

# Cómo empoderar a los clientes: Decisión, uso y posibilidad de expresarse

Con el uso de los canales digitales está cambiando la manera en que pueden prestarse servicios financieros a los pobres. Gracias a la expansión de la telefonía móvil y al desarrollo de redes de agentes, los clientes pueden acceder a servicios financieros digitales (SFD)<sup>1</sup> oportunos y de costo reducido (Banco Mundial, 2014). Aun así, la utilización activa de SFD es relativamente baja. En esta reseña se abordan el problema de la inactividad que afecta a muchos prestadores de servicios financieros (PSF) y algunas de las causas subyacentes relacionadas con las experiencias de los clientes. Se analiza de qué manera el empoderamiento de los clientes puede ayudar a resolver esta cuestión y el papel que pueden desempeñar los PSF. El análisis presentado refleja la hipótesis de que dicho empoderamiento (que aquí se define como el proceso que permite generar confianza y seguridad en los clientes a través de la interacción que estos mantienen con los prestadores) puede conducir a soluciones que beneficien tanto a los prestadores como a los clientes.

La premisa es que cuando se empodera a los clientes, estos toman decisiones más informadas, confían en las instituciones con las que interactúan, utilizan sin inconvenientes los servicios financieros que les resultan valiosos y sienten que controlan mejor los aspectos financieros de sus vidas. A su vez, es posible que se vuelvan más leales a sus PSF y que operen más regularmente con ellos, lo que puede generar una mayor coherencia entre las operaciones, un efecto positivo en la sostenibilidad de los prestadores y un mayor valor para los clientes.

## Obstáculos al uso de los servicios

El acceso a SFD está aumentando rápidamente, tal como surge, por ejemplo, de la gran cantidad de registros de cuentas de dinero móvil, que en 2014 llegó a 300 millones (GSMA, 2015). Sin embargo, a pesar de esa elevada cifra, que suele utilizarse como indicador de crecimiento, la realidad es que la mayoría de esas cuentas no se utiliza con regularidad. Las tasas globales de inactividad de cuentas (cuentas con menos de una transacción en 90 días) superan el 65 % (GSMA, 2015). Los PSF se enfrentan a este problema en varios de los servicios financieros que ofrecen a medida que intentan explotar los mercados desatendidos y crear instituciones sostenibles<sup>2</sup>.

Se han mencionado muchos motivos por los cuales los clientes no utilizan sus cuentas; por ejemplo, la frustración que sienten ante fallas operativas, la falta de equipamiento del personal o los agentes de atención al público, y las deficiencias en el diseño del producto. La inactividad depende de los productos en oferta, de la respuesta de los servicios que se ofrecen al cliente y de la índole de los canales de prestación, incluida la interacción del cliente con su prestador de servicios.

Asumir la prestación de SFD exige dar un salto hacia un nuevo entorno. Los PSF suponen que los clientes pasarán sin sobresaltos de operar en efectivo a realizar transacciones digitales (Cohen, 2013). En realidad, son muchas las personas pobres que poseen información y conocimientos limitados acerca de los SFD, su valor y su uso. Es posible que, debido a los bajos niveles de alfabetización funcional, la sobrecarga de información y la limitada capacidad financiera, los clientes tengan dificultades para comprender los servicios que se les ofrece. Por otro lado, corresponde al cliente buscar la información necesaria para tomar decisiones informadas.

También existen cuestiones estructurales relacionadas con la oferta que afectan la interacción entre el cliente y el prestador, como menús que no son intuitivos<sup>3</sup>, procesos de registro o inscripción complejos y costosos, y contraseñas de seguridad difíciles de recordar (Fundación Grameen, 2013).

Muchas de las personas que se encuentran en la base de la pirámide carecen de experiencia en el uso de la tecnología y la bancarización. En consecuencia, los clientes se sienten presionados al realizar operaciones sin el debido conocimiento ni el tiempo suficiente para aprender. Por lo tanto, directamente no acceden a sus cuentas o recurren a amigos, familiares o agentes, quienes realizan las transacciones en su nombre y, a menudo, por un cargo. Este comportamiento no está exento de riesgos (CGAP, 2014). Además, cuando los mecanismos de reparación son inadecuados, la confianza en los prestadores de servicios se debilita; esto es, la ausencia de mecanismos oportunos y accesibles de atención de reclamaciones y de resolución de conflictos puede menoscabar la confianza del cliente en los PSF (Chapman y Mazer, 2013).

1. Los SFD son proporcionados (por entidades bancarias y prestadores de servicios financieros no bancarios) mediante una plataforma para transacciones que recibe y transmite datos de transacciones (un dispositivo o instrumento tecnológico que se conecta con la plataforma para transacciones, como un lector de tarjetas/dispositivo de punto de venta, un teléfono celular o una computadora) y agentes (humanos o electrónicos, como cajeros automáticos), gracias a los cuales los clientes pueden depositar y retirar dinero.
2. Cinco bancos minoristas en Colombia, India, Kenya, México y Sudáfrica informaron tasas de latencia de entre el 20 % y el 90 % en distintas categorías de cuentas, con una tasa de latencia media del 50 % (Gateway Financial Innovations for Savings [GAFIS], 2013). Microsave (2011) informa una alta latencia en cuentas sin cargo en India.
3. Se incluyen, por ejemplo, desplazamiento y navegación jerárquica, idiomas o tamaño de los caracteres que no se entienden o no son legibles, operaciones con construcciones sintácticas que exigen varios pasos/clics difíciles de memorizar, poca claridad sobre qué hacer cuando las cosas no salen bien (Medhi, Nagasena y Toyama, 2009).

Los obstáculos a la adopción y al uso de SFD varían según los distintos segmentos de servicios y de clientes y los canales que estos utilicen. Las investigaciones cuantitativas y cualitativas ofrecen cada vez más información acerca de algunas de las limitaciones que enfrentan los diferentes segmentos (por ejemplo, sexo, edad, ubicación geográfica, o nivel educativo o de alfabetización) (Fundación Grameen, 2013; GSMA, 2013; CGAP, 2014). La investigación conductual también aborda el papel que juegan el estrés, la baja velocidad de las conexiones a Internet y otros factores por los cuales las personas no utilizan servicios financieros (Ariely y Silva, 2002; Mullainathan y Shafir, 2013)<sup>4</sup>.

Los PSF que ingresen en el mercado o que ya participen en él deberían tener como prioridad superar tales obstáculos relacionados con el uso y dotar a los clientes de los medios necesarios para que puedan confiar en los SFD y sentirse seguros al utilizarlos. La interacción del cliente con el PSF es fundamental en este proceso de empoderamiento y abarca varios puntos de contacto, entre ellos las conductas relativas a las transacciones entre el cliente y el prestador, sean personas o máquinas.

## El empoderamiento según las mujeres que viven en las zonas rurales de India

Con el objeto de comprender mejor el significado de "empoderamiento" en un contexto de inclusión financiera, realizamos un breve estudio de hogares de ingreso bajo en Bihar (India). No solo aprendimos que el empoderamiento era un proceso complicado, sino que la tarea de averiguar lo que el concepto significaba para los clientes de ingreso bajo fue todo un desafío. En primer lugar, las personas se sienten seguras y empoderadas en el entorno en el que viven y en relación con los servicios financieros que utilizan. En segundo lugar, se sienten más cómodas definiendo lo que consideran un "desempoderamiento" en términos de atributos negativos de las instituciones y productos financieros que utilizan.

Las conclusiones respaldaron la noción de que el empoderamiento de los clientes evoluciona con el tiempo y que su articulación es un proceso continuo. En un extremo se hallan aquellos que tienen o no una cuenta bancaria y que delegan en otras personas (por ejemplo, el cónyuge u otro familiar) la gestión de sus finanzas. En el otro se encuentran aquellos que, después de haberse informado, deciden abrir voluntariamente una cuenta bancaria, que gestionan los servicios con confianza y que saben qué esperar de los prestadores. En Bihar detectamos que quienes habían abierto cuentas obligados por las circunstancias (entre ellos, hombres migrantes o esposas que se habían quedado solas y que debían valerse por sí mismas), las personas que recibían beneficios del Gobierno y

aquellos alentados a bancarizarse por agentes bancarios o miembros de su red social se encontraban en distintos puntos del espectro. Con la práctica, algunos aprenden a confiar en el PSF. Una mujer pobre de Rajgir (India) lo explicó en los siguientes términos:

"Abrí mi cuenta cuando el agente bancario vino al pueblo a inscribir gente... Con la ayuda de miembros de mi red social y del personal del banco, que era muy amable, aprendí a usar los servicios bancarios. Ahora hago dos o tres operaciones por mes... Estaba nerviosa, pero con el tiempo fui ganando más confianza para usar el centro de servicios y la sucursal del banco... Ahora sé lo que puedo exigir. Me da miedo usar el dinero móvil. ¿Qué pasa si se te queda atascado en el teléfono? Pero quizás lo pruebe y, si funciona, podría usarlo".

Los SFD pueden comenzar a utilizarse en cualquier momento, pero exigen determinadas capacidades de parte de los clientes y el apoyo de los prestadores de servicios. Las observaciones en India reafirman la idea de que cualquier estrategia para empoderar a los clientes debería concentrarse especialmente en la interacción entre los clientes y sus PSF.

## ¿Qué significa "empoderamiento del cliente"?

Como se mencionó antes en esta reseña, el **empoderamiento del cliente se define como el proceso en virtud del cual, en una relación interactiva entre los prestadores de servicios y sus clientes, se desarrolla la confianza de estos y se fortalece su seguridad.** Nuestra hipótesis es que los cambios en estas relaciones pueden generar un mayor uso de SFD. Los parámetros que emerjan de estas nuevas relaciones institucionales entre prestadores y clientes se concentrarán en acciones de los PSF tendientes a:

- desarrollar la confianza del cliente en el PSF que esté utilizando;
- desarrollar la confianza del cliente para que continúe realizando transacciones en el tiempo;
- garantizar interacciones respetuosas entre clientes y prestadores;
- explicar con claridad qué harán los PSF por los clientes y de qué manera se podrá exigir a los PSF que rindan cuentas de sus actos;
- ofrecer oportunidades a los clientes para influir en su experiencia transaccional y adoptar medidas a partir de las reclamaciones que presenten.

El empoderamiento de los clientes no se logra con estrategias y medidas aisladas: estas deben formar parte integral de un diseño y de una prestación de servicios financieros más enfocados en el cliente y que apoyen sus prioridades y redunde en una experiencia positiva a la hora de realizar transacciones. Los PSF que presten más atención a la interacción con sus clientes en

4. Incluso si diseñáramos un producto de SFD aparentemente perfecto, es posible que a las personas pobres les siga resultando difícil utilizarlo. Ya sea por razones de dinero, tiempo, falta de conocimientos (la pobreza y los problemas que esta conlleva habitualmente representan una carga indebida en los recursos mentales limitados de una persona) u otros factores mitigantes, la gente no siempre termina haciendo lo que quiere hacer. Esta disparidad puede referirse a la brecha entre intención y acción y ayuda a explicar los desafíos que implica remover obstáculos o abordar impedimentos sociales (Ariely y Silva, 2002; Mazer, McKee y Fiorillo, 2014).

## Un cliente empoderado

*“Confío en los prestadores de servicios financieros con los que me manejo: me tratan con **respeto**, me siento **seguro** al operar con ellos y tengo libertad para **expresarme**. Por eso, cuando tengo que elegir entre las diversas opciones financieras que se me ofrecen, tomo **decisiones** informadas y **uso** servicios que son valiosos para mí. Tengo más **control** de mi vida financiera”.*

el ámbito financiero digital tendrán clientes más leales y activos. El mayor uso de los servicios y la mejora en el valor durante el ciclo de vida deberían redundar en ingresos más altos (Kilara y Rhyne, 2014).

## ¿Cómo pueden los PSF respaldar el empoderamiento de los clientes?

El núcleo de la estrategia de empoderamiento que se propone en esta reseña consiste en un proceso interactivo en el que participan tanto los clientes como los PSF y que aprovecha los puntos de contacto institucionales del cliente. A medida que se pasa del enfoque de los bancos con instalaciones fijas con los que se tiene un alto nivel de contacto a sistemas de prestación vinculados con SFD en los que se tiene menor contacto con los clientes, no debe perderse de vista la dimensión humana. Las personas no son algoritmos, que tienen un comportamiento rígido (Rasmussen, 2014).

Esta estrategia exige comprender de qué manera los clientes interactúan con el PSF y con otras entidades, como reguladores, redes sociales y organizaciones de la sociedad civil que participan en la prestación de servicios financieros. Es preciso centrarse en la información que reciben los clientes, y en cuándo, cómo, de quién y dónde la reciben. A partir de estos datos, el PSF puede implementar herramientas interactivas que ayuden a los clientes a tomar decisiones más informadas, a desarrollar la confianza y la seguridad, y a expresarse. En nuestra investigación preliminar<sup>5</sup> se sugiere que cualquier estrategia de empoderamiento del cliente durante su experiencia como tal que apunte a **fortalecer el poder de decisión, la confianza, la seguridad, la representación y el respeto mutuo** debería concentrarse en tres cuestiones:

- 1. Permitir que el cliente tenga una experiencia positiva.** Los PSF deberían comprender de qué manera las personas usan el dinero, cómo prefieren interactuar con los prestadores y cómo identifican los atributos de productos, servicios y canales que son su prioridad, como por ejemplo la puntualidad, la comodidad, el valor social, el costo y el riesgo de pérdida. Los PSF pueden utilizar datos de las transacciones de los clientes para entender esos aspectos y deberían consultar a sus clientes para asegurarse de que los productos ofrecidos solucionen sus problemas y que la información que reciben es clara y oportuna.
- 2. Promover el “aprendizaje práctico”.** Los PSF pueden alentar a los clientes a participar ofreciéndoles servicios de prueba para que vayan desarrollando su confianza y seguridad. Si bien el personal de atención al público y los agentes quizás actúen como catalizadores en este proceso, es posible que no tengan muchos más conocimientos que sus clientes. Un paso importante es dotar al personal y a los agentes de herramientas, información y habilidades comunicativas que les permitan vincularse con los clientes de una manera eficaz. También pueden utilizarse soluciones digitales para facilitar el proceso y vincular al cliente directamente (por ejemplo, con interacciones en tiempo real y juegos).
- 3. Respetar a los clientes y escucharlos.** Los PSF deberían crear un entorno de apertura, transparencia, respeto mutuo y comentarios constructivos que permita a los clientes ejercer sus derechos y responsabilidades. Ello implica no solo contar con mecanismos de reparación eficaces y oportunos, sino también establecer estructuras y proporcionar información que permita a los clientes comprender qué pueden exigir y cómo pueden dar forma a sus experiencias. En este marco, se acuerdan términos transaccionales en virtud de los cuales ambas partes deben rendir cuentas de sus actos y se establece el compromiso de respetarse recíprocamente.

## ¿Cuáles son los próximos pasos?

El concepto de empoderamiento del cliente apunta específicamente a la interacción entre el cliente y el prestador de servicios.

Gráfico 1. Desarrollar la capacidad de decisión, la confianza, la seguridad, la posibilidad de expresarse y el respeto (mutuo)



5. Esta investigación preliminar incluyó una revisión inicial de la bibliografía, entrevistas y consultas con PSF y otros expertos del sector, y una encuesta cualitativa de una pequeña muestra de clientes en Bihar y Nueva Delhi (India) mediante debates de grupos de discusión y entrevistas individuales. Véase también la serie de blogs: <http://www.cgap.org/blog/series/building-empowered-customers>.

Al promover el diseño y la implementación de estrategias y medidas para empoderar a los clientes, nos basamos en la presunción de que los SFD no son intuitivos para la mayoría de los clientes de ingreso bajo, pero pueden aprenderse fácilmente si se cuenta con el tiempo necesario, la posibilidad y el apoyo del PSF para dar el salto hacia un mundo desconocido, como lo es el de la tecnología y los servicios financieros formales. Para generar esta lealtad, los PSF tendrán que “crecer con sus clientes” siguiéndolos en las distintas etapas de sus vidas. Este concepto de una relación que crece y madura junto con los clientes puede resultar un desafío para los PSF que tienen la presión de generar resultados a corto plazo. Sin embargo, contar con una base de clientes más empoderados beneficia a los PSF a largo plazo y puede tener un impacto positivo en sus ingresos.

El CGAP continúa investigando en más detalle los motivos por los cuales los clientes no utilizan los SFD, incluso cuando tienen cuentas. Estamos estudiando más detenidamente la manera en que el empoderamiento del cliente puede ayudar a abordar esta situación. Pondremos a prueba nuestra hipótesis de que el empoderamiento de los clientes (con medidas en los tres ámbitos antes descritos) puede resultar beneficioso tanto para los clientes como para los prestadores.

## Bibliografía

Ariely, Dan y José Silva (2002), *Payment Method Design: Psychological and Economic Aspects of Payments*, documento n.º 196, Cambridge, Mass.: Centro de Negocios Digitales, Facultad de Administración Sloan, Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Banco Mundial (2014), *Report on the Opportunities of Digitizing Payments: How Digitization of Payments, Transfers, and Remittances Contributes to the G20 Goals of Broad-Based Economic Growth, Financial Inclusion, and Women's Economic Empowerment*, Washington, DC: Grupo de Investigación para el Desarrollo del Banco Mundial.

CGAP (2014), *Emerging Risks to Consumer Protection in Branchless Banking: Key Findings from Colombia Case Study*, Washington, DC: CGAP.

Chapman, Megan y Rafe Mazer (2013), *Making Recourse Work for Base-of-the-Pyramid Financial Consumers*, Enfoques n.º 90, Washington, DC: CGAP.

Cohen, Monique (2013), *From Insights to Action: Building Client Trust and Confidence in Branchless Banking*, Washington, DC: Microfinance Opportunities.

Fundación Grameen (2013), *Use of Mobile Financial Services among Poor Women in Rural India and the Philippines*, Washington, DC: Fundación Grameen.

GAFIS (2013), *Big Banks & Small Savers. A New Path to Profitability*, informe del proyecto Gateway Financial Innovations for Savings, Boston: GAFIS.

GSMA (2015), *The State of the Industry: Mobile Financial Services for the Unbanked*, Londres: GSMA.

——— (2013), *Unlocking the Potential, Women and Mobile Financial Services in Emerging Markets*, Londres: GSMA.

Kilara, Tanya y Beth Rhyne (2014), *Customer Centricity for Financial Inclusion*, reseña, Washington, DC: CGAP.

Koning, Antonique y Monique Cohen (2014), serie del blog *Building Empowered Customers* (Cómo empoderar a los clientes), blog del CGAP. <http://www.cgap.org/blog/series/building-empowered-customers>.

Mazer, Rafe, Katherine McKee y Alexandra Fiorillo (2014), *Applying Behavioral Insights in Consumer Protection Policy*, reseña, Washington, DC: CGAP.

Medhi, I., G. S. N. Nagasena y K. Toyama (2009), *A Comparison of Mobile Money-Transfer UIs for Non-Literate and Semi-Literate Users*, Bangalore, India: Microsoft Research India.

Mullainathan, S. y E. Shafir (2013), *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*, Nueva York: Henry Holt.

Platt, Ann-Byrd, Akhilesh Singh, Sachin Bansal, Anurodh Giri y Akhand J. Tiwari (2011), *No Thrills—Dormancy in No Frills Accounts*, India: Microsave.

Rasmussen, Mikkel (2014), *Go Digital. Don't Forget Banking's Human Factor*, AmericanBanker.com. <http://www.americanbanker.com/bankthink/go-digital-but-dont-forget-bankings-human-factor-1071244-1.html>.

Sanford, Caitlin (2014), *What Is It Like to Be a 'Digital Immigrant' in a Developing Country?* <http://cfi-blog.org/2014/09/02/what-is-it-like-to-be-a-digital-immigrant-in-a-developing-country/>.

Simanowitz, Anton (2015), *Field Research Customer Empowerment India*, Washington, DC: CGAP.

## AUTORAS:

Antonique Koning y Monique Cohen