



Mobile Money for the Unbanked

Diseño Organizacional para Lograr el Éxito en el Dinero Móvil

Autor: Philip Levin



La importancia del diseño organizacional para el dinero móvil

En un intento por entender el motivo por el que ciertos programas de dinero móvil prosperan, Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU, por sus siglas en inglés) ha investigado y desarrollado publicaciones de prácticas óptimas sobre una gama de áreas operacionales – incluyendo la creación de redes de agentes con un buen funcionamiento, la promoción del uso por parte de los clientes y el auspicio de asociaciones bancarias efectivas. Sin embargo, estas guías de prácticas óptimas presuponen que la organización del operador de la red de dinero móvil, en sí misma, está apropiadamente estructurada y con suficientes recursos para cumplir en estas áreas.

Una hipótesis emergente es que el bajo desempeño en estas áreas de operaciones se debe en parte a estructuras y recursos organizacionales inadecuados. MMU ha llevado a cabo un análisis de programas de dinero móvil que muestran un elevado desempeño, a través de distintas ubicaciones geográficas y ha entrevistado a altos ejecutivos de diferentes culturas corporativas para comprender los factores clave de éxito y las fallas en el diseño organizacional. Las entrevistas revelaron que los diferentes programas han legado, de manera independiente, a conclusiones similares acerca de varios principios de diseño organizacional. Algunos de los hallazgos de mayor nivel incluyen:

- **La complejidad del negocio de dinero móvil requiere un grado de compromiso organizacional**, que típicamente no es requerido por otros servicios de valor agregado o productos suplementarios.
- **Es aconsejable crear una unidad de negocios independiente de servicios financieros móviles, que reporte al director ejecutivo o al director de cumplimiento**, en vez de manejar el dinero móvil dentro de los servicios de valor agregado o de los equipos de distribución y venta de GSM.¹
- **Se recomienda la creación de un equipo dedicado a la distribución y venta para el dinero móvil**, en vez de utilizar al equipo de distribución y venta de GSM.
- **Los indicadores clave de desempeño para el dinero móvil deben establecerse no sólo para el equipo de dinero móvil sino también para otros ejecutivos del nivel superior**. La demanda de funciones multifuncionales de dinero móvil requieren el acuerdo y el apoyo de muchas partes de la organización.
- **El diseño organizacional debe mantenerse a la par de un objetivo en movimiento, la evolución natural de un programa de dinero móvil**. La gerencia necesitará prever la expansión de la plantilla y los requisitos de destrezas, al menos en los siguientes seis a doce meses.

Este documento tiene como objetivo consolidar éstas y otras lecciones aprendidas en el campo, para equipar a los operadores de tal manera que puedan alcanzar el éxito en lo que al dinero móvil se refiere.

- **La primera parte del documento** se enfoca en la creación del DNA organizacional correcto para el dinero móvil, describiendo los desafíos a los que se enfrenta la gerencia superior y los principios clave acerca de cuál es la mejor forma de afrontar estos desafíos.
- **La segunda parte del documento** examina cómo las estructuras de la organización evolucionan con el tiempo. Las organizaciones deben ser ágiles estructuralmente para igualar la evolución natural del servicio; los operadores que tardan en responder se encontrarán sin las destrezas y los recursos necesarios para impulsar el crecimiento.

Parte 1: Creación del DNA organizacional correcto para el dinero móvil

La naturaleza de los servicios de dinero móvil presenta a los operadores tres desafíos organizacionales fundamentales.

Desafío 1: Manejo de la complejidad inherente a los negocios de dinero móvil con relación a un típico servicio de valor agregado o a un producto suplementario.

El dinero móvil representa una extensión de los negocios de los operadores móviles en el área de los servicios financieros. Este es un espacio con nuevos competidores, una mayor complejidad de la experiencia del cliente y nuevos riesgos comerciales. Los operadores móviles no pueden esperar ganar en este espacio, si el dinero móvil se trata como un proyecto secundario. Efectivamente, los programas de dinero móvil más exitosos hasta la fecha han hecho del dinero móvil una prioridad estratégica, a nivel de la dirección ejecutiva y a través de la organización. Cómo crear el enfoque correcto, en todos los niveles de la organización, dirigido a un servicio tan nuevo y complejo como éste, especialmente junto a un negocio central bien comprendido y rentable, puede constituir un importante reto para el liderazgo superior.

Desafío 2: La tensión que el dinero móvil puede ocasionar sobre los equipos y funciones de apoyo externos

La oferta de dinero móvil requiere tanto un equipo de dinero móvil con una buena dotación de personal, como un considerable apoyo por parte de funciones externas tales como finanzas, mercadeo, seguridad de ingresos, riesgo y centro de llamadas.

El dinero móvil puede ejercer presión sobre estas funciones y las obligará a asumir nuevas y desafiantes responsabilidades. La gerencia superior tendrá que motivar a estas funciones de apoyo para que consideren el dinero móvil como una prioridad y no como una carga adicional, agregada a sus actuales responsabilidades.

Desafío 3: Justificación y mantenimiento de la inversión en un nuevo negocio, que inicialmente contribuye con un pequeño monto de ingresos con relación a las líneas de negocios ya existentes

Como cualquier nueva línea de negocios, el dinero móvil requiere una inversión por adelantado para lograr beneficios a largo plazo. Las organizaciones que consideren al dinero móvil como un producto agregado y “con una rápida ganancia” pueden sentirse frustradas por los resultados financieros a corto plazo. Los primeros años del dinero móvil estarán enfocados en cultivar dos importantes grupos: clientes y agentes. Ambos grupos deben ser educados acerca de los beneficios del servicio, por etapas, y solamente con el correr del tiempo llegarán a ser completamente productivos. Hasta este momento, los esfuerzos que se deben realizar para ganar en el dinero móvil se percibirán como desproporcionadamente elevados en comparación con los rendimientos financieros inmediatos.

Cómo afrontar estos desafíos

Consideración 1: Ubicación del equipo de dinero móvil

La interrogante fundamental en cuanto al diseño organizacional que afrontan los directivos superiores, es si el dinero móvil debe constituir su propia unidad de negocios o si debe ser manejado por un equipo ya existente.

Algunos operadores móviles han dado al dinero móvil el enfoque de un producto suplementario y lo han manejado como un servicio de valor agregado, dentro del equipo de productos o de mercadeo. El dinero móvil es entonces lanzado y desarrollado a través del típico mecanismo de mercadeo de productos. Otros han incorporado el dinero móvil en el equipo de distribución y ventas de GSM, reconociendo que la capacidad de distribución es una necesidad funcional crítica de un programa de dinero móvil. A través de este enfoque, se le proporcionan al equipo de distribución y ventas los indicadores clave de desempeño para el dinero móvil, junto con los indicadores clave de desempeño fundamentales de GSM.

Existe ahora una clara evidencia de que los enfoques mencionados anteriormente no crean el entorno necesario para que el dinero móvil pueda

prosperar; más bien, manejar el dinero móvil como su propia unidad de negocios parece ser mucho más efectivo. De los ocho servicios de más rápido crecimiento en el mundo, identificados en la Encuesta de GSMA sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global, realizada en 2011, siete han establecido unidades de negocios separadas para el dinero móvil, algunas con el auspicio de un equipo de servicios financieros móviles más general. Líderes de unos pocos servicios exitosos confiaron a MMU que ellos habrían crecido más rápidamente, si hubieran creado una unidad de negocios separada desde un principio.

¿Cuál es el problema de manejar el dinero móvil con una unidad no dedicada? Los desafíos mencionados anteriormente proporcionan algunas pistas. La complejidad del dinero móvil requiere unos esfuerzos concentrados (desafío Nro. 1) y el desarrollo más lento de la rentabilidad, inherente en el modelo de negocios (desafío Nro. 3), puede dar como resultado una inadecuada priorización de un personal no dedicado, con responsabilidades que compiten.

- Las organizaciones que han tratado de manejar el dinero móvil a través del equipo de distribución y ventas han hallado una falta de priorización y enfoque: Para cualquiera con responsabilidades conjuntas en los negocios de voz más lucrativos de manera inmediata, el dinero móvil caerá con demasiada frecuencia al final de la lista de prioridades.
- Las organizaciones que han tratado de manejar el dinero móvil como un servicio de valor agregado del equipo de mercadeo de productos, han hallado que simplemente no existe una “fuerza de ventas” suficiente para impulsar el servicio. Las necesidades de funciones cruzadas del dinero móvil (desafío Nro. 2) resultan difíciles para un gerente de productos con una limitada influencia sobre el resto de la organización, especialmente en lo que se refiere a distribución y ventas.

Consideración 2: Establecimiento de las expectativas correctas dentro de la organización

Las expectativas acerca de las contribuciones financieras a corto plazo del dinero móvil, relativas a las líneas de negocios establecidas (desafío Nro. 3), deben ser manejadas apropiadamente para evitar un cierto número de fallas potenciales.

Realizar presupuestos para el dinero móvil es notoriamente problemático cuando las expectativas organizacionales no se establecen apropiadamente. El modelo de negocios del dinero móvil debe ser justificado ante los altos directivos, particularmente el director financiero, cuantificando la inversión de dos a tres años,

“De los ocho servicios de más rápido crecimiento en el mundo, identificados en la Encuesta de GSMA sobre la Adopción de Dinero Móvil a nivel Global, realizada en 2011, siete han establecido unidades de negocios separadas para el dinero móvil.”

¹ En esta publicación aludimos a los equipos de distribución y venta de GSM, cuando se habla acerca del equipo de ventas en un operador que impulsa las ventas y distribución de tiempo aire o recargas.

Una visión desde el nivel ejecutivo superior: Maarten Boute de Digicel Haití

Maarten Boute se desempeñó como director ejecutivo de Digicel Haití durante el lanzamiento de su servicio de dinero móvil “Tcho Tcho”.

P. ¿En qué se diferencia el dinero móvil de los negocios principales de GSM?

R. El modelo de negocios es completamente diferente de los principales negocios de GSM. Con GSM, usted simplemente puede poner un teléfono en la mano de una persona y ésta puede comenzar a usarlo. El dinero móvil requiere una trayectoria de crecimiento más lenta, con una mayor instrucción del cliente.

P. ¿En dónde debería situarse el dinero móvil dentro de la organización?

R. El dinero móvil necesita la mentalidad de una compañía independiente y debería estar separado de los negocios principales de GSM. Debe estar supervisado directamente por el director ejecutivo o el director comercial.

P. ¿Por qué el dinero móvil no puede ser administrado como un servicio de valor agregado?

R. Dos razones: La primera, si usted coloca al gerente del producto de dinero móvil junto a los gerentes de otros productos, su negocio no podría compararse, desde el punto de vista financiero, a corto plazo. La segunda, los gerentes de productos no tienen la fortaleza para ir a través de otros departamentos y lograr su participación.

P. ¿Cómo logra usted que haya una apropiada motivación en las funciones de apoyo?

R. Las funciones de apoyo necesitan incentivos e indicadores de desempeño clave para el dinero móvil. Deben estar convencidas acerca de los beneficios de la lealtad hacia el operador que el dinero móvil puede aportar al negocio principal.

necesaria para lograr el éxito en el negocio y un marco de tiempo razonable para obtener los rendimientos previstos. Una vez que el nivel de inversión es cuantificado, se deben establecer las protecciones necesarias para asegurar que el presupuesto permanece en donde se proyectó. De otro modo existirá la tentación, en las revisiones presupuestarias anuales, de desviar recursos hacia negocios más rentables de manera inmediata, posiblemente privando al dinero móvil del personal necesario y ahogando su crecimiento a más largo plazo. En la medida que sea posible, los presupuestos del dinero móvil deben ser protegidos. Esto puede ser especialmente difícil cuando existen presupuestos de dinero móvil fuera del equipo principal de dinero móvil, por ejemplo la parte del presupuesto asignada a las campañas de mercadeo ATL de dinero móvil.

La gestión de talentos es la segunda área que puede verse afectada negativamente, si no se establecen las expectativas correctas. Se deberá atraer al personal de alta categoría hacia un programa que puede ser considerado riesgoso con relación a otras oportunidades internas. La gerencia superior puede evitar esta trampa si se establecen los indicadores clave de desempeño y los objetivos correctos, y se les brinda un apropiado reconocimiento por alcanzar los objetivos – los que podrían no ser todos financieros – en los primeros años.

Parte 2: Evolución de las organizaciones de dinero móvil

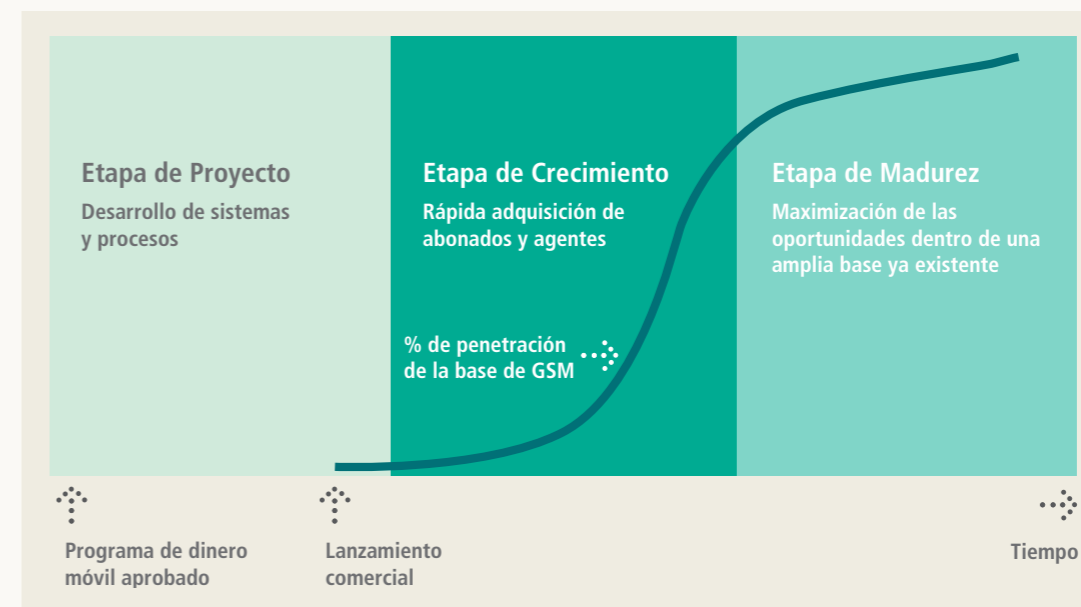
Las necesidades de los programas de dinero móvil están sometidas a un cambio natural y sustancial en sus primeros años de operaciones. En tanto las necesidades de los programas de dinero móvil evolucionan, de la misma manera deben hacerlo los requisitos del diseño organizacional, para darle un mejor apoyo a estas necesidades.

Las Etapas de un Programa de Dinero Móvil: Proyecto, Crecimiento y Madurez

Mucho antes de que se registre al primer abonado, el dinero móvil comienza su vida como un **proyecto**. El desarrollo y la implementación de la tecnología de la plataforma es, en esta etapa, una actividad fundamental junto con el diseño de los procesos operacionales y la obtención de las aprobaciones regulatorias.

Después del lanzamiento, el enfoque de la organización cambia hacia actividades de campo. En la **etapa de crecimiento**, son aún importantes la mejora de la tecnología y los procesos operacionales, pero la mayor parte de los recursos del equipo se adjudican a la distribución y venta. Actividades tales como la contratación de agentes, su capacitación y el registro de clientes tienen lugar fundamentalmente de manera individual y las repercusiones de los recursos son significativas.

Con el tiempo, los servicios de dinero móvil logran una amplia red de distribución y se introducen en una parte significativa de la base de operadores de la red móvil, lo que se califica como la **etapa**

La evolución natural del dinero móvil

de madurez. A estas alturas, el dinero móvil comienza a desenvolverse independientemente, desde el punto de vista financiero, y se establece a sí mismo como una oferta de producto viable, contribuyendo significativamente al desempeño financiero general de la compañía. En el momento de la publicación, unos pocos programas a nivel mundial han alcanzado esta etapa.

Esta parte del documento destacará un puñado de consideraciones organizacionales importantes en cada una de las tres etapas.

La Etapa de Proyecto**El rol de la estructura de grupo**

En la etapa de proyecto, la experiencia más profunda de dinero móvil a menudo se halla a nivel de grupo, haciendo sus contribuciones particularmente valiosas. Existen tres áreas operativas en las que el grupo puede suministrar un significativo apoyo a la compañía operadora: en primer lugar, el grupo aporta conocimientos de prácticas óptimas obtenidos durante el lanzamiento del dinero móvil en otros mercados. En segundo lugar, el grupo puede ejercer influencia en la administración y negociación con el vendedor de tecnología. Y por último, el grupo puede suministrar un valioso apoyo para la evaluación del entorno regulatorio y, si fuera necesario, aportar los recursos apropiados para comunicarse con el regulador.

Más allá del apoyo operativo, el grupo desempeña otro valioso papel en programas en etapas tempranas: el de abogar por éstos. Los programas de dinero móvil recién creados pueden hallar dificultades para captar la atención dividida de los ocupados ejecutivos del nivel superior y los recursos necesarios, en particular en áreas funcionales cruzadas. La intervención del grupo, con una exigencia estratégica, puede enfocar la

atención ejecutiva hacia el incipiente programa. En algunos casos, las funciones del grupo también pueden suministrar complementos presupuestarios a las compañías operadoras, allí donde los recursos internos son escasos.

Selección del liderazgo del dinero móvil (etapa de proyecto)

Durante la etapa de proyecto, los programas de dinero móvil suelen contar con un gerente del proyecto y un **patrocinador del proyecto** del nivel superior. No se pretende que el patrocinador del proyecto realmente lleve a cabo la labor del proyecto, sino más bien que resuelva cualquier obstrucción interna y mantenga el acuerdo de otros altos ejecutivos. El patrocinador del proyecto debe tener poder para reunir recursos y tomar decisiones que conlleven soluciones de compromiso entre el proyecto y el negocio principal. El director de marketing puede resultar adecuado para desempeñar este rol.

Al **gerente del proyecto**, por otro lado, deberá exigírsele que realice la difícil labor de coordinar los diferentes flujos de trabajo. Las pericias requeridas para este rol incluyen la capacidad para administrar los equipos de funciones cruzadas, llevar a cabo complejos proyectos de implementación de tecnologías y establecer credibilidad con los ejecutivos del nivel superior. El gerente del proyecto puede identificarse dentro del mismo negocio o bien contratarse en el exterior, pero los candidatos contratados en el exterior deberán establecer relaciones rápidamente, a través de una gama de grupos con funciones cruzadas dentro de la organización. Es útil la experiencia en materia de servicios financieros (particularmente con relación a los controles y al cumplimiento de las normas), pero también puede complementarse con consultores externos de las industrias bancaria o de tarjetas.

Propiciando una dirección sensible y bien informada

El dinero móvil influye en todas las operaciones de la organización bastante pronto en la etapa de proyecto, introduciendo nuevos riesgos a través de las distintas partes del negocio. Como resultado de ello, es importante que la dirección multidisciplinaria del proyecto se establezca durante la etapa de proyecto (véase a continuación).

Mejores prácticas óptimas en la gobernanza de la etapa de proyecto

Patrick Crooks, un consultor que ha trabajado con varios programas de dinero móvil en la etapa de proyecto, recomienda el siguiente enfoque para la gobernanza del proyecto:

1. Debe constituirse un comité directivo del proyecto, que integre a la gerencia del nivel superior y que idealmente esté presidido por el director ejecutivo del operador móvil.
 - a. La composición del comité directivo del proyecto debe incluir al director de mercadeo, director de seguridad, jefe de los sistemas de tecnología/información. También podría incluirse al líder de las regulaciones, al gerente financiero, al director de riesgo/fraude/garantía de ingresos, al servicio de atención al cliente y a un representante del nivel superior del banco asociado (si procede).
 - b. El comité directivo es responsable del éxito general del proyecto y debe aprobar todos los planes, recursos y productos, y autorizar las excepciones o riesgos materiales. Asimismo es responsable de la comunicación con las partes interesadas del nivel superior.
2. El proyecto debe tener una clara matriz de a quién debe consultarse y sobre qué decisiones o cambios clave, y quién debe aprobarlos.
3. Debe estar claro si se seguirán los procesos normales del comité del operador móvil para suscribir los gastos de capital, tecnología, fijación de precios, etc., o bien si el comité directivo del proyecto tomará dichas decisiones. Lo ideal sería que lo hiciera el comité directivo del proyecto, puesto que es poco probable que los comités regulares del operador móvil, tengan el nivel de experiencia transversal requerido en esta etapa.

La Etapa de Crecimiento

A medida que el servicio de dinero móvil progresa desde la etapa de proyecto a la etapa de crecimiento, la asignación de recursos pasa de perfeccionar el diseño del producto, a llevar el producto al mercado. La etapa de crecimiento requiere un enfoque muy directo hacia las ventas y la distribución, y eso debe verse reflejado en la dotación de personal para el dinero móvil.

Selección de un líder para el dinero móvil (etapa de crecimiento)

En función del cambio en el enfoque, **el líder adecuado para la etapa de proyecto podría no ser el mismo que para la etapa de crecimiento.** Aunque las pericias de un líder de la etapa de proyecto, mencionadas anteriormente, (por ej. habilidad para influir en la organización en toda su extensión, suministrar proyectos de tecnología, etc.) son aún relevantes, la capacidad para dirigir una organización de ventas se torna primordial. La polinización cruzada de otras industrias (por ej. banca, financiación minorista y bienes de consumo de alta rotación) puede ser valiosa, siempre que la persona cuente con una formación en ventas y en distribución.

La función de la distribución: ¿Desarrollo por separado o apalancamiento del equipo de ventas del GSM?

La distribución (identificación de agentes y la administración de sus tareas) es la función decisiva durante la etapa de crecimiento y aquella que consumirá la mayor parte de los

recursos disponibles. La principal decisión que debe tomarse con respecto a esta función es si se “internalizará” en el equipo fundamental de ventas y distribución de GSM del operador o si se desarrollará como una estructura dedicada e independiente. En numerosos operadores móviles, existe el deseo de aprovechar los recursos existentes y las relaciones del negocio principal de GSM. Sin embargo, los resultados son a menudo decepcionantes. Las relaciones y los recursos que existen en el negocio principal son menos valiosos para el dinero móvil, que lo que puedan haber parecido en un principio por dos razones:

1. Los programas que dependen del equipo principal de ventas de GSM para desarrollar una red de agentes de dinero móvil han informado que esta tarea puede no obtener atención suficiente. Los ingresos de la etapa temprana del dinero móvil nunca serán comparables a los ingresos de GSM en los primeros años y probablemente representarán una pequeña parte de sus indicadores generales de desempeño clave. El desarrollo y la motivación de nuevos agentes de dinero móvil puede ser una operación compleja y que consume mucho tiempo. No es probable que el personal fundamental de ventas existente de GSM vaya a dar prioridad al dinero móvil, sobre el negocio más sencillo y establecido de la venta de tiempo aire.
2. Un equipo de ventas de GSM probablemente cuente con a los distribuidores clave ya existentes

de GSM, como base para la red de agentes de dinero móvil. Este podría parecer un lugar obvio para comenzar. Sin embargo, varios programas avanzados han informado de dificultades en cuanto a motivar a los distribuidores, acostumbrados a la mina de oro que constituye el tiempo aire, para que inviertan la energía o el capital apropiados en el dinero móvil. El equipo de ventas de GSM se sentirá menos inclinado a mirar fuera de la red de distribución de tiempo aire, donde en realidad podría encontrar agentes de dinero móvil más motivados.

Por estas razones, **los programas de dinero móvil que logran éxito, suelen establecer estructuras separadas, paralelas, para la distribución del dinero móvil.** Estas estructuras identifican una combinación de distribuidores de GSM existentes, junto con nuevos agentes de dinero móvil. Normalmente, los distribuidores de GSM se tornan más interesados en el negocio a medida que aumentan las bases de clientes (así como los ingresos potenciales). En ese momento – generalmente unos pocos años después del lanzamiento – se puede proporcionar a la función de ventas de GSM, un mejor apalancamiento.

Roles dentro de la función de la distribución

La función de distribución probablemente utilizará a la mayor parte del personal de dinero móvil en los primeros años y ésta abarca varias sub-funciones:

- **Ventas:** Incluye a las personas responsables de la identificación de nuevos agentes y la promoción de la actividad dentro del canal. Al personal de ventas se le asignan con frecuencia regiones individuales y se le hace responsable del desempeño general del dinero móvil dentro de dicha región. Este es un puesto de ventas, en el que se pasa la mayor parte del tiempo sobre el terreno, alentando a otros agentes a mejorar el desempeño.
- **Oficina de apoyo administrativo:** Este equipo es responsable de brindar apoyo administrativo a la red de agentes, incluyendo los pagos de comisiones, las conciliaciones financieras y la validación por parte de los clientes y agentes de “Conozca a su Cliente”. Asimismo atenderán directamente las consultas de apoyo que formulen los agentes de dinero móvil y los agentes maestros.
- **Monitoreo, capacitación y control de calidad:** Aparte de las ventas, el otro tipo de rol sobre el terreno se refiere a la capacitación, el mantenimiento y el equipamiento de la red de agentes. Con relación a la función de ventas, estas actividades son más rutinarias por naturaleza y pueden ser manejadas por un personal subalterno o remitirse a vendedores externos. Las responsabilidades incluyen la distribución de herramientas comerciales (ej. folletos de registro, señalización), capacitación inicial, nueva capacitación para nuevos servicios y agregadores, y controles de calidad rutinarios de los agentes.

Tres principios de la asignación de responsabilidades para el equipo de distribución**Principio 1: El personal de ventas debe dedicar su tiempo a vender, no a brindar apoyo**

Dentro de la función de distribución, el equipo de ventas probablemente sea aquel que cuenta con la mayor experiencia y los salarios más elevados. Su tiempo debe reservarse para la labor más importante, que consiste en identificar a nuevos agentes y motivar a los ya existentes. El contar con un miembro del personal de ventas que responda a solicitudes de apoyo rutinarias por parte de los agentes o que lleve a cabo funciones administrativas, constituye un mal uso de los escasos recursos con los que se cuenta. Igualmente, el monitoreo y el control de calidad que es más predecible y rutinario puede ser manejado, generalmente, por personal subalterno.

Principio 2: Las funciones de ventas y monitoreo deben asignarse a diferentes individuos

El indicador de desempeño clave prioritario para un vendedor (“inscribir a más agentes”) no concuerda naturalmente con el indicador de desempeño clave prioritario para alguien que realiza el monitoreo (“mantener en un elevado nivel la experiencia del cliente”). Es probable que un encargado de ventas no sancione o despida a un agente por el hecho de que no esté cumpliendo con los estándares básicos de calidad y cumplimiento. Por ejemplo, un vendedor tendría poca motivación para informar acerca de un agente que se esté burlando de los requisitos de Conozca a su Cliente, si dicho agente obtiene elevados volúmenes.

Principio 3: Los abonados reciben apoyo del centro general de llamadas. Los agentes reciben apoyo a través de una línea telefónica exclusiva

Sin importar la cantidad de recursos que tengan, los centros de llamadas están destinados a experimentar cierta congestión de vez en cuando. Los abonados tolerarán esta congestión dentro de lo razonable. Sin embargo, los agentes consideran que debe tratarseles como socios comerciales, no como clientes, y serán mucho menos tolerantes en cuanto a los retrasos y los menús con sistemas de reconocimiento automático de voz. Si los agentes consideran que no están recibiendo un apoyo adecuado, será menos probable que inviertan su tiempo y capital en el negocio del dinero móvil.

Otras funciones del dinero móvil – ¿Desarrollar, internalizar o externalizar?

Aparte de la distribución, un programa de dinero móvil con éxito tendrá que desarrollar u obtener capacidades en algunas otras áreas funcionales. Deben tomarse decisiones en cuanto a qué funciones se deben: 1) desarrollar dentro del equipo de dinero móvil, 2) “internalizar” en otra parte de la organización, o 3) “externalizar” hacia un consultor externo.

■ **Mercadeo:** La práctica común entre los programas líderes de dinero móvil consiste en **internalizar el mercadeo en el equipo principal de marketing, pero a la vez crear vínculos más firmes que los normales con el grupo de dinero móvil.** El líder de mercadeo deberá estar bien versado en el servicio de dinero móvil y contar con una profunda apreciación de los múltiples pasos del camino hacia el cliente. Un gerente de mercadeo describió la acción de permanecer junto al equipo de dinero móvil durante un periodo de tiempo, para comprender perfectamente sus necesidades de mercadeo. Otras organizaciones han forzado este vínculo instituyendo estructuras de informes dobles para el líder de mercadeo, tanto ante el jefe de dinero móvil como ante el director de mercadeo.

■ **Desarrollo empresarial:** Una práctica común entre los programas líderes de dinero móvil consiste en **crear la función de desarrollo empresarial dentro del equipo de dinero móvil.** Dada la naturaleza del producto de mercado masivo, los mecanismos de desarrollo empresarial corporativo existentes dentro del operador móvil, posiblemente no estén bien posicionados para desarrollar asociaciones de dinero móvil. A veces el desarrollo empresarial comienza como un rol secundario para el gerente de dinero móvil pero, a medida que los servicios crecen, el desarrollo empresarial se convierte en una función lo suficientemente importante como para justificar unos recursos dedicados.

■ **Compromiso regulatorio:** Aunque la mayoría de los operadores móviles cuenta con un enlace regulatorio dedicado a las telecomunicaciones, esta persona posiblemente no haya sido capacitada ni esté equipada para trabajar con el regulador de los servicios financieros. En algunos casos esta persona será capacitada (a veces por un recurso regulatorio de grupos) para encargarse de la relación con el regulador de servicios financieros; en otros casos, el gerente de dinero móvil se convierte en el líder regulatorio. En cualquier caso, la persona

responsable de la relación con el regulador debe contar con las pericias y el conocimiento adecuados para llevarlo a cabo.¹ Además alguien debe tener la responsabilidad final en cuanto a asegurar el cumplimiento de las regulaciones, en particular de ALD/CFT (anti-lavado de dinero/ contra la financiación del terrorismo).

■ **Apoyo al cliente y al agente (centro de llamadas):** Una práctica común entre los programas de dinero móvil líderes consiste en **internalizar el apoyo al cliente en el centro de llamadas** y desarrollar el apoyo a los agentes. Los requisitos de apoyo al cliente impuestos por el dinero móvil son bastante significativos. En los primeros meses del lanzamiento, los clientes inundan el centro de llamadas con consultas generales acerca del servicio. A medida que la base de abonados al servicio aumenta, el cambio de PIN y otras solicitudes de transacciones se tornan bastante frecuentes. Generalmente todo el personal del centro de llamadas está capacitado para responder a consultas generales sobre el dinero móvil, pero las solicitudes más confidenciales, tales como los cambios de PIN, son manejadas por un equipo de dinero móvil, capacitado especialmente dentro del centro de llamadas.

El apoyo a los agentes suele suministrarse a través de una línea de apoyo dedicada. Algunos programas ubican esta línea directa en la oficina de apoyo administrativo del equipo de dinero móvil. Otros la ubican en el centro de llamadas. En cualquier caso, la función debe desarrollarse como algo nuevo dentro de la organización.

La capacidad funcional debe desarrollarse u obtenerse para otras áreas, tales como la inteligencia comercial, el diseño de productos, el fraude y riesgo², cumplimiento y tecnología de la información. Dónde están ubicadas estas funciones y si necesitan recursos dedicados o no, dependerá en gran medida de la etapa del programa y la estructura del resto de la organización del operador móvil.

Puesto que muchas de estas funciones descritas anteriormente se internalizan en otras unidades de negocios en el operador móvil, **el apoyo y los incentivos a nivel ejecutivo se tornan importantes para esta coordinación.** La investigación de MMU ha hallado que numerosos ejecutivos del nivel superior, incluyendo a los directores ejecutivos, tienen ahora indicadores de desempeño clave para el dinero móvil.

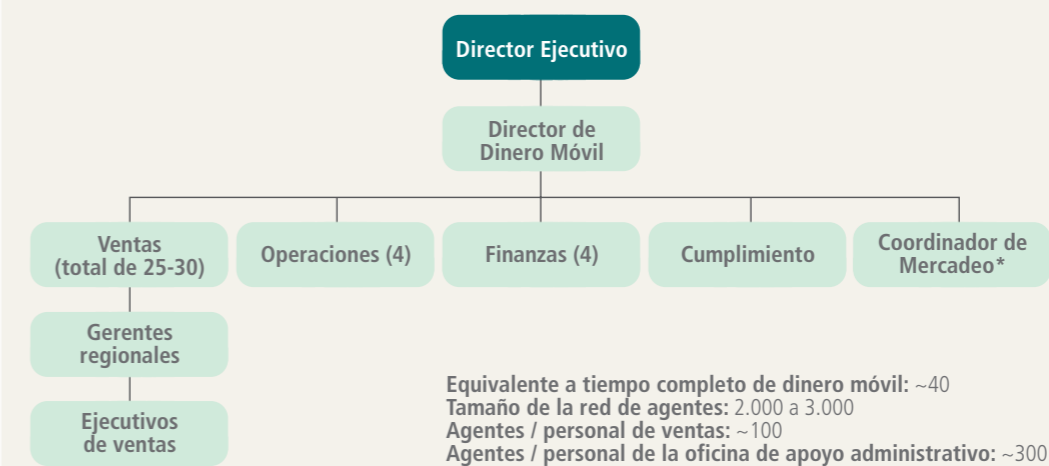
Plantilla

Si usted pregunta a un director de dinero móvil acerca de sus retos organizacionales, está destinado a escuchar quejas sobre la plantilla y la interminable “lucha” para obtener personal. Con frecuencia hallará usted múltiples roles desempeñados por un mismo individuo, sobrecarga de trabajo en el equipo de distribución que trata de priorizar problemas en una red de agentes en constante expansión, y acumulación de trabajo administrativo. Otorgar el tamaño adecuado a un programa de dinero móvil, en rápido crecimiento, puede constituir un reto significativo.

A continuación figuran algunos estándares de referencia para ayudar a los operadores a adecuar el tamaño de sus equipos con relación a otros programas que han logrado éxito. Estos estándares presentan dos aspectos: en primer lugar hemos suministrado factores de escala, para ayudar a determinar qué cantidad de miembros del personal de cada tipo es necesaria a medida que el programa crece. En segundo lugar, se proporcionan las estructuras de las actuales organizaciones de dinero móvil, de manera anónima, a modo de referencia.

Estándares de referencia para determinar el tamaño de los equipos de dinero móvil

| Rol | Escalas con... | Ratio del estándar de referencia | Fundamento |
|----------------------------------|---|---|---|
| Ventas | Núm. de agentes | 50-150 agentes por cada miembro del equipo de ventas | El personal de ventas puede visitar a alrededor de 50 agentes por semana. El mantenimiento de este ratio permite a un agente realizar una visita cada 1 a 3 semanas, lo que constituye el mínimo para una red joven. Las estructuras de agentes maestros pueden aligerar estos requisitos suministrando su propio impulso de ventas. ³ |
| Oficina de apoyo administrativo | Núm. de puntos de contacto (ya sean agentes o agentes maestros) | 100-200 puntos de contacto por personal de la oficina de apoyo administrativo | Las necesidades de apoyo de los agentes son frecuentes. En los programas sin estructuras de agentes maestros, todas las consultas de los agentes llegarán a la oficina de apoyo administrativo. La introducción de una estructura de agentes maestros reducirá el número de puntos de contacto. |
| Capacidad del centro de llamadas | Núm. de abonados registrados | 300-400 llamadas entrantes mensuales, por cada 1.000 abonados registrados | |

Un servicio de dinero móvil del este de África Etapa de crecimiento

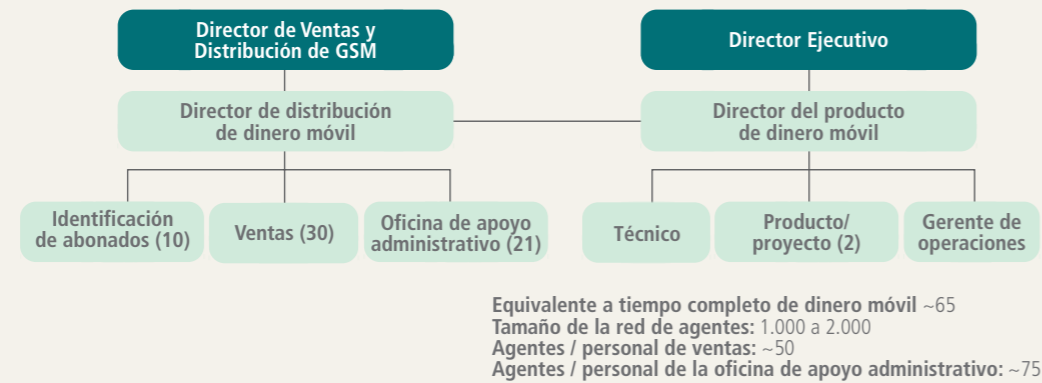
Este servicio integra a todo el personal de dinero móvil en una unidad de negocios que reporta directamente al director ejecutivo. El mercadeo se halla bajo una relación de supervisión por parte de varios gerentes, hasta llegar a la dirección de mercadeo de GSM. El programa mantiene ratios adecuados de personal de ventas por agentes (100 agentes por cada miembro del personal de ventas), pero se queda ligeramente corto en cuanto a los ratios recomendados de personal de la oficina de apoyo administrativo por agentes (300 versus un rango recomendado de 100 a 200).

¹ MMU ofrece recursos para la capacitación de operadores en las relaciones con los reguladores. Sírvase ponerse en contacto con nosotros directamente para obtener mayor información.

² Véase la publicación de MMU: “Manejo del Riesgo de Fraude en el Dinero Móvil”, para obtener mayor información acerca de cómo los operadores móviles pueden manejar el fraude del dinero móvil.

³ Véase la publicación de MMU: “Administración de una Red de Agentes de Dinero Móvil”, para mayor información acerca de estructuras de agentes maestros.

Un servicio de dinero móvil del sur de África Etapa de crecimiento



Este servicio divide al equipo de dinero móvil entre una función de distribución y una función de producto. Y lo que es más importante, a pesar de tener la estructura de distribución del dinero móvil ubicada dentro del equipo fundamental de ventas y distribución de GSM, los individuos están totalmente dedicados al dinero móvil. El programa mantiene sólidos ratios de agentes por personal de ventas (50 versus el rango recomendado de 50 a 150) y de agentes por miembro del personal de la oficina de apoyo administrativo (75 versus un rango recomendado de 100 a 200).

La Etapa de Madurez

Hasta la fecha, pocos programas de dinero móvil han entrado en la fase de madurez. Las estructuras de distribución a escala nacional tardan un considerable tiempo en desarrollarse e, incluso para la base limitada de GSM, la adquisición de clientes puede demorarse un largo tiempo. Sin embargo, en algún momento se observará un total cumplimiento de estas tareas. Junto a este éxito operativo, los programas de dinero móvil comenzarán a observar un nivel similar de éxito financiero. A los cinco años del lanzamiento de M-PESA, en Kenia, éste representa actualmente un 15,8% de los ingresos de Safaricom.⁴

Las organizaciones deben reorientar sus estructuras de manera gradual para adecuarse a esta nueva realidad, tal y como se presenta. A continuación figuran algunas áreas que deben considerarse:

Potencial para reintegrar la distribución del dinero móvil en las unidades de GSM

Cuando la superposición entre los distribuidores de GSM y de dinero móvil llega a ser amplia y los ingresos de dinero móvil comienzan a competir con los productos tradicionales de GSM, la lógica para mantener una estructura separada de dinero móvil comienza a erosionarse. El equipo de GSM tendrá en ese momento suficientes incentivos para impulsar al dinero móvil a que logre sus metas de ventas. Ya no tendrá sentido que los distribuidores tengan dos puntos de contacto separados dentro del operador móvil.

En 2010, Safaricom integró M-PESA en la Unidad de Negocios de Consumo y en la Unidad de Negocios Empresariales, que impulsan las ventas de consumo y comerciales, respectivamente. Las decisiones estratégicas son aún adoptadas por la Unidad Comercial de Servicios Financieros, que está separada.

Un cambio hacia un enfoque de asociación y de evolución de productos

En la etapa de madurez, el reto de las ventas y la distribución es sustituido por un nuevo desafío: el de maximizar las oportunidades de una base ya existente. Los programas de dinero generalmente mirarán hacia el exterior para estas nuevas oportunidades – nuevos productos, nuevos socios y nuevas oportunidades entre empresas. Con este cambio en el enfoque aparece la necesidad de mayores recursos para el desarrollo empresarial, la inteligencia comercial y las ventas corporativas. Estas actividades tendrán como consecuencia la atracción de una mayor plantilla y consumirán más tiempo de la gerencia.

Conclusión

La estructura organizacional es una área en la que la industria del dinero móvil ha llegado a las prácticas óptimas a través del método de ensayo y error. Los operadores experimentados han identificado la importancia de establecer unidades de negocios separadas para el dinero móvil, creando equipos separados de ventas y distribución para promover el negocio del dinero móvil y alinear de manera adecuada las otras funciones del operador móvil, a fin de crear un entorno a través del cual el dinero móvil pueda prosperar. La esperanza es que los nuevos programas puedan beneficiarse de estas lecciones y puedan ser capaces de identificar los requisitos organizacionales para el éxito, desde el inicio del proyecto hasta la madurez.

⁴ Como se informó públicamente en la Presentación de los Resultados Anuales de Safaricom 2012, que reflejaba marzo de 2012



Para mayor información, sírvase ponerse en contacto con:
mmu@gsma.com
GSMA London Office
T +44(0) 20 7356 06600
<http://www.gsma.com/mmu>

