



Mobile Money for the Unbanked

Fomentar el Uso del Dinero Móvil para Personas No Bancarizadas

Autor: Neil Davidson y M. Yasmina McCarty



Tabla de Contenido

Introducción	2
Etapas de Desarrollo del Cliente	3
Mercadeo de Tiempo Aire Versus Mercadeo de Dinero Móvil	4
Análisis de Mercado	5
Ambiente Competitivo	5
Identificación de los Competidores Relevantes	5
Entender a la Competencia	5
Segmentación	7
Por qué Importa la Segmentación	7
Identificación de Segmentos	8
Entender los Segmentos	9
Selección y Posicionamiento de Mercado Objetivo	10
Selección de Mercado Objetivo	10
Posicionamiento	13
Comunicaciones de Mercadeo	14
Construir Percepción y Entendimiento	14
Publicidad	14
Educación y Activación de Clientes	19
Agentes Transaccionales	20
Promotores	21
Amigos y Familia	23
Fomentar el Uso Regular	24
Promociones	25
SMS	26
Presupuesto y Efectividad	27
Establecer un Presupuesto	27
Medición de la Efectividad	28
Suplemento: Diagnóstico de Temas de Activación de Clientes	29

Introducción

A la fecha de la publicación de este artículo, existen 95 plataformas de dinero móvil en el mundo.¹ Lo que comenzó como una oferta innovadora de unos pocos operadores pioneros de redes móviles se había convertido en una oferta principal de los operadores en los mercados en desarrollo.

Aun cuando el número de despliegues de dinero móvil ha tenido un crecimiento explosivo, el número de usuarios activos de dinero móvil no ha crecido con la misma trayectoria. De hecho, ha habido niveles muy variados de activación de clientes en los despliegues de dinero móvil, mientras algunas plataformas disfrutaban de amplio interés de parte de los clientes, hay otras que luchan por crecer. Los operadores han enfrentado desafíos significativos en la activación de clientes, como por ejemplo:

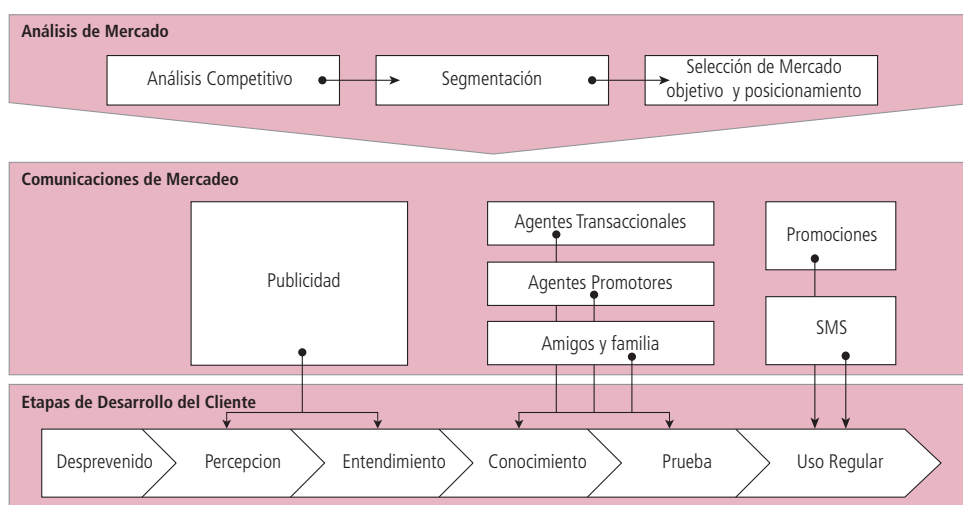
- Los clientes tienen percepción del servicio de dinero móvil, pero no entienden cómo éste los podría beneficiar a ellos
- Los clientes quedan abrumados con el proceso de inscripción y nunca prueban el producto
- Los clientes no entienden la mecánica de realizar transacciones y están temerosos de probar algo tan novedoso como el dinero móvil

- Los clientes no confían en la marca o red del operador y vacilan en realizar servicios financieros en la plataforma

Este documento destaca los desafíos claves que los operadores han enfrentado en relación a la activación de clientes de dinero móvil e identifica las tácticas de mercado que han sido efectivas para subsanarlos.

Como punto de partida, primero consideramos las etapas del desarrollo del cliente hacia el dinero móvil, enfatizando que el mover a un cliente de la percepción al uso regular requiere diferentes intervenciones de mercadeo en cada paso de la evolución. Luego consideramos el dinero móvil en su contexto, mirando cercanamente la situación del mercado para determinar cómo identificar el mejor mercado objetivo para los servicios de dinero móvil. Finalmente, concluimos con una visión detallada del mercadeo de comunicaciones ATL (“above-the-line”) que mejor pueden ayudar a los clientes a entender los beneficios del uso de dinero móvil y las tácticas de mercadeo BTL (“below-the-line”) que motivan a los clientes a probar el producto y volverse usuarios regulares.

El siguiente diagrama provee una visión general de los pasos involucrados en el mercadeo de dinero móvil y sirve como una guía visual de los contenidos de este artículo.



El mercadeo efectivo, tema de este artículo, es necesario para que un servicio de dinero móvil llegue a un nivel que sea rentable. Pero los bajos niveles de activación de clientes también pueden ser atribuidos a problemas en otras partes del programa de dinero móvil, desde las redes de agentes a la plataforma

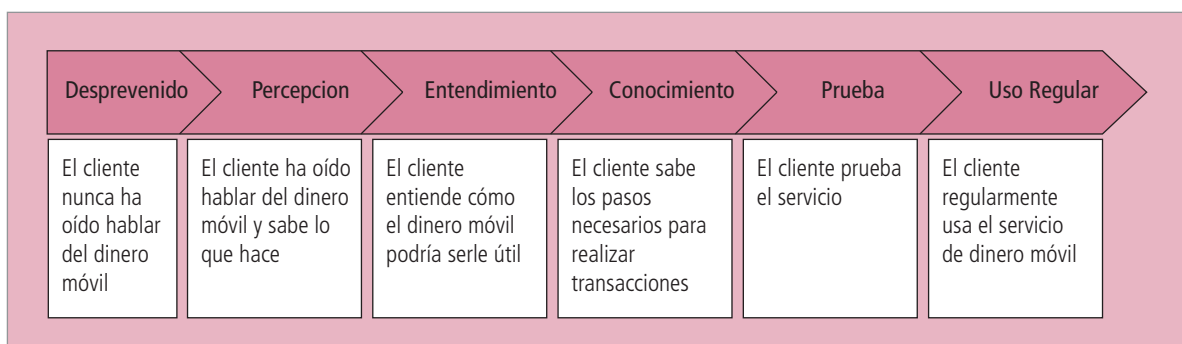
tecnológica. Como tal, concluimos este artículo con una herramienta de diagnóstico que está diseñada para ayudarles a los operadores a encontrar el origen de la causa de las bajas tasas de activación de clientes en sus mercados.

Etapas de Desarrollo del Cliente

El objetivo del programa de mercadeo de cualquier operador es persuadir a los consumidores que se registren y se conviertan en usuarios regulares de su servicio de dinero móvil. Dado los actuales productos y servicios que los consumidores están usando en vez del dinero móvil, la adopción de servicios financieros móviles representa un cambio de comportamiento

significativo. **Para fomentar el uso por el cliente, los operadores deben guiar a los clientes por un proceso desde su primer encuentro con el dinero móvil al uso de la plataforma de dinero móvil.**

En muchos casos, las etapas de desarrollo del cliente al dinero móvil se asemejan al siguiente diagrama.



■ **Percepción y Entendimiento:** al principio de la evolución del cliente, éste toma percepción de un servicio de dinero móvil; pero no es suficiente que los consumidores sepan el nombre del servicio de dinero móvil ni que sepan lo que es el dinero móvil. **Las campañas para tomar percepción deben construir entendimiento para ayudarles a los usuarios a ver como este servicio es ambos pertinente y beneficioso para ellos.** Esto prepara el camino para un cambio de comportamiento.

■ **Conocimiento:** Una vez que el cliente entiende lo que es el dinero móvil, lo que hace y como puede serle útil, el cliente aprende como realizar transacciones. **Esto típicamente requiere un proceso de educación realizado por un agente del operador (o un agente de ingreso de efectivo/ retiro de efectivo o un agente promotor) o por un amigo o miembro de la familia del usuario.**

■ **Prueba y Uso Regular:** Una vez que un cliente tiene percepción del servicio de dinero móvil, sabe lo que hace, está convencido que puede serle útil y además entiende los procesos para realizar transacciones, está listo para su primera prueba.

Luego de varias transacciones positivas, los usuarios pueden convertirse en usuarios regulares.²

El momento de la inscripción varía entre un operador y otro y por lo tanto no ha sido denominada como un paso distinto en la evolución. Los servicios de dinero móvil que se pueden acceder OTC (“over-the-counter”), por ejemplo, permiten a los clientes convertirse en usuarios regulares antes de registrarse. Otros servicios insisten en la inscripción antes de realizar la transacción, pero usan mecanismos diferentes para hacerlo: a veces, los clientes pueden registrarse sin ni siquiera saber lo que es el dinero móvil o lo que hace (por medio de registrar a los clientes al dinero móvil al mismo tiempo que se registre una tarjeta SIM por ejemplo). Es esencial que el que está realizando el mercadeo considere el momento de la inscripción, y cómo ésta cabe dentro del proceso de desarrollo del cliente, particularmente si puede crear barreras especiales para la adopción.

Aunque los operadores tienen una gama de herramientas de mercadeo a su disposición, diferentes

² La definición de uso regular variará dependiendo de la oferta de servicio y patrones de uso. Para personas que pagan una cuenta trimestralmente, el uso regular sería realizar una transacción cada 90 días. Para los que usan la plataforma de dinero móvil para enviar dinero a la familia cada vez que reciben ingresos o sueldo, se esperaría que realizaran transacciones más frecuentemente.

mecanismos de mercadeo son efectivos para mover a los clientes en las diferentes etapas de desarrollo. En la sección “Comunicaciones de Mercadeo” de este artículo (página 14), discutimos cada una de estas fases en más detalle y cuales herramientas de mercadeo han sido las más efectivas en cada etapa.

Mercadeo de Tiempo Aire Versus Mercadeo de Dinero Móvil

Esta discusión las etapas de desarrollo del cliente de dinero móvil ilustra una lección que muchos operadores han aprendido durante los últimos 3 años: **el mercadeo de dinero móvil es muy diferente al mercadeo de tiempo aire.**

En la mayoría de los mercados en desarrollo, la percepción de las marcas móviles ya es extremadamente alta, y casi todo el mundo ya entiende lo que es la conectividad móvil. Como tal, por muchos años ha sido innecesario que los operadores articulen esto en sus campañas de mercadeo. Similarmente, casi todos entienden cómo usar un teléfono móvil y cargar tiempo aire—y si no saben, pueden preguntarle a un amigo o miembro de la familia. Aquí nuevamente, los operadores no necesitan educar a sus clientes respecto de cómo usar su servicio. Quizá más importante, es que los clientes confían en la oferta central de los operadores debido a que ellos o los que los rodean han estado cargando tiempo aire, y confiando que los operadores mantengan un buen registro del mismo hasta que sea usado.

El Rol de la Confianza en las Etapas de Desarrollo del Cliente de Dinero Móvil

Una precondition necesaria para probar el dinero móvil es la confianza en el servicio de dinero móvil, que debe ser a un alto nivel, debido a que para la mayoría de los usuarios, su primera interacción con un servicio de dinero móvil será la entrega de efectivo. Cosas como una asociación con una marca conocida de operador móvil, publicidad extensiva ATL, agentes confiables y comentarios positivos de boca a boca construyen confianza. Pero la manera más efectiva de ganar la confianza de un cliente es asegurar que su experiencia con el servicio sea buena. Si no la es, es poco probable que el cliente se convierta en un usuario regular.

Análisis de Mercado

Ambiente Competitivo

Un entendimiento del ambiente competitivo es el primer paso en el desarrollo de una estrategia de mercadeo de dinero móvil. Específicamente, es crucial identificar los servicios que los clientes potenciales usan como alternativas al dinero móvil y sus ventajas y desventajas para que ese dinero móvil pueda ser posicionado convincentemente.

Análisis Competitivo en True Money

A fines del año 2009, un grupo de ejecutivos de True Money en Tailandia se reunió a discutir la posibilidad de ofrecer un servicio de transferencia de dinero a sus usuarios. Habían oído del éxito extraordinario de M-PESA y querían entender si un servicio tal como ese tendría éxito en Tailandia.

Un miembro del equipo, que había sido responsable de examinar el ambiente competitivo, se paró para compartir sus hallazgos. Explicó que el correo Tailandés, con cerca de 1,200 sucursales, ofrecía transferencia de dinero rápida y confiable por una tarifa fija baja para transferir hasta 10.000 baht (cerca de US\$300). Los bancos ofrecían un servicio con características similares. Uno de sus colegas señaló que, basándose en las comisiones prevalecientes en Tailandia, cobrar los precios del correo o de los bancos no generaría suficientes ingresos para adecuadamente compensar a los agentes de ingreso de efectivo y retiro de efectivo para facilitar una transferencia de tamaño medio, mucho menos dejar cualquier utilidad para True Money. Y debido a que los clientes encontraban convenientes, rápidos y confiables al correo y los bancos, no quedaba claro que True Money podía posicionar su servicio de transferencia de dinero como una opción superior – y por lo tanto obtener un mayor precio.

Este análisis del ambiente competitivo finalmente llevó al equipo a decidir que sería imposible competir con las alternativas existentes en base a cualquiera de las dimensiones que les importaban a los usuarios. Por lo tanto decidieron no desarrollar una oferta de transferencia de dinero, sino que decidieron continuar enfocando sus energías en expandir su servicio de pago de cuentas. En el mercado de pago de cuentas, True Money ya había comprobado que podía competir exitosamente con las alternativas en el mercado; en ese momento, su sistema estaba procesando más de USD\$900 millones en pagos electrónicos y 120 millones de transacciones por año.

Identificación de los Competidores Relevantes

¿Cuál es la competencia real de los servicios ofrecidos en las plataformas de dinero móvil? Existen competidores directos obvios tales como las plataformas de dinero móvil ofrecidas por operadores de redes móviles competidores, pero también existen competidores indirectos menos obvios, tales como, respecto de los servicios de transferencia de dinero:

- Empresas de remesas
- Empresas de buses o choferes
- Correos
- Facilidades de transferencia de tiempo aire
- Amigos y familiares que llevan efectivo

Los competidores indirectos a menudo representan la amenaza competitiva más formidable para el dinero móvil. El entender a estos competidores es el primer paso para efectivamente competir con ellos.

Entender a la Competencia

Con un listado de los competidores en mano, es posible comparar la oferta de producto disponible en un mercado en particular. Mirando específicamente los servicios de transferencia de dinero, por ejemplo, los competidores pueden ser evaluados en las siguientes dimensiones:

Características del producto y proceso	Puntos de servicio ³
<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Se requiere inscripción? Si es así, cuales son los requisitos (incluyendo documentación) y cuanto se demora ■ Tiempo de transferencia ■ Montos máximos y mínimos de transacción ■ Facilidad de uso⁴ ■ Evidencias de las transacciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Número ■ Distribución (¿Están en los distritos de negocios? ¿Barrios bajos? ¿Áreas rurales?) ■ Calidad (¿Qué nivel de servicio ofrecen los agentes?)
Precios	Percepciones del consumidor
<ul style="list-style-type: none"> ■ Costo de transferencia de un extremo a otro⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveles de percepcion ■ Reputación respecto de la seguridad de los fondos ■ Asociación de marca

³ Para un banco, estas son sucursales; para una empresa de remesas, sus oficinas; y para un operador de red móvil, agentes transaccionales (ingreso de efectivo/retiro de efectivo)

⁴ Algunos ejemplos de esto son el largo de las filas en los bancos, demoras en el horario de los buses, interfaz de usuario en el teléfono

⁵ Puede ser difícil comparar el costo de los servicios de transferencia de dinero debido a que usan diferentes estructuras de precios: algunas fijan precios en base al valor transferido (basado en porcentajes) mientras que otras pueden cobrar una tarifa fija. Además, cuando uno o más competidores es una plataforma de dinero móvil, generalmente será necesario agregar una tarifa de transferencia y una tarifa de retiro de dinero para revelar el costo de una transferencia de un extremo a otro. Una herramienta útil para analizar el precio de servicios de transferencia de competidores son gráficos que señalan el precio para diferentes servicios ambos como un valor absoluto y como una función del valor transferido. Ver MMU Webinar sobre Precios y Comisiones para obtener más información: <http://www.youtube.com/user/MMUVideos?feature=mhum#p/u/22/opTi19lulT8>

Este ejercicio puede también ser realizado para todos los servicios de dinero móvil que el operador tiene planeado ofrecer, tal como pago de cuentas, pagos mayoristas y almacenamiento de valor. Puede ser realizado internamente o por una agencia de investigación de mercado. De cualquier manera, un buen ejercicio de ambiente competitivo incluye no solo investigación teórica, sino también hablar con los clientes de cada competidor y visitar los puntos de servicio.

Análisis Competitivo en Tanzania

A mediados del año 2009, dos investigadores realizaron un análisis competitivo de opciones de transferencia de dinero en Tanzania.⁶ Hasta ese momento, el ambiente de dinero móvil en Tanzania estaba muy congestionado: Vodacom había lanzado M-PESA en abril del año 2008, esperando replicar su éxito en Kenia, y Zain y Zantel también ofrecieron servicios de transferencia de dinero a los usuarios. Sin embargo los analistas observaron en un informe que, aun cuando M-PESA era la plataforma de dinero móvil más usada en Kenia, no era de ninguna manera la opción más popular entre los Tanzania nos para enviar dinero. Al contrario, encontraron que existía un menú variado de opciones formales e informales que eran usadas más comúnmente:

- Pedirle a un familiar o amigo que entregara el dinero por mano. Se presumía que esta opción era de bajo riesgo y bajo costo, pero podía tardar bastante, debido a que el que envía tendría que esperar que un familiar o amigo viajara a la parte del país donde residía el receptor.
- La transferencia de dinero entre cuentas del banco National Microfinance Bank, que tenía aproximadamente un millón de clientes (de 22 millones de adultos Tanzanios) y 120 sucursales. Esta era una opción inconveniente, aún para las personas con cuentas bancarias, debido a que generalmente involucraba esperar en largas filas en sucursales posiblemente distantes, pero tenía la ventaja de ser gratis.

- Enviar dinero usando buses regionales. Esto podía ser formal, cuando el pago era entregado y recogido en las oficinas vendedoras de boletos de la empresa de buses, o informal, cuando el dinero era manejado por un chofer de bus individual. La opción formal era considerada cara e inconveniente para remesas a áreas rurales, donde las empresas de buses no tenían oficinas; la versión informal era considerada riesgosa e inconveniente, debido a que el receptor tenía que esperar, a veces por horas para reunirse con el bus que estaba siendo manejado por el chofer que llevaba el dinero.

- Envío de bienes—comida, ropa, hasta materiales de construcción, en vez de dinero. Esto era caro (altos costos de transporte) y no confiables (riesgo de daño, demora o robo en tránsito), pero la gente sentía que era menos riesgoso que el efectivo.

- Comprar un comprobante de tiempo aire y compartir el código de recarga con el receptor, que a la vez vende el tiempo aire a alguien que lo necesita a cambio de efectivo. Esta opción era cara, costaba entre 10% y 40% del valor transferido, debido a que el tiempo aire de "segunda mano" solo podía ser vendido entre 60% y 90% de su valor nominal, y lento, debido a que el receptor podía demorarse en encontrar un comprador para su tiempo aire. Pero era seguro.

Los investigadores concluyeron conectando su ejercicio de ambiente competitivo con una observación respecto de la manera en que M-PESA estaba comenzando a diferenciarse exitosamente de sus competidores. "La explicación más común dada por las personas que estaban usando M-PESA para elegir el servicio era su conveniencia. M-PESA involucra menos tiempo de viaje y en filas en comparación con otros métodos. Al mismo tiempo, el precio es alcanzable, que es la segunda respuesta más popular dada como motivo para su elección del servicio."

⁶ Gunnar Camner y Emil Sjöblom, "Sending money in Tanzania: Overview of available alternatives in 2009," disponible en http://www.valuablebits.com/tanzania_sending_money.pdf.

Segmentación

La segmentación es el proceso de identificación de grupos de consumidores que podrían llegar a usar un servicio de dinero móvil, entendiendo sus requisitos y definición de sus perfiles. Es solo después de la segmentación de potenciales clientes que los operadores pueden seleccionar un mercado objetivo.

Por qué Importa la Segmentación

Los servicios financieros son más complejos que los servicios móviles debido a que la variedad de las necesidades de los clientes y de los atributos que buscan en los productos que cubren esas necesidades. **Debido a que diferentes clientes tienen diferentes necesidades y preferencias, es imposible realizar mercadeo de un servicio de dinero móvil que cubre todas las necesidades de todos igualmente bien.** La segmentación ayuda al operador a desarrollar una estrategia de mercadeo que efectivamente aumenta la activación de clientes.

Microseguros en Sudáfrica

En Sudáfrica es común realizar funerales caros como señal de respeto por el difunto. El pago de estos eventos puede exponer a los deudores a problemas financieros significativos, a menos que estén preparados anticipadamente, o por medio de ahorros o a través de seguros.

En grupos focales realizados en Sudáfrica, surgió que las personas que viven en zonas urbanas usaban una mezcla de ahorros y seguros para prepararse para los gastos funerarios mientras las personas que viven en zonas rurales preferían solo ahorrar.⁷

Este es un buen ejemplo de un caso donde un grupo de usuarios tienen las mismas necesidades financieras —protegerse contra el shock financiero de tener que pagar por un funeral del bolsillo propio—pero donde existen diferencias significativas en los atributos que los clientes buscan en un producto para cubrir esa necesidad.

Un jefe de mercadeo que no tiene percepción de la diferencia entre la manera que los clientes de zonas rurales y urbanas prefieren prepararse para los gastos funerarios fácilmente puede gastar grandes sumas de dinero promoviendo seguros funerarios en áreas rurales con poco efecto. Este es un ejemplo claro del poder de la segmentación.

La segmentación nunca se realiza como un fin en sí; siempre tiene una aplicación práctica. De hecho, la habilidad de aplicar la **segmentación al servicio de dinero móvil y/o al desarrollo de campañas de mercadeo es la señal de una buena segmentación.** Por ejemplo, una campaña que apunta a los trabajadores migrantes urbanos que envían dinero a casa obviamente sería diferente y usaría una mezcla de mercadeo diferente que una campaña que apunta a padres rurales que envían dinero a sus niños en el colegio.

Existen numerosas maneras de segmentar un mercado; en esta sección, discutiremos un método típico para la segmentación de dinero móvil y destacaremos ejemplos de segmentación de proveedores de dinero móvil alrededor del mundo.

Segmentación Realizada por Safaricom para M-PESA

Safaricom y Vodafone diseñaron M-PESA como una manera para que los receptores de microcréditos realicen pagos en Kenia. Pero cuando se realizó una prueba piloto en el año 2006, descubrieron algo sorprendente: la gente estaba usando el servicio para transferir dinero a otros, más que a sus instituciones de microfinanzas. Un análisis competitivo de los mecanismos que los Kenianos estaban usando para la transferencia de dinero en ese momento reveló el motivo: las personas típicamente usaban mecanismos informales—generalmente, pidiéndole a un miembro de la familia, o chofer de taxi llevar efectivo por mano—lo que tendía a ser poco confiable, inconveniente y a menudo caro.

Lo que es más, una encuesta de Finaccess del año 2006 mostró que solo 3% de los Kenianos tenía un crédito de una institución de microfinanzas, mientras que un 17% reportó haber enviado dinero por lo menos una vez en los últimos 12 meses.⁸ Esto significó que el seleccionar a los remitentes como mercado objetivo en vez de los prestatarios de instituciones de microfinanzas le permitiría a Safaricom servir las necesidades de un segmento más grande.

Safaricom sabía que no era suficiente identificar el segmento del 17% que enviaba dinero. Quería más información sobre su mercado objetivo. Pudieron además redefinir la segmentación por medio de apuntar a los

⁷ H.J. Bester y D. Chamberlain, "Una revisión reglamentaria de mercados de seguro formales e informales en Sudáfrica, un informe preparado para FinMark Trust por Genesis Analytics," disponible en http://www.finmark.org.za/new/pages/Focus-Areas/Insurance.aspx?randomID=f48c141a-d6a2-4c61-b33e-42a90c40f701&linkPath=6&IID=6_7

⁸ "Acceso Financiero en Kenia: Resultados de la Encuesta Nacional del año 2006," disponible en <http://www.fsdkenya.org/finaccess/documents/FinaccessReportFINALMain.pdf>.

clientes que querían “enviar dinero a casa” desde una ubicación urbana a la cual se habían mudado por motivos de trabajo. Esto a su vez le permitió a Safaricom crear un perfil sociodemográfico de los clientes de su mercado objetivo: eran probablemente masculinos, jóvenes y salariables, y probablemente vivían en Nairobi o una de las otras ciudades grandes de Kenia. Para obtener más información respecto de cómo esta selección de mercado objetivo influyó las comunicaciones de mercadeo que

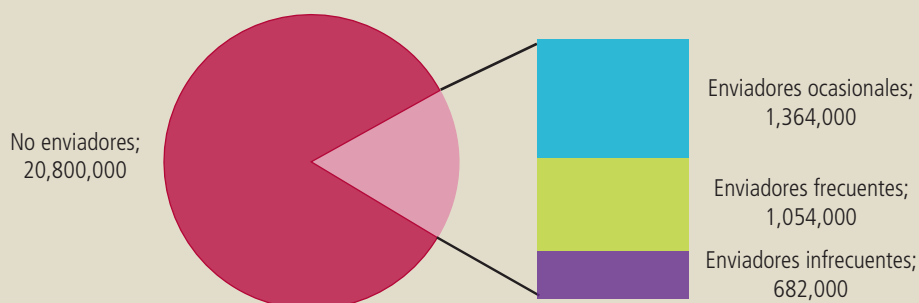
Safaricom usó para promover M-PESA, ver “M-PESA Publicidad”.

Identificación de Segmentos

El primer paso más común en la segmentación es la identificación de grupos de clientes que más necesitan el producto que está siendo ofrecido. Para la transferencia de dinero móvil, esto significa la identificación de consumidores que ya están transfiriendo dinero regularmente.

Transferencia de Dinero en Tanzania

En una encuesta realizada en Tanzania, 13% de los encuestados indicaron que enviaban dinero a otras personas, lo que sugería un total de 3,1 millones de clientes.⁹ Es posible segmentar estos clientes en tres grupos: los que envían dinero frecuentemente (es decir, por lo menos una vez al mes), infrecuentemente (menos de una vez al mes, pero por lo menos una vez cada tres meses), y ocasionalmente (menos de una vez cada tres meses):



Una vez que el operador ha podido identificar la población que está enviando dinero, los clientes pueden ser agrupados de acuerdo con su motivación para realizar las transferencias de dinero. Aun cuando cada mercado es diferente, un listado de los segmentos potenciales podría verse de la siguiente manera:

- Padres que envían dinero a sus hijos en el colegio
- Trabajadores migrantes que envían dinero a casa. En algunos mercados, puede ser útil sub-segmentar este grupo, por ejemplo:
 - Adultos jóvenes que mantienen a sus padres
 - Cónyuges que mantienen a su familia
- Miembros de la familia que envían regalos / apoyo a otros miembros de la familia

- Comerciantes que pagan a los proveedores mayoristas por inventario
- Pequeñas empresas / fábricas que pagan por jornada

Si se está ofreciendo un servicio de pago de cuentas, se puede completar el mismo ejercicio, mirando en vez las diferentes cuentas que las personas pagan.

Algunos operadores realizan investigación cuantitativa de mercado para generar listados como el anterior y para determinar el tamaño de cada segmento. Los operadores que no invierten en tal investigación tienen que basar sus análisis en fuentes secundarias.

⁹ David Montez y Peter Goldstein, “Dinero Móvil para las Personas No Bancarizadas: Lecciones desde Tanzania,” disponible en http://www.audiencescapes.org/sites/default/files/AudienceScapes_Mobile%20Money%20for%20the%20Unbanked_Lessons%20from%20Tanzania_December%202010.pdf

Investigación de Mercado antes del Lanzamiento de Tigo Ghana

En la preparación para el lanzamiento de TigoCash, Tigo Ghana realizó una investigación de mercado para entender la demanda de pagos remotos en Ghana. Primero, su agencia de investigación de mercado realizó una serie de ocho grupos focales, agrupando a los clientes en segmentos socioeconómicos o demográficos, para explorar como las personas ya estaban enviando dinero. En base a esas discusiones de grupos focales, el equipo formuló un grupo de hipótesis que informaban el desarrollo de una encuesta cuantitativa, que produjo estimaciones cuantitativas del número de clientes que estaba realizando pagos remotos, sus motivos para hacerlo, y sus perfiles socioeconómicos y demográficos. Finalmente, se realizó una segunda ronda de grupos focales para (1) entender por qué los clientes se estaban comportando de las maneras que habían sido reportadas en el estudio cuantitativo y (2) medir las reacciones a los conceptos de producto de TigoCash.

El programa de Dinero Móvil para Personas No Bancarizadas (MMU) (“Mobile Money for the Unbanked”) tiene una variedad de herramientas para ayudarles a los operadores a realizar investigación de mercado, incluyendo un Juego de Herramientas y

guías de discusión de grupos focales de muestra y cuestionarios de encuesta. Están disponibles a solicitud por medio de enviar un mail a mmu@gsm.org.

Entender los Segmentos

Con un listado de segmentos en mano, los operadores intentan entender las preferencias, actitudes y características socioeconómicas y demográficas de los clientes en cada segmento.

Preferencias

Será difícil promover un servicio de dinero móvil a los clientes sin entender lo que probablemente buscan del mismo. El entendimiento de las preferencias de los segmentos responde a la pregunta, “¿Qué características de un servicio de transferencia de dinero móvil son más importantes para el cliente?”

A menudo, las raíces de las preferencias están en los comportamientos. La tabla a continuación describe la manera que un segmento ilustrativo, el de los trabajadores migrantes, se comporta y que es lo que eso sugiere respecto de sus preferencias cuando se trata de seleccionar un mecanismo para transferir dinero. Los operadores pueden usar investigación de mercado para probar estas preferencias implicadas y descubrir otras que no surgen obviamente del comportamiento observado.

Comportamiento observado	Preferencia implicada
Los trabajadores migratorios típicamente trabajan largas horas y tienen pocos descansos, por lo tanto no tienen tiempo para estar parados en fila.	Este segmento buscará conveniencia en un servicio de dinero móvil. El tener un agente cerca de sus lugares de trabajo con horas extendidas y sin largas filas probablemente será muy importante para ellos.
Los trabajadores migratorios típicamente tienen salarios más bajos, con los que tienen que cubrir sus costos de vida y los costos de vida de sus familias en casa.	El costo de la transferencia de dinero probablemente será muy importante para ellos, como lo será la confiabilidad—debido a que el impacto de perder todo o parte de una remesa dada causaría un shock financiero severo para ellos o su receptor intencionado.
Los trabajadores migratorios a menudo tienen niveles de educación más bajos.	El interfaz de usuario para el servicio de dinero móvil necesitará ser simple y los mensajes de mercadeo deberán tener más visuales que palabras. Los trabajadores migratorios también necesitarán algún tipo de apoyo de los agentes para realizar las transacciones.

La sub-segmentación puede ser muy útil en esta etapa, si es posible identificar grupos dentro de un segmento que buscan atributos de producto. Por ejemplo, un operador podría descubrir que existen dos tipos de trabajadores migratorios con preferencias significativamente diferentes: un grupo de mayores ingresos a los que les preocupa principalmente

la velocidad y la conveniencia (y está dispuesto a pagar por la misma) y un grupo de menores ingresos que principalmente está preocupado respecto del precio (y está dispuesto a sacrificar la velocidad y la conveniencia). En esta situación, dos grupos con la misma necesidad tienen diferentes preferencias, lo que hace necesaria la sub-segmentación.

Entender las Preferencias de los Clientes en Tailandia

A principios del año 2010, True Money buscaba aumentar el uso por los clientes de su servicio de pago de cuentas OTC, True Money Express. Comisionó varios grupos focales para tratar de entender los atributos que buscaban los clientes en un servicio de pago de cuentas. True Money sabía que podía promover su servicio promoviendo una variedad de atributos—costo, velocidad, confiabilidad, conveniencia, etc.—pero no sabía cuál de estos mensajes tenía más probabilidad de resonar con los clientes potenciales en un segmento de interés particular: personas de 20 años de edad en el área metropolitana de Bangkok.

En los grupos focales, los clientes hicieron claras sus preferencias: la conveniencia era la característica singular más importante de un servicio de pago de cuentas, y fue sobre esta base que eligieron el servicio a ser usado ¿Cómo definieron la conveniencia? Primero la proximidad de los agentes al lugar donde vivían y trabajaban, y segundo, la habilidad de realizar transacciones en cualquier momento, incluyendo fuera de horas hábiles de negocios.

True Money pudo explotar esta observación de dos maneras: por medio de enfocar su equipo de distribución en el crecimiento de redes de agentes estratégicamente para asegurar un posicionamiento óptimo de agentes y con largas horas, y por medio de refinar sus mensajes de mercadeo acentuando la conveniencia de usar True Money Express.

Actitudes

Los que realizan mercadeo sofisticado también buscan entender las actitudes de los clientes, o como una manera de mejor entender a los clientes en un distinto segmento o hasta para usar actitudes diferentes para segmentar la población. Por ejemplo, los clientes se pueden caracterizar por su actitud hacia el uso de nuevas tecnologías. Probablemente será más fácil persuadir a las personas que están muy abiertas a probar nuevas tecnologías, o a los primeros en adoptar el dinero móvil que a los que no están cómodos con la tecnología o no confían en ella.

Es muy difícil evaluar las actitudes de los clientes sin investigación de mercado. Sin embargo, los operadores pueden hacer suposiciones respecto de las actitudes de los clientes en base a sus perfiles socioeconómicos y/o demográficos. Por ejemplo, la gente joven generalmente parecen tener más probabilidad de adoptar nuevos productos

tecnológicos que las personas mayores; el nivel de educacional a veces también es citado como un factor de predicción de la adopción temprana.

Las actitudes importantes a ser consideradas varían dependiendo de la línea de productos ofrecida en una plataforma de dinero móvil. Para hacer mercadeo de un producto de ahorro, por ejemplo, sería útil entender las actitudes de los clientes hacia el futuro.

Características Socioeconómicas y Demográficas

Finalmente, luego de identificar los usos de las transferencias de dinero y las necesidades de los clientes, es posible definir o sub-segmentar los segmentos con indicadores demográficos y socioeconómicos tales como la edad, género, ingresos, etc.

Continuando con el ejemplo anterior, podemos construir un perfil para un segmento ilustrativo de trabajador migratorio:

- **Género:** masculino
- **Edad:** 25–45
- **Educación:** escuela primaria; la mayoría entiende los números, pero muchos son analfabetos
- **Ingresos:** ingresos mensuales de aproximadamente US\$80
- **Residencia:** residencia compartida en barrios de menores ingresos en centros urbanos

Selección y Posicionamiento de Mercado Objetivo

Luego de segmentar el universo de clientes potenciales, los operadores seleccionan los mercados objetivos prioritarios donde se enfocarán. La selección de un mercado objetivo ayuda a los operadores a comunicarse efectivamente con los consumidores y posicionar el servicio en base a sus necesidades y preferencias.

Selección de Mercado Objetivo

¿Cómo seleccionan los operadores un mercado objetivo? Existen dos criterios importantes:

1. **Tamaño:** No existe un buen motivo para seleccionar un mercado objetivo que es demasiado pequeño para soportar el negocio de dinero móvil a través de su fase inicial de crecimiento. Existen dos motivos por los cuales es esencial tener un mercado objetivo inicial razonablemente grande

en el dinero móvil. Primero, los servicios de dinero móvil están sujetos a fuertes economías de escala en ambos el nivel de plataforma y de agente, por lo tanto es esencial impulsar los volúmenes lo más pronto posible. Segundo, los servicios de dinero móvil que enfocan las transferencias se benefician de fuertes efectos de red. Como tal, siendo todo lo otro igual, los operadores deben seleccionar un mercado objetivo que les permitirá escalar hacia arriba lo antes posible.

Por tamaño, sin embargo, nos referimos al volumen de transacciones y no al número de clientes. A veces los operadores eligen enfocar segmentos más pequeños (negociantes de pequeña escala, por ejemplo) debido a que tienen el potencial de convertirse en usuarios frecuentes. Cuando estos usuarios frecuentes están acostumbrados a enviar dinero o recibir dinero de un gran número de terceros, esto también puede ayudar a explotar los fuertes efectos de red que caracterizan al dinero móvil. El registro de “nodos” (“nodes”) usuarios que probablemente tengan muchos socios de transacciones – ayudará a fomentar la adopción por el socio de la transacción también.

El mercado objetivo no necesita ser vasto para encaminar el servicio de dinero móvil hacia el éxito de mercado masivo. Tal como lo ilustra el hecho del crecimiento de “M-PESA más allá del mercado objetivo de Safaricom, es bien natural que los clientes fuera del mercado objetivo se registren y comiencen a usar el dinero móvil aún sin ser específicamente enfocado por el operador. La vía verbal, turbo-cargada con la publicidad y efectos de red, ayuda a encaminar este proceso; también lo hacen los agentes, quienes si se incentivan correctamente, se convertirán en vendedores efectivos a los clientes fuera del mercado objetivo. Por lo tanto es importante balancear el deseo de un mercado objetivo con la necesidad de enfocar los clientes quienes probablemente serán receptivos a la propuesta del dinero móvil.

Para obtener más respecto del rol de efectos de red sobre el dinero móvil, ver “Entender (y Explotar) los Efectos de Red sobre el Dinero Móvil”, disponible en <http://mmublog.org/global/understanding-and-exploiting-network-effects-in-mobile-money/>.

2. Alineamiento entre las necesidades de los clientes y los beneficios del dinero móvil: tan importante como el tamaño de un segmento es la intensidad de la demanda que los clientes en el segmento probablemente tengan en el dinero móvil. Eso es debido a que mientras mayor sea la intensidad de su demanda, más probable es que prueben el servicio.

En general, la intensidad de la demanda para el producto de dinero móvil del operador es una función de cuan insatisfecho está el cliente con su actual mecanismo de transferencia de dinero. **Es significativamente más probable que los clientes que están muy frustrados con su actual método de transferencia de dinero prueben el dinero móvil.**

Para decirlo con más fuerza, los operadores pueden buscar el segmento en el cual los clientes están sufriendo los ‘puntos dolorosos’ más agudos que el dinero móvil resolvería. Siendo todo el resto igual, este es probablemente el segmento más atractivo para enfocar.

Tres consideraciones adicionales son especialmente pertinentes al elegir un mercado objetivo en el contexto del dinero móvil.

■ **Considerar la penetración de las conexiones del operador dentro del mercado objetivo potencial.**

Para los servicios basados en monedero electrónico ofrecidos por operadores, el ser dueño de una tarjeta SIM emitida por ese operador es un pre-requisito para registrarse en el dinero móvil. Los operadores que seleccionan un mercado objetivo en el cual su negocio central tiene poca penetración tendrán un desafío de mercadeo más difícil, debido a que existirá un requisito más—la compra de SIM—que tendrán que cumplir los usuarios potenciales antes de poder registrarse.

Seleccionar un Mercado Objetivo para Celcom Aircash

AEI Grupo Axiata, habiendo identificado que varias de sus empresas operacionales estaban situadas en cada extremo de los corredores significativos de remesas internacionales, fue uno de los primeros grupos de operadores en mapear una estrategia para usar el dinero móvil como una manera de capturar parte de estos flujos. En línea con esta estrategia, Celcom Axiata Berhad, el primer proveedor de servicios de telecomunicaciones

en Malasia y una filial de Axiata, desarrolló un servicio que le permitiría a los migrantes Indonesios que estaban viviendo en Malasia enviar dinero a casa—trabajando con XL, filial de Axiata en Indonesia, para descifrar la logística del retiro de efectivo.

Cuando Celcom lanzó su producto de remesa internacional, la adopción de parte de los clientes no fue tan robusta como se esperaba. La investigación de mercado destacó que, a pesar de la fuerte participación de mercado de Celcom en el mercado móvil, era más probable que los trabajadores migratorios usaran uno de sus competidores, DiGi, y sin una tarjeta SIM de Celcom, los clientes no podían usar su servicio de remesa internacional.

En vez de ceder el segmento, los ejecutivos de Celcom trabajaron para encontrar otras maneras para servirles a los trabajadores migratorios. Finalmente decidieron posicionar una de sus marcas de tiempo aire prepago, Celcom Suques, para cumplir con las necesidades de los trabajadores migratorios—notablemente, por medio de ofrecer la tarifa más barata de llamados internacionales de marcado directo y SMS a países, incluyendo Indonesia. El resultado fue una cartera de productos que incluye, pero se extiende más allá del dinero móvil, que estaba motivada por las necesidades de un segmento particular y que podía ser apuntada a ese segmento de manera integrada.

- **Considerar si un mercado objetivo potencial está compuesto de precursores.** Los operadores que seleccionan un mercado objetivo de precursores tienen más probabilidad de ver una adopción rápida de sus servicios que otros.
- **Considerar la posibilidad de abordar un mercado objetivo potencial.** Cuando los realizadores de mercadeo se refieren a un segmento como abordable, quieren decir que es posible alcanzar a esos clientes a través de canales de mercadeo. En general, mientras más medios consuman los clientes, más fácil es abordarlos.

La Segmentación y Selección de Mercado Objetivo de WING en Cambodia

En el año 2007, ANZ Bank creó WING, una filial que ofrece dinero móvil para las personas no bancarizadas en Cambodia. En preparación para su lanzamiento, el equipo WING realizó un ejercicio de segmentación con una agencia de investigación de mercado. Asignaron a los 8,2 millones de Camboyanos de 15-55 años de edad a once segmentos, en base a sus edades, ingresos, ocupación, y dependientes. Para cada uno de estos segmentos, WING preparó un perfil que consistía de

- **Una descripción del cliente:** edad, estado civil, ingreso mensual, tipo de trabajo, y partidas de gastos
- **Actitudes, necesidades, y comportamientos:** las actitudes y sentimientos hacia el dinero y patrones de uso de dinero, necesidades, deseos y aspiraciones
- **Conveniencia para WING:** las transacciones realizadas, uso de teléfono móvil, presencia geográfica, y facilidad de alcance—todo lo que se incluyó en una “calificación de potencial” general.

WING pudo eliminar a cinco segmentos como objetivo inmediatamente: dos que no tenían suficientes recursos financieros para usar los servicios de WING y tres que parecían tener sus necesidades de pago satisfechas por otras instituciones.

Por medio de comparar las necesidades transaccionales de los segmentos restantes con la oferta de servicios planificados de WING (transferencias de dinero, compra de tiempo aire, pago de cuentas, y pagos de comerciantes), WING achicó el listado de los segmentos restantes a los cuatro que encontrarían más útil a WING: “Obreros urbanizados” por ejemplo, una fábrica de ropa y los trabajadores de la construcción; “estudiantes de secundaria,” “estudiantes universitarios,” y “trabajadores” “trabajadores asalariados por ejemplo, enfermeras, profesores, empresarios, empleados bancarios.

Finalmente, luego de evaluar las necesidades específicas de cada uno de estos segmentos, WING decidió hacer de los “obrerros urbanizados” su mercado objetivo. Este segmento estaba compuesto mayoritariamente de trabajadores de fábricas de ropa, de edades 15–35, que ganaban menos de \$100/mes. WING decidió enfocar este segmento por varias razones.

1. Su investigación sugería que, en promedio, los trabajadores en la industria de ropa enviaban 30-50% de sus ingresos a sus hogares para mantener a sus familias en el sector rural de Camboya. Como tal, obviamente eran usuarios potenciales del servicio de transferencia de dinero de WING.
2. La investigación sugiere que el riesgo de robo era algo que les preocupaba mucho a los trabajadores del sector de prendas de vestir. Como tal, bien podrían encontrar atractiva la posibilidad de un lugar seguro para guardar dinero (que es lo que les ofrecería una cuenta de WING).
3. Finalmente, este segmento era altamente abordable: las fábricas de prendas de vestir en Phnom Penh estaban concentradas en áreas particulares, por lo tanto sería fácil concentrar el gasto de mercadeo y establecer la huella de red de agentes en lugares que frecuentarían los trabajadores migratorios.

WING estimó que había 1,1 millones de Camboyanos en este segmento, representando cerca de 14% de la población adulta del país.

Un punto final en la elección de un mercado objetivo: **seleccionar un mercado objetivo no significa que el producto de dinero móvil excluirá todos los otros clientes. De hecho, la mayoría de los operadores diseñan su plataforma de dinero móvil con suficiente flexibilidad como para que los productos y servicios ofrecidos puedan ser usados por cualquiera.** La selección de un mercado objetivo simplemente les ayuda a los operadores a desarrollar una estrategia de mercadeo que será efectiva con los clientes que más fuertemente desean servir. Por este motivo, la selección de un mercado objetivo no debería ser confundida con tamaño de mercado.

M-PESA está Creciendo más allá de su Mercado Objetivo

No se sabe exactamente cuán grande era el mercado objetivo de Safaricom de trabajadores migratorios urbanos masculinos que envían dinero a casa cuando se lanzó M-PESA en el año 2007, pero la investigación realizada en ese momento indica que probablemente no era más de tres millones de Kenianos, o 14% de la población adulta. A fines del año 2010, M-PESA se jactaba de tener 13 millones de usuarios activos, o 61% de la población adulta. Aun cuando su mercadeo era altamente enfocado, el diseño de M-PESA lo hacía útil a una amplia variedad de clientes.

Posicionamiento

La redacción de una declaración de posicionamiento de producto es el puente entre seleccionar un mercado objetivo y el desarrollo de una estrategia de comunicación. Una vez que se ha elegido un mercado objetivo, el operador puede decidir como mejor posicionar un servicio para ese mercado, así colocando la fundación para una campaña de mercadeo exitosa.

La declaración de posicionamiento define los principales beneficios del servicio de dinero móvil y lo diferencia de la competencia. Un ejemplo de una declaración de posicionamiento de producto de dinero móvil es la siguiente:

Para los trabajadores migratorios urbanos que necesitan una manera segura para enviar dinero a casa a sus familias en áreas rurales, Movipeso es un servicio de transferencia de dinero móvil que provee transferencias seguras en todo el país. A diferencia de los choferes de buses y otras opciones informales de enviar remesas, Movipeso usa un sistema de transferencia electrónica seguro para asegurar que el efectivo nunca sea robado en tránsito.

Las declaraciones de posicionamiento no son comunicadas al pie de la letra a los clientes, sino que son usados como una contribución al desarrollo de una campaña de mercadeo.

Obviamente, el beneficio primario que es articulado en la declaración de posicionamiento debe ser uno que es altamente valorado por los clientes en el mercado objetivo. También debe ser uno que ningún competidor, directo o indirecto pueda ofrecer. **Por estos motivos, es muy difícil desarrollar una declaración de posicionamiento precisa sin tener un claro entendimiento del ambiente competitivo y de las preferencias del mercado objetivo.**

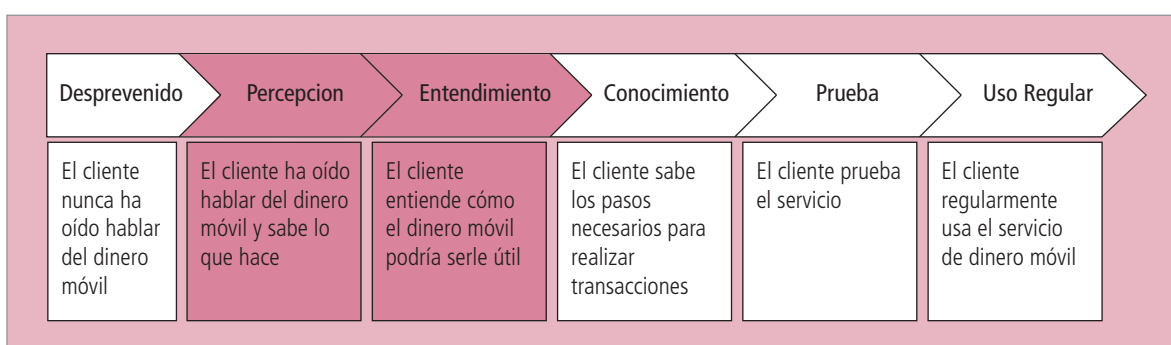
El método regular para el posicionamiento de un producto requiere la selección de un solo beneficio primario que será promovido. A los operadores a menudo les cuesta seleccionar un beneficio primario debido a que el producto de dinero móvil ofrece múltiples beneficios para el uso del producto, es decir, conveniencia, velocidad, seguridad etcétera. **Pero la más enfocada sea la declaración de posicionamiento, lo más claro será el mensaje de mercadeo.**

Comunicaciones de Mercadeo

Los operadores tienen una gama de herramientas de mercadeo para llevar a los clientes desde el inconsciente al uso regular. Ciertas tácticas

comunicacionales de mercadeo son efectivas en las etapas más tempranas del desarrollo del cliente, mientras que otras solo son útiles al final.

Percepción y Entendimiento



El punto de partida para cualquier campaña de dinero móvil es concientizar: hacerles saber a los clientes potenciales que el servicio ha sido lanzado, lo que se está ofreciendo, y como lo podrían usar. De acuerdo a lo discutido en Las Etapas del Desarrollo del Cliente (página 3), no es suficiente tener un alto nivel de percepción de marca. Para el mercadeo de dinero móvil, es esencial que los operadores también construyan entendimiento por medio de comunicar como la plataforma es útil al consumidor.

Publicidad

La publicidad es la herramienta primaria que usan los operadores para aumentar la percepción del dinero móvil. La mayoría de los operadores toman el punto de vista que una campaña de publicidad nacional es la manera correcta de lanzar el dinero móvil. La presencia extensiva de publicidad construye confianza y seguridad en la manera que una campaña compuesta exclusivamente de elementos BTL no puede. Esto es particularmente cierto para los servicios de transferencia de dinero, debido a que la campaña nacional alcanza ambos a los que envían y a los receptores potenciales.

Los medios usados más a menudo en las campañas de concientización son la televisión, la radio y medios "externos" tales como vallas publicitarias o convertir a los buses en vallas publicitarias móviles. Aun cuando estos medios a menudo son usados conjuntamente para obtener un impacto máximo, cada uno tiene diferentes fortalezas, ambos en su

habilidad de comunicar un mensaje estimulante y en su habilidad de alcanzar a un gran número de personas.

La televisión les permite a los operadores contar un cuento con sonido y movimiento, y comprometer al telespectador con un mensaje más convincente. Los carteles externos pueden ser llamativos pero solo entregan un mensaje estático simple. La radio puede contar una historia breve, pero no puede proveer mucho detalle antes de que el radioyente deje de escuchar.

El alcance de cada uno de estos medios es diferente entre un mercado y otro. Las agencias de publicidad sofisticadas colocarán publicidad donde es más probable que sea consumida por el mercado objetivo, tomando en cuenta los patrones de consumo de medios en un país dado.

Ajuste del Medio para el Segmento de Mercado Objetivo en Pakistán

La mezcla de medios usados para promover easypaisa, un servicio ofrecido por Telenor y Tameer Microfinance Bank en Pakistán, se basó en la relativa fortaleza de cada canal y en los objetivos de la campaña. Por ejemplo, Telenor Pakistán ha gastado muy poco dinero publicitando easypaisa en la radio. Esto es debido a la baja popularidad de la radio, y el extensivo consumo de televisión, entre su mercado objetivo.

El genio de las campañas efectivas yace en su ejecución. Por este motivo es crucial contratar a la agencia de publicidad correcta como socio y debidamente informar a esta agencia respecto de los objetivos de la campaña. Para darle a la agencia de publicidad todas las herramientas que necesita para tener éxito, los operadores sofisticados proveen informativos profundos a la agencia para resumir los principios centrales de la marca (incluyendo la arquitectura de marca), la declaración de posicionamiento, y el tono deseado de la campaña. Los operadores también son responsables de asegurar que las agencias de publicidad mantengan las comunicaciones consistentes en todos los elementos de mercadeo, ambos ATL y BTL.

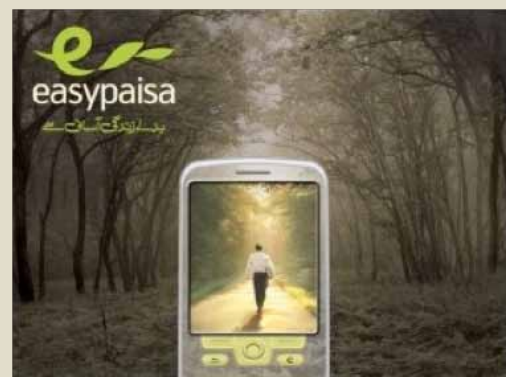
Mensaje

Con las cantidades de dinero tan significativas que están gastando los operadores en campañas de concientización, encontrar el mensaje de comunicación correcto (palabras e imágenes) para el lanzamiento de la campaña es esencial. Esto es más difícil de lo que parece, debido a que el dinero móvil a menudo enfoca a consumidores que quizá nunca han oído hablar del dinero móvil, o posiblemente nunca han usado servicios financieros formales. **Las campañas de lanzamiento de dinero móvil tienen que (1) introducir la plataforma de dinero móvil, (2) explicar qué servicios están siendo ofrecidos, e (3) informar a los usuarios los beneficios primarios del servicio.**

Las campañas que omiten cualquiera de estos mensajes tienen tendencia a ser menos efectivas en mover a los clientes en su viaje a la activación. Debido a que el dinero móvil aún es un concepto poco familiar en la mayoría de los mercados, los mensajes básicos de percepción tales como “Ha llegado Movipeso” o “los servicios financieros y tecnología móvil se han unido para hacer Movipeso” no proveen suficiente información a los consumidores para fomentar cualquier tipo de acción: los usuarios se informan respecto del programa de dinero móvil pero no ven por qué deberían probarlo. **El proveer un claro beneficio al usuario en una campaña de concientización conlleva a mejor retorno sobre la inversión para las campañas de concientización.**

La Evolución de Mercadeo del Monedero Móvil de easypaisa

Telenor Pakistán lanzó easypaisa en el año 2009, una plataforma que inicialmente permitía a los clientes pagar una cuenta y transferir dinero OTC (“over the counter”). Para el lanzamiento de easypaisa, se montó una campaña ambiciosa de marca para introducir la plataforma a los clientes potenciales. Esta campaña fue complementada con publicidad en la cual Telenor promocionó los servicios



de pago de cuentas y transferencia de dinero. Se requería un bajo nivel de educación del cliente para persuadir a los clientes a comenzar a usar el servicio, parcialmente debido a que estos eran servicios OTC que solo requerían que el cliente entrara a un local easypaisa – la transacción en sí era realizada por el agente en su móvil.

Basándose en la alta demanda de los clientes por servicios OTC, Telenor agregó una funcionalidad de monedero electrónico a la línea de productos de easypaisa en febrero de 2010. Eligió explicar los usos de un monedero electrónico con diferentes vallas publicitarias, con texto como “¡Introduciendo la única cuenta bancaria que cabe en tu bolsillo!” y “¿Alguna vez has pagado cuentas de servicios públicos o transferido dinero mientras cocinas?”



“easypaisa, Introduciendo la única cuenta bancaria que cabe en tu bolsillo.”

Sin embargo, la adopción del monedero electrónico por los clientes fue una desilusión. La investigación de mercado sugirió que esta publicidad no había dado un motivo que realmente fomentara la inscripción de clientes para el uso del monedero. No quedaba claro a los clientes por qué no debían seguir pagando cuentas y enviando dinero usando los locales.

Mientras agilizaba el proceso de inscripción, Telenor realizó investigación de mercado para entender cuáles beneficios del monedero electrónico eran los que probablemente más valorarían los clientes potenciales. La seguridad surgió como un tema predominante, por lo tanto Telenor trabajó con su agencia creativa para crear una campaña de mercadeo que aclamaba el monedero electrónico de easypaisa como un lugar seguro para almacenar dinero.

Cabe destacar que las campañas que comunican un beneficio clave del usuario solo se pueden diseñar una vez que los operadores han seleccionado su mercado objetivo y articulado una declaración de posicionamiento. Debido a que esta declaración de posicionamiento identifica un beneficio clave para el usuario de un grupo específico de usuarios, necesariamente mejora el enfoque de la campaña.

Algunos operadores están reacios a hablar a un solo grupo de consumidores y a menudo optan por mensajes explicatorios simples en el lanzamiento con el objetivo de hablar ampliamente a todos respecto de la disponibilidad del dinero móvil. Sin embargo, al tratar de hablarles a todos, quedan con un mensaje más débil que no fomenta la acción de los usuarios.

Publicidad de M-PESA

Los elementos creativos de la campaña “Envía dinero a casa” de M-PESA claramente reflejan el enfoque en trabajadores migratorios masculinos jóvenes, y dos de los beneficios claves del producto, facilidad de uso y precio conveniente, son articulados claramente. La publicidad logró una percepción más profunda con su mercado objetivo, por medio de la cual los consumidores sabían lo que era M-PESA pero más importante, sabían cómo les podría ayudar. Un número de otros elementos son:

- El verde de Safaricom es el telón para la publicidad, apalancando la fortaleza de la marca Safaricom en Kenia para construir confianza en M-PESA
- La cadena de billetes hace más concreto el concepto abstracto de enviar dinero por teléfono, diseñado para comunicarse con usuarios no familiarizados con el concepto de la transferencia de dinero móvil—aún esos que no pueden leer
- La publicidad le gusta tanto a los receptores de transferencia de dinero (los padres en la fotografía) como al que envía, reflejando el rol de influencia que tienen los receptores cuando los que envían eligen un método para enviar dinero
- La llamada a acción es clara y extremadamente prominente
- El que envía es mostrado como relativamente próspero no formalmente—partiendo la diferencia entre un retrato realista y la aspiración de los trabajadores migratorios



Safaricom invirtió tan fuertemente en la campaña “Envía Dinero” que en agosto del año 2008, 17 meses después del lanzamiento, solo 18% de no usuarios de M-PESA no la conocía, y en diciembre de 2009, esa cifra había bajado a solo 3%. Con tan alto nivel de conciencia, Safaricom diseñó una nueva campaña, con una visión de establecer una relación más emocional en vez de funcional entre los usuarios y M-PESA. Una serie de publicidad impresa y vallas publicitarias, complementadas con una campaña de TV, exploró el motivo por el cual las personas estaban enviando dinero y la resonancia emocional de esas transacciones. En esta publicidad, una niña en uniforme escolar se muestra abrazando a su papá, que pagó su colegio usando M-PESA.

Los ejecutivos de Safaricom observan que estas publicidades habrían sido inefectivas en una campaña de lanzamiento, debido a que no comunican claramente lo que hace M-PESA y como podría ser útil para el cliente objetivo.



“M-PESA y amor: Cambiando vidas”

Una consideración final sobre el mensaje para la campaña son los visuales utilizados. El usuario del dinero móvil mostrado en una publicidad debe resonar con los clientes potenciales en el mercado objetivo. Si son vistos como demasiado diferentes, entonces los clientes asumirán que la publicidad está hablando a otros y la ignorarán.

La mejor manera de saber si una publicidad resonará en el mercado objetivo es probarla. Los grupos focales para verificar que los elementos de la campaña son comprensibles y estimulantes son relativamente baratos en el contexto del presupuesto para una gran campaña de publicidad.

Imágenes de Aspiraciones Versus Mostrar “Personas como Yo”—Evidencia de Tailandia

Por años, True Money ha sido promocionada usando mercadeo que muestra imágenes de aspiración. La publicidad contiene modelos que parecen de alto nivel, la idea es crear una marca para el servicio que le gusta e inspira a los usuarios.

Sin embargo, True Money descubrió en los grupos focales que tal publicidad estaba realmente alejando a algunos clientes potenciales. Cuando se les pidió describir a los usuarios de True Money, los no usuarios tenían una imagen de una persona de negocios que estaba muy ocupada y ganaba un alto sueldo—un perfil que observaron era muy diferente del propio.

Esta revelación causó que True Money considerara si su mercadeo era tan efectivo como podía serlo, particularmente cuando enfocaba a los segmentos de menores ingresos.

Oportunidad

El lanzamiento de cualquier campaña de publicidad solo tienen sentido una vez que el cliente puede realmente realizar transacciones. Más importantemente, la red de agentes debe estar lista. **Los operadores que no han debidamente capacitado e incentivado a los agentes a ayudar a los usuarios a registrarse o que no se han asegurado que los agentes tienen adecuada liquidez para las pruebas iniciales con clientes, han obtenido bajos retornos sobre su inversión inicial de mercadeo.** Peor, estos eventos erosionan la confianza de los clientes que tienen malas experiencias, haciendo que sea menos probable que prueben los servicios nuevamente más tarde.

En la “Medición de la Efectividad” (página 28), discutimos las herramientas que los operadores pueden usar para evaluar cuando sus objetivos para construir conocimiento han sido alcanzados (y cuando, como tal, se pueden redespigar recursos para enfocar la activación).

Marca

La mayoría de los operadores que están lanzando dinero móvil ya tienen fuertes marcas en sus respectivos mercados – los consumidores conocen al operador y tienen una opinión respecto de sus fortalezas en el mercado. De esto surgen tres importantes consideraciones respecto del dinero móvil.

Primero, los operadores han encontrado **que es importante que cualquier mensaje de dinero móvil se ajuste dentro de los mensajes de marca en general.** Si un operador ha posicionado su marca como la “empresa que te ayuda a mantener a tus amigos y familia cercanos,” entonces una campaña de dinero móvil fácilmente puede comunicar que el servicio de dinero móvil es solo otra manera de acercar a la familia y los amigos.

En una nota menos positiva, los operadores tienen que encarar el hecho que las percepciones de su marca central no son siempre positivas, y las **percepciones negativas de la marca central afectan la reacción de las personas respecto de un servicio de dinero móvil.** Por ejemplo, ¿Los consumidores perciben la red de los operadores como no confiable? Esto puede significar una barrera real a la adopción de dinero móvil, debido a que los consumidores solo realizarán transacciones en plataformas de dinero móvil en las que confían. Como tal, el entender las asociaciones que los clientes tienen con la marca central, buena o mala, puede ayudar a los operadores a medida que desarrollan su estrategia de mercadeo.

Finalmente, **los operadores tienen el desafío de determinar cómo la marca de dinero móvil encajará dentro de la arquitectura de marca en general.** Algunos operadores han elegido lanzar el dinero móvil como un producto dentro de su marca, mientras que otros han elegido lanzar la plataforma de dinero móvil en general, como una sub-marca, para la cual puede haber múltiples productos tales como transferencias de dinero, pago de cuentas, etc. Considerar los planes futuros para el desarrollo de productos puede ayudar a los operadores tomar la decisión cómo encajar el dinero móvil en la arquitectura de marca.

Sub-marca de Grameenphone en Bangladesh

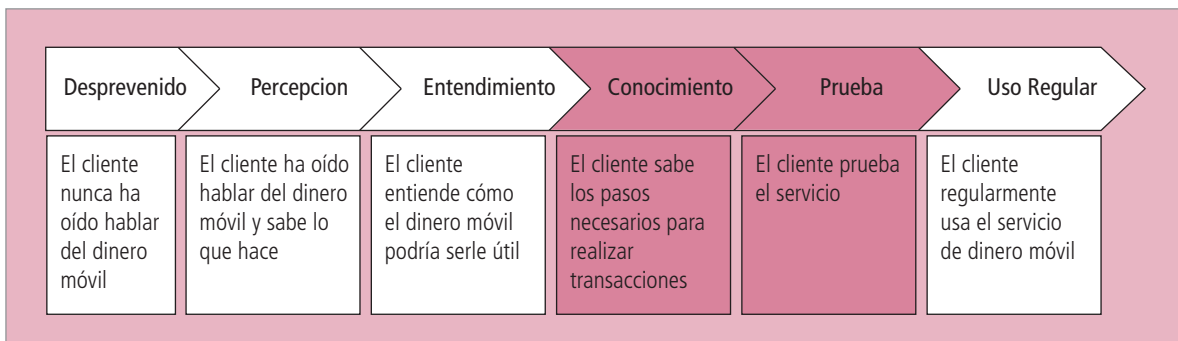
Grameenphone lanzó un servicio de pago de cuentas en el año 2006 en Bangladesh, el que llamó para propósito de simplicidad, "BillPay." Con el tiempo, Grameenphone expandió su línea de productos de pago con distribución de boletos de ferrocarril y cricket y distribución de vales electrónicos de lotería, y a fines de 2010 tenía planes para expandir esta cartera aún más.



Grameenphone decidió que necesitaba consolidar todos estos productos en una sola marca para la plataforma de dinero móvil. Consecuentemente, se desarrolló MobiCash, una marca paraguas que podía incluir todos los servicios financieros móviles de Grameenphone.



Educación y Activación de Clientes



Aun cuando la concientización se ajusta perfectamente a las campañas de publicidad de los medios masivos, **la educación de los clientes típicamente requiere un método más personal.** Como tal, los operadores apalancan a agentes transaccionales, a agentes promotores, y a los usuarios actuales para guiar a los clientes potenciales desde la percepción hasta el uso.

Las campañas de concientización efectivas traen a los clientes al punto de reconocer como el dinero móvil podría serles útil. Pero para fomentar que los usuarios

se registren y prueben el servicio, se requiere trabajo adicional para educar al consumidor respecto de cómo funciona. Muchos elementos de la experiencia de los clientes de dinero móvil no son obvios desde la perspectiva de un consumidor, desde la existencia de un monedero electrónico a la necesidad de usar agentes independientes como puntos de ingreso de efectivo/retiro de efectivo. Los operadores necesitan educar a los clientes respecto de estas facetas del servicio si los clientes van a tener conocimientos suficientes como realizar su primera transacción.

Activación de Clientes en Tanzania

Al solicitarle que reflejara sobre las lecciones aprendidas al desplegar M-PESA en Tanzania, un ejecutivo de Vodacom citó la importancia de la educación de los clientes. Dijo que el mercadeo ATL no es suficiente para lograr que un servicio de dinero móvil comience a crecer y que se debe invertir mucho esfuerzo para que las personas se sientan cómodas con la idea de transferir dinero usando sus teléfonos. De hecho, se estima que toma por lo menos 30 minutos de interacción personal (con un agente transaccional, un agente promotor, o un amigo o pariente que esté familiarizado con M-PESA) para que un nuevo cliente entienda como usar un servicio de dinero móvil.

Agentes Transaccionales

Los agentes de ingreso de efectivo/retiro de efectivo que facilitan las transacciones de dinero móvil están perfectamente posicionados para apoyar la activación de clientes. Pueden responder a todas las preguntas de los clientes y sus preocupaciones respecto del servicio, ajustar una charla de ventas para un cliente individual, y demostrarles a los clientes la mecánica de la operación. Por supuesto, en la mayoría de los mercados, también registren a los clientes—generalmente un prerrequisito para la realización de una primera operación.

Existen tres factores claves de éxito para apalancar a los agentes para la activación de clientes:

- **Capacitación** – **Está probado que los agentes bien capacitados son efectivos para fomentar la activación de clientes.** Los agentes mal capacitados no podrán realizar su papel en las transacciones, y menos demostrarles a los clientes como realizar las suyas.
- **Incentivos** – **El explicarles a los consumidores como usar el dinero móvil consume mucho tiempo para los agentes. Es por lo tanto importante que los agentes sean debidamente incentivados para ambos la inscripción y el ingreso de dinero,** y que el balance entre esos incentivos sea correcto. Tan importante como las comisiones que se les paga a los agentes, es el volumen de transacciones que tienen la capacidad de realizar; esto a su vez obliga a los operadores a cuidadosamente crecer su red de agentes en proporción a su base de usuario para cubrir las necesidades de ambos grupos.

- **Fiscalización** – Los agentes pueden ser una fuerza poderosa para fomentar la adopción de parte de los clientes; desgraciadamente, si no son fiscalizados, pueden igual de fácilmente alejar a los clientes. Los agentes poco escrupulosos, incompetentes y sin liquidez, hacen más daño que bien, por lo tanto los **operadores necesitan monitorear la red para descubrir y rectificar estos problemas.**

Para más información sobre capacitación, incentivos y fiscalización de agentes, ver “Construir, Incentivar y Administrar una Red de Agentes de Dinero Móvil,” que está disponible en http://mmublog.org/wp-content/files_mf/agentnetworkscompletespanishfinal52.pdf

Los materiales de mercadeo en el local del agente de ingreso de efectivo/retiro de efectivo ayudan a educar a los usuarios respecto del servicio. En casi todos los casos se requiere que los agentes desplieguen la marca del servicio de dinero móvil y cierta información al cliente, como una minuta de tarifas, el número de identificación del agente y asesorías al cliente.

La Visibilidad de la Marca en Agentes en Kenia, Bangladesh, y Tailandia

Los operadores han usado diferentes métodos de colocar la marca en los locales de sus agentes para mejorar la visibilidad de sus servicios de dinero móvil y para fomentar confianza en el punto de transacción.

Safaricom por lejos ha tomado el enfoque más agresivo, insistiendo que sus agentes pinten sus locales de verde (y por lo menos en teoría dejen de vender el tiempo aire de sus competidores) y prominentemente desplieguen el logo de M-PESA, que es imposible de confundir con el logo regular de Safaricom. Eso es importante, debido a que sin una manera obvia de diferenciar a los agentes de dinero móvil de los minoristas de tiempo aire, los clientes pueden frustrarse al tratar de ubicar al primero.



Grameenphone distingue a los agentes de BillPay de sus regulares vendedores minoristas de Grameenphone con señales de colores diferentes para indicar cuales servicios están disponibles en ese agente.



En Tailandia, True Money les cobra a los locatarios por ser agentes, y la construcción de marca del local que reciben varía dependiendo de cuánto pagan. Los agentes más destacados reciben un cartel iluminado que pueden instalar afuera de sus locales y que atrae tráfico a los locales aún en la noche.



Promotores

Los agentes transaccionales no siempre pueden entregarles a los clientes toda la atención que requieren. Para suplementar sus esfuerzos, los **operadores han desplegado equipos especiales de promotores para educar al cliente respecto del dinero móvil.**

La táctica de ventas puerta a puerta es popular no solo en el dinero móvil, pero también es ampliamente utilizada en los bienes de consumo de rápido movimiento, las microfinanzas, intervenciones de salud, etc. Ha sido comprobado que es un método muy efectivo de educación del cliente en los mercados emergentes, particularmente cuando se requiere que los usuarios realicen un cambio significativo de comportamiento.

La ventaja clave de los promotores en comparación con los agentes transaccionales es la movilidad. Los agentes transaccionales tienen que esperar que los clientes vengan a ellos; los promotores pueden buscar a los clientes donde ellos viven y trabajan.

El factor crítico de éxito para esta táctica son los incentivos de los promotores: las comisiones pagadas a los promotores deben estar en línea con los objetivos de la campaña. **Los promotores a los que se les paga simplemente por registrar a los clientes dejarán a los operadores con un gran volumen de clientes inscritos pero inactivos**

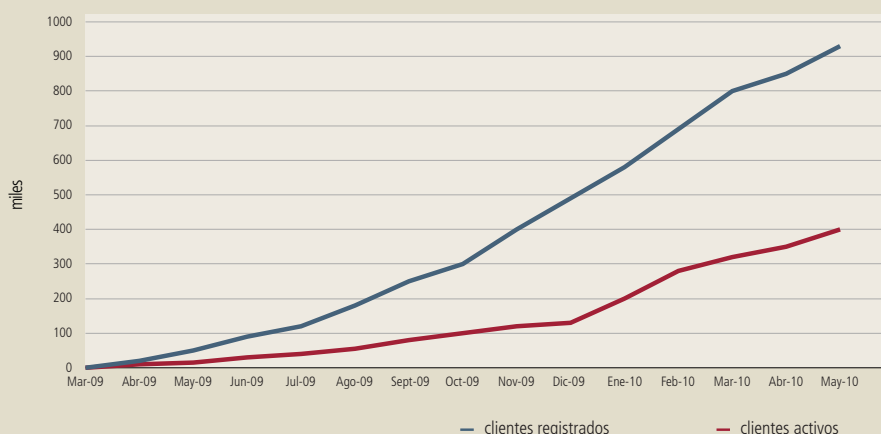
Si la búsqueda de promotores es externalizada a una empresa de mercadeo, los operadores han descubierto que es importante cuidadosamente monitorear la capacitación de los promotores y asegurar que los promotores usen un libretto específicos respecto del dinero móvil. Estos promotores son percibidos por el consumidor como representantes de la marca de dinero móvil, y es por lo tanto importante formar sus mensajes de comunicación.

Barreras para la adopción de los clientes en Uganda

MTN Uganda lanzó MobileMoney en Marzo del año 2009. Decidió fomentar la inscripción de clientes a su plataforma de MobileMoney usando un equipo de cientos de agentes dedicado al reclutamiento de clientes. Los agentes promotores habían sido instrumentales en la construcción del negocio móvil central de MTN a fines de los 1990 y principios de los 2000, por lo tanto parecía una manera obvia de crecer la base de usuarios de dinero móvil también. Estos agentes circulan en los mercados y van de puerta en puerta educando a los clientes, realizando cambio de tarjetas SIM, y realizando KYC. A los agentes se les paga una comisión por cada cliente que registren. La vasta mayoría de los más de 1 millón de clientes de MobileMoney's han sido adquiridos de

esta forma. A pesar de la rápida adopción del dinero móvil por los clientes, el número de clientes que estaba realizando operaciones era significativamente más bajo. Quince meses después del lanzamiento, la tasa activa (el porcentaje de usuarios inscritos que había realizada un mínimo de una transacción en los últimos 90 días) era de un 43%.

Esto podría ser debido a que los usuarios les resultaba difícil encontrar un agente de ingreso de efectivo/retiro de efectivo después de haber sido inscritos por un agente de inscripción. O puede ser que los agentes de inscripción estaban inscribiendo a usuarios con menor demanda de servicios de dinero móvil.



Cerrando la brecha de inscripción/activación en África Occidental

En la Costa de Marfil, Senegal, Mali y Níger, Orange ofrece un servicio de dinero móvil llamado Orange Money. Para comenzar a usar Orange Money, los clientes primero deben visitar a un agente transaccional y completar un breve procedimiento de inscripción. Los clientes que se registren con un agente que tiene una conexión de Internet reciben confirmación de cuenta automática y pueden realizar su primera transacción inmediatamente. Pero para clientes que se registraron con un agente que no está en línea, el proceso es manual, y el formulario de registro en papel es enviado a la oficina de Orange para su procesamiento. Este proceso de inscripción fuera de línea generalmente toma uno o dos días, luego de lo cual Orange envía al cliente un SMS confirmando que la inscripción está completa y que puede realizar operaciones.

En Mali, Orange encontró que este proceso tardío de inscripción resultaba en bajas tasas de actividad. A pesar que los clientes de Orange Money habían tomado la iniciativa de registrarse, no todos volvían al agente dos días más tarde a realizar su primera operación.

Para abordar este tema, Orange contrató a 100 agentes en terreno, cuyo enfoque principal era apoyar a los usuarios en la realización de su primera operación. De hecho, sus comisiones solo eran pagadas en base a operaciones, no inscripciones. El trabajo de estos agentes con ventas puerta a puerta fue bastante exitoso. Orange Money disfruta de un muy significativo aumento en las tasas de activación de estos clientes.

Mercadeo de Eventos

Algunos operadores usan eventos para juntar a consumidores potenciales, explicarles los beneficios claves del dinero móvil y demostrar exactamente cómo funciona. Estos eventos pueden ser fiestas comunales pequeñas en una plaza exterior o centro comunitario o eventos de mayor escala realizados en eventos deportivos populares. **Sea cual fuera el tamaño del evento, el factor clave de éxito es la presencia de un número adecuado de representantes capacitados del servicio de dinero móvil para interactuar personalmente con clientes potenciales y demostrar el servicio.**

Mercadeo de Evento y Rifas por SMART en las Filipinas

SMART Money fue lanzado en las Filipinas en el año 2001. Durante el año 2009 y 2010, SMART trabajó para extender el alcance de SMART Money a las islas remotas (las Filipinas están compuestas de cerca de 7.000 islas, de las cuales cerca de 4.000 están habitadas) que tienen acceso limitado a servicios financieros y no son áreas de prioridad para las instituciones financieras tradicionales. También lo hicieron por medio de asociarse con Instituciones de microfinanzas y cooperativas que acordaron operar Centros de SMART Money en sus sucursales.

Para registrar a clientes en SMART Money en estas comunidades, SMART organizó "bombardeos de activación" realizados para coincidir con las asambleas generales de sus socios de cooperativas o con fiestas de los pueblos. Los bombardeos de activación eran una oportunidad de decirles a un gran número de usuarios sobre SMART Money al mismo tiempo e registrarlos inmediatamente, a menudo ofreciendo premios a registrados con suerte. Debido a que en muchos casos los



clientes en estas áreas no tenían suficiente documentación (es decir, una tarjeta de identificación nacional) para abrir una cuenta de SMART Money, SMART a veces coordinaría para contar con la presencia de un jefe del pueblo, autorizado para verificar las identidades de las personas con una carta oficial, facilitando lo que podría de otra manera ser un cuello de botella significativo en el proceso de inscripción.

Ofrecer premios, en vez de un incentivo fijo (es decir un saldo inicial) parecía ser más efectivo para aumentar la inscripción en tales eventos. Sin embargo, el equipo encontró que aunque estos eventos confiablemente podían fomentar la inscripción, los que se inscribían no necesariamente se convertían en activaciones, y que otros esfuerzos posteriores eran necesarios para hacer que los clientes comenzaran a usar el servicio.

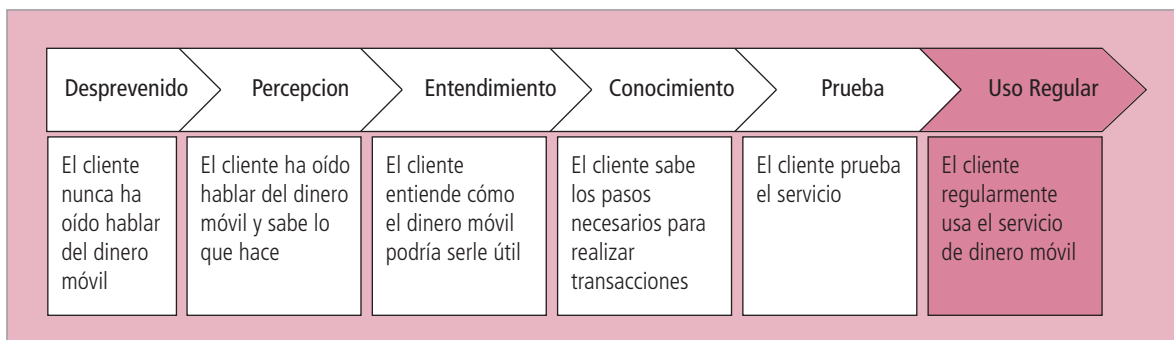
Amigos y Familia

Quién sabe la manera más importante para que los clientes potenciales aprendan a usar el dinero móvil proviene de los usuarios activos de dinero móvil.

Un amigo, un pariente o un colega puede explicarle a un no usuario como un producto funciona y hasta demostrar una operación. Adicionalmente, una recomendación de un amigo que ha tenido una experiencia positiva con el dinero móvil puede ser invaluable en la creación de confianza para un no usuario. El rol que los amigos y la familia juegan en la educación de nuevos clientes respecto del dinero móvil es particularmente pronunciado dado los efectos de red que caracterizan la transferencia de dinero móvil: los clientes que quieren transferir dinero a un no usuario tienen más probabilidad de invertir el tiempo para enseñarle al receptor lo que tiene que hacer al recibirlo.

A pesar de la importancia de la vía oral, este tipo de educación entre pares no está bajo el control directo del operador. Sin embargo, el comportamiento ciertamente puede ser fomentado. Por ejemplo, las campañas de referir un amigo para incentivar a los usuarios a que ayuden a sus amigos a registrarse podrían ser una táctica efectiva para los operadores con una base central de precursores buscando crecer su base de clientes. Los folletos que se llevan a casa con claras instrucciones paso a paso también son habilitadores útiles de este comportamiento.

Fomentar el Uso Regular



La evidencia a la fecha muestra que los clientes que tienen una experiencia positiva luego de su primer uso de dinero móvil probablemente continuarán usándolo. Desgraciadamente, sin embargo, existe una variedad de maneras en las que la experiencia puede ser mala, desde problemas con los niveles de liquidez o la calidad de un agente hasta una plataforma tecnológica inestable. Aun cuando estos temas están fuera del alcance de mercadeo de comunicaciones, demandan la atención del gerente general del dinero móvil.

Después de todo, **cuando un cliente prueba un servicio una vez y nunca lo usa de nuevo, significa que toda la inversión de mercadeo realizada en ese cliente ha sido desperdiciada.**

El servicio del cliente juega un papel central en mantener a los clientes encaminados al uso regular. Cuando un cliente busca el departamento del servicio al cliente, generalmente es debido a que tienen un problema. Resolver su problema efectivamente es una oportunidad para que ese problema no se vuelva la razón por la cual el cliente abandona el dinero móvil por completo.

En “Diagnosticando bajos niveles de actividad de clientes en el dinero móvil” (página 29), describimos una variedad de problemas en la experiencia del cliente que puede hacer que el cliente no pruebe el servicio nuevamente, y proveemos links a recursos que pueden ayudar a los operadores a resolverlos.

Por supuesto, una primera experiencia positiva con el dinero móvil no solo significa no tener ningún problema. También incluye encontrar que el dinero móvil entrega los beneficios prometidos y representa una real mejora sobre el estado actual (es decir, la manera anterior del cliente de enviar dinero, pagar cuentas, etc.) para justificar un cambio permanente de comportamiento.

Protección del Cliente en Kenia y Camboya

Aun cuando la mayoría de los adoptadores tempranos de M-PESA anteriormente habían trabajado con bancos y por lo tanto tenían algo de experiencia con servicios financieros, a medida que M-PESA maduró comenzó a tener más clientes que eran completamente no bancarizados. La investigación sugiere que entre agosto del año 2008 y diciembre del 2009, el porcentaje de adultos no bancarizados que estaban usando M-PESA creció desde 25% a 50%.¹⁰



Quien sabe sorprendentemente, esta tendencia correspondió a un aumento en la incidencia de fraude relacionado con números PIN. Después de todo, los clientes que no tienen experiencia en elegir, usar, recordar y proteger un número PIN probablemente no podrán hacerlo sin sensibilización. Como tal, Safaricom desarrolló una mini-campaña para recordar a los clientes que no deben compartir sus números PIN con nadie. Se complementaron los carteles en los locales de los agentes con publicidad en la radio, para enfocar a la población que no puede leer.

Al lanzar CellcardCash en Camboya, Cellcard esperaba prevenir tales problemas y diseñó un cartel similar para

¹⁰ William Jack and Tavneet Suri, “The Economics of M PESA: An Update,” disponible en http://www9.georgetown.edu/faculty/wjg/papers/M-PESA_Update.pdf

ser usado en los locales de los agentes. (El cartel que se muestra aquí ha sido traducido del khmer al inglés.) También incluye dos guías respecto del proceso de ingreso de efectivo/retiro de efectivo para ayudarles a los clientes a protegerse de ser estafados por un agente.



Promociones

Las promociones para los clientes (ofreciéndoles descuentos o bonos por la realización de ciertas transacciones) pueden ser una herramienta de mercadeo efectiva para incentivar su comportamiento.

En general, **los operadores han notado que las promociones son más efectivas para impulsar el uso repetido y no el uso por primera vez.** Esto puede ser debido a que los clientes inactivos han, por definición anteriormente demostrado demanda por un servicio particular; pueden haber dejado de usarlo debido a que olvidaron su número PIN, o debido a que su agente cerró o por otro motivo, pero probablemente *no* sea debido a que no necesitan el servicio. Como tal, el enfocarse a tales clientes conlleva a la probabilidad que la promoción será efectiva.

Al contrario, **la inversión en promociones para nuevos usuarios corre el riesgo de ofrecer bonos a los usuarios incorrectos**—los que no tienen necesidad recurrente del uso del servicio en cuestión y que por ende tienen menos probabilidad de convertirse en usuarios regulares en el futuro.

Bonos de Inscripción en Uganda

Para fomentar la adopción de MobileMoney con los clientes, MTN lanzó una promoción en la cual los clientes que se inscribían en MTN MobileMoney eran recompensados con un saldo inicial de 5.000 chelines ugandeses (como US\$2).

Es difícil evaluar el impacto que tuvo esta promoción en la tasa de adquisición de clientes. Pero su efecto sobre la activación de clientes fue una desilusión. En un análisis de su base de datos de clientes en julio del año 2010, MTN descubrió que cerca de 40.000 clientes que nunca habían realizado transacciones aún tenían un saldo de exactamente 5.000 chelines. Parecía que los clientes que habían recibido el bono simplemente no se habían vuelto usuarios regulares—ni siquiera habían retirado en efectivo el depósito inicial gratis que les había sido dado ni lo habían convertido en tiempo aire.

El cuidadoso diseño de promociones puede dramáticamente aumentar su efectividad. Por ejemplo, los clientes en algunos mercados parecen reaccionar más favorablemente a promociones basadas en la casualidad tales como regalos y rifas (donde tienen una pequeña posibilidad de ganar un gran premio) en vez de una promoción donde su bono está garantizado pero es pequeño.

“Recarga y gana” en Tanzania

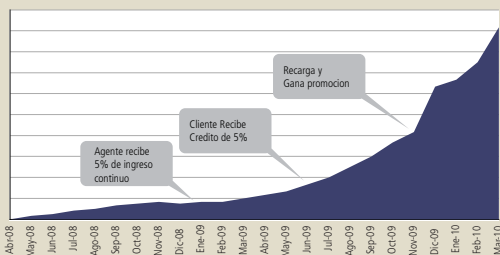
Vodacom Tanzania hace tiempo que ha buscado fomentar la adopción de M-PESA por medio de promover la función de recarga de tiempo aire de la plataforma—con el raciocinio que los clientes encuentran que es más fácil comprender conceptualmente la recarga de tiempo aire que la transferencia de dinero.

La administración de M-PESA identificó que los agentes serían claves en ayudar a impulsar los volúmenes de recarga – o, más al punto, estorbarían la adopción de este servicio por el cliente si no tenían un incentivo para apoyar. ¿Por qué? Porque el margen que los agentes ganan vendiendo tiempo aire es mayor que las comisiones que ganan convirtiendo efectivo en valor electrónico, y los agentes no querían perjudicar sus propias ventas de tiempo aire a favor de una transacción menos rentable de ingreso de dinero. Por lo tanto Vodacom ofreció a los agentes un negocio especial: cada vez que un cliente registrado con un dado agente compraba tiempo aire con M-PESA, el agente recibiría una comisión de un 5%. Esta “anualidad” significó que era en el mejor interés de los agentes persuadir a los clientes que comenzaran a comprar tiempo aire a través de M-PESA, asumiendo que el agente los pudiera registrar en M-PESA.

Aun cuando esto tuvo un efecto, Vodacom decidió que necesitaba complementar este incentivo de canal con una promoción para el consumidor. (Esto es probablemente debido a que el bono de comisión solo incentivaba a los agentes a incentivar a los clientes que ellos habían inscrito

en M-PESA para que recargaran usando dinero móvil.) Por lo tanto desplegó una nueva oferta: un bono de 5% en toda compra de tiempo aire en la plataforma de M-PESA. Esto ayudó a impulsar un aumento más pronunciado en los volúmenes de recarga.

Notablemente, sin embargo, fue una promoción basada en casualidad llamada "Recarga y Gana" que pareció ser el impulsor más efectivo de la recarga de tiempo aire usando M-PESA. Bajo este esquema, los clientes que usaban M-PESA para recargar entraban en una rifa para ganar varios premios. Aun cuando los clientes típicos probablemente no ganarían un premio cada vez que recargaban (a diferencia del bono de 5% que era aplicable a cada transacción) pareció capturar la atención de los clientes de manera altamente efectiva.



Es imposible saber si la campaña "Recarga y Gana" hubiese sido efectiva sin la comisión de 5% por canal y bonos a clientes ya existentes cuando fue lanzada. Pero lo que queda claro es que "Recarga y Gana", como la mayoría de promociones basadas en casualidad, fue significativamente más barata que los descuentos o comisiones permanentes (lo que combinado, significa que Vodacom ahora está pagando significativamente más para distribuir tiempo aire por medio de M-PESA que por medio de tarjetas de raspe). Y son más fáciles de discontinuar.

Debido a que los operadores pueden ofrecer tiempo aire a los clientes esencialmente sin costo marginal, es una "moneda" particularmente barata para usar en promociones al cliente y por lo tanto popular como un regalo al impulsar la adopción del dinero móvil.

Promociones Enfocadas en las Filipinas

Para aumentar el uso de SMART Money en las Filipinas, SMART ha experimentado con la entrega de bonos, en la forma de tiempo aire o SMS gratis, a los clientes cuando transfieren dinero. Tales bonos son entregados solamente durante ciertos períodos promocionales, y SMART no tiene la intención que se conviertan en recompensas regulares que los clientes llegan a esperar en el tiempo; sino que la idea es incentivar a los clientes, particularmente los

inactivos, a probar SMART Money (nuevamente o por primera vez) con la esperanza que lo harán nuevamente, aún sin un bono en el futuro.

Una palabra final de precaución respecto de las promociones que les ofrecen a los clientes descuentos generales: como cualquier cambio de precio, deberían escudriñar desde la perspectiva de una persona engañosa para asegurarse que no incentivarán comportamientos indeseables.

Un Periodo sin Tarifa de Transacción en Afganistán

A principios del año 2010 Roshan lanzó una promoción denominada "Envía Dinero Gratis", renunciando a la tarifa usual para la transferencia de dinero, en un intento de lograr que las personas probaran M-Paisa. Esto gatilló una alza masiva en las transacciones. Desgraciadamente, el monitoreo de las transacciones reveló que aproximadamente 75% de estas transacciones fueron agentes que sacaron provecho del sistema: por medio de realizar múltiples ingresos de efectivo, una transferencia a otro monedero electrónico y un retiro de efectivo, podían ganar más en comisiones de lo que gastaban en tarifas. Aproximadamente 35 agentes estuvieron involucrados, los que fueron entonces suspendidos o completamente removidos del sistema.

SMS

Igual que su habilidad de dispensar tiempo aire relativamente barato, los operadores pueden explotar el canal de SMS para entregar mensajes a sus clientes en forma barata. La limitación de carácter de este medio lo hace menos efectivo para las tempranas etapas de mercadeo, pero **SMS encuentra su utilidad como una herramienta de retención**. Esto es debido a que los operadores pueden usar los datos de clientes e historias transaccionales asociadas con una línea particular para entregar mensajes altamente enfocados a ciertos clientes. Por ejemplo:

- Los clientes que envían dinero a clientes no inscritos reciben un mensaje luego de completar la transferencia recordándolos que podrían ahorrar dinero en tarifas de transacción por medio de fomentar que el receptor se inscriba en el servicio. Esto se podría combinar con una promoción que le ofrece al cliente un bono por referencia por la inscripción del receptor.
- Los que envían y reciben el tiempo aire de un operador reciben un mensaje anunciando los beneficios del uso de dinero móvil en vez—lo que, una vez más podría ser combinado con una promoción para incentivar la migración al dinero móvil.

Presupuesto y Efectividad

Establecer un Presupuesto

Uno de los mayores dolores de cabeza que los operadores enfrentan es el establecer un presupuesto de mercadeo para sus campañas de dinero móvil. Es difícil encontrar punto de referencia, debido a que cada país, servicio y mercado objetivo es diferente, y cada una de estas variables afecta el gasto requerido. Habiendo dicho eso, esos despliegues de dinero móvil que actualmente disfrutan un crecimiento impresionante de usuarios activos generalmente han invertido en una campaña de publicidad de múltiples millones de dólares estadounidenses.

Tal como los servicios de móvil, los servicios de transferencia de dinero se caracterizan por fuertes efectos de red, lo que significa que el valor de registrar en la plataforma de dinero móvil aumenta a medida que el número de otros clientes registrados aumenta—tal como el valor de ser propietario de un teléfono aumenta a medida que aumenta el número de otras personas con teléfonos. Esto hace que sea difícil convencer a los precursores de dinero móvil que se registren, debido a que tienen un menor número de personas con quien pueden hacer transacciones. Esto tiene dos implicancias para el mercadeo de dinero móvil. Primero, una **gran inversión en mercadeo envía una señal de compromiso a los usuarios potenciales: este servicio está aquí para quedarse**, y por lo tanto pueden contar con el hecho que más y más personas se unirán a la red en el futuro. Segundo, **hacer una mayor diferencia en un menor período de tiempo tiene más sentido que invertir la misma cantidad de dinero en una campaña más larga, menos intensiva**. Este es un axioma en mercadeo que es aún más importante cuando están en juego efectos de la red debido a que la meta es traer muchos clientes a la plataforma en un corto período de tiempo, minimizando el período durante el cual el pequeño número de usuarios inscritos hace que registrarse sea relativamente poco atractivo para todo el resto.

Aumentando la Percepción en Tanzania

Es fácil subestimar la inversión que es necesaria para aumentar la percepción respecto de un servicio de dinero móvil. Vodacom Tanzania lanzó M-PESA en abril del año 2008 e invirtió más de US\$5 millones en mercadeo y adquisición de agentes durante el transcurso de los próximos 25 meses. Sin embargo una encuesta telefónica realizada en febrero del año 2010 reveló que solo 20% de los clientes de Vodacom estaban conscientes de lo que M-PESA hace y como usarlo.

Vodacom está enfrentando estos bajos niveles de percepción con una iniciativa de tres partes:

- Una gran campaña de mercadeo ATL enfocando comunicación de los beneficios funcionales del uso de M-PESA
- Una campaña de capacitación para agentes, diseñada para mejorar su capacidad de servir de embajador de M-PESA
- Un aumento dramático en los recursos asignados al mercadeo en terreno

¿Es posible gastar demasiado en el mercadeo de dinero móvil? Por supuesto. El costo de adquirir un cliente—o, en el caso del dinero móvil, el costo de activar a un cliente—no debe exceder el valor de por vida de ese cliente, que es definido como el valor presente de los ingresos (menos costos directos) que el cliente probablemente generará. El valor de por vida de un cliente puede ser estimado por medio de calcular los ingresos que un cliente promedio probablemente generará en un año, deduciendo las comisiones que tendrán que ser pagadas a los agentes para facilitar esas transacciones, y luego multiplica ese número por cinco.¹¹ La cifra resultante puede ser considerada como un presupuesto de mercadeo: el límite superior de lo que un operador debería estar dispuesto a gastar para activar a un solo cliente.

Análisis del Costo de Activación en Uganda

Entre marzo del año 2009, cuando se lanzó MobileMoney y junio del año 2010, MTN Uganda gastó aproximadamente US\$700.000 en gastos directos de mercadeo. Durante este tiempo, inscribió a 973.000 clientes, de los cuales 371.000 estaban activos a fines del período.

El retorno sobre la inversión del gasto de mercadeo de MTN aumentó en el tiempo. A medida que los clientes comenzaron a hablar con otros respecto del servicio y los efectos de red comenzaron a operar, MTN necesitó gastar menos y menos para impulsar la adopción de clientes. En el mes que se lanzó, por ejemplo, MTN gastó un poco menos de US\$10 en mercadeo ATL para cada cliente activo que ganó; catorce meses después, esa cifra había bajado a aproximadamente US\$0,10.

En mercados donde el concepto de dinero móvil ya es conocido, los nuevos despliegues de dinero móvil podrían gastar menos, debido a que ya se ha realizado algo de concientización y educación del cliente. En estos casos, el desafío de mercadeo es persuadir a los usuarios que un servicio de dinero móvil es mejor que otro, en vez de tener que comenzar con la explicación de lo que es el dinero móvil.

¹¹ Esta regla general evalúa el flujo de ingresos después de comisiones de un cliente como una perpetuidad creciente, y asume que la tasa de descuento del operador menos la tasa de crecimiento de los ingresos después de comisiones es igual al 20%.

Medición de la Efectividad

Los operadores típicamente miden el éxito en tres niveles. En el nivel más alto, tratan de contestar la pregunta del éxito total del programa de dinero móvil. Luego miran las etapas del desarrollo del cliente, para identificar si los clientes están perdiendo su camino desde la percepción hasta el uso regular. Y a nivel más granular, miden la efectividad de cada táctica de mercadeo usada.

Mediciones de Éxito de Alto Nivel

En los días iniciales del dinero móvil, el número de clientes inscritos para una plataforma de dinero móvil era la medida más comúnmente usada para la evaluación del éxito. **Hoy en día, sin embargo, es más común oír a los operadores referirse al número de usuarios activos**, lo que es típicamente definido como un usuario que ha iniciado una transacción de movimiento de valor en los últimos 30, 60, o 90 días (los operadores deciden cuán largo es el período que usarán por medio de evaluar cómo se vería un patrón de uso regular para los clientes en su mercado objetivo.)

Este número de usuarios activos es uno de los indicadores claves de desempeño reportados en el “mobile money dashboard”, una herramienta que está disponible para el uso y ajuste de los operadores. Está disponible por medio de enviar una un mail a mmu@gsm.org.

Puede ser más significativo poner el número de usuarios activos de dinero móvil en contexto. Dividir el número de usuarios activos de dinero móvil por el número de las conexiones móviles del usuario da un sentido a la penetración del dinero móvil dentro de la base más amplia de suscriptores.

Una ruta diferente es medir el éxito en términos de participación de mercado. Este es un cálculo fácil de realizar para el pago de cuentas—simplemente dividir el número de cuentas pagadas usando dinero móvil por el número total de cuentas pagadas en un período dado (una cifra que la factura puede proveer). Sin embargo es mucho más difícil analizar la participación de mercado de transferencia de dinero y los competidores indirectos no revelarán todos sus volúmenes de transacciones regularmente.

Rastrear la Progresión de los Clientes

Las métricas que miden el número de usuarios activos son menos útiles para analizar bajos niveles de adopción por los clientes. Ese es el motivo por el

cual no revelan nada sobre donde se han atascado los clientes en las etapas del desarrollo hacia el uso regular.

Por medio de administrar la encuesta a una muestra de clientes potenciales en el mercado objetivo, los operadores determinan cuán lejos han viajado los clientes y donde se han atascado. Este es un método algo caro, pero provee a los operadores una clara indicación de cómo reajustar su mezcla de mercadeo para mejor alcanzar a los no usuarios. Una versión simplificada de este método es descrita en “Diagnosis de Temas de Activación de Cliente” (página 29).

Percepcion de MTN MobileMoney en Ghana

MTN lanzó MobileMoney en Ghana en julio del año 2009. Invertió fuertemente en publicidad de televisión y radio (incluyendo publicidades en estaciones de radio de idioma local) a buen efecto: una encuesta contratada por MTN en el año 2010 reveló que 88% de los suscriptores de MTN estaban conscientes del MobileMoney. Pero las tasas de uso eran bajas, y la encuesta reveló por qué: menos de un 40% de los encuestados sabían para que se podía usar la plataforma y como usarla.

En respuesta, MTN Ghana realizó dos cambios en su mezcla de mercadeo. Primero, reajustó su publicidad ATL para enfatizar los aspectos funcionales de MobileMoney. Segundo, invirtió en una gran campaña de educación del cliente, confiando principalmente en representantes de primera línea de MobileMoney, incluyendo agentes, para enseñarles a los clientes sobre la plataforma y como usarla.

Evaluación de las Tácticas

Finalmente, a nivel más granular, **los operadores miden la efectividad de las tácticas específicas de mercadeo.** Por ejemplo, si se usan promociones al cliente, uno podría medir su efectividad por medio de calcular el costo total, el número de activaciones de clientes y el número de clientes que permanecen activos después de un cierto período de tiempo. La efectividad de las campañas de mercadeo enfocadas a ciertas áreas geográficas puede ser medida por medio de monitorear los niveles transaccionales de los agentes en el área objetivo. Este tipo de análisis es un ejercicio que vale la pena debido a que provee información directa respecto de la mezcla de mercadeo óptimo; desafortunadamente, es más fácil medir la efectividad de ciertas tácticas que otras.

Suplemento: Diagnóstico de Temas de Activación de Clientes

Los despliegues de dinero móvil se topan con un número de desafíos a medida que tratan de llevar al cliente en las etapas de desarrollo desde la percepción al uso regular. El siguiente diagnóstico destaca los principales desafíos enfrentados por los operadores e indica las causas posibles.

Los Desafíos de la Concientización y el Entendimiento

En un número de mercados, los operadores han enfrentado problemas con bajos niveles de concientización. Esto a veces es una completa falta de percepción del consumidor, en el sentido que nunca han oído del programa, o han oído respecto del servicio de dinero móvil pero no entienden para lo que podría servir. En ambos casos, estos problemas son aparentes a través de investigación de mercado con el mercado objetivo.

Posibles causas	Herramientas de diagnóstico	Acciones correctivas	Referencia Sección
Mezcla de mercadeo incorrecto para la campaña	Analizar la audiencia de los medios usados: ¿Están las publicidades alcanzando al mercado objetivo?	Reasignar el gasto de mercadeo para alcanzar la a audiencia objetivo	Segmentación (pagina 7) Comunicaciones de Mercadeo (pagina 14)
Los clientes no entienden por qué deben probar el dinero móvil / los mensajes de comunicación son poco claros	Buscar retroalimentación del cliente sobre las comunicaciones de mercadeo: ¿Es claramente comunicado el posicionamiento y la funcionalidad del producto? ¿Tiene resonancia con el mercado objetivo?	Revisitar las comunicaciones de mercadeo para aclarar el mensaje	Posicionamiento (pagina 13) Comunicaciones de Mercadeo (pagina 14)
Insuficiente presupuesto para mercadeo	Si ninguno de los dos culpables anteriores son aplicables, es probable que el problema sea insuficiencia de presupuesto	Invertir más agresivamente en las comunicaciones de mercadeo	Presupuesto y Efectividad (pagina 27)

Barreras para Probar, incluyendo Educación e Inscripción

Si la investigación de mercado indica que los clientes en el mercado objetivo están conscientes del servicio y entienden como es beneficioso para ellos pero aún no se registren en el servicio, existe un número de posibles temas respecto de la inscripción y prueba a ser explorados.

Posibles causas	Herramientas de diagnóstico	Acciones correctivas	Referencia Sección
Los clientes no entienden como realizar una transacción	Enviar a compradores misteriosos a los locales de los agentes: ¿Explican a los usuarios como realizar una transacción?	Emplear más tácticas de mercadeo para educar a los consumidores a través de agentes promotores o transaccionales	Educación y Activación de Clientes (pagina 19)
Los clientes luchan por encontrar un agente de inscripción	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buscar retroalimentación de los clientes: ¿Se han tratado de registrar pero no han encontrado un agente? ■ Analizar la distribución geográfica y densidad de los agentes de inscripción: ¿Están ubicados donde los clientes en el mercado objetivo viven y trabajan? 	Optimizar el número de ubicaciones de los agentes de inscripción	Agentes Transaccionales (pagina 20)
El dinero móvil no cumple con las necesidades de los clientes mejor que las alternativas existentes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analizar a la competencia: ¿En qué maneras es el dinero móvil mejor que las alternativas? ■ Buscar retroalimentación del cliente: ¿Qué valúan los clientes respecto de los productos de la competencia por sobre el dinero móvil? 	Revisitar los segmentos de clientes para identificar el mercado objetivo con más potencial para el dinero móvil	Análisis Competitivo (pagina 5) Segmentación (pagina 7)

Posibles causas	Herramientas de diagnóstico	Acciones correctivas	Referencia
Los clientes no confían en la marca o la red del operador	Buscar retroalimentación del cliente: ¿Cómo perciben los clientes la marca del operador?		Construcción de Marca (pagina 18)
Proceso oneroso de inscripción de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buscar retroalimentación del cliente: ¿Han tratado de registrarse, pero han sido disuadidos por requisitos onerosos? ■ Benchmark el proceso de inscripción con buenas prácticas globalmente: ¿es proporcional el "Conoce a tu cliente"? ■ Evaluar la disponibilidad de la documentación requerida (es decir, identificación) en el mercado objetivo: ¿Es esto una limitación? 	Optimizar el proceso de inscripción de cliente— usando las autoridades reglamentarias si fuese necesario	
Los agentes encuentran que la inscripción de clientes es más rentable que realizar operaciones con ellos—por lo tanto sólo realizan lo primero	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enviar un comprador misterioso en los locales de los agentes: ¿Están promoviendo el servicio? ■ Buscar retroalimentación del cliente: ¿Los agentes están tomándose el tiempo para mostrarles cómo operar? ■ Analizar la propuesta de valor del agente: ¿Sus incentivos se enfocan hacia la inscripción en vez de las transacciones? ■ Revisar los saldos de flotante del agente de dinero electrónico: ¿Los agentes tienen la capacidad de realizar las transacciones de ingreso de dinero? 	Analizar la propuesta de valor del agente y reajustar las comisiones si fuese necesario	Agentes transaccionales (pagina 20)
Existe un período de espera entre la inscripción y la activación de cuenta, durante el cual los clientes no pueden realizar transacciones	Benchmark el proceso de inscripción con buenas prácticas globales: ¿Pueden los clientes comenzar a operar inmediatamente?	Optimizar el proceso de inscripción de cliente— usando las autoridades reglamentarias si fuese necesario	
Diferentes agentes son responsables de la inscripción y las operaciones de ingreso de efectivo/retiro de efectivo	Buscar retroalimentación de los clientes inscritos por los agentes de inscripción: ¿Se les dirigió a un agente transaccional? ¿Es probable que sean usuarios del servicio?	Reajustar el modelo de comisiones del agente de inscripción para hacer que el modelo de comisiones sea contingente a las transacciones de los clientes	Agentes transaccionales (pagina 20)

Barreras al uso regular

Finalmente, si la base de datos del operador está mostrando que los usuarios están probando el servicio una vez y no están operando nuevamente, existen varios posibles temas que pueden estorbar el uso regular.

Posibles causas	Herramientas de diagnóstico	Acciones correctivas	Referencia Sección
<p>Los clientes están teniendo experiencias no satisfactorias a nivel comercial</p> <p>■ Los agentes son ilíquidos o "están demasiado ocupados" para atender a los clientes</p>	<p>■ Buscar retroalimentación del cliente: ¿Luchan para ubicar a agentes líquidos?</p> <p>■ Realizar compras misteriosas en el local del agente: ¿Tienen liquidez de efectivo?</p> <p>■ Revisar el saldo del flotante de dinero electrónico del agente: ¿Tienen liquidez de dinero electrónico?</p>	<p>■ Analizar la propuesta de valor del cliente y ajustar el modelo de comisiones si fuese necesario</p> <p>■ Optimizar el balance de cliente / agente, a nivel de local y de sistema</p>	Agentes transaccionales (pagina 20)
<p>■ Los clientes no son lo suficientemente capacitados</p>	Realizar compras misteriosas en el local del agente: ¿Los agentes demuestran dominio del servicio y competentemente explican el servicio y como funciona a los usuarios potenciales?	Evaluar la efectividad de la capacitación del agente, procedimientos de monitoreo y disciplinarios	Agentes transaccionales (pagina 20)
<p>■ Los agentes son escasos</p>	Analizar la distribución geográfica y densidad de los agentes: ¿Están ubicados donde los clientes en el mercado objetivo viven y trabajan?	Optimizar el balance entre cliente / agente, a nivel local y de sistema	Agentes transaccionales (pagina 20)
<p>■ Los agentes están poco claramente marcados / diferenciados de los vendedores de tiempo aire ordinario</p>	Revisar las pautas de marca y cumplimiento de los agentes: ¿Están claramente marcados los agentes de dinero móvil?	Ajustar las pautas/requisitos de marca / comercialización por los agentes	Agentes transaccionales (pagina 20)
<p>■ Los agentes están defraudando a los clientes</p>	Buscar retroalimentación de los clientes: ¿Han sido engañados?	Evaluar la efectividad de la capacitación, monitoreo y procedimientos disciplinarios de los agentes y mejorarla si fuese necesario	Agentes transaccionales (pagina 20)
Los clientes están teniendo experiencias no satisfactorias con el cuidado de clientes	Buscar retroalimentación del cliente: ¿Servicio al cliente resolvió el problema oportunamente?	Mejorar el actual servicio al cliente y/o lanzar el esquema de servicio al cliente de dinero móvil	
Los clientes están teniendo experiencias no satisfactorias con el interfaz de usuario	Buscar retroalimentación del cliente: ¿Encuentran que su interfaz es intuitivo?	Mejorar el uso del interfaz basándose en retroalimentación	



Para mas informacion por favor contacte a:

mmu@gsm.org

GSMA Londres

T +44 (0) 20 7356 0600