



# Mobile Money for the Unbanked

Construir, Incentivar y Administrar una Red de Agentes de Dinero Móvil:

Un Manual para Operadores de Redes Móviles

Autores: Neil Davidson y Paul Leishman



## Introducción

Los operadores de redes móviles alrededor del mundo están descubriendo que el dinero móvil es un negocio complicado. Mucho más complejo que los servicios de valor agregado tradicionales, las plataformas de dinero móvil requieren que los operadores se sobrepongan a un sinfín de difíciles temas estratégicos y desafíos operacionales. Uno de los más difíciles de éstos es la necesidad de construir una red de agentes.

### ¿Por qué importan las redes de agentes?

A la prensa le gusta proclamar que los servicios de dinero móvil ofrecen a los usuarios un “banco en su bolsillo”. Pero como cualquier usuario sabe, esta no es una buena metáfora. Aunque los usuarios generalmente pueden realizar algunas transacciones, como iniciar un pago de par-a-par, utilizando su teléfono móvil, es solo en presencia física de un agente que el usuario puede convertir el efectivo en dinero electrónico (“e-money”) y convertir el dinero electrónico en efectivo. Particularmente en la época inicial de un despliegue de dinero móvil, habrá mucha demanda por estos servicios. Los usuarios tendrán que registrarse y comprar dinero electrónico antes de poder realizar cualquier otra transacción; además, con frecuencia querrán convertir su dinero electrónico en efectivo apenas hayan terminado dichas transacciones porque aún no se sienten cómodos con almacenar valores en el sistema.

Menos tangible, pero igual de importante, los agentes son la primera línea, la cara humana para un operador de servicios de dinero móvil. Cuando los usuarios tienen preguntas, es tan probable que se dirijan a un agente como a un centro de llamados. Y los usuarios tendrán preguntas, dado que el dinero móvil es diferente a cualquier servicio que hayan utilizado anteriormente. De hecho, son los agentes que típicamente les enseñan a los usuarios a realizar transacciones utilizando su teléfono móvil – incluso transacciones que se pueden realizar sin la participación de un agente. Al contrario, si un agente comete un error, o comete fraude, podría ser difícil para el usuario distinguir entre el agente y el servicio que representa.

Por estas razones, construir una buena red de agentes es una precondición para el lanzamiento de un exitoso servicio de dinero móvil.

### ¿Cómo se visualiza una buena red agentes?

Antes de sentarse a diseñar una estrategia de distribución de dinero móvil, los operadores pueden identificar las características de una buena red de agentes. En todo mercado, los operadores y usuarios por igual querrán agentes omnipresentes, de confianza, de bajo costo, y líquidos.

#### Omnipresentes

Es más probable que los usuarios empiecen a usar una plataforma de dinero móvil si los agentes están cerca y a la mano. Después de todo, los niveles de inclusión financiera son bajos en muchos países en desarrollo en parte porque las sucursales de bancos están ubicadas de forma inconveniente para la gente pobre. Según el estudio de mercado de dinero móvil CGAP-GSMA, los usuarios son más propensos al uso frecuente de dinero móvil si es que hay un agente cerca de su hogar.

(Nótese, sin embargo, que el deseo del usuario de la omnipresencia del agente debe ser puesto en la balanza con el requisito que cada agente sea compensado de forma adecuada por su participación. Como se discute en este documento, la sobresaturación de agentes en el mercado significa que cada agente será incapaz de realizar suficientes transacciones para recaudar suficiente dinero para compensar su inversión en dinero móvil. Como tal, una buena red de agentes crece en proporción al número de usuarios activos.)

#### De confianza

La gente nunca usará servicios de dinero móvil si no están convencidos de que su dinero estará seguro. En los mercados en desarrollo de vez en cuando emergen servicios financieros fraudulentos (aunque generalmente en pequeña escala), lo que conlleva a escepticismo entre los usuarios cuando se trata de confiar su dinero a otra persona. Además, aunque los usuarios tengan un alto nivel de confianza en la marca del operador de red móvil, también tendrán que sentirse cómodos con el representante local de esa marca.

#### Bajo costo

Los servicios de dinero móvil son presentados como una manera de ofrecer servicios financieros a personas anteriormente no bancarizadas. Debido a que la gente pobre no tiene grandes sumas de dinero para depositar o transar de otra forma, el argumento es el siguiente: es imposible que para los bancos tradicionales sea rentable atenderlos. Esto implica que la estructura de costo de un agente de dinero móvil debe ser dramáticamente menor que la de un banco si va a atender a usuarios pobres en forma rentable.

### Liquidez

Una de las funciones principales de un agente de dinero móvil es realizar transacciones de ingreso de efectivo y retiro de efectivo las cuales no pueden ser ejecutadas sin reservas suficientes tanto de efectivo como de valor electrónico. Debido a que ambas son formas de valor, en este documento nos referiremos tanto a la liquidez respecto de efectivo como a la liquidez respecto de dinero electrónico. Con respecto al dinero electrónico, sin embargo, es igualmente válido pensar en términos de análisis de canal de distribución tradicional: los agentes deben mantener inventario de valor electrónico para evitar falta de reserva la mayoría del tiempo.

### ¿Cuál es la relación entre distribución de dinero móvil y distribución de tiempo aire?

Es ampliamente conocido que ofrecer servicios financieros utilizando el canal móvil es significativamente más barato que utilizar sucursales formales debido a que la infraestructura móvil de los equipos, centrales, etc. ya ha sido desplegada. Tal como un negocio de Internet como Amazon.com no habría sido económicamente viable si no hubiese ya existido la infraestructura física como cables, routers, etc. que ya estaban instalados, así también el dinero móvil solamente es viable una vez que ya existe la infraestructura de red móvil.

Cuando de dinero móvil se trata, sin embargo, los operadores de la red móvil discutiblemente tienen un activo de aun más valor que sus redes de comunicación. En mercados alrededor del mundo, los operadores de redes móviles han desarrollado extensas redes de distribución para vender tiempo aire, o en forma de recibos o recargas electrónicos. Aunque con frecuencia es posible comprar tiempo aire en canales minoristas formales (supermercados, etc.), estos locales típicamente no le entregan a los operadores suficiente alcance en áreas rurales (ni en las partes más pobres de áreas urbanas) donde muchos de sus usuarios trabajan y viven. Como tal, muchos MNO han construido completas redes de distribución que pueden incluir decenas de miles de agentes, permitiendo que su producto (tiempo aire) logre un nivel de omnipresencia en el mercado que muchas veces es igualado solamente por Coca-Cola.

Son redes de distribución como éstas que han sido apalancadas por los más exitosos despliegues del mundo. Como tal, tiene sentido para operadores de redes móviles buscar el apalancamiento de al menos parte de su existente red de distribución de tiempo aire al momento de construir una red de agentes de dinero móvil. Esto es debido a que la red de distribución de tiempo aire tiene las características que los usuarios y el operador valoran por igual:

■ *Omnipresencia:* El canal de distribución de tiempo aire tiene un alcance extraordinario hasta las partes más remotas de la mayoría de los países

■ *Confianza:* Cada día, miles de usuarios están dispuestos a entregar su efectivo a su distribuidor de tiempo aire local, confiados en que recibirán tiempo aire a cambio.

■ *Bajo costo:* Los vendedores detallistas de tiempo aire típicamente tienen costos fijos bajos o nulos, y, como propietarios únicos, no distinguen entre utilidades y sus sueldos.

■ *Liquidez:* Los revendedores de tiempo aire ya administran tiempo aire y liquidez de efectivo en coordinación con sus distribuidores. Además, los revendedores que toman parte en otros tipos de negocios probablemente generarán significativos flujo de efectivo por esas ventas.

Sin embargo, el apalancamiento de esta infraestructura para el dinero móvil ha terminado siendo un desafío formidable. Resulta que muchos agentes de tiempo aire (e intermediarios de canales, como los súper distribuidores) encuentran que la economía de la distribución de dinero móvil es menos atractiva que la de la distribución de tiempo aire, por lo tanto optan por dejar pasar la oportunidad. Hablamos de esta dinámica en la segunda sección de este manual, y describimos los otros tipos de locales minoristas que también pueden servir como agentes de dinero móvil.

En cualquier caso, sin embargo, muchos de los procesos de administración que describimos en este documento son diferentes a los que gobiernan la distribución de tiempo aire. Por una parte, los agentes deben mantener dos tipos de inventarios interrelacionados, valor electrónico y efectivo, en vez de no solo (tiempo aire). Esto requiere sistemas de administración de liquidez más sofisticados. Por otra parte, el dinero móvil es un servicio que debe ser ofrecido de forma diferente a la manera en que se vende el tiempo aire.

Esto requiere capacitación más intensiva, y la supervisión de los agentes.

Por estas y otras razones, los operadores típicamente necesitan pensar en la distribución de dinero móvil como un desafío separado de la distribución de tiempo aire, aunque en ciertos casos puede haber algunas sinergias entre los dos canales. En la práctica, casi todos los despliegues de dinero móvil en el mundo han involucrado algunos locales que venden tiempo aire y algunos que no lo hacen como agentes de dinero móvil, y asumimos que este será el caso para la mayoría de los operadores que utilicen este manual.

## Construir una Red de Agentes de Dinero Móvil

### Introducción

En este artículo, exploramos los temas claves que enfrentan los operadores a medida que construyen redes de agentes para soportar sus plataformas de dinero móvil. Para facilitar la navegabilidad, hemos estructurado el artículo como una serie de preguntas, con respuestas extraídas de las experiencias de operadores alrededor del mundo. Para muchas preguntas, aún no es posible indicar las mejores prácticas de forma segura, particularmente porque las “mejores prácticas” probablemente variarán según el mercado y las características propias de cada país. Aún así nos esforzamos para entregar un análisis claro de los méritos y desventajas de diferentes métodos.

Comenzamos por definir los roles asignados por los operadores a los agentes y cómo estos roles varían a través de los mercados (y a veces incluso dentro del mismo mercado); consideramos el tamaño óptimo de una red de agentes, tanto en su lanzamiento como después; y discutimos lo que los operadores deben requerir de los agentes y en qué se debería basar la selección de los mismos. Luego miramos de cerca algunos de los procesos que deben estar en práctica para construir la red; sistemas para reclutar agentes, procesamiento de solicitudes y capacitación de nuevos agentes.

### ¿Qué hacen los agentes?

**Los agentes realizan tres funciones claves: registran usuarios, los educan, y les facilitan transacciones ingreso de efectivo/retiro de efectivo.** Los agentes para M-PESA en Kenya realizan todas estas funciones; en otros despliegues, estas funciones son desagregadas y asignadas a diferentes clases de agentes. Estas responsabilidades pueden ser desagregadas aún más por medio de la distinción de los agentes por tamaño de transacciones de ingreso de efectivo/retiro de efectivo que están autorizados a realizar, por ejemplo. Existen ventajas y desventajas en armar sistemas de clasificación de agentes en que diferentes agentes se especializan en cosas distintas, y éstas deben ser comprendidas por los operadores antes de decidir cual modelo funciona mejor para ellos.

### Uniformidad de Agentes: El Modelo Safaricom

Una de las características más importantes de la red de agentes de M-PESA de Safaricom es su homogeneidad. Es decir, aun cuando el logo puede estar pintado de forma levemente distinta en el frontis de cada local de agente, cada agente M-PESA tiene las mismas responsabilidades y autoridad y se adhieren a una misma guía.

**Este método funciona bien por tres razones.** En primer lugar, la uniformidad de los agentes es fácil de comprender para los clientes. Cuando un cliente ve un

letrero de M-PESA, asume correctamente que puede realizar cualquier tipo de transacción ahí. De igual forma, gracias a que cada agente expone exactamente la misma tarjeta de tarifas con un modelo de precios muy simple, los usuarios pueden entender como funciona el servicio y cuanto deberían pagar por cada tipo de transacción. Segundo, la experiencia consistente y uniforme que le entrega el agente de M-PESA al cliente ayuda a construir confianza – particularmente para los usuarios que son nuevos a los servicios financieros formales. Y tercero, la integración de responsabilidades de registro de clientes y transacciones de ingreso de efectivo/retiro de efectivo les facilita a los clientes empezar a transar en la plataforma inmediatamente después de registrarse.

**Heterogeneidad de Agentes: cuando no todos los agentes son iguales**

**Muchos otros proveedores de dinero móvil han decidido en contra de la uniformidad de agentes, y en su lugar le han asignado diferentes funciones o características a diferentes agentes.** Por ejemplo, MTN Uganda tiene dos categorías diferentes de agentes: agentes de registro en terreno, quienes se dedican simplemente a registrar nuevos usuarios y agentes de ingreso de efectivo/retiro de efectivo. Esto representa un alejamiento del modelo de uniformidad de M-PESA al separar las responsabilidades en dos tipos de agentes.

El modelo de agente elegido por el “Standard Bank Community Banking” de Sudáfrica también representa un alejamiento del modelo M-PESA, pero de forma diferente. Ellos han construido una red de agentes compuesta de diferentes tipos de agentes: tiendas pequeñas, sucursales de bancos, y mesones de pago de cuentas. Todos estos agentes realizan ingreso de efectivo/retiro de efectivo, pero cada categoría tiene una estructura de tarifa diferente.

	Minoristas comunitarios	Teléfono celular	Cajeros automáticos Standard Bank	Sucursal de Standard Bank	Cajeros automáticos de otros bancos	Otros puntos de venta minoristas (MasterCard merchant)	Minorista de EasyPay
Pago a otra cuenta bancaria móvil de Standard Bank	1% con min. 50c máx. R10	1% con min. 50c máx. R10	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable
Comprar bienes al minorista	1% con min. 50c máx. R10	1% con min. 50c máx. R10	no aplicable	no aplicable	no aplicable	R2,25	no aplicable
Efectivo depositado en su cuenta bancaria móvil de Standard Bank	1% con min. 50c máx. R10	no aplicable	R4,50	R9,00	no aplicable	no aplicable	R9,00
Retiro de efectivo	1% con min. 50c máx. R10	no aplicable	R4,50	R9,00	R4,50	no aplicable	no aplicable
Compra de tiempo aire (MTN, Vodacom, Cell C, Telkom)	gratis	gratis	gratis	no aplicable	R4,50	no aplicable	no aplicable
Compra de electricidad	gratis	gratis	gratis	no aplicable	R4,50	no aplicable	no aplicable
Averiguaciones de saldo	R0,50	R0,50	R2,25	no aplicable	R2,25	no aplicable	no aplicable
Mini-estado	R0,50	R0,50	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable
Pagos a otra cuenta bancaria	R3	R3	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable
Pago de una cuenta EasyPay	R3	R3	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	R3,00
Pago de una tarjeta de crédito	R3	R3	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable
Compra y/o reembolso de efectivo en puntos de venta de otros minoristas	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	no aplicable	R4,50	no aplicable
Depósito en cheque	no aplicable	no aplicable	gratis	gratis	no aplicable	no aplicable	no aplicable

### Minuta de tarifas del Banco Comunitario Standard Bank – 2009

¿Pero porque se han alejado estos despliegues del comprobado modelo de agentes de M-PESA y han decidido permitir que distintos agentes realicen diferentes funciones (en el caso de MTN) y cobrar tarifas diferentes por transar en distintos tipos de agentes (en el caso de Standard Bank)?

En el caso de MTN, la decisión de separar la función de registro de la función de ingreso de efectivo/retiro de efectivo les permitió adquirir nuevos usuarios rápidamente, por dos razones. Primero, MTN fue capaz de movilizar grandes equipos de ventas ya que es más fácil y rápido encontrar y contratar un agente de registro en terreno que un agente de ingreso de efectivo / retiro de efectivo. Además, un agente de registro en terreno pasa el 100% de su tiempo promocionando el dinero móvil, en cambio los agentes de ingreso de efectivo / retiro de efectivo generalmente se dedican a otros tipos de negocios, por lo tanto cuentan con menos tiempo para promocionar el servicio en forma agresiva. Segundo, los agentes de registro en terreno son móviles, en cambio los agentes de ingreso de efectivo/retiro de efectivo no lo son. Esto significa que MTN puede desplegar los agentes de registro en terreno hacia lugares donde se congregan los clientes, como los malls o festivales. El ingreso de efectivo/retiro de efectivo, por otra parte, tiene que esperar a que los clientes lleguen a ellos.

En el caso de Standard Bank, su estrategia fue utilizar canales de distribución ya existentes – canales como locales de pagos de cuentas que ya existían en el relativamente sofisticado mercado

de Sudáfrica – pero encontraron que hacer eso requería el pago de diferentes comisiones a diferentes tipos de locales. Para conservar sus propios márgenes, Standard Bank decidió cobrarles a los clientes tarifas que reflejaban las diferentes comisiones que les pagaban a distintas categorías de agentes.

Las decisiones tomadas por MTN Uganda y Standard Bank los obligaron a hacer compensaciones difíciles. Para Standard Bank, apalancar puntos de distribución ya existentes para rápidamente escalar su red de agentes justificó el riesgo de que los clientes se desilusionaran con una estructura de tarifas que variaba según el tipo de agente. Para MTN, la habilidad de registrar rápidamente nuevos clientes por medio de agentes de adquisición de clientes justificó arriesgarse a dos cosas. La primera es que los agresivos agentes de registro en terreno, en un esfuerzo de maximizar sus comisiones, registrarían clientes que no tenían una necesidad real de usar los servicios ofrecidos por MTN MobileMoney – aunque la administración de MTN Uganda cree que todos sus clientes registrados son potenciales usuarios de dinero móvil lo que hace que valga la pena tan ambicioso esfuerzo de registro de clientes.

El segundo riesgo es que hasta a clientes que quisieran utilizar el servicio les podría costar encontrar un agente de ingreso de efectivo/retiro de efectivo para comenzar a transar después de registrarse con un agente de registro en terreno.

### Refinamientos adicionales

Más allá de las desviaciones del modelo de uniformidad de los agentes que observamos por parte de MTN Uganda y Standard Bank Community Banking, existe un tercer tipo de variación. **Es de esperar que los operadores comiencen a designar diferentes tipos de agentes en base a los valores de transacción que se les faculta para realizar.** Por ejemplo, los agentes pequeños e informales podrían tener límites de transacción bajos, mientras que una sucursal de banco, supermercado, u otros locales formales con profundos fondos de liquidez, se especializarían en transacciones de mayor valor. Esto les ofrecerá a los usuarios la habilidad de realizar transacciones de ingreso de efectivo/retiro de efectivo tanto de gran tamaño como también muy pequeñas, las que hoy en día son inasequibles debido al precio o imposibles pero que harían que el servicio fuera más atractivo para los clientes de alto y bajo valor. Pero los operadores tendrán que balancear esta oportunidad para permitir una gama más amplia de transacciones – incentivando así a los usuarios que están en la base de la pirámide y también a los que están en la punta para registrarse – con la complejidad agregada de una red de agentes heterogénea.

**Sin embargo los operadores, particularmente los que están lanzando una nueva plataforma de dinero móvil, no deben olvidar lo complejo que puede parecerle el dinero móvil a los usuarios potenciales.** Esto es particularmente importante cuando el mercado objetivo son personas no bancarizadas con bajos niveles de alfabetismo financiero. Cuando este es el caso, los operadores deben ejercer precaución al introducir refinamientos en su red de agentes que pueden confundir al mercado objetivo.

### ¿Cuan grande debe ser una red de agentes?

Los operadores y usuarios por igual quieren que las redes de agentes sean lo más grande posible. Sin embargo, existen buenas razones por las cuales el crecimiento de las redes de agentes debe ser cuidadosamente planificado para asegurar el éxito general del despliegue. Nuestro análisis sugiere que los operadores deben adoptar un método de tres fases para escalar su red de agentes: (1) reclutar un número adecuado de agentes a lo largo del mercado para apoyar un lanzamiento comercial; (2) redirigir recursos de reclutamiento de agentes a adquisición de clientes después del lanzamiento; luego, una vez logrado un equilibrio entre el número de agentes y el número de clientes, (3) que los dos crezcan paralelamente.

### Pre-lanzamiento

**Antes del lanzamiento, los operadores reclutan el número de agentes que estiman suficiente para cumplir con la demanda de los clientes de temprana adopción.** Este número será más pequeño que el número de agentes que el operador pretende tener a largo plazo, pero la experiencia demuestra que una red de agentes que crece demasiado rápido y demasiado luego conlleva riesgos significativos.

Para justificar seguir con el servicio, los agentes necesitan realizar cierta cantidad de transacciones por día. Esa es la única forma en que pueden recaudar suficiente retorno sobre su inversión en flotante. Cuando los operadores reclutan demasiados agentes antes del lanzamiento, muchas veces no habrá suficiente negocio para todos y esto causa que los agentes deserten. Esto puede pasar rápidamente. Recientemente un operador móvil lanzó un servicio y dentro de dos meses había registrado 3.000 agentes pero solo 60.000 usuarios. Si asumimos que cada cliente realizó dos transacciones al mes, esto le proveería solo una transacción diaria a cada agente con la cual probablemente ganaría menos de un dólar en comisiones. Este escaso retorno llevó a muchos agentes a reinvertir el capital que previamente habían comprometido al flotante en algo más productivo y olvidar procesos claves relacionados con el dinero móvil. Este ciclo puede perjudicar un despliegue: cuando los agentes pierden interés y dejan de mantener flotante, los usuarios se frustran porque no pueden encontrar un agente líquido y luego dejan de generar exactamente las transacciones que los agentes necesitan para justificar su inversión en el dinero móvil.

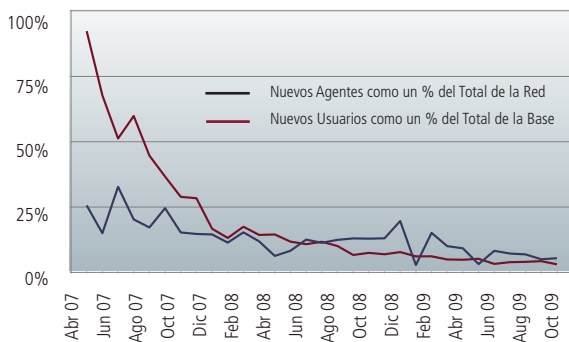
Debido a que el número de agentes que los operadores buscan tener activos en el momento de lanzamiento es pequeño (en relación con sus ambiciones finales para la escala de la red), es importante optimizar su distribución geográfica. Por ejemplo, los despliegues enfocados en la transferencia de dinero necesitarán reclutar agentes en áreas estratégicamente definidas para “mandar” y “recibir”. En el caso de M-PESA, esto significó reclutar no solo en Nairobi, pero también en áreas rurales. Para hacer un mapa de los corredores de remesa específicos para los cuales cada extremo requerirá cobertura, algunos operadores examinan datos de los servicios existentes de transferencias de tiempo aire, o apalancan el conocimiento de mercado de bancos socios que ya podrían ofrecer servicios de remesa.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Es porque los corredores nacionales de remesas son inter-regionales que las pruebas pilotos de dinero móvil en geografías estrechamente circunscritas frecuentemente fracasan.

### Post-lanzamiento

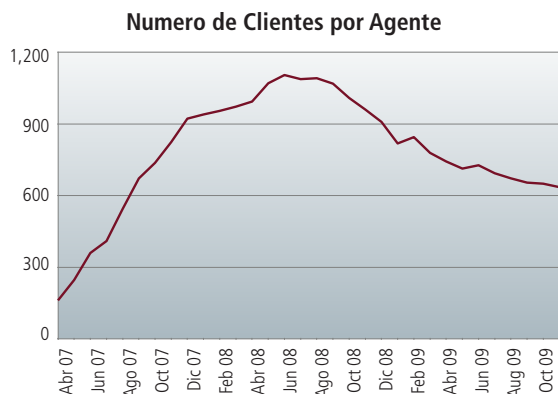
**Después de salir al mercado, los operadores deben cambiar su enfoque de registro de agentes a registro de clientes.** Habiendo anteriormente registrado un escuadrón de nuevos agentes, los operadores necesitan, con la mayor rapidez posible, mandarles negocios a esos agentes que los mantendrán comprometidos con el dinero móvil y con el tiempo la proporción de usuarios y agentes así comenzará a crecer.

Por ejemplo, Safaricom lanzó M-PESA con solo unos pocos cientos de agentes en Kenya (es decir menos de 5% de la cantidad de locales con que M-PESA cuenta actualmente). En adelante, registraron a nuevos usuarios con mayor rapidez que nuevos agentes: en el primer trimestre, por ejemplo, la cantidad de usuarios se quintuplicó, mientras la cantidad de locales apenas se duplicó. Dentro de seis meses, el número de usuarios por agente había crecido de cero a 600.



M-PESA: Crecimiento de Agentes y Clientes

Esa proporción siguió aumentando hasta que alcanzó 1.000 usuarios por agente en Junio de 2008. Fue solo entonces, alrededor de 15 meses después del lanzamiento, que Safaricom comenzó a reclutar a nuevos agentes más rápido que nuevos clientes (nuevamente en base a porcentajes).



### Administrar un crecimiento controlado y sostenido

Debido a que cada mercado es distinto, es imposible generalizar sobre cual debería ser la proporción entre usuarios y agentes. **Finalmente, los operadores sabrán cuando han encontrado este equilibrio cuando los usuarios tienen acceso conveniente a agentes que mantienen flotante – debido a que los agentes, a su vez, reciben suficientes clientes para recompensarlos por hacerlo.**

Una vez logrado este equilibrio, los operadores deben buscar mantener el equilibrio por medio de aumentar su red de agentes y su base de usuarios más o menos en paralelo. Los operadores pueden lograr esto calculando cuidadosamente su uso de mecanismos que acelerarán el crecimiento de los usuarios (desde aumentos en gastos de marketing sobre la línea a promociones comerciales temporales que fomentan el registro de nuevos usuarios) o de la red de agentes (tales como incentivos especiales que ofrecen a los agregadores por el registro de nuevos agentes).

### ¿Qué deben buscar los operadores en un agente prospectivo?

Los operadores móviles, acostumbrados a diseñar redes de distribución de tiempo aire, generalmente con el objetivo de omnipresencia en mente, se pueden preguntar por qué es importante monitorear a los agentes tan metódicamente. Los agentes de dinero móvil necesitan ser seleccionados más cuidadosamente que los minoristas de tiempo aire porque el dinero móvil y el tiempo aire son distribuidos en dos formas fundamentalmente diferentes.

**El tiempo aire es vendido por minoristas como un producto.** Viene en forma de una tarjeta para raspar, tiene un precio claramente marcado y requiere de un simple intercambio de dinero y producto entre el minorista y el consumidor. Aún en mercados donde están disponibles las recargas electrónicas, los clientes entienden el intercambio como el equivalente electrónico a la compra de una tarjeta.

**Recíprocamente, los agentes de dinero móvil le ofrecen un servicio a los clientes: cargar o descargar valor monetario a o desde la cuenta del usuario.** Además, como proveedores de servicios, también se espera que los agentes ayuden a educar a los clientes respecto del dinero móvil – un concepto poco familiar para los clientes que forman el mercado objetivo – y, si los agentes mismos son de confianza, ayudan a construir confianza (un papel importantísimo en los días iniciales de un despliegue). Por todas estas razones, la barra de exigencia de los agentes de dinero móvil debe ser posicionada más alto que para minoristas de tiempo aire.

Hasta cierto punto, los operadores pueden controlar la calidad de sus agentes de dinero móvil por medio del establecimiento de requisitos de elegibilidad. Algunos de estos criterios probablemente serán dictados por reglamento, pero en la mayoría de los mercados los operadores necesitan desarrollar su propio criterio de selección. Este típicamente incluye lo siguiente:

## #1: Habilidad de mantener saldos de efectivo y dinero electrónico flotante suficientes.

En casi todos los mercados, los despliegues estipulan valores mínimos de efectivo y dinero electrónico flotante que los agentes deben mantener. Estos valores mínimos están diseñados para asegurar que los agentes podrán atender al número proyectado de usuarios para su área de captación. Por ejemplo, Celpay de Zambia requiere que los agentes en metro Lusaka mantengan US\$780 en flotante, y los agentes rurales deben mantener US\$575 en todo momento.<sup>2</sup>

¿Pero cómo pueden los operadores evaluar si un potencial agente cuenta con los medios para mantener la cantidad de flotante requerido? Easypaisa de Pakistán apalanca los datos de agentes de venta de tiempo aire de Telenor para identificar minoristas que son negocios saludables y líquidos antes de aprobarlos como agentes de dinero móvil. Los operadores que ofrecen servicios de dinero móvil en asociación con bancos pueden apalancar el conocimiento especializado de sus socios en la evaluación de la salud financiera de negocios pequeños. Y en casos donde el minorista es un actual cliente del banco, los operadores pueden hacer uso de la información obtenida en el transcurso de la relación entre el banco y el minorista. Por ejemplo, MTN Mobile Money en Ghana trabaja con 9 bancos socios, y cada uno apalanca su conocimiento de clientes existentes para ayudar a identificar candidatos apropiados para ser agentes.

### Requisitos de flotante

Típicamente, los operadores requieren que los agentes se comprometan a mantener cierta cantidad de dinero efectivo y dinero electrónico. Esto es casi siempre aparte del "efectivo en caja" que los minoristas mantendrían en caja de todas maneras. Los operadores necesitan decidir, en forma realista, el flotante que pueden esperar que los agentes mantengan, tomando en cuenta el acceso a capital del agente, sus oportunidades de inversión alternativa, etc. **También cabe mencionar que, en nuestra experiencia, los requisitos mínimos de flotante son obviados (con el consentimiento tácito del operador) en muchos mercados en los días iniciales de un despliegue.** Como hemos discutido en la introducción de esta sección, es solamente cuando a los agentes se les mandan clientes que quieren realizar transacciones que pueden apreciar el valor de mantener un flotante.

## #2: Ubicaciones estratégicas de minoristas

Como es el caso de cualquier empresa minorista, la ubicación es importante para los agentes de dinero móvil. En reconocimiento de esto, WING, un despliegue con múltiples operadores en Camboya que es propiedad de un banco, ha enfocado la creación de una densa red de agentes a lo largo de una avenida de alto tráfico en Phnom Penh donde muchos clientes prospectivos trabajan en fábricas de ropa. El personal de WING ha revisado personalmente la conveniencia de la ubicación de cada agente. En el largo plazo (y cuando es sostenible), los despliegues de dinero móvil muchas veces buscan obtener por lo menos dos agentes en cada localidad con el fin de promocionar una competencia saludable.

### Marcación y Marketing de Agentes

A los agentes con frecuencia se les requiere que marquen sus tiendas con materiales entregados por el proveedor del servicio de dinero móvil. Esto generalmente consiste en letreros o afiches para el exterior del local que publicitan el hecho que el establecimiento es un agente de dinero móvil para un operador y no solo un vendedor de tiempo aire; y también un afiche para el interior de la tienda que juega el rol de educar y proteger a los usuarios.

Al decidir cuánto requerirán de los agentes, los operadores deben ser realistas cuando se trate de la cantidad de apalancamiento que aportan a la relación. Por ejemplo, Safaricom en Kenia les prohíbe a sus agentes M-PESA vender tiempo aire para redes móviles rivales e insiste en que los agentes M-PESA sean marcados prominentemente como tales. Pero fue capaz de hacerlo en parte gracias a su posición dominante en el mercado (74% de participación de mercado al momento de lanzar M-PESA), por lo tanto gozan de una fuerte posición de negociación con que muy pocos operadores cuentan.

## #3: Personal Alfabetizado

Los agentes de dinero móvil deben poder leer ya que sus responsabilidades siempre incluyen la realización de procesos que involucran leer y/o escribir. En algunos casos, será necesario que los agentes puedan leer un idioma diferente a su idioma nativo. Por ejemplo, los agentes de M-Paisa en Afganistán deben ser capaces de leer en inglés o en fonética Dari y Pashto para realizar transacciones en sus equipos y registrar información.

## #4: Gozar de la confianza de la comunidad

Debido a que el dinero móvil es un servicio financiero, la credibilidad de un nuevo servicio puede ser mejorada si los agentes mismos ya gozan de la confianza de los consumidores. Esto se puede lograr de varias formas. Muchos operadores han establecido sociedades con grandes cadenas minoristas que ofrecen alta visibilidad de marca

<sup>2</sup>Para mayor información, referirse a "Caso de Estudio - Zambia" en el reporte anual de dinero móvil para personas desbancarizadas del año 2009. [http://www.gsmworld.com/documents/mmu\\_2009\\_annual\\_report.pdf](http://www.gsmworld.com/documents/mmu_2009_annual_report.pdf)



para servir como agentes – cadenas que con frecuencia tienen además muchos fondos de liquidez de efectivo que pueden apalancar para retiro de efectivo. En otros casos, los operadores han utilizado agregadores con conocimiento local del paisaje minorista en áreas particulares para ubicar a los agentes de más confianza y respeto – aún cuando son negocios pequeños e informales.

#### #5: Alcance

El registro de agentes con múltiples locales (cadenas de supermercados, bancos, instituciones micro-financieras, etc.) a menudo ofrece una vía más rápida para escalar que el reclutamiento de locales singulares uno por uno. Pero debido a que el sector minorista es muy informal en la mayoría de los mercados que conducen al dinero móvil, los locales independientes típicamente son los pilares que dan solidez a cualquier red de agentes de un operador.

#### ¿Cómo se reclutan los agentes?

El reclutamiento de agentes es una de las partes que consume más tiempo y dinero en el lanzamiento de un nuevo servicio de dinero móvil, ya que el valor de la propuesta aún no es obvio para la mayoría de los agentes potenciales. Hablando en general, involucra tres actividades: identificación de agentes potenciales, educarlos respecto del dinero móvil, y alentar a los interesados a presentarse. Debido a que en la mayoría de los mercados el número de agentes potenciales es mucho mayor que la cantidad que finalmente serán agentes – por lo menos en la etapa inicial de un despliegue – los operadores tendrán que abarcar áreas grandes para cumplir con el registro de la cantidad de agentes que se han propuesto.<sup>3</sup> Una de las decisiones claves que los operadores deben tomar es si realizarán esta tarea internamente o contratarán servicios externos. En la etapa inicial de su despliegue de M-Pesa, Roshan les delegó a sus gerentes de ventas regionales la responsabilidad de registrar nuevos agentes de M-Pesa, pero encontró que no tenían suficiente ancho de banda para dedicarle al esfuerzo. Alternativamente, algunos operadores contratan recursos dentro del equipo de dinero móvil quienes son responsables de reclutar agentes. La mayor desventaja de este método es que estos nuevos reclutas probablemente no conozcan el paisaje minorista a lo largo del país en suficiente detalle como para identificar a los agentes prometedores de forma particularmente eficiente. Cuando los operadores deciden contratar servicios externos para el reclutamiento, también deben decidir a quien contratar, y bajo que términos.

La experiencia de Vodacom Tanzania, que ha probado múltiples estrategias de reclutamiento en la construcción de la red de agentes para M-PESA – desde el apalancamiento de canales de distribución de tiempo aire hasta el involucramiento de una agencia de apoyo en terreno, y finalmente un modelo agregador – ilustra las ventajas y desventajas de cada método.

#### Apalancar los Canales de Distribución de Tiempo Aire de los Operadores

Cuando estaba inicialmente planificando el lanzamiento de M-PESA, Vodacom Tanzania esperaba apalancar su canal existente de distribución de tiempo aire en la construcción de una red de agentes. Específicamente, Vodacom Tanzania quería que sus seis súper distribuidores de tiempo aire (es decir, los negocios a los cuales Vodacom Tanzania les vende tiempo aire y que, a su vez se lo venden al canal) sirvieran de líderes en el reclutamiento de agentes, explotando el conocimiento del canal de sus súper distribuidores y distribuidores para identificar agentes potenciales basados en su ubicación, volumen de ventas y otros factores. Pero cuando Vodacom Tanzania se acercó a sus súper distribuidores y les pidió que tomaran este papel a cambio de una participación en las comisiones futuras, solamente estuvieron de acuerdo con contribuir sus locales propios para servir de agentes de M-PESA, y no quisieron tomar un papel más estratégico<sup>4</sup> debido a que el modelo de comisiones de M-PESA no estaba diseñado para entregar comisiones a más capas.

#### Contratar una Agencia de Apoyo en Terreno

Vodacom Tanzania se dio cuenta que la construcción de una red de agentes a lo largo del país sin la ayuda de sus súper distribuidores requeriría de mucho trabajo en terreno. Habían pocas cadenas de tiendas en Tanzania, por lo tanto los triunfos rápidos (conseguir un gran número de agentes al firmar un solo trato) no serían comunes. Y como los contratarían directamente, la obligación de realizar una revisión de debida diligencia sobre los potenciales agentes era significativa. Para aliviar la demanda de recursos internos, Vodacom contrató a Afrikings – la empresa que ya era responsable del marketing en terreno y las ventas para su red de distribución de tiempo aire – para reclutar agentes de M-PESA. Aún con su la ayuda, esto resultó ser un proceso lento; de cada 100 agentes potenciales que asistían a una sesión sobre M-PESA, solo diez demostraban interés, y muchos de estos finalmente no resultaban apropiados en el proceso de debida diligencia – un proceso que, aun para los candidatos exitosos, demoraba entre 3 y 4 semanas.

En parte, el problema era que a los representantes de Afrikings les faltaba conocimiento detallado del paisaje de minoristas en muchos pueblos y aldeas de los cuales eran responsables, lo que significa que no fueron capaces de clasificar el gran número de agentes potenciales para poder rápidamente ubicar a los candidatos más prometedores. Sin embargo, en Abril de 2008 Vodacom había juntado a 100 agentes y salió al mercado con M-PESA.

<sup>3</sup>Eventualmente, los operadores pueden escalar para atrás o hasta eliminarla mayoría de sus esfuerzos de reclutamiento, una vez que el número de potenciales agentes que se auto-identifican y aplican solos es suficiente para cumplir con los objetivos de crecimiento del operador.

<sup>4</sup>Para una discusión más de fondo de por qué esto sucede frecuentemente, referirse a “Incentivar a los Agentes de Dinero Móvil” en <http://www.mmublog.org/agent-networks>.

### El modelo agregador

Al pasar el tiempo, se hizo evidente que Vodacom no era capaz de reclutar agentes con suficiente rapidez como para mantener el ritmo del crecimiento de la base de usuarios. Por lo tanto decidió agregar una capa al canal de distribución entre Vodacom y sus agentes que podría apurar el proceso de adquisición de agentes. Estos nuevos participantes, llamados agregadores, serían responsables del reclutamiento de nuevos agentes y de la administración de su flotante. A cambio, serían remunerados con un bono por cada agente reclutado y un porcentaje de las comisiones ganadas por ese agente de ahí en adelante. A los agregadores no se les otorgó ninguna exclusividad regional, a diferencia de los súper distribuidores de tiempo aire de Vodacom Tanzania.

Esta estructura probó ser efectiva, y persiste en Vodacom Tanzania hasta el día de hoy. Existen siete agregadores, y la intención es finalmente no tener más de diez.<sup>5</sup> Vodacom Tanzania ha encontrado que estos agregadores pueden registrar agentes en forma extremadamente rápida; uno, por ejemplo registró a 50 agentes en tres semanas.

### Definir el Papel de los Agregadores

**La rapidez es la ventaja crucial de del modelo agregador.** Típicamente, el impulsor de un crecimiento tan rápido en la red de agentes es un esquema de incentivo para los agregadores que los recompensa por cada agente que registran. Por razones obvias, esta estructura de compensación es más efectiva que una en la que a los agregadores se les paga un sueldo o una tarifa fija sin importar el número de agentes que registran; sin embargo, el operador no debe comprometerse a pagar estos bonos en forma indefinida, ya que en algún momento del crecimiento del servicio dejará de ser necesario que los agregadores busquen solicitudes porque los mismos agentes presentarán sus propias solicitudes.

En teoría, la responsabilidad de los agregadores podría terminarse una vez que un agente esta inscrito. Pero es importante evadir la instalación de una estructura que recompensa a los agregadores por el registro de agentes malos – refiriéndose a los agentes que no van a atender activamente a los usuarios (debido a que no mantienen flotante o por algún otro motivo). Una solución a este problema es solo pagarles la comisión completa por registrar a un agente una vez que ese agente ha realizado una cantidad mínima de transacciones y/o

ha registrado una cantidad mínima de usuarios – aunque los agregadores probablemente se quejarían por esto, ya que las acciones de los agentes, finalmente están fuera del control del agregador una vez terminada la fase de reclutamiento.

Vodacom Tanzania decidió que sus agregadores estaban bien posicionados no solo para reclutar agentes, pero también para asistirlos en la administración de liquidez de efectivo y valor electrónico. Como tal, decidieron ofrecerles a los agregadores un porcentaje de las comisiones ganadas por los agentes que ellos habían registrado en M-PESA a cambio de ayudarles a esos agentes a administrar su flotante. Discutimos este arreglo en más detalle en la sección “Administración de Agentes de Dinero Móvil” de este manual donde nos referimos a las entidades encargadas de la administración de liquidez de los agentes como agentes maestros. El punto clave por ahora es notar que, al delegarles a los agregadores ambos el reclutamiento y la administración permanente de efectivo, Vodacom Tanzania los incentivó efectivamente a registrar agentes de calidad – es decir, agentes que son líquidos y que estarán listos para transar con los usuarios.

Es decidir que hoy en día, Safaricom recluta los agentes de una forma muy similar a Vodacom Tanzania, aún cuando comenzó reclutando agentes utilizando equipos internos. A medida que los clientes empezaron a llegar masivamente a M-PESA a finales del año 2007, esos agentes empezaron a tener ganancias significativas. A su vez, una gran cantidad de solicitudes de agentes comenzó a inundar a Safaricom, sobrepasando su capacidad de revisarlos apropiadamente. Al mismo tiempo, los agentes empezaron a designar y administrar la liquidez de otros agentes (es decir la actividad de agentes maestros).<sup>6</sup>

<sup>5</sup>Cabe destacar que uno de estos agregadores es Afrikings, la agencia de apoyo de ventas y marketing en terreno.

<sup>6</sup>Referirse a “Tres claves dell éxito de M-PESA: Marca (“branding”), administración de canales y precios” por Ignacio Mas y Amolo

En el momento de decidir cuál de estos modelos de reclutamiento es el mejor para ellos, los operadores necesitan hacer una serie de preguntas básicas. ¿Cuáles son las capacidades internas – en el equipo de distribución de tiempo aire o en el equipo de dinero móvil – que podrían ser apalancadas para construir una red de agentes? ¿Cuál es el apetito de los súper distribuidores de tiempo aire para la distribución de dinero móvil? ¿Existen emprendedores en el mercado que pueden tomar el papel de agregador? ¿Los operadores se sienten cómodos entregando parte del control sobre el proceso de identificación y reclutamiento? Solo luego de haber respondido estas preguntas se puede desarrollar una estrategia apropiada de reclutamiento de agentes. Lo que está claro es que los agregadores agilizan el crecimiento de una red de agentes y pueden desempeñar un papel valioso en su administración futura.

### ¿Existe un proceso de solicitud?

Aunque los formularios de solicitud por lo general son simples, los agentes prospectivos con frecuencia luchan para producir toda la documentación de apoyo requerida para completar una solicitud. Esto no debe ser una sorpresa. Los operadores como M-PESA requieren todo desde certificados de incorporación hasta seis meses de estados de cuenta bancaria. Para algunos agentes prospectivos, estos documentos no son fáciles de conseguir. Los operadores, por lo tanto, necesitan equilibrar el deseo de revisar a los agentes prospectivos con diligencia y recibir documentación extensiva con la necesidad igualmente fuerte de construir una red de agentes de suficiente escala. En términos generales, debe existir una razón clara para cada documento requerido, y los operadores deben comprobar si los agentes deseables podrán proveer todos estos documentos.

De los candidatos a agente que no son distribuidores de tiempo aire de Safaricom, Safaricom requiere los siguientes documentos:

- Copias de los Memorandos y Estatuto de Asociación
- Copias certificadas de certificados de IVA y de impuesto a la renta corporativo, como corresponda.
- Un perfil de la empresa y un plan de negocios
- Listado de locales
- Certificado de incorporación o equivalente
- Un estado de accionistas oficial o equivalente
- Copias de la identificación y fotos de pasaporte de los directores de la empresa
- Copias de la identificación de personal clave
- Un formulario de solicitud de agente M-PESA completado
- Patentes de negocio para cada local
- Evidencia de historial comercial mínimo de seis meses por medio de estados de cuenta corriente de la empresa por un período de seis meses
- Formularios de declaración personal completados por los directores de la empresa
- Un certificado policial de buena conducta para los directores o personas que desempeñan un papel equivalente, administradores de oficinas, y asistentes principales.

Y tal como algunos agentes pueden luchar para producir los documentos de apoyo requeridos, algunos operadores con frecuencia tienen dificultades para procesarlos a una velocidad razonable.

Por lo tanto, antes del lanzamiento, los operadores deben considerar cuánto tiempo tomará la revisión de cada solicitud, conciliarlo con el tamaño anticipado de su red de agentes y escalar sus operaciones de back-office correspondientemente.

Algunos operadores deciden suplementar esta revisión de back-office por medio de visitar a cada agente prospectivo para inspeccionar su local, verificar las capacidades de personal, y considerar si la ubicación es deseable.

### ¿Qué obligaciones se les impone contractualmente a los agentes?

Los contratos entre operadores y agentes varían considerablemente en diferentes mercados, pero las cláusulas comunes incluyen lo siguiente:

- *Marca (“branding”)*: los operadores se comprometen a entregar a los agentes los materiales de marketing y marca necesarios; a su vez, los agentes acuerdan usar solamente materiales entregados por el operador
- *Comisiones*: los operadores reservan el derecho de variar y/o suspender cualquier comisión en cualquier momento (y cuando los operadores utilizan agentes maestros y les pagan a los agentes por medio de los agentes maestros, los agentes maestros están obligados a pagarles comisiones a los agentes dentro de cierto período de tiempo)
- *ALA/CFT*: los agentes se comprometen a realizar chequeos ALA/ CFT, sujeto a capacitación por parte del operador o de su representante designado, y cualquier obligación de reporte impuesta por el operador y/o el regulador
- *Flotante*: los agentes se comprometen a mantener cierto nivel de flotante (cuando los operadores utilizan agregadores, esta responsabilidad podría ser asignada a los agregadores)
- *Término*: los operadores y agentes típicamente reservan el derecho de terminar su relación en cualquier momento sin causa.

Si un operador ha elegido no designar agentes maestros, entonces sus agentes deberían tener contractualmente prohibido ceder, delegar, o sub-licenciar cualquiera de sus derechos u obligaciones a cualquier tercero.

### ¿Cómo se capacitan los agentes?

La capacitación de los agentes no es una tarea trivial. Los agentes no solo deben tener un buen entendimiento del concepto de dinero móvil, ser capaces de realizar transacciones (incluyendo seguir todos los procesos de negocios asociados, como mantener un libro de registro de transacciones), y cumplir con los requisitos de KYC y ALA/CFT; sino que también deben ser capaces de explicar el servicio y proveer apoyo básico a los clientes. Cada operador con una plataforma móvil necesita desarrollar un programa de capacitación que cubre estos elementos esenciales.

#### Capacitación de Agentes de Ingreso de Efectivo / Retiro de Efectivo

Para entregar esta capacitación, los operadores necesitan decidir si capacitan a los agentes en terreno, generalmente en el local minorista del agente, o en alguna ubicación central. En Uganda, los nuevos manipuladores – es decir, cualquier nuevo empleado de primera línea de un agente de ingreso de efectivo/retiro de efectivo de MTN MobileMoney – recibe hasta seis horas de capacitación en terreno. Esta capacitación es una mezcla de teoría y práctica y es entregada por los representantes de Top Image (una agencia de marketing en terreno) que se dedica a MobileMoney.<sup>7</sup> La capacitación culmina en un examen, y si el manipulador no lo pasa, el representante de Top Image vuelve al día siguiente para seguir con el entrenamiento. En la práctica, sin embargo, a veces los nuevos manipuladores son entrenados por otros empleados del agente.

Por otro lado, Safaricom requiere que el dueño o administrador de cada agente nuevo asista a una sesión de jornada completa en Safaricom House en Nairobi, lo que también culmina en un examen. Esto es inconveniente para el nuevo agente y podría desalentar a algunos pequeños negocios familiares en áreas remotas de solicitar ser un agente, ya que requeriría cerrar el negocio por el día y perder un día de utilidades, para asistir a la sesión. Sin embargo, la ventaja para Safaricom es que es más capaz de controlar el contenido que se presenta a los agentes y puede contar con la atención completa del agente ese día. Safaricom suplementa este entrenamiento con visitas posteriores (también realizadas por Top Image).

Compartiendo la diferencia, Orange en Côte d'Ivoire realiza sesiones de capacitación de medio día para los agentes nuevos de Orange Money en puntos centrales de regiones alrededor del país, las que son luego suplementadas por visitas a los locales.

#### Capacitación de Agentes de Registro en Terreno

Los operadores que usan un tipo separado de agentes para la adquisición de clientes generalmente emplean un mecanismo de capacitación distinto para ellos. En Uganda, los agentes de registro en terreno reciben 2–3 semanas de entrenamiento en terreno cuando empiezan a trabajar con MTN (aunque se les paga muy poco, si es que se les paga, durante este tiempo). En este tiempo pasan la mayoría del tiempo siguiendo a agentes con más experiencia para aprender sobre las características del dinero móvil, el proceso KYC, etc. En cambio WING en Camboya, ha optado por capacitar sus agentes de registro en terreno en sesiones de 2–3 días de duración antes de mandarlos a terreno para empezar a registrar usuarios. Por supuesto, el contenido de estas sesiones es significativamente diferente del contenido que es presentado a los agentes de ingreso de efectivo/retiro de efectivo, los agentes de adquisición de clientes solo necesitan ser capacitados en un tipo de transacción, pero podrían necesitar capacitación adicional en técnicas de venta.

<sup>7</sup>Top Image fue utilizado por los primeros seis meses; pero recientemente MTN comenzó a realizar sus funciones internamente

## Incentivando a los Agentes de Dinero Móvil

### Introducción

En esta sección buscamos contestar una pregunta general: ¿Cómo puede una red de operadores móviles diseñar un grupo de incentivos que motivan a los agentes para que sean participantes activos y productivos en la distribución de dinero móvil? Esto es importante debido a que los agentes son la primera línea de cada despliegue de dinero móvil: si ellos no obtienen la firma de los clientes, ningún cliente firma; si ellos no tienen flotante, los clientes no pueden realizar transacciones; y si no son confiables, el servicio de dinero móvil no parecerá confiable. Debido a que los incentivos son una manera poderosa de formar el comportamiento de los agentes – para motivarlos a reclutar clientes, mantener flotante y desarrollar la confianza de los clientes – es importante que esos incentivos sean los correctos.

Eso, sin embargo es difícil. Si los operadores les pagan a los agentes muy poco, los agentes no apoyarán el servicio (esencial debido a que el dinero móvil es un intangible, no es como los bienes de consumo de rápido movimiento, que actúan como una publicidad para sí mismos al estar colocados en el mostrador). Si los operadores les pagan a los agentes demasiado, destruirán su modelo de negocio, el que es predicado sobre la ventaja de costo de usar una red de agentes para atender a los clientes, en comparación con sucursales de bancos formales por ejemplo. Y si los operadores les pagan a los agentes por cosas equivocadas, incentivarán un comportamiento de parte del agente que podría socavar en vez de apoyar la salud del servicio de dinero móvil.

Hemos preparado este documento para guiar a los operadores a medida que colocan incentivos para los agentes, y ofrecer ideas a los operadores que están considerando cambiar los incentivos de los agentes. Nos enfocamos en la fijación de comisiones, pero se debe destacar que desde la perspectiva del agente, las comisiones que éste gana son solo uno de los incentivos de los cuales se beneficia. El volumen y tamaño de las transacciones que el agente puede manejar – que el operador puede influenciar a través de su gasto en publicidad y otros tipos de marketing – y el efecto que el servir de agente de dinero móvil tiene sobre el tráfico de público y por lo tanto sobre las ventas de otros productos en las instalaciones de un agente – son las otras partes de la ecuación que determinan cuánto gana un agente.

### ¿Cuál es el proceso para establecer un modelo de comisiones de agente?

Entender los requisitos de los agentes

**En cada despliegue que conocemos, a los agentes se les paga en base variable (comisiones). Las comisiones que los operadores les pagan a los agentes deben, como mínimo, ser lo suficientemente generosas como para persuadir a los agentes a invertir en flotante, aprender y recordar procesos relevantes y atender a los clientes de dinero móvil.** Los agentes casi siempre están en alguna otra línea de negocio antes de unirse a una plataforma de dinero móvil, tienen que percibir que el retorno de servir de agentes móviles puede ser por lo menos tan bueno como cualquier otra línea de negocio en la que puedan estar.

**El primer paso en la fijación de comisiones, por lo tanto, es analizar la parte económica del negocio de un agente típico.** Debido a que muchos agentes potenciales de dinero móvil venden tiempo aire, y debido a que el tiempo aire y el dinero móvil son ofrecidos por el mismo operador, muchos operadores y agentes asumen que el retorno de ser un agente de dinero móvil debería ser comparable al de vender tiempo aire. Pero eso no es necesariamente cierto. Imagínese que un minorista, que ya vende tiempo aire, está tratando de decidir si invertir \$250 o no en convertirse en un agente de dinero móvil. La mejor alternativa para hacerlo es probablemente no simplemente invertir \$250 más de inventario de tiempo aire, debido a que el constreñimiento sobre las ventas de tiempo aire de la mayoría de los minoristas no es la oferta, sino la demanda. Dada la gran disponibilidad de tiempo aire en la mayoría de los mercados emergentes, es razonable asumir que el retorno que los detallistas obtienen de la venta de tiempo aire es lo suficientemente alto como para justificar su inversión en un nivel de inventario que les permite cubrir la demanda existente la mayoría del tiempo. Si ese es el caso, la alternativa relevante de servir como agente de dinero móvil probablemente no es tiempo aire, sino otra cosa – y para muchos detallistas, son los bienes de consumo de rápido movimiento.

El punto de partida correcto entonces, es que los operadores se aseguren que servir de agente de dinero móvil ofrezca un retorno mayor a los agentes que la venta de su inventario menos rentable o de más lento movimiento. Este análisis requiere una cantidad significativa de investigación en

terreno – conversar con agentes potenciales respecto de su negocio, entender como evalúan las oportunidades, etc. Pero es solo a través de este proceso que los operadores pueden estar seguros que la estructura de comisiones que ofrecen al canal es suficientemente atractiva.

Para realizar este análisis, los operadores necesitarán estimar el tamaño y volumen de las transacciones que los agentes tendrán que realizar y la facilidad y frecuencia con la cual los agentes pueden recargar sus saldos de efectivo y valor electrónico – debido a que mientras más rápido un agente pueda recargar, menor capital necesitará tener amarrado en flotante. Estas son las variables sobre las cuales el operador tiene control significativo – por medio de la introducción de agregadores, por ejemplo, los operadores pueden hacer que sea más rápido y más fácil recargar sus saldos – pero esto, por supuesto introduce costos adicionales al modelo. Los operadores también necesitan estimar parámetros tales como el valor del tiempo de los agentes (o sus trabajadores), su costo de capital, y sus oportunidades alternativas de inversión, todas las cuales son variables sobre las cuales los operadores no tienen ningún control.

**Finalmente, los operadores no deben pasar por alto la posibilidad que, a través de ser un agente de dinero móvil, los detallistas pueden aumentar su tráfico de clientes, y por lo tanto las ventas de otros bienes en sus tiendas.** Este efecto – que probablemente será el más fuerte una vez que la masa crítica de usuarios comience a realizar transacciones, pero antes que el mercado esté completamente saturado con agentes de dinero móvil – provee ingresos incrementales para los agentes sin ningún costo adicional para el operador.

### Construcción de un modelo de negocios viable

La economía del negocio del agente por lo tanto dictará el piso de la gama de comisiones que los operadores deben ofrecer. **El techo, por otro lado, será en función del modelo general de negocio de dinero móvil del operador.** Es decir, las comisiones deben ser fijadas para que los operadores puedan obtener su objetivo financiero para el servicio de dinero móvil. Los operadores por lo tanto necesitan modelar cuidadosamente las comisiones que tienen planeado ofrecer, realizando suposiciones prudentes respecto del uso y escala, antes de presentarles una propuesta de valor a los agentes potenciales. (Por supuesto, estas suposiciones a veces serán incorrectas, y los operadores pueden decidir que necesitan ajustar las comisiones que ofrecen en respuesta – ver “¿Se pueden cambiar los incentivos?” más adelante.)

### ¿Cómo es la economía de la venta de tiempo aire diferente de servir como un agente de dinero móvil?

Es natural que los agentes potenciales que actualmente venden tiempo aire evalúen la oportunidad de servir como un agente de dinero móvil por medio de compararlo con el negocio de la venta de tiempo aire. Sin embargo, existen muchas razones por las cuales no es posible simplemente comparar el margen que ganan los detallistas por venta de tiempo aire con las comisiones que se les pagan por la facilitación de transacciones de ingreso de efectivo/retiro de efectivo). Los operadores necesitan ser proactivos en ayudar a los agentes a entender estas diferencias, y de presentar una propuesta de valor que compele por su propio mérito.

**Primero, los flujos de efectivo generalmente son diferentes.** Cuando un revendedor de tiempo aire vende tiempo aire a un cliente, no solo ha recuperado su inversión original, sino que ha ganado su margen de utilidades. En contraste, los agentes de dinero móvil a menudo reciben sus comisiones semanas después de realizar la transacción. Esto es menos atractivo desde la perspectiva de un agente debido a que tiene que esperar un largo tiempo para su ganancia pero más atractivo en el sentido que una suma de muchas comisiones agregadas pueden parecer más valiosas que un flujo permanente de comisiones muy pequeñas.

**Segundo, la frecuencia con la cual los agentes pueden recargar sus saldos de efectivo y valor electrónico no es la misma con la cual los revendedores de tiempo aire pueden recargar su inventario de tiempo aire.** En general, mientras menos frecuentemente un agente puede recargar el abastecimiento de cualquier bien, mayor es el margen que necesitará ganar para hacer que el inventario de ese bien valga la pena. En algunos mercados, los agentes pueden acceder a efectivo o valor electrónico más frecuentemente de lo que pueden recargar el tiempo aire. Pero aún poniendo de lado esta posibilidad, el hecho que los agentes de tiempo aire pueden realizar transacciones de ingreso y retiro de efectivo (“cash-in / cash-out”) les permite hacer uso más eficiente de su inventario de lo que es posible con el tiempo aire. Imagínese un agente que predominantemente realiza ingreso de efectivo pero ocasionalmente retiro de efectivo. Cada transacción de retiro que realiza le permite realizar otra de ingreso de valor equivalente con la misma inversión original flotante. (En realidad, un agente que realiza un saldo perfecto de ingreso y retiro nunca tendría

<sup>1</sup> Una manera rápida pero útil de evaluar si los operadores les están dando a los agentes una propuesta de valor que compele, es comparar el salario diario promedio de un trabajador de la tienda con las comisiones de una cantidad de transacciones que el trabajador pueda razonablemente facilitar en un día. El valor de las comisiones necesita exceder el salario diario (para responder a la inversión de capital del dueño de la tienda) para justificar su inclusión como agente. Para obtener más información referirse a Economías de Banca sin Sucursales (‘The Economics of Branchless Banking’), por Ignacio Mas 2009.

<sup>2</sup> El objetivo financiero del operador para el dinero móvil puede o puede no ser la rentabilidad; algunos operadores se conforman con que el dinero móvil alcance el punto de equilibrio debido a que piensan que los servicios de dinero móvil disminuirán la rotación de clientes (“churn”), aumentando ingresos, ingresos por voz y texto en la medida que se crea valor en el negocio en su conjunto.

que recargar.) Al contrario, una vez que el tiempo aire se vende, los agentes no pueden ganar dinero aceptando devoluciones y luego revendiendo el tiempo aire a otra persona.

**Tercero, los agentes de dinero móvil en áreas netas de recepción pueden explotar la sinergia entre su negocio minorista existente, que general “efectivo en caja”, y servir de agente de dinero móvil, que requiere inventario de efectivo para facilitar el retir.** La mayor sinergia es la menor inversión que el agente necesitará realizar en flotación de efectivo. En contraste, los detallistas no acumulan tiempo aire en el transcurso normal de su negocio.

**Cuarto, el aumento de tráfico físico, y por lo tanto de ventas de otros bienes, que disfrutan los agentes al ofrecer dinero móvil es potencialmente mayor que el efecto cuando ofrecen tiempo aire,** debido a que en cada mercado existen sustancialmente menos agentes de dinero móvil que revendedores de tiempo aire – por lo menos a principios del despliegue.

**Quinto, aún cuando los márgenes de tiempo aire generalmente se fijan en base a un porcentaje, las comisiones por transacciones de dinero móvil generalmente varían dependiendo del tamaño de la transacción.** Como tal, es difícil hacer una comparación directa sin conocer la distribución del tamaño de las transacciones que un agente realizará .

Antes de abordar a los agentes potenciales (o intermediarios de canal, como súper distribuidores) que ya están involucrados en distribución de tiempo aire sin la posibilidad de jugar un papel en el dinero móvil, los operadores necesitan entender cada uno de estos puntos, y poder claramente articular a los agentes por qué el ser un agente de dinero móvil tiene mucho sentido comercial para ellos. Sin embargo, los operadores no se deberían sorprender si muchos potenciales agentes encuentran que la economía de la agencia móvil es menos atractiva que la de reventa de tiempo aire. En esa situación, los operadores en muchos mercados han encontrado es más probable que los detallistas fuera de la red de distribución de tiempo aire se registren con entusiasmo para ser agentes al comienzo – pero que en cuanto esos agentes comienzan a prosperar, los detallistas (y distribuidores) de tiempo aire tradicionales rápidamente cambian de opinión respecto del valor de ser un agente de dinero móvil. Este proceso es acelerado en los mercados donde los clientes pueden recargar sus saldos de tiempo aire usando su monedero electrónico (“e-wallet”). Cuando los revendedores de tiempo aire se dan cuenta que los clientes han comenzado a hacer esto, a menudo deciden que capturar la comisión por ingreso de efectivo como agente de dinero móvil es mejor que ser des-intermediado de la venta de tiempo aire

completamente aún cuando los operadores típicamente pueden fijar estas comisiones más abajo que los márgenes de tiempo aire correspondiente para la mayoría de valores de transacción.

### ¿Por cuales transacciones se les paga a los agentes?

Generalmente, a los agentes se les paga por cada transacción que facilitan, que, en la mayoría de los despliegues son ingreso de efectivo, retiro de efectivo y registro de cliente. **Como principio general, el agente de dinero móvil debe ganar dinero en cada transacción que realiza.** Esto es debido a que los agentes pueden elegir cuales transacciones realizan, y sería muy frustrante para los clientes si los agentes se rehusaran a facilitar ciertas transacciones debido a que no son lo suficientemente rentables para el agente. Sin embargo al operador no debe importarle perder dinero en transacciones individuales, siempre que el modelo de negocio en general tenga sentido. Esto es lo que les permite a los operadores subsidiar ciertas transacciones (típicamente el ingreso que es gratis para los clientes pero por el cual el agente sí gana una comisión) pero luego recuperan ese valor en otras transacciones (típicamente en la transferencia de dinero, por la cual el cliente paga y el agente no es compensado).

### Registro de clientes

**Los agentes generalmente reciben un monto fijo por el registro de nuevos clientes.** Esto no es simplemente para crecer la base de clientes, sino también para darles a los agentes suficiente oportunidad de ingresos desde el comienzo del despliegue, con la expectativa de que a medida de que el mercado vaya madurando, las comisiones para el retiro y la entrada de efectivo irán remplazando aquellas de registro de clientes. **Esto requiere una gran inversión inicial de la parte del operador móvil.**

**En muchos casos, sin embargo, este honorario, o parte del mismo, es pagado solo después que el cliente ha realizado su primera transacción – para eliminar el incentivo para los agentes de registrar usuarios que no tienen la intención de usar el servicio y/o que no eduquen a los clientes respecto de cómo usar el servicio luego de registrarse.** Pero ni esto es a prueba de errores, varios despliegues se han encontrado con el hecho que algunos agentes inducen a los clientes a realizar una transacción muy pequeña inmediatamente después del registro (digamos, un ingreso de efectivo seguido inmediatamente por un retiro de efectivo) para que obtengan su comisión – después de lo cual el cliente puede nunca usar el servicio

de nuevo. Si el costo al cliente de registrarse para el servicio es menor que la comisión que gana el agente por registrarlo, este riesgo es especialmente agudo, debido a que el agente puede simplemente subsidiar el cargo de registro del cliente (y quizá hasta compartir un poco más), manteniendo el saldo de la comisión para sí mismo. Para minimizar este riesgo, Zain en Tanzania ha adoptado una comisión aún más elaborada para agentes que registran nuevos clientes a Zap: una tercera parte de la comisión de aproximadamente US\$1 es pagada al agente luego de verificación del cliente, pero el monto restante es pagado solo si el cliente realiza 5 transacciones en un período de 6 meses luego del registro.

### Comisiones de agentes de registro de clientes

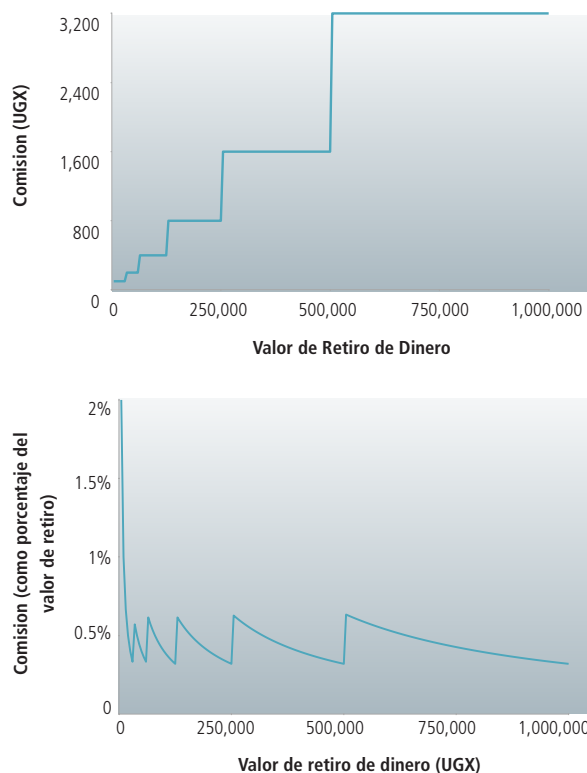
Los operadores que usan agentes de registro de clientes necesitan considerar los requisitos financieros particulares que probablemente tengan sus agentes de registro de clientes. La experiencia en Uganda y Camboya ha mostrado que pagar por agentes de registro de clientes de tiempo completo solo en base a comisiones es posible, pero que **es importante pagar comisiones tales que los agentes de registro de clientes exitosos pueden ganar un sueldo atractivo** (dadas sus capacidades y las condiciones del mercado laboral); de otra manera, rápidamente se fugarán – llevándose cualquier inversión realizada por el operador para la capacitación de ese agente..

De acuerdo a lo discutido anteriormente, se debe tener cuidado de incentivar a los agentes de registro de clientes para que solo registren clientes que requieren los servicios ofrecidos en la plataforma de dinero móvil y educarlos respecto de cómo usar el servicio luego del registro – esto debe incluir el señalar a los agentes de ingreso /retiro de efectivo en la vecindad con los cuales los clientes pueden comenzar a realizar transacciones. Si los operadores hacen que una gran parte de la comisión dependa del comportamiento del cliente en el futuro, sin embargo, necesitan mantener en mente los requisitos de flujo de efectivo de los agentes de registro de clientes en el intertanto (quienes, después de todo no tienen ingresos de otros negocios con los que la mayoría de los agentes de ingreso de efectivo y retiro de efectivo pueden contar). Algunos operadores han ofrecido a los agentes de registro de nuevos clientes un sueldo pequeño que va disminuyendo en el tiempo para resolver este problema.

### Ingreso de efectivo y retiro de efectivo

**En la mayoría de los despliegues, se les paga a los agentes por facilitar ambas transacciones de ingreso de efectivo y retiro de efectivo.** Generalmente, a medida que el valor de la transacción aumenta, las comisiones aumentan en términos absolutos pero disminuyen como un porcentaje del total. Esta estructura asegura que los agentes sean compensados suficientemente por realizar hasta transacciones muy pequeñas. Por ejemplo, estos gráficos ilustran la comisión que los agentes de MTN MobileMoney ganan en Uganda por realizar transacciones de retiro de efectivo (son aproximadamente 2.000 chelines ugandeses por un dólar estadounidense):

Comisiones por retiro de efectivo, MTN Uganda



Estas líneas no son parejas debido a que MTN Uganda, como muchos otros proveedores de servicios de dinero móvil, fija las comisiones en gradas:



Valor de Ingreso de efectivo (UGX)		Comisión de Agente (UGX)
Mínimo	Máximo	
5,000	30,000	100
30,001	60,000	200
60,001	125,000	400
125,001	250,000	800
250,001	500,000	1,600
500,001	1,000,000	3,200

La ventaja principal de fijar comisiones en gradas es que les permite a los operadores ofrecerles a los agentes un margen más generoso por transacciones de bajo valor que por las de mayor valor. Si no se hiciera esto, los agentes recibirían comisiones extremadamente pequeñas por el manejo de transacciones de menor valor, lo que los podría desalentar su realización. Pero esto a la vez puede establecer un incentivo para que los agentes motiven a los clientes a “separar” una transacción en múltiples, transacciones de menor valor. En MTN Uganda han diseñado las comisiones de sus agentes por ingreso de efectivo para hacer que sea difícil que los agentes hagan esto: los agentes tendrían que convencer a los clientes que separaran cualquier transacción en por lo menos tres partes para aumentar sus comisiones totales, y los clientes tendrían una buena razón para resistir esto debido a que pagarían mucho más en tarifas de ese modo.

La alternativa más común para pagar comisiones en base a gradas es pagarles a los agentes el mismo porcentaje de valor transado sin perjuicio del tamaño de la transacción. Esto elimina el incentivo de separar las transacciones, y puede ser suplementado por una comisión mínima por ambos el ingreso de efectivo y el retiro de efectivo lo que asegura que los agentes estén debidamente compensados por facilitar hasta las transacciones de poco valor.<sup>3</sup>

En muchos despliegues, los agentes ganan comisiones por retiro de efectivo que son una y media a dos veces más altas que por la realización de ingreso de efectivo. Los operadores nos dicen que esto es lo que exigen los agentes. Una explicación posible es que los agentes que principalmente realizan transacciones de ingreso de efectivo probablemente están ubicados en áreas urbanas densas, que les permiten realizar un mayor volumen de negocios y fácilmente recargar su stock de dinero electrónico. Los agentes que principalmente realizan transacciones de retiro de efectivo es más probable que estén ubicados en áreas rurales o semi-rurales donde manejarán un menor número de transacciones y encontrarán que es más demoroso

recargar su stock de efectivo frecuentemente. Por lo tanto, será necesario que ganen un mayor margen en las transacciones que si realizan relacionadas con los agentes cuyo negocio primario es de ingreso de efectivo.

#### **Comisiones por ingreso de efectivo/retiro de efectivo de Zain Zap**

Zain también ha adoptado el modelo en gradas para su servicio Zap, pero con unas pocas diferencias clave que están cercanamente relacionadas y que, tomadas en conjunto ofrecen una proposición de valor marcadamente diferente a los agentes de lo que ofrece Safaricom con M-PESA. Primero, Zain cobra a sus clientes por transacciones de ingreso de efectivo y retiro de efectivo. Segundo, Zain les permite a los agentes quedarse con 100% de la tarifa que cobran al cliente por cada transacción. Tercero, aún cuando Zain recomienda un conjunto de tarifas por ingreso y retiro de efectivo a sus agentes – y las comunica a los clientes – ellos reconocen que algunos agentes las modificarán, y la habilidad de Zain para controlar esto es limitada. Como tal, los agentes pueden cobrar más o menos dependiendo de su abastecimiento o dinero electrónico (“e-money”) y efectivo y de la demanda de los clientes, y pueden negociar diferentes tarifas con diferentes clientes. Finalmente, los clientes pagan tarifas en efectivo al agente.

¿Cuáles son las implicaciones del método de Zain? Primero, su modelo de negocios simplificado para ambos el operador y el agente. Zain no gana ni pierde dinero con el ingreso y retiro de efectivo, sino que gana dinero por transferencias y otras transacciones iniciadas por los clientes. Similarmente, el agente captura todo el valor que ha creado por la realización de ingreso de efectivo y retiro de efectivo y lo obtiene en efectivo inmediatamente. También le permite a Zain enfocar su baja tarifa de comunicaciones, la que es típicamente US\$0,12 por transacción y posiciona a Zap como un instrumento de pago costeable.

Por otra parte, la calidad de la experiencia del cliente con Zap es potencialmente variable. Por medio de permitir a sus agentes que fijen sus propias comisiones, Zain permitió lo que probablemente ocurre en alguna medida aún en despliegues donde está oficialmente prohibido: los agentes aumentan las comisiones cuando la demanda por valor electrónico o efectivo es especialmente alta. En un mundo teórico, esto debería resultar en una fijación de precio óptima – después de todo, los agentes también pueden ofrecer descuentos cuando la demanda es baja – pero en el mundo real, los clientes pueden visualizar esta práctica como rapaz. Parte del atractivo de los

<sup>3</sup> Una ventaja relativamente menor de este método es que, asumiendo que el operador cobra tarifas al cliente que están basadas en gradas, el margen bruto del operador variará sustancialmente por transacción.

servicios de dinero móvil es que ofrecen precios establecidos es la simplicidad y transparencia de ese arreglo para los clientes. Como tal, los operadores que están considerando el modelo Zap deben considerar cuidadosamente si las ventajas pesan más que las desventajas

### Otras comisiones de agente

A veces, los operadores eligen pagarles a los agentes otras comisiones. Vodacom Tanzania, por ejemplo, les da una comisión a los agentes cada vez que los clientes que ellos han registrado compran tiempo aire usando M-PESA. Esta comisión fue establecida para reducir la resistencia a M-PESA por parte de los agentes y agregadores quienes se preocupaban que sus clientes pudieran dejar de comprar tiempo aire directamente de ellos una vez que se habían registrado con M-PESA. El problema con este método, desde la perspectiva de un operador, es que erosiona algo del valor que se crea por medio de migrar a los clientes de la compra de tiempo aire de los agentes a hacerlo en la plataforma de dinero móvil. En la mayoría de los mercados, los operadores no pagan tal comisión, pero algunos eligen no promover la habilidad de recargar usando la plataforma de dinero móvil para no antagonizar a su canal.<sup>4</sup>

### ¿Todos los agentes tienen la misma estructura de comisiones, o varían?

Pagarle a cada agente las mismas comisiones es la norma, pero existen excepciones. Por ejemplo, los operadores pueden acordar ofrecer estructuras de comisiones más generosas a los agentes con muchos puntos de venta (por ejemplo, una cadena de estaciones de servicio) debido a que el registro de tales agentes le permite al operador escalar rápidamente su red.

En el capítulo de “Construcción de Redes de Agentes” de esta guía discutimos como los proveedores de dinero móvil pueden algún día designar diferentes categorías de agentes, permitiendo a ciertos agentes especializarse en transacciones especialmente grandes o pequeñas. Es muy probable que, si es que y cuando esto ocurra, tales agentes necesitarían ganar comisiones diferentes, en base a sus diferentes estructuras de costo.

### ¿Se pueden cambiar los incentivos? ¿Por qué y cómo lo harían?

Un impulsor material del éxito o fracaso de un despliegue de dinero móvil en términos financieros es las comisiones que los operadores pagan a los agentes. Si los operadores fijan las comisiones demasiado bajas, los agentes potenciales encontrarán que la propuesta de valor no es suficientemente

atractiva, y el operador tendrá que luchar para registrarlos en la red. Pero si los operadores fijan las comisiones demasiado altas, los operadores pueden encontrarse con que no pueden obtener sustentabilidad para el despliegue en general. (Esto puede fácilmente ocurrir si las suposiciones iniciales de un operador respecto de otros costos, ingresos y volúmenes resultan haber sido excesivamente optimistas). Sin embargo, la reducción de comisiones conlleva al riesgo de alienar a los agentes en los cuales los operadores confían no solo para entregar su servicio de dinero móvil pero también para promoverlo.

### Una solución a este dilema es que los operadores a veces consideran construir una cierta flexibilidad en el modelo de negocio desde el momento de lanzamiento.

Esto se comprende desarrollar un conjunto de comisiones para los agentes que los compele, pero asegurándose que por lo menos algunos de los componentes de ese paquete estén claramente identificados como promociones de corto plazo que pueden ser extendidas o retiradas a discreción del operador. Por ejemplo, los operadores pueden ofrecerles a los agentes bonos especiales por la adquisición de clientes en los primeros meses luego de salir al mercado. O pueden aumentar las comisiones por transacciones de ingreso de efectivo y retiro de efectivo por un tiempo limitado para recompensar a los agentes quienes mantienen flotación a mano aún en los días iniciales, en los cuales los valores de transacción probablemente serán bajos. Entonces, a medida que aumentan los volúmenes, los operadores pueden evaluar si las comisiones deben ser reajustadas.

Aún después del lanzamiento, los operadores quienes hacen uso liberal de tales promociones de tiempo limitado pueden rápidamente responder a temas emergentes durante el ciclo de vida del despliegue. **Muchos operadores han desarrollado estrategias sofisticadas de promoción comercial en sus negocios de distribución de tiempo aire, y los equipos de dinero móvil pueden usar esta experiencia para obtener ideas sobre como tales promociones pueden ser útiles en el dinero móvil también.**

### ¿Qué son las comisiones de agregadores y agentes maestros?

Los agregadores (definidos en este documento como una entidad responsable de reclutar agentes) son típicamente pagados una tarifa fija de hasta US\$100 para el registro de agentes, mientras que los agentes maestros (quienes administran la liquidez permanente del agente) ganan

<sup>4</sup> Por supuesto, los operadores que completamente pasan por alto su red de distribución de tiempo aire al establecer una red de agente de dinero móvil no enfrentan este conflicto de canal.

una proporción de las comisiones que ganan los agentes bajo su amparo. De la misma manera que con las comisiones pagadas a los agentes para registrar nuevos clientes, los operadores deben tener cuidado de no inclinar el resto de los incentivos de los agregadores / agentes maestros demasiado hacia el reclutamiento de agentes, debido a que probablemente solo tendrán éxito en crecer una gran red de agentes inactivos. Los agregadores / agentes maestros deben cosechar la mayoría de su recompensa por medio de la participación permanente en las comisiones ganadas por sus agentes – lo que les motivará para registrar a buenos agentes desde un comienzo. Por supuesto los operadores deben modelar el flujo de recaudación bruta (es decir, tarifas menos comisiones) que esperan realizar de un agente promedio antes de decidir cuánto de ese valor compartir con los agregadores por el registro del agente.

Algunos operadores dictan cómo las comisiones entre los agentes maestros y los agentes serán distribuidas; otros permiten que los agentes maestros y los agentes lo negocien. En Kenya, Safaricom ha recientemente decidido insistir que los agentes maestros compartan 80% de las comisiones ganadas con el agente, aunque a veces en el mercado ese porcentaje era menor (70%) debido a que los agentes maestros estaban invirtiendo más tiempo en administración de efectivo. En el mercado de Afganistán, los agentes de M-Paisa pueden quedarse con solo 50% de las comisiones ganadas cuando el agregador / agente maestro ha puesto el capital inicial requerido para el flotante. (La reducción en la fracción de las comisiones a las cuales tienen derecho es por lo tanto en reemplazo de intereses pagados al agregador / agente maestro por el préstamo de capital inicial).

### ¿Cómo se pagan las comisiones?

Existen tres diferentes mecanismos para pagar las comisiones, y algunas variaciones respecto de cuánto tiempo después de una transacción se paga la comisión asociada:

Tiempo	Instrumento
■ Atrasada (suma alzada)	■ Valor electrónico
■ Inmediatamente luego de la transacción	■ Efectivo
	■ Transferencia bancaria

Ambos Zain y True Money, (un servicio de dinero móvil ofrecido por un operador móvil tailandés, True Move) pagan comisiones inmediatamente después que se han completado las transacciones. True las paga en valor electrónico. En el modelo Zap, los agentes tienen derecho de recibir 100% de la tarifa que cobran al cliente, y reciben ese pago en efectivo.

En contraste, a los agentes de todos los despliegues de Vodafone Money Transfer se les pagan comisiones por mes vencido. A fines de cada mes, el operador calcula las comisiones adeudadas a todos los agentes de cada agente maestro, luego las transfiere, en valor electrónico, al agente maestro; a su vez, el agente maestro es responsable de distribuir la fracción de la comisión adeudada a los agentes individuales.

Algunos operadores dictan cómo las comisiones entre los agentes maestros y los agentes serán distribuidas; otros permiten que los agentes maestros y los agentes lo negocien. En Kenya, Safaricom ha recientemente decidido insistir que los agentes maestros compartan 80% de las comisiones ganadas con el agente, aunque a veces en el mercado ese porcentaje era menor (70%) debido a que los agentes maestros estaban invirtiendo más tiempo en administración de efectivo. En el mercado de Afganistán, los agentes de M-Paisa pueden quedarse con solo 50% de las comisiones ganadas cuando el agregador / agente maestro ha puesto el capital inicial requerido para el flotante. (La reducción en la fracción de las comisiones a las cuales tienen derecho es por lo tanto en reemplazo de intereses pagados al agregador / agente maestro por el préstamo de capital inicial).

### ¿Cómo se pagan las comisiones?

Existen tres diferentes mecanismos para pagar las comisiones, y algunas variaciones respecto de cuánto tiempo después de una transacción se paga la comisión asociada:

Tiempo	Instrumento
■ Atrasada (suma alzada)	■ Valor electrónico
■ Inmediatamente luego de la transacción	■ Efectivo
	■ Transferencia bancaria

Ambos Zain y True Money, (un servicio de dinero móvil ofrecido por un operador móvil tailandés, True Move) pagan comisiones inmediatamente después que se han completado las transacciones. True las paga en valor electrónico. En el modelo Zap, los agentes tienen derecho de recibir 100% de la tarifa que cobran al cliente, y reciben ese pago en efectivo.

En contraste, a los agentes de todos los despliegues de Vodafone Money Transfer se les pagan comisiones por mes vencido. A fines de cada mes, el operador calcula las comisiones adeudadas a todos los agentes de cada agente maestro, luego las transfiere, en valor electrónico, al agente maestro; a su vez, el agente maestro es responsable de distribuir la fracción de la comisión adeudada a los agentes individuales.

En MTN MobileMoney en Uganda, las comisiones pueden ser pagadas de dos maneras, dependiendo de la preferencia del agente: inmediatamente, con el valor transferido a la cuenta de dinero electrónico; o a fines de mes, con el valor transferido a la cuenta bancaria del agente. Típicamente, son los agentes más grandes, con procesos más sofisticados de conciliación, que prefieren este último.

Una ventaja de pagar comisiones en suma alzada vencida es que pueden parecerles más valiosas a los agentes que muchas comisiones pequeñas individuales. Otra es que tales comisiones pueden ser retenidas si el operador encuentra que un agente las ha ganado fraudulentamente. Sin embargo la desventaja es que los agentes tienen que esperar un largo tiempo para obtener utilidades del dinero móvil. Los agentes parecen variar en sus preferencias en esta dimensión ambos dentro y a través de los mercados, por lo tanto la habilidad de MTN Uganda de hacer ambos les permite ajustarse a las preferencias de cualquier agente potencial.

La principal ventaja de pagar comisiones sobre la plataforma de dinero móvil es que los motiva a incluir estas comisiones en su stock de valor electrónico.

## Administrar una Red de Agentes de Dinero Móvil

### Introducción

En este artículo, exploramos como los operadores móviles pueden asegurar que las redes de agentes que han construido e incentivado sean administradas efectivamente. Una red de agentes bien administrada puede ayudar a los operadores a crear conciencia de marca, educar a los clientes, y cumplir con las demandas de liquidez a nivel de sistema, y todo eso aumenta la confianza entre los usuarios en un servicio que es inicialmente no intuitivo. Una red de agentes mal administrada, por otro lado, será caracterizada por amplias experiencias de mala calidad por parte del cliente, que a la vez erosiona la confianza y espanta a los clientes.

Nosotros abordamos dos preguntas amplias en esta sección referentes a la administración de redes de agentes. Primero, consideramos las formas en que los operadores pueden asegurar que sus agentes les entreguen, en forma consistente, experiencias positivas a los clientes, incluyendo los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para asegurar la liquidez de los agentes. Segundo, identificamos las formas en que los operadores han protegido sus redes de agentes para que no puedan ser abusadas.

### ¿Cómo se aseguran los operadores que sus agentes sean líquidos?

La mayoría de los agentes necesitarán recargar su inventario de valor electrónico o efectivo para poder continuar atendiendo a sus clientes. Los agentes que realizan principalmente ingreso de efectivo necesitarán recargar su inventario de valor electrónico; los agentes que realizan principalmente retiros de efectivo necesitarán recargar su inventario de dinero en efectivo.<sup>1</sup>

**Los operadores han desarrollado diferentes procesos de administración de liquidez, y la mayoría de los operadores emplean más de uno.**

### Venta de valor electrónico al canal: un set de opciones



<sup>1</sup> Los pocos agentes que realicen una cantidad similar de ingreso de efectivo y retiro de efectivo no tendrán que recargar con tanta frecuencia; el agente hipotético cuyos requisitos de flotamiento de valor electrónico son exactamente iguales a los requisitos de flotamiento de efectivo solo tendría la necesidad de recargar cuando su negocio estuviera creciendo

### Opción 1: Comprar y vender valor electrónico directamente a los agentes

El arreglo más simple es que los operadores móviles les compren y vendan valor electrónico directamente a los agentes. Muchos operadores tienen locales minoristas de propiedad de la misma empresa en el mercado en los que comercializan y se pueden utilizar estos locales como puntos de distribución de dinero electrónico y efectivo a los agentes (aunque, por lo general, también servirían de agentes a los usuarios. Sin embargo, este método requiere que los agentes se presenten físicamente en uno de los locales del operador, lo que podría consumir mucho de su tiempo, especialmente para los agentes ubicados más lejos.

Si la infraestructura bancaria existente en el mercado está suficientemente desarrollada, un operador la puede apalancar para facilitar la compra y venta de valor electrónico a los agentes. Por ejemplo, MTN Uganda permite que los agentes compren valor electrónico a través de un depósito de efectivo en una cuenta bancaria en su banco socio. Una vez confirmado el depósito, MTN Uganda le transfiere el valor electrónico al agente. Ya que hacer depósitos es gratuito, este mecanismo no tiene costos explícitos, pero nuevamente consume el tiempo del agente, una vez más para los agentes rurales que viven lejos de una sucursal del banco socio de MTN Uganda. Este método es una buena opción para operadores que se han asociado con un banco que puede realizar depósitos en efectivo en tiempo real. Además, es bastante simple: este método no requiere modificación alguna del proceso normal de recepción de depósitos del banco.

Nótese, sin embargo, que la compra de valor electrónico a agentes por medio de este mecanismo requiere que el agente tenga una cuenta bancaria, en la cual el operador pueda depositar fondos (que luego pueden ser retirados por el agente en efectivo).

En Tailandia, donde la infraestructura bancaria permite transferencias interbancarias instantáneas, un agente de True Money Express puede comprar valor electrónico a través de una transferencia de dinero desde su cuenta bancaria a la cuenta de True Money Express (una transacción hecha con un equipo móvil), y luego su cuenta es acreditada inmediatamente con valor electrónico (True Money Express facilita esta funcionalidad manteniendo cuentas en alrededor de una docena de bancos en el país). Sin embargo, a diferencia de las opciones anteriores, este método tiene un costo explícito: una tarifa por transferencia bancaria de alrededor

del 1%, que es pagada por el agente. Además, funciona solamente para vender valor electrónico a los agentes y no para comprárselo, aunque como los agentes de True Money Express aún no facilitan retiros de efectivo, que implicaría aceptar y potencialmente acumular grandes cantidades de dinero electrónico de los clientes, raramente se presenta la necesidad de los agentes de venderle valor electrónico de vuelta a True Money Express.<sup>2</sup>

### Opción 2: Utilización de súper agentes y agentes maestros

En la mayoría de los mercados, sin embargo, es poco realista esperar que los agentes viajen a un local del operador o a una sucursal del banco socio de su operador y es imposible para el sistema bancario facilitar transferencias instantáneas y por lo tanto la compra de valor electrónico. **En estos casos, los operadores asignan intermediarios a quienes les venden y les compran valor electrónico, y quienes a la vez, les venden y les compran a los agentes.** Igual que los mayoristas en otros sistemas de distribución, estas entidades ganan comisiones un poco más bajas que los agentes regulares, porque venden al por mayor, pero de todas formas tendrán que ser compensadas por su aporte.

Los candidatos más obvios para esta posición son los bancos, idealmente aquellos que cuentan con una red de sucursales relativamente grande, y bancos que están dispuestos a realizar esta función a veces son designados como súper agentes. Por una tarifa, los súper agentes acuerdan comprar y vender valor electrónico a cambio de dinero en efectivo. Safaricom ha firmado acuerdos con varios bancos en Kenya para realizar el papel de súper agente.<sup>3</sup> En este modelo, el cobro por recarga puede ser pagado tanto por el agente como por el operador. Aunque este modelo también requiere que los agentes se presenten físicamente en una sucursal de banco tal como lo harían en la opción 1, sí le permite a un operador asociarse con múltiples bancos – y apalancar múltiples redes de sucursales – para darles más opciones a los agentes. También les permita a los agentes convertir, en forma instantánea, el dinero efectivo en valor electrónico y vice versa.

<sup>2</sup> Para mayor información, referirse a "True Money y M-PESA: Dos Caminos Únicos para Escalar" por Paul Leishman en <http://mmublog.org/south-east-asia/new-gsma-case-study-on-thailand's-true-money/>.

<sup>3</sup> Referirse a "Tres Claves para el Éxito de M-PESA: Construcción de Marca ("Branding"), Administración de Canales y Fijación de Precios," un artículo venidero por Ignacio Mas y Amolo Ng'weno, para una discusión más detallada sobre los procesos de liquidez establecidos por Safaricom.

<sup>4</sup> Para más información sobre agregadores, ver "Construcción de una Red de Agentes de Dinero Móvil", la primera sección de este manual, en <http://www.mmublog.org/agent-networks/>

**Aun cuando los bancos ocasionalmente cumplen esta función, es más comúnmente delegada a figuras llamadas agentes maestros, quienes acuerdan administrar la liquidez de un set de agentes.** (Los agentes maestros son casi siempre las mismas entidades que los agregadores, pero para propósito de claridad hacemos una distinción entre ambas funciones ya que en teoría sus funciones podrían ser entregadas por diferentes entidades.<sup>4</sup>) Esto significa que un agente maestro le compra valor electrónico al operador para luego revenderlo a los agentes bajo su paraguas. Si un agente maestro apoya a un grupo de agentes quienes, netamente, realizan más retiros de efectivo que ingresos de efectivo, el agente maestro le comprará valor electrónico a los agentes y se lo venderá al operador. Para minimizar la frecuencia con que los agentes maestros necesitan comerciar directamente con el operador, los operadores pueden insistir que los agentes maestros apoyen a los agentes tanto en áreas urbanas como rurales, y así equilibrar los requisitos de ingreso de efectivo y retiro de efectivo.

**A veces, los agentes maestros emplean personal que puede llevar dinero efectivo a los agentes o traer dinero efectivo de los agentes. Generalmente, se espera que tomen la responsabilidad de asegurar que sus agentes tengan liquidez y por lo tanto estén listos para transar con los clientes.** Es por esta razón que la mayoría de los operadores les dan herramientas a los agentes maestros para monitorear los saldos de valor electrónico de sus agentes. Esto les permite a los agentes maestros actuar en forma preventiva cuando un agente podría luego tener la necesidad de comprar más valor electrónico. Por supuesto, no es posible monitorear electrónicamente los saldos de efectivo, pero los operadores pueden incentivar una comunicación estrecha entre los agentes y sus agentes maestros para asegurar que no se acabe el dinero efectivo: Vodacom Tanzania recientemente les ha asignado números de teléfono móviles a sus agentes maestros con tarifa liberada para que puedan comunicar sus necesidades de liquidez libremente sin preocuparse de incurrir en costos de tiempo aire.

Esta diferencia en grados de responsabilidad entre los súper agentes y agentes maestros es reflejada en la manera en que generalmente se les paga. A los súper agentes se les paga cada vez que les compran o venden valor electrónico a los agentes, mientras que a los agentes maestros se les

paga por la administración de liquidez indirectamente, a través de una participación en las comisiones ganadas por los agentes al transar con los clientes.<sup>5</sup> Al conectar la compensación de un agente maestro con el éxito de sus agentes, los operadores motivan a los agentes maestros a asegurarse que sus agentes tengan liquidez. Los bancos no pueden asumir esta responsabilidad (y en cualquiera caso, generalmente los bancos no asumen la tarea de administrar agentes particulares, como lo hacen los agentes maestros) por lo tanto tiene más sentido pagarles por cada transacción.

Esta diferencia en grados de responsabilidad entre los súper agentes y agentes maestros es reflejada en la manera en que generalmente se les paga. A los súper agentes se les paga cada vez que les compran o venden valor electrónico a los agentes, mientras que a los agentes maestros se les paga por la administración de liquidez indirectamente, a través de una participación en las comisiones ganadas por los agentes al transar con los clientes.<sup>5</sup> Al conectar la compensación de un agente maestro con el éxito de sus agentes, los operadores motivan a los agentes maestros a asegurarse que sus agentes tengan liquidez. Los bancos no pueden asumir esta responsabilidad (y en cualquiera caso, generalmente los bancos no asumen la tarea de administrar agentes particulares, como lo hacen los agentes maestros) por lo tanto tiene más sentido pagarles por cada transacción.

<sup>5</sup> Unlike airtime superdealers, mobile money masteragents sell electronic value at the same price at which they buy it from the operator.

## ¿Aparte de la liquidez, cuales son los otros elementos de una experiencia positiva del cliente que los operadores deben controlar?

En el dinero móvil, los operadores tienen que confiar en proveedores de servicios independientes para cubrir el último eslabón de la cadena de distribución y para ser dueños de la relación cara-a-cara con los clientes. Esto mantiene los costos bajos y les permite a los operadores desarrollar redes de agentes omnipresentes. Sin embargo, crea un riesgo que el servicio sea entregado en forma inconsistente o insatisfactoria si los agentes no están bien capacitados y monitoreados cercanamente. Y como describimos en “Construir una Red de Agentes de Dinero Móvil,” el ofrecer dinero móvil es tan poco familiar para la mayoría de agentes nuevos como lo es para la mayoría de los clientes utilizarlo, por lo tanto existe un margen significativo para que las cosas salgan mal. Eso hace que sea esencial que los operadores instalen una estructura apropiada de administración de canales. **Además de asegurar la liquidez de sus agentes, esta estructura necesita asegurar que los agentes estén prominente y consistentemente marcados y observen procesos de negocios relevantes – claves para una experiencia de alta calidad por parte del cliente.**

### Construcción de marca y comercialización

Para asegurar que los agentes puedan ser fácilmente identificados por los clientes y para construir conciencia de la marca para el servicio, es importante que los agentes de dinero móvil estén claramente ‘marcados’ en el mercado. Por lo tanto, los operadores generalmente requieren que sus agentes se adhieran a ciertas normas de construcción de marca. **Es importante visitar los agentes regularmente para asegurar que estas normas se estén cumpliendo.**

#### Construcción de Marca y Comercialización de Agentes de True Money Express

Cada agente de True Money Express en Tailandia recibe un kit de inicio que incluye todo el colateral requerido para comenzar a facilitar transacciones. Un kit de inicio incluye mini afiches y stickers que pueden ser utilizados para publicitar en su área; mientras que los kits más avanzados incluyen una caja de luz que puede ser instalada afuera del local de un agente de alto tráfico. En cada tipo de kit de inicio también se incluye un método para llevar un registro físico de cada transacción: a los agentes que eligen los kits de inicio se les hace entrega de bitácoras que ayudan a la confianza del cliente por medio de un importante registro tangible de cada transacción. Los kits también incluyen timbres, que pueden ser utilizados para timbrar las boletas que han sido canceladas en el mesón (para recrear de forma más cercana la experiencia de pagar una cuenta en un banco, donde también utilizan timbres) y un manual para agentes que incluye instrucciones paso-por-paso

para cada tipo de transacción.

#### Construcción de una marca de dinero móvil

Tal como se señala en la introducción de este manual, uno de los activos que los operadores de redes móviles aportan al negocio del dinero móvil es una marca poderosa. Sin embargo, los operadores varían en la medida que apalancan dicha marca. **En general, encontramos que los clientes se sienten más cómodos con una sub-marca de dinero móvil que está relacionada, pero claramente diferenciada, de la identidad de la marca central del operador.** Cuando la marca de dinero móvil es casi indistinguible de la marca del operador, se vuelve difícil para el usuario identificar en cuales agentes puede realizar transacciones de dinero móvil y en cuales puede comprar tiempo aire. Al otro lado del espectro, cuando la marca del dinero móvil se aparta radicalmente de la del operador, se pierde la oportunidad de capitalizar en base a la fuerza de la marca principal

#### Consistencia

Hasta ahora, hemos discutido los aspectos de la experiencia del cliente que son fáciles de observar: ¿El local ha construido la marca apropiadamente, y el agente tiene liquidez? **Pero a menudo son las capacidades más intangibles que distinguen entre los agentes buenos y los malos:** ¿Es capaz el personal del agente de explicar el dinero móvil claramente a los clientes? ¿Consistentemente completan la bitácora de registro en cada transacción? ¿Se adhieren a las guías de precios?

**Para asegurar que las respuestas a estas y otras preguntas sean afirmativas, los operadores o sus representantes designados necesitan visitar regularmente a sus agentes, para monitorear su adherencia a los procesos de negocios prescritos y para proveer capacitación adicional de acuerdo con las necesidades.** Entrenamiento adicional significa ofrecer tanto capacitación de “actualización” sobre los aspectos básicos de la provisión de servicios de dinero móvil, particularmente al personal nuevo, como también la capacitación de agentes en nuevas características o servicios que son lanzados en la plataforma de dinero móvil.

#### Partes responsables

Ya que son necesarias las visitas en terreno regulares para asegurar que los agentes cumplan con los procesos de negocios y que mantengan una debida construcción de la marca y comercialización, los operadores con frecuencia delegan ambas funciones a una sola entidad, pero exactamente cual entidad se elige varía entre despliegues.



#### Opción 1: Personal Existente de Ventas y Marketing de Tiempo Aire en Terreno

Hasta recientemente, el equipo de ventas de tiempo aire en terreno de Zain era responsable de monitorear los agentes Zap en Tanzania. Zain usaba este método debido a que no había presupuesto para otra opción. Pero Zain descubrió que era difícil lograr que su equipo de ventas se enfocara en la capacitación y construcción de la marca de Zap ya que además eran responsables de lograr varias otras metas. Además, dado que en muchos mercados los equipos de venta son compensados en base a las ventas de tiempo aire en su región, puede ser difícil diseñar una estructura de incentivo que los alentaré a designar la proporción necesaria de su tiempo para monitorear agentes.

Aún si se pudiera desarrollar tal estructura de compensación, no queda claro si las capacidades de un buen representante de ventas de tiempo aire son las mismas capacidades requeridas para monitorear, y capacitar agentes de dinero móvil.

#### Opción 2: Un Nuevo Equipo de Personal de Dinero Móvil Dedicado en Terreno

MTN Uganda recientemente creó un nuevo equipo interno para monitorear sus agentes de dinero móvil. La diferencia clave entre este método y el de Zain en Tanzania es que los equipos de MTN están dedicados al servicio y por lo tanto no tienen conflictos de objetivos que podrían inclinarlos a des-priorizar el dinero móvil. Este método reconoce y aborda la desalineación de incentivos que proviene del uso de equipos internos de ventas de tiempo aire, y le permite al operador contratar representantes que son concienzudos, capaces de explicar temas complicados en forma clara (como el dinero móvil), en fin, es decir personas que están bien preparados para monitorear y capacitar agentes. La desventaja, desde la perspectiva de un operador, es que este método requiere de un incremento significativo de trabajadores o contratistas en la planilla de pago.

#### Opción 3: Agencia de Terceros Externalizada

Vodacom Tanzania utiliza Afrikings, una agencia de terceros, para monitorear su red de agentes M-PESA (Vodacom Tanzania también externaliza el soporte de marketing de tiempo aire en terreno a Afrikings, pero Afrikings usa dos equipos de trabajadores en terreno: uno dedicado al tiempo aire y el otro a M-PESA).

Este arreglo le provee a Vodacom la flexibilidad para rápidamente ajustar la cantidad de personal en terreno que requieren (hacia arriba o hacia abajo), sin tener que contratar un gran número de personal interno. Vodacom también se

beneficia de la especialización en el oficio de marketing en terreno. Y ya que los representantes en terreno se dedican al dinero móvil, su atención no está dividida entre M-PESA y tiempo aire.

#### Opción 4: Agentes Maestros

En teoría, los despliegues que administran la liquidez de su red de agentes a través de agentes maestros podrían delegarles por igual a estas entidades la responsabilidad de monitorear la construcción de la marca y su adherencia a los procesos de negocios. Por ejemplo, en escenarios donde los agentes maestros visitan a sus agentes físicamente en forma regular para administrar su liquidez, éstos podrían también tomarse el tiempo de realizar tareas de monitoreo. Pero aunque queda claro que existen sinergias entre estas dos actividades, no queda claro si los agentes maestros siempre apreciarán la importancia del monitoreo y capacitación de agentes y que estarán preparados para hacerlo.

Sin perjuicio del interesado que sea finalmente seleccionado, es importante que los operadores móviles retengan control y supervisión de sus actividades. Los operadores deben insistir respecto del uso de herramientas de evaluación que son fácilmente rastreables, como listados de chequeo que deben ser completados por cada visita a un agente, y desarrollar procesos de gestión que señalarán a los agentes con problemas para que puedan ser resueltos rápidamente. Los operadores también deben realizar una revisión de calidad a la entidad responsable de supervisar a los agentes por medio de la realización de visitas aleatorias de un "comprador misterioso", y así proveer comentarios a sus representantes sobre sus visitas.

## ¿Cómo pueden los operadores protegerse contra el abuso?

Está más allá del alcance de este documento el documentar integralmente cada tipo de fraude que se ha observado en los despliegues de dinero móvil. Pero cabe destacar los tres tipos generales de abuso que pueden ocurrir con la complicidad de o a costa de los agentes:

### ■ Lavado de activos y financiamiento del terrorismo

Los clientes, agentes, o ambos trabajando en conjunto podrían tratar de realizar lavado de activos o financiamiento del terrorismo utilizando el sistema de dinero móvil.

### ■ Fraude a los clientes

Un agente inescrupuloso podría intentar defraudar a los clientes, a veces por medio de alterar las tarifas cobradas por un servicio, o más seriamente, por medio de robarle el dinero directamente al cliente por medio de fingir una transacción de ingreso de efectivo.

### ■ Fraude o abuso del sistema

Las oportunidades para abusar de un sistema de dinero móvil a menudo surgen de las estructuras de precios y comisiones diseñadas por los operadores. Por ejemplo, en casos donde un agente puede maximizar sus comisiones por medio de separar el depósito o retiro de un solo cliente en múltiples transacciones, éste podría tratar de hacerlo. Los clientes también pueden abusar de tales resquicios, por ejemplo, algunos clientes podrían intentar completar una transferencia de dinero sin pagar una tarifa por medio de hacer que el remitente y receptor depositen y retiren dinero de la misma cuenta

Para protegerse efectivamente contra diferentes tipos de fraude o abuso que puedan caer dentro de estas áreas generales, los operadores pueden

## 1. Invertir en la capacitación de agentes:

Los agentes bien entrenados son la primera línea de defensa contra varios tipos de fraude y abuso. Por ejemplo, en Filipinas la empresa SMART Money y el banco central pasan un día entero capacitando agentes nuevos y tiempo adicional apoyándolos. Un resultado de esto es una red de agentes que se adhiere consistentemente a los procesos KYC, que virtualmente elimina la oportunidad para que los clientes escondan su identidad cuando estén realizando una transacción

## 2. Estudiar los modelos de precios y comisiones:

Al diseñar sus modelos de precios y comisiones, los operadores prudentes le dedican tiempo a considerar las distintas maneras en que un agente o cliente inescrupuloso podría intentar engañar el sistema y tratar de minimizar las oportunidades de tal abuso.

## 3. Educar a los clientes: Los clientes pueden

protegerse del fraude siguiendo unas pocas reglas claves, como nunca revelar su número PIN y siempre exigir un recibo oficial de confirmación SMS cuando hacen una transacción de ingreso de efectivo. Los operadores deben encontrar maneras de comunicar estos mensajes a los usuarios a través de canales que no sean agentes, ya que son los agentes los que podrían tratar de explotar la ignorancia del usuario para cometer fraude. Algunos operadores hacen esto utilizando afiches de puntos de venta y marketing colateral en los kit de registro.

## 4. Implementar tecnología: El monitoreo de

transacciones "back-end" puede ayudar a identificar otras formas de fraude. En Filipinas, por ejemplo, GCASH ha implementado una solución de tecnología sofisticada de monitoreo de fraude que tiene la habilidad de monitorear miles de millones de transacciones, identificar patrones de transacción sospechosos y señalarlos para que sean investigados.



Para mayor información por favor contactar  
[mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)  
GSMA London Office  
T +44 (0) 20 7356 0600