoque centrado en el cliente dentro de las organizaciones es crucial para resolver un desafío clave de la inclusión financiera: la brecha entre acceso y uso. Muchos de los nuevos productos financieros inclusivos han logrado una rápida difusión, seguida de un bajo nivel de uso. Comprender esta brecha implica analizar en detalle cómo se presenta el producto ante los clientes y cómo encaja en sus vidas. Mediante las tecnologías de la información y el análisis de datos se pueden identificar casos de uso positivos (y rentables), que les permitirán a los proveedores perfeccionar la oferta para atraer a los clientes inactivos.

Una parte importante de la adopción del enfoque centrado en el cliente radica en modificar los análisis de rentabilidad de modo de no centrarlos en los productos o las transacciones, sino en los clientes e incluso en los segmentos de clientes. El cambio hacia la medición de la rentabilidad total del cliente implica valorar la actividad de un cliente en un período prolongado. El análisis de datos puede ayudar a las organizaciones a implementar este cambio en sus modelos comerciales y de seguimiento del desempeño.

## Referencias

Booz Allen Hamilton, 2003, "Smart Customization: Profitable Growth through Tailored Business Streams", Washington, DC, Booz Allen Hamilton, noviembre.

CGAP, 2014, "The Journey to Customer Centricity", Washington, DC, CGAP.

Collins, Daryl, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford y Orlanda Ruthven, 2010, *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, NJ, Princeton University Press.

Demircuc-Kunt, Asli y Leora Klapper, 2012, "Measuring Financial Inclusion: The Global Index Database", Washington, DC, Banco Mundial, abril.

Egol, Matthew, Paul Hyde, Frank Ribeiro y Andrew Tipping, 2004, "The Customer-Centric Organization: From Pushing Products to Winning Customers", Washington, DC, Booz Allen Hamilton.

Mazer, Rafe, Katharine McKee y Alexandra Fiorillo, 2014, "Applying Behavioral Insights in Consumer Protection Policy", *Enfoques*, Washington, DC, CGAP.

McKay, Claudia y Yanina Ester Seltzer, 2013, "Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings", *Reseña*, Washington, DC, CGAP, diciembre.

<sup>1</sup> Cuando Booz & Co. extrajo las características esenciales de las empresas de Europa y América del Norte con valores y operaciones fuertemente orientados a los clientes, halló que estas empresas tenían un desempeño superior al de sus pares en una relación de dos a uno en materia de aumento de ingresos, con márgenes de utilidades que eran entre un 5 % y un 10 % superiores a los de sus competidores. Véanse Egol, Hyde, Ribeiro y Tipping (2004) y Booz Allen Hamilton (2003).

## AUTORES:

Tanaya Kilara y Elisabeth Rhyne

Junio de 2014

Todas las publicaciones del CGAP están disponibles en su sitio web: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

CGAP  
1818 H Street, NW  
MSN P3-300  
Washington, DC  
20433 EE. UU.

Tel.: 202-473-9594  
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

© CGAP, 2014