



Mobile Money for the Unbanked

Plataformas para servicios de dinero móvil exitosos

Autores: Fionán McGrath y Susie Lonie





Contenido

- 4 **RESUMEN EJECUTIVO**
- 5 **PARTE 1** Introducción de las plataformas de dinero móvil
- 7 **PARTE 2** Características técnicas de una plataforma de dinero móvil
- 12 **PARTE 3** Capas funcionales
- 18 **PARTE 4** Desarrollo y evaluación de solicitudes de ofertas
- 22 **PARTE 5** Conclusión

Ilustraciones

- 8 **FIGURA 1** Enfoque de arriba hacia abajo para un servicio y plataforma de dinero móvil
- 10 **FIGURA 2** Interfaces de dinero móvil
- 13 **FIGURA 3** Requisitos de sistemas de dinero móvil de alto nivel
- 15 **FIGURA 4** Una muestra de jerarquía de distribución de agentes

BILL & MELINDA
GATES foundation



ON
OMIDYAR NETWORK™

El programa de MMU recibe apoyo de The Bill & Melinda Gates Foundation, The MasterCard Foundation y Omidyar Network



Resumen Ejecutivo

EN LOS PRIMEROS TIEMPOS de la industria del dinero móvil, las plataformas de dinero móvil carecían de suficiente funcionalidad y capacidad. Varios servicios de dinero móvil destacados no pudieron ampliar su plataforma en escala y atender las demandas de capacidad por parte de una cifra creciente de clientes, llevando su crecimiento a un brusco parón. Muchos otros hallaron que sus plataformas tenían una funcionalidad inadecuada para llevar a cabo su visión estratégica y operativa del dinero móvil. Esto se hizo evidente cuando la segunda ronda de Solicitudes de Ofertas o "Request for Proposal" (SDO o RFP) para plataformas de dinero móvil se emitió recientemente: la mitad de los 14 "sprinters de dinero móvil"¹ de GSMA están en el proceso de migrar o están proyectando migrar de sus plataformas.

Muchos operadores móviles están de acuerdo en que las plataformas de dinero móvil se seleccionaron precipitadamente durante la primera oleada de programas y que, con las prisas de llevar el servicio al mercado, no se dedicó suficiente tiempo al proceso de la SDO. El resultado ha sido unas plataformas inadecuadas, unas hojas de ruta mal definidas y unas relaciones incómodas entre los operadores móviles y sus vendedores. Los vendedores, por su parte, no siempre cuentan con la experiencia o los recursos necesarios para dar un giro a los programas de manera oportuna, resolviendo el problema.

No existe una fórmula mágica para impulsar una industria hacia delante. Sólo el tiempo, la experiencia y la creciente demanda del consumidor producirán servicios y plataformas de dinero móvil que suministren una funcionalidad integral y soluciones estables. El dinero móvil continúa creciendo: hoy en día se está proyectando el lanzamiento de 100 nuevos servicios por todo el mundo. Este documento se basa en una extensa investigación de proveedores y vendedores de plataformas de servicios de dinero móvil, y tiene como objetivo ayudar a los

proveedores de servicios a identificar las características funcionales y técnicas que precisan para que una plataforma satisfaga sus necesidades comerciales. El documento analiza lo que hace que el dinero móvil sea un tipo singular de servicio para los operadores móviles, identificando las principales características de una plataforma de dinero móvil, y los aspectos funcionales y técnicos importantes que deben considerarse al entrar en la industria del dinero móvil. Por último, existen lineamientos para los operadores móviles que tratan de emitir y evaluar una SDO para una plataforma de dinero móvil.



LA MITAD DE LOS 14 "SPRINTERS DE DINERO MÓVIL" DE GSMA ESTÁN EN EL PROCESO DE MIGRAR O ESTÁN PROYECTANDO MIGRAR DE SUS PLATAFORMAS

¹ Los "sprinters" son los servicios de dinero móvil de mayor éxito del mundo, véase Claire Pénicaut (2013), "El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta de 2012 sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global". Programa de GSMA de Dinero Móvil para los No Bancarizados.

PARTE 1

Introducción de las plataformas de dinero móvil

EL DINERO MÓVIL ES MÁS COMPLEJO QUE UN SERVICIO DE VALOR AGREGADO

Cada vez un mayor número de operadores móviles están percibiendo el dinero móvil como una fuente de ingresos en sí mismo y no sólo como una manera de generar ingresos indirectos de la reducción de cambio de operador. Esta nueva perspectiva se reveló en la Encuesta de GSMA de 2012, sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global, en la que cuatro "sprinters" de dinero móvil –los proveedores de mayor crecimiento en la industria– informaron que el dinero móvil representaba más del 10% de los ingresos generales de los operadores móviles. Los servicios de dinero móvil de rápido crecimiento con los que Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU por sus siglas en inglés) ha trabajado, mientras realizaba la investigación para este documento, revelan todos un cambio en la mentalidad de los operadores móviles;

en la actualidad el dinero móvil se está tratando internamente como un servicio, y ya no como un producto. La industria está alcanzando la madurez y la encuesta reveló un claro cambio en la manera en la que los diferentes actores de dinero móvil están abordando el dinero móvil. Los operadores de dinero móvil se están dando cuenta de que, a diferencia del tiempo aire, el dinero móvil no es un producto independiente que simplemente pueden vender y olvidarse de él. En su lugar, están empezando a tratar al dinero móvil como un servicio singular, que requiere mucha más atención. No es simplemente un servicio de valor agregado (SVA) o una extensión de una red inteligente (RI), sino una línea completamente nueva de negocio que aprovecha las redes de distribución de un operador móvil y exige cuidado y atención extra, tales como recursos adicionales y dedicados, para lograr éxito.



LA EVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS DE DINERO MÓVIL

La mayor parte de las primeras plataformas de dinero móvil eran simplemente plataformas de recarga de tiempo aire más avanzadas. Esto fue cierto en el caso de los pioneros de dinero móvil Utiba, Telepin, Comviva y eServGlobal, siendo únicamente la oferta de Fundamo una variación específica del servicio. Una plataforma de tiempo aire consiste en un motor transaccional principal, que permite la carga inicial del monto de recarga y luego el débito de dicho monto a través del uso de voz, texto o datos. Un avance de esta sencilla plataforma fue la participación o transferencia de tiempo aire entre amigos.

Sin embargo, los servicios de dinero móvil son, por supuesto, enormemente distintos:

- Cuando se gasta el dinero móvil, no “se usa todo” como el tiempo aire. En su lugar, la persona que recibe la transferencia lo transfiere a su vez a otra persona, negocio o destinatario de otro pago. Por lo tanto, una plataforma de dinero móvil tiene muchos más casos de uso, muchas más partes interesadas y la frecuencia de las transacciones adquiere un aspecto distinto.
- Las transacciones de dinero móvil son delicadas y deben completarse íntegra, correcta y rápidamente. Un SVA tradicional no es tan sensible y resulta aceptable que un SMS convencional se retrase, pero una solicitud o respuesta de una transacción de dinero móvil realizada a través de SMS, debe siempre suministrarse a tiempo. Los agentes no pueden ni podrán entregar efectivo hasta que hayan recibido un SMS confirmando que la transacción de “retiro de efectivo” se ha completado con éxito. Ni tampoco puede un agente permitirse esperar varios minutos a que llegue un SMS, mientras se va alargando la cola en la tienda y aumenta la impaciencia de los clientes.
- Los nodos de un SVA son más directos; no son necesarios múltiples niveles de distribución, numerosas interfaces con otros elementos principales o regulaciones financieras que gobiernen lo que está o no está permitido.

- Los requisitos técnicos principales para una plataforma de dinero móvil son esencialmente los mismos a través de los diferentes mercados, pero es necesaria cierta personalización debido a la variación en las regulaciones locales y en las propuestas de los consumidores.

PLATAFORMAS DE DINERO MÓVIL: LA NECESIDAD DE INVERSIÓN

Otro problema con las plataformas de dinero móvil de primera generación fue el nivel requerido de inversión por adelantado. Cuando al principio se lanzaron numerosos servicios de dinero móvil, existía poca evidencia de cuántos ingresos generaría el dinero móvil y había un temor a la exposición de CapEx (inversión en bienes de capital). Esto llevó a los servicios de dinero móvil a optar por plataformas más básicas que les permitieran llevar su servicio al mercado rápidamente. Sin embargo, el inconveniente de este enfoque era que cada nueva solicitud de cambio era costosa y la funcionalidad que se omitió inadvertidamente de la plataforma, llegó a ser costosa y a consumir mucho tiempo como para agregarla de manera continua. El resultado fue que las primeras plataformas a menudo fueron incapaces de ofrecer estabilidad o de crecer al ritmo de la demanda de los consumidores.

LA EVOLUCIÓN DE UN SERVICIO

Los operadores móviles están comenzando a darse cuenta de que

¡Guau! Ahora soy un Proveedor de Servicios de Pago y no un vendedor de productos... Deberé enviar una factura.

Vincent Kadar, Director Ejecutivo, Telepin



PARTE 2

Características técnicas de una plataforma de dinero móvil

COMBINANDO LA FUNCIONALIDAD CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La importancia de realizar las selecciones de tecnología adecuadas, desde el principio, no se puede recalcar lo suficiente. La tecnología de dinero móvil es la pieza fundamental de la que depende todo lo demás: distribución, procesos comerciales y estructura organizacional. Cuando la tecnología funciona adecuadamente, está en el fondo y suministra funcionalidad basada en la estrategia del servicio de dinero móvil. Básicamente es una sólida estrategia comercial la que determina el éxito del servicio, no la tecnología.

Se debe seguir, desde el mismo principio, una estrategia de arriba hacia abajo y ésta debe considerar la propuesta del cliente, la combinación deseada de productos y cómo se proporcionará el servicio junto al negocio principal del operador móvil. Para

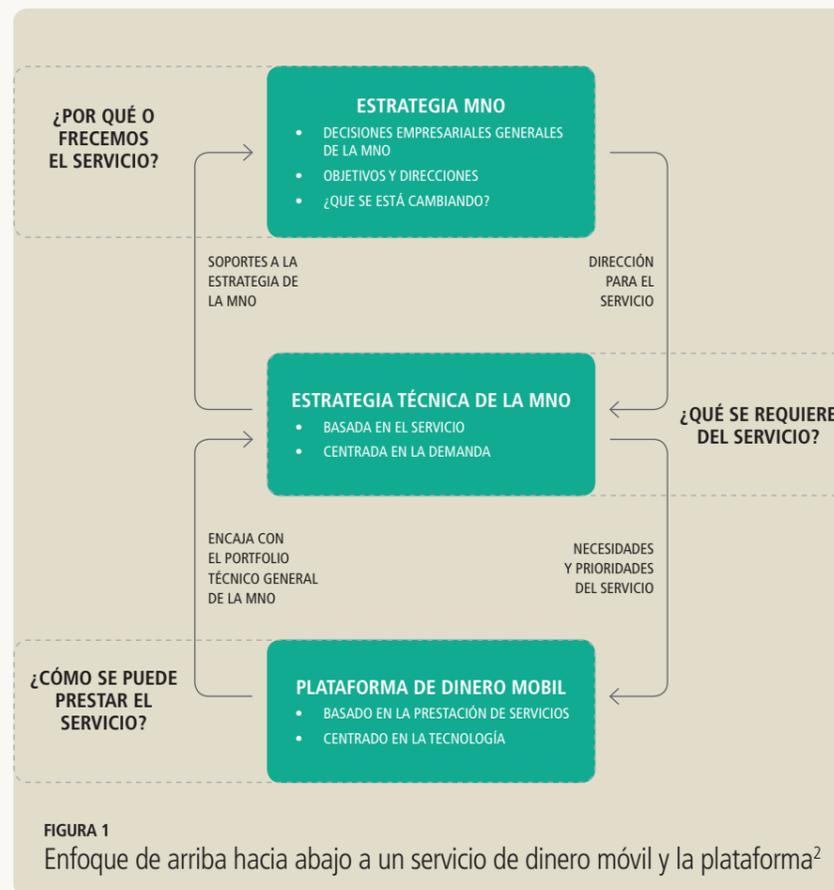
los operadores móviles que son nuevos en el dinero móvil, es importante recordar que ellos son responsables de guardar y mover el dinero de los clientes, y que los clientes de dinero móvil bastante a menudo están interactuando por primera vez con los servicios financieros y confían en que esto funcione exactamente como ellos esperan.

La sección en la figura 1 detalla los elementos técnicos que deben considerarse al lanzar un servicio de dinero móvil y desarrollar una SDO para una plataforma de dinero móvil. Es importante que la selección de la plataforma y el proceso de la SPD no se realicen apresuradamente, y que la decisión sea sólida y refleje la estrategia general del negocio.

DECISIONES INICIALES SOBRE LA PLATAFORMA

La primera decisión que debe tomar un proveedor de servicios es dónde se ubicará

LOS REQUISITOS TÉCNICOS PRINCIPALES PARA UNA PLATAFORMA DE DINERO MÓVIL SON ESENCIALMENTE LOS MISMOS A TRAVÉS DE DIFERENTES MERCADOS, PERO ES NECESARIA CIERTA PERSONALIZACIÓN DEBIDO A LA VARIACIÓN EN LAS REGULACIONES LOCALES Y EN LAS PROPUESTAS DE LOS CONSUMIDORES.



la plataforma. El entorno huésped es dónde se alojará el servicio físicamente. Tradicionalmente los operadores móviles prefieren alojar sus plataformas en su propio centro de datos, pero dada la aparición de servicios en la nube y de servicio de software (SaaS, por sus siglas en inglés), las plataformas pueden alojarse externamente y vincularse a un centro de datos del operador móvil. Las decisiones sobre el alojamiento son fundamentales: los operadores móviles más pequeños pueden optar por una solución de alojamiento externo para reducir los costos de instalación, mientras que los operadores móviles de mayor tamaño que son parte de un grupo, pueden preferir el alojamiento interno. Los costos y los beneficios de ambas opciones se presentan en la Tabla 1.

SIN IMPORTAR LA SOLUCIÓN DE ALOJAMIENTO QUE ELIJA UN OPERADOR MÓVIL, SE DEBEN CONSIDERAR UNA SERIE DE OTRAS CUESTIONES CLAVE DE LA PLATAFORMA:

- **Redundancia de la plataforma:** Esto es especialmente necesario para una plataforma de dinero móvil en donde se almacena y se mueve valor financiero. El cambio de nodo en funcionamiento a nodo de respaldo, debe realizarse sin problemas.
- **Recuperación por desastre:** La rápida recuperación ante fallos o cortes eléctricos es fundamental y debe integrarse en el diseño de cualquier servicio.
- **SLA (Acuerdo de nivel de servicio):** Cualquier contrato con un vendedor debe incluir detalles que regulen ítems tales como las definiciones de funcionalidad, la conectividad, las responsabilidades y obligaciones del usuario/vendedor, los acuerdos de apoyo técnico, procedimientos escalonados, disponibilidad de la plataforma y sanciones por incumplimiento. Estos dos últimos ítems son especialmente importantes y

suministran recurso para el operador móvil, si se produce un corte en el servicio. (En los programas iniciales esta parte de las deliberaciones contractuales a menudo se apresuraba). A cambio, el vendedor requerirá un SLA con el operador móvil para la señalización y el suministro de SMS/ USSD (Servicio Suplementario de Datos no Estructurados). Estas cuestiones son igualmente importantes en el caso de un proveedor de terceras partes que suministra los vínculos para una solución de alojamiento externo; el proveedor de servicios de dinero móvil tendría su propio contrato con este proveedor.

- **Planificación de capacidades:** Los servicios de dinero móvil de mayor éxito han experimentado periodos de rápido crecimiento que han saturado la capacidad de sus plataformas. A finales de 2011 MTN Mobile Money de Uganda sufrió un largo periodo de interrupción del servicio, como resultado de necesarias actualizaciones del servicio, probando lo vulnerable que es la capacidad ante componentes

débiles.³⁴ El uso del servicio debe predecirse e incluirse en la planificación de capacidades para una plataforma de dinero móvil y todos los servicios de apoyo y los vendedores deben conocer estas cifras.

- **Administración de solicitudes de cambio:** El dinero móvil es una industria joven y dinámica, y es inevitable que se vayan a realizar numerosos cambios en el servicio a lo largo de su vida. Las solicitudes de cambio son una fuente de frustración, tanto para los operadores móviles como para los vendedores, puesto que causan retrasos y gastos, y desvían recursos de desarrollos más estratégicos. Cuanto mejor sea la SDO y su evaluación, menos cambios serán precisos. De hecho, si se establece una sólida asociación entre el operador móvil y el vendedor durante el proceso de la SDO, la gestión de cambios en el futuro constituirá un menor reto.
- **Hoja de ruta:** La hoja de ruta debe estar impulsada por los requisitos comerciales para suministrar

LOS SERVICIOS DE DINERO MÓVIL DE MÁS ALTO RENDIMIENTO TIENEN UNA TERCERA PLATAFORMA ADICIONAL QUE UTILIZAN PARA CAPACITACIÓN

	CENTRO DE DATOS PROPIO	SOLUCIONES SERVIDOR
COSTE	LOS GASTOS DEL CAPITAL INICIAL SON MAYORES, COSTES DE OPERACIÓN SON NORMALMENTE MENORES	GASTOS DE CAPITAL MÍNIMOS PERO LOS COSTES DE OPERACIÓN SUELEN SER MAYORES
EXPERIENCIA	NECESIDAD DE DESARROLLAR EXPERIENCIAS PROPIAS PARA DAR SOPORTE A LA PLATAFORMA	NO TAN CRÍTICO DESDE QUE LOS COSTES VIENEN DEL PROPIO VENDEDOR
ESCALABILIDAD	LIMITADO POR LA SUPERFICIE DEL SUELO, PROCESOS INTERNOS Y SERVICIOS DE LA COMPETENCIA	PUEDE SER MUCHO MÁS RÁPIDO DE IMPLEMENTAR CAPACIDAD EXTRA
GRUPO- AMPLIA REDUNDANCIA	MÁS DIFÍCIL DE MANEJAR CON MÚLTIPLES MERCADOS INCLUSO CON EL MISMO VENDEDOR	MUCHO MÁS FÁCIL DE CONSEGUIR DADO QUE NORMALMENTE EL SERVIDOR SE ORIGINA DE UN NÚMERO LIMITADO DE UBICACIONES CENTRALES
LATENCIA	LOS LINKS SON TAMBIÉN PROPIOS Y PUEDEN SER FÁCILMENTE DISTRIBUIDOS PARA LIMITAR PUNTOS DE FALLO. LA LATENCIA ES MUCHO MENOR QUE EN LA NUBE	LOS LINKS AL SERVIDOR PUEDEN REPRESENTAR PUNTOS DE FALLO (E.G. PROVEEDOR DE TERCEROS NO DISTRIBUIDOS) Y AÑADIR EXTRA LATENCIA
CONSISTENCIA	MUY DIFÍCIL DE CONSEGUIR SI CADA MERCADO EMITE SU PROPIO RFP (INCLUSO CON UN SOLO VENDEDOR) DEBIDO A LAS DIFERENTES VERSIONES Y GARANTÍAS	FÁCIL DE CONSEGUIR DONDE ALGUNOS MERCADOS NO PUEDEN DAR SOPORTE A SOLUCIONES BASADAS EN LA NUBE DEBIDO RESTRICCIONES REGULATORIAS QUE EVITAN QUE LA INFORMACIÓN CRUCE FRONTERAS NACIONALES (E.G. INDIA, PAKISTAN)
INGRESOS BRUTOS	NORMALMENTE NO COMPARTIDO CON EL VENDEDOR- MODELO TRADICIONAL DE LOS MNO	A MENUDO COMPARTIDO CON EL VENDEDOR – ESTE ES UN MODELO EMERGENTE Y ATRACTIVO PARA PEQUEÑOS OPERADORES

TABLA 1
Costos y beneficios de la interna y externa de hosting

² Adaptado de John Ward y Joe Peppard, 2002, Planificación Estratégica para Sistemas de Información, Fig. 3.8, pág. 154.

³ 'MTN announces mobile money instabilities' The Independent, 23 de noviembre de 2011, <http://www.independent.co.ug/ugandatalks/2011/11/mtnannounces-mobile-money-instabilities/> (se accedió el 5 de mayo de 2013).

⁴ 'Unstable Network Worries Mobile Money Clients', Uganda Radio Network, 3 de diciembre de 2011 <http://ugandanetwork.com/a/story.php?s=38799> (se accedió el 5 de mayo de 2013).

funcionalidad agregada, mejoras en las capacidades y ahorro en los costos operativos. La recopilación de detallados requisitos y documentación es extremadamente importante en esta industria emergente, donde existen pocos estándares de prácticas óptimas para emular.

- **Entornos de la plataforma:** Es común que los vendedores de telecomunicaciones suministren tanto una plataforma en funcionamiento como una plataforma de pruebas. La plataforma en funcionamiento maneja el tráfico, mientras que la plataforma de pruebas se utiliza para probar actualizaciones y parches de software. Debido a la naturaleza sensible de la transmisión de fondos de los clientes, cada ventana de mantenimiento debe correr a través de toda la suite de pruebas antes de entrar en funcionamiento. Los servicios de dinero móvil de más alto rendimiento tienen una tercera plataforma adicional que utilizan para capacitación. Esto ha

demostrado ser vital para el éxito del servicio, ya que el personal se puede familiarizar con la funcionalidad del servicio en un entorno seguro y controlado. Fundamo recomienda tres plataformas como estándar.

DECISIONES DE ALOJAMIENTO

“Algunos directores de tecnología han experimentado ciertos servicios de GSM centralizados mal suministrados en el pasado, por lo que puede haber una reticencia inicial hacia adoptar una solución de alojamiento. Las personas en este rol son muy conscientes de la solución de compromiso entre desear tener el control de las plataformas versus tener que desarrollar internamente la experiencia requerida para administrar la plataforma”.

Gerente de Administración de Vendedores y de Estrategia de Negocios del Dinero Móvil, Operador Móvil de Grupo Africano

INTERFACES CON OTRAS PLATAFORMAS

La plataforma de dinero móvil no existe como una unidad independiente; debe conectarse con otros elementos principales del operador móvil para acceder a la tecnología de GSM y a plataformas externas, para suministrar una funcionalidad comercial completa. La figura 2 muestra las interfaces típicas que requiere una plataforma de dinero móvil.

INTERFACES INTERNAS DEL OPERADOR MÓVIL

La forma más común en la que un cliente o agente accede a un servicio de dinero móvil es a través de interfaces STK o USSD. Las recargas de tiempo aire se hallan entre las transacciones más corrientes en la mayoría de los servicios de dinero móvil, lo que supone la vinculación con la red inteligente u otra plataforma de mediación. En los mercados donde los niveles de alfabetización son bajos, algunos servicios de dinero móvil incorporan conexiones con una respuesta de voz interactiva. Además, los equipos de atención al cliente, personal administrativo, operaciones y suministro deben tener acceso a varias partes de la plataforma. Una interfaz vía web suele proporcionar los mejores resultados.

Deben evaluarse la capacidad de todas las plataformas y el ancho de banda de los vínculos con estos nodos, especialmente puesto que varios usuarios rivales podrían acceder a ellos simultáneamente. Mientras que algunos cortes de servicio han sido el resultado de deficiencias de la plataforma, otros se han debido a la congestión entre estas interfaces y otras plataformas de operadores móviles. Se recomienda la priorización del suministro de mensajes de dinero móvil hacia y desde estos sistemas, debido a la naturaleza sensible de un servicio que mueve el dinero de los clientes.

INTERFACES EXTERNAS

Sistemas bancarios: Un servicio de dinero móvil suele establecerse en asociación con un banco, puesto que el dinero electrónico está siempre respaldado por fondos en una cuenta bancaria. Idealmente, debe automatizarse la correspondencia entre el dinero en el banco y el dinero electrónico en el sistema. Posiblemente también sea necesario un servicio para conectarse con otros bancos, por ejemplo, para facilitar el retiro de efectivo a través de una red de cajeros automáticos o para realizar transferencias entre cuentas bancarias y de dinero electrónico.

Conmutadores de pago: En numerosos mercados los conmutadores guían las transacciones entre los servicios de pago convencional. Pueden tener un reconocimiento internacional (tales como Visa y MasterCard), pueden ser conmutadores nacionales o pueden ser específicos para uno o más bancos, organizaciones de transferencia de dinero o proveedores de servicios de pago (PSP). Las transacciones con algunas organizaciones requieren la conexión con un conmutador de pago y el pago de un cargo de procesamiento al proveedor del conmutador.

Sistemas del emisor de facturas: Uno de los servicios de dinero móvil más populares es el pago de cuentas, a menudo de una cuenta de servicio público, tal como la de electricidad o la de agua. Esto puede requerir la conexión directa con el sistema de pago de cada proveedor de servicio público.

Sistemas de Proveedores de Servicios de Pago (PSP): En algunos casos, la funcionalidad del pago de cuentas está facilitada por la conexión de la plataforma de dinero móvil con una plataforma externa de PSP, que a su vez se conecta con múltiples sistemas de emisores de facturas.

Terminales punto de venta: En algunos mercados la infraestructura minorista, incluso para los pobres, realiza un uso intensivo de las cajas electrónicas con sofisticados dispositivos en el punto de venta. Tanto para las actividades de los agentes (entrada/salida de efectivo) como para los pagos de comerciantes en la tienda, puede ser necesario conectarse con el punto de venta del comerciante.

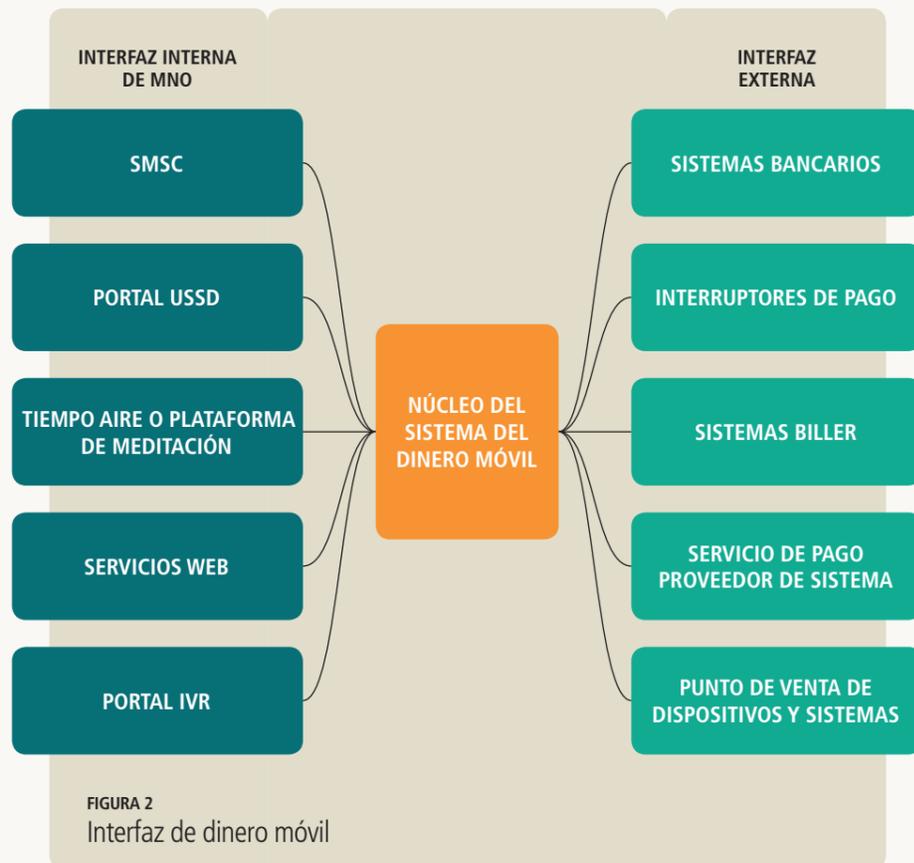


FIGURA 2 Interfaz de dinero móvil

EVOLUCIÓN DE LA PLATAFORMA

¿Qué diferencias está notando usted en esta segunda ronda de solicitud de ofertas?

“Deben destacarse dos puntos: Estas solicitudes de ofertas están basadas en requisitos y conducta de los consumidores, recopilados durante los últimos cinco a siete años en varios mercados, y están pidiendo una mayor flexibilidad en las plataformas para facilitar nuevos servicios e integrarse en un ecosistema más complejo con la adición de actores de terceras partes, instituciones de servicios financieros y redes de pago, tanto para transacciones de bucle cerrado como de bucle abierto”.

Jesús Luzardo, Ventas Globales de EVP Servicios Financieros Móviles, Utiba



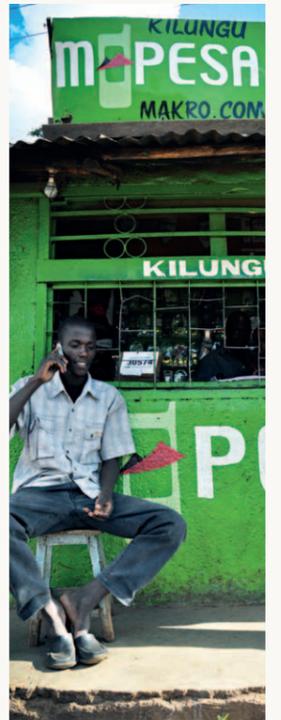
La funcionalidad requerida para apoyar cada tipo de actividad se describe detalladamente en la siguiente sección. Estas funciones se explican desde una perspectiva del diseño de servicios e incluyen las consideraciones específicas para la implementación de cada uno de los tipos. Los diseñadores de plataformas recomiendan que todas las transacciones de clientes y agentes sean facturables – configurables tanto como un porcentaje que como un cargo fijo– incluso si el cargo se deja a cero para muchos de ellos. Para que el operador móvil acceda a los ingresos obtenidos por el servicio de dinero móvil, la plataforma debe cobrar cargos de transacción y cargos de descuento de tiempo aire cuando el dinero se mueve a través del sistema. Incorporar esta característica desde el comienzo puede ser muy beneficioso si el servicio de dinero móvil llega a estar sujeto a gravamen, como sucedió en el caso de M-Pesa de Safaricom en 2013.⁵

Actividades de los Clientes

TRANSACCIONES DE CLIENTES

Los clientes necesitan acceso a una gama de transacciones que puedan realizar ellos mismos o bien que hayan realizado en su nombre un agente, negocio u otro proveedor de servicios.

Registro: Dependiendo de las regulaciones locales el registro puede conllevar la recopilación de documentación de “Conozca a su cliente”, pero suele requerir el envío de instrucciones por parte de un agente al servicio de dinero móvil, para crear una cuenta para el cliente. En algunos mercados se permite el auto registro para acceder al servicio básico, pero los usuarios deben generalmente llevar documentación de “Conozca a su cliente” a un agente, para acceder a límites más elevados de transacción y a una mayor funcionalidad. También es común un procedimiento “Conozca a su



PARTE 3 Capas funcionales

LOS SERVICIOS Y VENDEDORES QUE HAN ALCANZADO LA MADUREZ ESTÁN DE ACUERDO EN QUE ES PREFERIBLE LANZAR UN NUEVO SERVICIO DE DINERO MÓVIL CON UN LIMITADO PAQUETE DE FUNCIONALIDAD

LA FUNCIONALIDAD TRANSACCIONAL de los sistemas de dinero móvil debe apoyar tres tipos de actividades:

- **Actividades de clientes** – éstas pueden ser desarrolladas por un cliente o un negocio, pero tienen un impacto sobre la cuenta de dinero móvil del cliente.
- **Actividades de agentes** – los agentes desarrollan dos actividades distintas: prestar servicio a los clientes y administrar sus negocios
- **Actividades del operador** – desarrolladas por el operador móvil que ofrece el servicio

Los servicios y vendedores que han alcanzado la madurez están de acuerdo en que es preferible lanzar un nuevo servicio de dinero móvil con un limitado paquete de funcionalidad. Esto facilita, tanto para los clientes como para los asistentes de agentes, la comprensión del servicio, por qué es

FUNCIONALIDAD ENFOCADA EN EL LANZAMIENTO

“Si observamos el número de unidades de producción en el campo, son los clientes con la oferta de servicio más clara quienes tienen mayor éxito en el mercado. Éstos presentan elevadas tasas de crecimiento y están ampliando lentamente su sólida oferta principal inicial. Lograr la definición correcta del producto en el mercado parece ser un reto”.

Martin Slabber,
Gerente de Productos, Fundamo

necesario y especialmente cómo utilizarlo. Puede luego lanzarse una funcionalidad adicional de una manera estructurada, con el tiempo, dependiendo de la forma en la que evolucione el servicio.



FIGURA 3
Requisitos de alto nivel del sistema de dinero móvil

⁵ “Kenyan Government Begins Mobile Payment Tax” disponible online en <http://www.paymentsjournal.com/Page.aspx?id=15470> (se accedió el 20 de mayo de 2013)

cliente" escalonado en mercados sin auto registro y se permiten diferentes límites de transacción dependiendo del nivel de información recibida del cliente. Las plataformas deben acomodar estos perfiles distintos, asegurando al mismo tiempo que existe una lista de verificación fácil de comprender para que la sigan los agentes (que a menudo carecen de experiencia en esta área). En algunos mercados también se permite al operador móvil el registro grupal de subscriptores ya existentes.

Entrada/Salida de Efectivo: La tarea principal de un agente consiste en suministrar servicios de entrada y salida de efectivo a clientes registrados. La mayoría de los mercados permiten que los agentes puedan retirar efectivo para destinatarios no registrados de fondos, que normalmente reciben un vale que pueden cambiar con un agente por efectivo. Numerosos servicios de dinero móvil están también conectados a una o más redes locales de cajeros automáticos, para permitir retiros de efectivo sin tarjeta. Este servicio generalmente no está disponible para los vales, puesto que requeriría que estuvieran en las mismas denominaciones disponibles en ese cajero automático.

Envío de dinero: Ésta es generalmente la propuesta de lanzamiento. Algunos sistemas requieren que el remitente opte entre el envío de fondos a otra cuenta de dinero móvil y el envío de un vale. Puesto que es improbable que el remitente sepa esto, se recomienda presentar una sola opción de "enviar" al cliente y que el sistema decida si necesita realizar una transferencia o crear un vale.

Compra de tiempo aire: El dinero móvil debe poder recargar tiempo aire u otro teléfono móvil en la misma red, utilizando una cuenta de dinero móvil.

Pagos de negocios: Aunque los negocios pueden ser ellos mismos clientes del servicio de dinero móvil, también inician y reciben pagos de clientes. Los pagos de clientes a negocios de terceras partes pueden dividirse en dos tipos: la transferencia de fondos a un negocio, tal como el pago de una cuenta de servicio público o una cuota de préstamo de una institución micro financiera o IMF, y el pago en persona en un entorno minorista. Los negocios también realizan pagos a particulares, tales como prestaciones sociales

del gobierno, desembolsos de préstamos de IMF o pagos de salarios o de gastos de un empleador.

Pagos de cuentas: Algunos emisores de facturas aceptan una conexión directamente con su sistema de administración de cuentas, pero muchos utilizan PSP de terceras partes para integrar mecanismos de múltiples pagos en su nombre. La ventaja de utilizar un PSP es que éstos pueden incorporar numerosos emisores de facturas en una sola integración; la desventaja es que esperan recibir una parte del cargo de transacción.

Pagos a comerciantes en tiendas: Los comerciantes esperarán recibir un SMS de confirmación de que una transacción se ha completado, antes de que el cliente abandone la tienda. En los mercados más desarrollados el comerciante puede utilizar un punto de venta online y requerir que las transacciones se realicen con dicho punto de venta. (Estos minoristas posiblemente requieran una integración similar para realizar transacciones de entrada y salida de efectivo en los agentes).

Pagos en bloque: Para activar esta característica, los negocios generalmente obtendrán acceso a una serie de pantallas web desde las cuales pueden administrar las instrucciones de pagos en bloque, de modo similar a como administrarían la nómina. En algunos sistemas el operador móvil debe realizar pagos en grupos en nombre del negocio, pero esto se torna caro y requiere mucho tiempo a medida que el servicio se vuelve más popular.

Transferencias bancarias: Al alcanzar la madurez un servicio puede optar por vincular el servicio de dinero móvil con las cuentas bancarias de los clientes, ya sea directamente o bien utilizando un conmutador. La interconexión entre el dinero móvil y un banco permite la transferencia de valor sin tener que visitar a un agente. Esta funcionalidad ayuda también a los agentes a manejar su "float" (flotante) de dinero electrónico y la liquidez más fácilmente.

EVOLUCIÓN DEL DINERO MÓVIL

A medida que los servicios de dinero móvil evolucionan, existen oportunidades de ofrecer mejores productos, tales como préstamos, ahorros y seguros. Estos productos pueden ofrecerse o bien directamente o través de especialistas



de terceras partes a los que se paga por utilizar la plataforma de dinero móvil. La plataforma en sí misma se convierte así en un facilitador para estos nuevos servicios. Un ejemplo de esto es el servicio de M-Shwari en Kenia. El menú del móvil generalmente dispone de un ítem específico para la transferencia de fondos entre las cuentas de dinero móvil y de ahorro del cliente. Esto utiliza la misma funcionalidad de la transferencia bancaria subyacente, permitida por la interfaz de la plataforma con los sistemas bancarios.

ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES

Por seguridad todos los usuarios de móviles deben poder cambiar su PIN. Asimismo necesitan la capacidad para verificar el saldo de su cuenta y solicitar un mini extracto. Si es posible, deberían poder introducir una pregunta de seguridad (fecha fácil de recordar, palabra secreta, etc.), que ayude a la identificación en el caso de que tengan que llamar al servicio al cliente.

Actividades del agente

JERARQUÍAS Y ADMINISTRACIÓN DE AGENTES

Idealmente, una red de distribución de agentes de buena calidad cuenta con varias capas de distribución que son creadas y administradas correctamente en la

plataforma. Estas capas limitan el número de relaciones directas que un operador móvil mantiene con agentes individuales, haciendo que la red de distribución sea más fácil de manejar. En algunos mercados los minoristas independientes pueden también suministrar servicios mayoristas a otras tiendas independientes, creando más capas de relaciones.

SOLICITUDES DE OFERTAS MÁS DETALLADAS

"Recientemente las plataformas han agregado una flexibilidad aún mayor. La segunda ronda de solicitudes de ofertas de operadores móviles muestra que hay ideas más claras por parte de los clientes y que están mucho más enfocados en sistemas de distribución ajustados y en la capacidad para transacciones financieras avanzadas.

Hace cuatro o cinco años las plataformas eran sólo plataformas de tiempo aire apenas desarrolladas, sin una arquitectura orientada a los servicios. Actualmente el servicio ha evolucionado para llegar a ser mejor y más funcional".

Goulven Bescond,
Director de Productos, eServGlobal

LA PLATAFORMA EN SÍ MISMA SE CONVIERTE ASÍ EN UN FACILITADOR PARA ESTOS NUEVOS SERVICIOS. UN EJEMPLO DE ESTO ES EL SERVICIO DE M-SHWARI EN KENIA

Cada servicio de dinero móvil tiene su propia estructura y un vendedor debe ser lo suficientemente flexible como para acomodar diferentes modelos. Deben realizarse adaptaciones cuando el modelo de distribución cambie con el tiempo. En la Figura 4 se halla una muestra de jerarquía.

La principal consideración en todas estas relaciones es cómo dividir la comisión. La integración de todas estas partes en el servicio de dinero móvil depende de la capacidad de la plataforma para apoyar capas de distribución múltiple y la transferencia de dinero entre capas.

TRANSACCIONES DE AGENTES

El registro, la entrada y la salida de efectivo pueden ser todos realizados por un agente. En algunos mercados los agentes pueden también realizar versiones de transacciones en puntos de venta extrabursátiles (“over-the-counter” u OTC) de envío de dinero o pagos de cuentas en nombre de un cliente.

ADMINISTRACIÓN DE AGENTES

Acceso de agentes a la plataforma: La funcionalidad ofrecida a la infraestructura de agentes depende del vendedor. Considerando que los clientes están generalmente limitados a acceder al servicio a través de su móvil, es preferible permitir a los negocios un acceso limitado a sus cuentas de dinero móvil online. Idealmente los agentes maestro tienen acceso online a una interfaz web desde la que pueden administrar sus cuentas de dinero electrónico (ej. gestión del “float”, acceso a estados de cuenta y generación de informes). Algunas plataformas también permiten que los agentes normales tengan acceso online para generar informes y estados de cuenta.

Los agentes con móviles necesitan el mismo acceso a las funciones que el que tienen los clientes: cambio de PIN, estado de cuenta y solicitud de saldo. Sin embargo, puesto que prestan servicio a los clientes directamente y deben administrar su negocio de manera más eficiente, los agentes requieren algunas herramientas adicionales.

Múltiples identificadores para asistentes:

Al igual que con numerosas organizaciones minoristas, cada miembro del personal de un agente debe tener su propia identidad dentro del sistema de la tienda. Las tiendas de agentes (y comerciantes) deben poder identificar a los múltiples asistentes

utilizando códigos de identificación singulares y uno o más móviles asociados con una tienda específica. El gerente de la tienda de un agente debe poder crear y eliminar asistentes, a medida que haya rotación en su personal.

Actividades administrativas de asistentes

de agentes: Los agentes deben utilizar su móvil para acceder a resúmenes de transacciones para períodos específicos, conciliación, mini estados de cuentas y cambios de PIN.

Actividades de operadores móviles

TRANSACCIONES DE OPERADORES MÓVILES

Los operadores que administran el servicio en el operador móvil tienen que llevar a cabo una gama de tareas. Una transacción financiera clave es convertir el efectivo en dinero electrónico (y viceversa), a medida que el efectivo se deposita en (o se retira de) una cuenta bancaria subyacente. Esto se denomina “conciliación bancaria”. Otros ejemplos incluyen la transferencia de fondos entre cuentas de dinero móvil, la realización de pagos de comisiones de los agentes y la asignación de fondos a la cuenta de un agente. Todas las transacciones financieras, incluida la conciliación bancaria, deben realizarse utilizando un procedimiento de “creador/verificador” (común en los sistemas bancarios convencionales), en el que una persona crea la transacción y otra la aprueba. Los servicios de dinero móvil generalmente requieren esto, por lo que los vendedores deben apoyar esta característica.

ADMINISTRACIÓN DE OPERADORES MÓVILES

Administración: Este equipo es responsable del establecimiento de nuevos agentes y de la administración continua. Es preferible que el sistema pueda aceptar la carga de hojas de cálculo para crear múltiples agentes en grupo, puesto que esto ahorrará gran cantidad de tiempo a los operadores. Entre las numerosas tareas de la administración de ventas están la creación de móviles de agentes adicionales (cuentas) en el sistema y el cierre de cuentas de agentes con un mal desempeño. Este equipo también debe crear informes detallados acerca de la actividad de los agentes (transacciones por agente, combinación de productos, niveles de efectivo flotante o “float”, etc.) para ayudar a manejar el desempeño de los agentes.

Servicio al cliente: El personal de servicio al cliente necesita acceso a los estados de cuentas de clientes y negocios (incluyendo agentes) para prestar ayuda con consultas, congelar la cuenta si el teléfono se pierde o es robado y cambiar los PIN. Idealmente, las pantallas de atención al cliente estarían integradas en las pantallas de servicio principal de un operador móvil. En la mayoría de los operadores móviles, las transacciones realizadas por error pueden invertirse después de una aprobación adecuada; esta tarea puede asignarse al servicio al cliente o al equipo financiero.

INFORMES

Por razones comerciales, operativas y regulatorias es esencial contar con un sólido conjunto de informes para todas las actividades de dinero móvil. Todos los datos que apoyan estas actividades deben registrarse, reportarse con elevada calidad y de manera fiable, hacerse una copia de seguridad y estar fácilmente accesibles. Es probable que cada mercado cuente con requisitos de informes regulatorios ligeramente distintos y éstos deben definirse como parte de los requisitos de especificaciones de la plataforma. La mayoría de los reguladores requieren que los registros de clientes se filtren a través de listas de vigilancia y listas de personas con exposición política, y que la conducta transaccional se vigile para detectar actividades sospechosas. Puesto que probablemente tanto los requisitos de negocios como los regulatorios evolucionen con el tiempo, es importante que se puedan crear nuevos informes con relativa rapidez y con un bajo costo o sin costo extra. La capacidad para crear nuevos informes rápidamente (agregando y eliminando campos) puede otorgar a los vendedores una ventaja competitiva.

Las regulaciones que gobiernan el dinero móvil se han heredado del mundo financiero, que permite que los informes de dinero móvil se guarden por períodos de tiempo mucho más prolongados que los informes de GSM tradicionales, tales como los CDR (Registro de detalle de llamadas). Esto puede crear retos para el almacén de datos y requerir capacidad adicional.

Configuración: Está previsto que se requieran cambios de configuración de manera regular para, por ejemplo, apoyar actividades de promoción y acomodar cambios en las regulaciones sobre límites

de tarifas y cuentas. La realización de estos cambios a través de solicitudes de cambio a vendedores puede resultar un ejercicio prolongado y costoso, por lo que se recomienda al vendedor suministrar una herramienta de configuración que permita a los operadores del operador móvil realizar sencillos cambios. Estos cambios deben asimismo estar sujetos a los procedimientos de creador/verificador.

Control de acceso: Es importante que los operadores desempeñen roles distintos y que sólo realicen transacciones que entren dentro de su área de responsabilidad. Deben también existir registros e informes de todas las actividades del operador para detectar el fraude. El acceso al servicio en funcionamiento—tanto por los operadores móviles como por los operadores externos—debe estar estrictamente controlado. Al igual que con cualquier servicio financiero, el riesgo de fraude es elevado y es obligatorio que el acceso del usuario sea concedido a través de un proceso formal. Se recomienda que el acceso sólo se conceda a los PC aprobados, tal como a través de una descarga de certificado de SSL (protocolo de capa de conexión segura). Los operadores de servicios deberán también capacitar a los empleados en cuanto a los procedimientos internos y los derechos de acceso y responsabilidades.

FRAUDE Y RIESGO

La importancia de medidas de seguridad y de detección del riesgo de fraude, de elevada calidad, para un servicio financiero como el dinero móvil no puede recalcarse lo suficiente. Se recomienda que se realicen revisiones del riesgo de manera regular y se cubran todos los aspectos del servicio, desde la lucha contra la financiación del terrorismo y la prevención del lavado de dinero, hasta la seguridad de la tecnología de la información para desarrollar el acceso. Al igual que con la mayoría de las otras plataformas de operadores móviles, es importante el desarrollo del acceso; los puertos de acceso local son comunes en las plataformas de dinero móvil. Tal y como se mencionó anteriormente, el control del acceso a la plataforma es la principal manera de minimizar el riesgo de fraude. Para facilitar las actividades de prevención del lavado de dinero debe existir un registro de cada transacción y actividad del operador, incluyendo quién la realizó, cuándo y las cuentas que estuvieron involucradas. La información de los procedimientos “Conozca a su cliente” sobre el cliente debe guardarse y estar accesible cuando se solicite. Debe otorgarse acceso a los auditores para las investigaciones por sospecha de fraude.

TODAS LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS, INCLUIDA LA CONCILIACIÓN BANCARIA, DEBEN REALIZARSE UTILIZANDO UN PROCEDIMIENTO DE “CREADOR/VERIFICADOR”



PARTE 4

Desarrollo y evaluación de solicitudes de propuestas

CREACIÓN DE UNA SDO

Las secciones anteriores han destacado los requisitos técnicos y funcionales que deben considerarse al preparar una SDO para un sistema de dinero móvil. Cada elemento de la propuesta debe categorizarse en función de la necesidad del negocio.

Con las prisas de llevar los servicios al mercado, en los primeros tiempos de la industria, los operadores móviles y vendedores mantuvieron los procesos y especificaciones de la SDO al mínimo. Sin embargo, los informes sinceros de los operadores móviles que entraron en la industria apresuradamente, han revelado las deficiencias de esta estrategia. Ahora está claro que hay que tener cuidado de asegurar que el modelo de negocio, la estrategia comercial y la hoja de ruta del producto sean todos partes sólidas y centrales de las solicitudes de ofertas (SDO). Esto es casi

LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DEL EQUIPO DE LA SDO

“La experiencia de la persona seleccionada para realizar la SDO y establecer las relaciones con los vendedores debe tener el perfil correcto —experto en relaciones y negociaciones con los vendedores. Sin embargo, la evaluación debe ser objetiva y basarse en la respuesta del vendedor, y el equipo de evaluación debe estar integrado por una gama de personal técnico y comercial”.

Imad Chishti, Telenor Pakistán

SDO DE TODO UN GRUPO VS. SPD DE MERCADOS INDIVIDUALES

Las buenas noticias para los vendedores es que se han emitido varias SPD para todo un grupo por parte de importantes actores en la industria del dinero móvil. Aunque los ingresos de los mercados individuales pueden ser superiores, obtener un contrato para todo un grupo puede ayudar a un vendedor a desarrollar su experiencia, aumentar su reconocimiento y obtener ingresos para invertir en investigación y desarrollo.

Indudablemente surgen complicaciones para un vendedor que trata de satisfacer los diferentes requisitos de múltiples mercados, con tan solo una o dos plataformas en centros principales. El último tramo puede convertirse en un gran obstáculo, ya que las diferencias de matices entre los mercados pueden ser difíciles de encajar en las capas de extensión y es posible que se requieran API (interfaces de programación de aplicaciones) abiertos. Bastante a menudo los equipos técnicos de adquisición de grupos y de la compañía operativa tienen opiniones discrepantes, por lo que los vendedores deben manejar las relaciones con cuidado.

Respecto a los operadores móviles, hay varias estrategias para abordar estos distintos requisitos:

- En algunos casos, un requisito singular de una compañía operativa debe mantenerse separado y fuera de la SDO principal.
- En otros casos, los niveles de hardware y de plataforma se deciden a nivel de grupo, pero los requisitos singulares de cada compañía operativa se satisfacen mediante extensiones de software.
- Aún en otros casos la SPD incluye la totalidad de los requisitos de todos los mercados, para que la lista esté completa y no falte ninguna característica.

tan importante como las verificaciones de cumplimiento técnico y la identificación de cómo se cumplirá un requisito durante el proceso de evaluación.

Una vez que se ha completado el proceso de la SDO, los vendedores deben sentir que son socios a largo plazo del operador móvil. Al igual que los operadores móviles, los vendedores analizan los riesgos y los objetivos a largo plazo y, si sospechan que sus clientes no tienen un compromiso a largo plazo con la asociación, esto puede tener un efecto negativo sobre la relación.

EVALUACIÓN DE UNA SDO

Una vez que se han recibido las respuestas a las solicitudes de ofertas, deben evaluarse utilizando una estrategia de arriba hacia abajo que explore la propuesta del consumidor, la combinación de productos deseada y el suministro de servicios. Las evaluaciones deben realizarse tanto por parte del equipo técnico como del comercial.

Un enfoque probado para la evaluación de una respuesta a una SDO consiste en

EL ROL DEL GRUPO VS. EL ROL DE LA COMPAÑÍA OPERATIVA

La compañía operativa no estaría demasiado preocupada por la política del grupo regional o global o de si tenemos una fuerte alineación con la compañía operativa. El rol del grupo consiste en facilitar que nuestra compañía operativa logre el éxito comercial. Teniendo esto en cuenta, la dirección y la toma de decisiones se tornan más fáciles.

Por ejemplo, a nivel de grupo consultamos cada respuesta de la SDO:

- ¿Cómo van a realizarse y priorizarse las solicitudes de cambio?
- ¿Puede la solicitud de cambio trasladarse a una compañía operativa distinta?
- ¿Se adecúa la solución a nuestro sistema?

Khuen How Ng, Millicom Group





HOY EN DÍA ES HABITUAL SOLICITAR UNA VISITA A UN SERVICIO EN FUNCIONAMIENTO Y REUNIRSE CON CLIENTES ACTUALES.

utilizar una ficha de calificación interna que clasifique los requisitos de acuerdo con la necesidad del negocio, los identifique como obligatorios u opcionales y luego priorice los requisitos en cada una de las categorías. Es importante limitar la lista de favoritos del vendedor a una cifra realista. Los informes de los operadores móviles indican que contar con entre tres y cinco vendedores brinda a los consumidores opciones adecuadas.

Se debe investigar a los vendedores de una lista preliminar de seleccionados y preguntarles cómo cumplirán con cada requisito. A su vez, el operador móvil debe suministrar una explicación fiable de cómo se implementará una característica (a menudo los vendedores solicitan a los operadores móviles aclaraciones adicionales acerca de especificaciones ambiguas). Ésta es una fase crítica en una relación en desarrollo de vendedor y cliente.

Hoy en día es habitual solicitar una visita a un servicio en funcionamiento y reunirse con clientes actuales. Si esto no es posible, debe realizarse una demostración sobre una plataforma virtual de prueba o desarrollo. Idealmente, el personal del operador móvil debe poder acceder a esta plataforma durante varios días para verificar en qué medida cumple con su lista de requisitos.

PROCESOS DE SDO APRESURADOS Y MAL EJECUTADOS

¿Qué errores cometió usted en la primera ronda de la SDO, que espera usted corregir en la segunda ronda?

El primer error consistió en que nos cautivó el rápido discurso del vendedor. Debíamos haber comparado precios un poco más y haber hablado con clientes activos actuales (en aquel momento) del vendedor. Debíamos haber advertido que el vendedor no tenía otros servicios basados en la billetera y que contaba con muy poca experiencia trabajando con operadores móviles.

Gerente de Dinero Móvil,
Las Américas

MIGRACIONES RETRASADAS Y PROLONGADAS

- No es fácil emparejar las configuraciones y los parámetros en la plataforma de la interfaz de administración, uno por uno.
- Los clientes ya están acostumbrados a un flujo particular de USSD. Cambiar algunos de los flujos requiere un análisis minucioso para alinear la percepción de los clientes.
- Parámetros tales como un cuadro de cuentas en las diferentes plataformas, no es establecen generalmente en los mismos formatos. Ésta es una de las áreas problemáticas clave y además es fundamental para el negocio – desde una perspectiva de los ingresos.

Gerente de Dinero Móvil, África

Una de las quejas más importantes escuchadas a los operadores móviles es el tiempo y el costo que suponen las solicitudes de cambio y los avances de la plataforma. La visita a la sede de un vendedor y la entrevista a clientes existentes suministrará a un operador móvil información valiosa acerca de su capacidad de dar un giro a las solicitudes de cambio. Dada la relativa infancia de la industria, pocos vendedores cuentan con un numeroso personal, por lo que es importante evaluar cuidadosamente si un vendedor tiene la capacidad para manejar tanto a clientes nuevos como a los ya existentes. Un acuerdo equilibrado de nivel de servicios, como parte de un contrato más amplio, suministrará recurso para un operador móvil.

La mayoría de los operadores móviles utilizan una lista preliminar de seleccionados y una segunda ronda de respuestas y aclaraciones para seleccionar a un vendedor, aunque algunos operadores móviles han creado una segunda lista preliminar. Una consideración final para los operadores móviles deben ser las políticas y experiencia del vendedor con la migración de sistemas. ¿Cuenta el vendedor entrante con un plan sobre cómo proceder con una migración, un historial de

migraciones (de éxito) y una solución para tratar con titulares poco colaboradores? Algunos de los servicios de dinero móvil a los que se entrevistó para este documento reportaron una migración retrasada y prolongada de la plataforma.

El plazo de tiempo para finalizar el proceso de selección de vendedores y lograr que una plataforma opere tráfico en vivo puede llevar de 12 a 24 meses, según el número de mercados al que vaya a atender la plataforma.

TIEMPO PARA COMERCIALIZAR

- 0 a 3 meses para emitir la SDO
- 3 a 6 meses para seleccionar al vendedor
- Más de 3 meses para determinar los detalles del contrato

Cuantas más personas tenga usted en el proceso... el tiempo no es lineal, se torna exponencial.

Gerente de Administración de Vendedores y de Estrategia de Negocios del Dinero Móvil, Operador Móvil de Grupo Africano



PARTE 5

Conclusión

EL PRIMER PASO para seleccionar la mejor plataforma para las necesidades comerciales de un operador móvil es desarrollar una comprensión de lo que se requiere del negocio. Y lo que es más importante, los operadores móviles deben comprender que el dinero móvil es mucho más que un servicio de valor agregado. Debe tenerse cuidado al investigar la naturaleza sensible de un servicio de dinero móvil y entender los requisitos técnicos y las capas funcionales de la plataforma, necesarios para su funcionamiento.

El siguiente paso consiste en crear un conjunto extenso, detallado y documentado de requisitos funcionales, basados en la estrategia del negocio, que pueden luego formularse en una SDO. Naturalmente deberá haber algunos compromisos para determinar el vendedor más adecuado, por lo que es importante asegurarse que se cumplen todos los requisitos esenciales y que existe una hoja de ruta establecida para

agregar funcionalidad, según sea preciso. Es también esencial evaluar cualquier respuesta a una SDO, tanto por el equipo técnico como por el comercial del operador móvil, y que la evaluación sea exhaustiva.

A medida que los operadores móviles afrontan un descenso en sus ingresos procedentes de los servicios de telecomunicaciones tradicionales principales, es probable que se dirijan en mayor medida hacia el campo de los servicios financieros. Para lograr el éxito, deben asignar al dinero móvil la misma prioridad que a un servicio tradicional de GSM. La selección de la plataforma de dinero móvil adecuada es el primer paso en este proceso.

BILL & MELINDA
GATES foundation


The MasterCard
Foundation


OMIDYAR NETWORK™

El programa de MMU recibe apoyo de The Bill & Melinda Gates Foundation, The MasterCard Foundation y Omidyar Network



Para mayor información, sírvase ponerse en contacto con:
mmu@gsma.com
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600

