

Vías de recurso en los servicios financieros digitales: Oportunidades de innovación

Ramkumar, migrante de Bihar, trabaja en una obra en construcción en Delhi, India. Desde una sucursal cercana del State Bank of India (SBI), envía regularmente dinero a su familia, que vive a varias horas de allí, en Deoghar, Jharkhand. Cada vez que realiza este trámite, pierde el jornal, ya que las sucursales están atestadas de gente y debe aguardar horas en largas colas. Su amigo Raj le dijo que, en apenas cinco minutos, podía depositar dinero mediante un agente del vecindario que se ocupaba de efectuar transferencias por telefonía móvil. Ramkumar decidió hacer la prueba y depositó INR 3000 (3000 rupias, equivalentes a USD 50) por medio del agente para transferirlas a su cuenta en el SBI. El agente aceptó el efectivo, digitó la transacción en su teléfono móvil y le dijo a Ramkumar que recibiría un SMS (mensaje de texto) de inmediato. Ramkumar esperó diez minutos, pero, dado que el SMS no llegaba, comenzó a preocuparse. Vio entonces en un cartel un número gratuito de atención al cliente y llamó. El ejecutivo que lo atendió confirmó que la transacción se había efectuado, que el monto se había acreditado y que Ramkumar recibiría el mensaje a la brevedad. Cinco minutos después llegó el SMS, y el ejecutivo lo llamó para confirmar su recepción. Ramkumar quedó encantado con esta atención personal y decidió que, en el futuro, enviaría dinero únicamente a través de un agente.

Este caso real destaca la importancia de contar con sistemas eficaces de recurso para los clientes¹. Estos sistemas pueden ayudar a los consumidores a superar rápidamente las dificultades o los problemas iniciales que plantean la adopción y el uso de productos, lo que puede fomentar la confianza en los prestadores y sus productos, y aumentar la aceptación de nuevas modalidades y la retención de clientes². La efectividad de los sistemas de recurso y los principios clave de difusión, acceso, oportunidad y justicia vinculados con ellos cobran aún más importancia en el caso de los servicios financieros digitales (SFD)³, que todavía no gozan de la plena confianza de algunos consumidores.

Los servicios financieros digitales y los sistemas de recurso

Los teléfonos móviles y los agentes están impulsando la expansión de los servicios financieros formales al permitir nuevos modelos de prestación y diseños de productos dirigidos específicamente a los consumidores de la base de la pirámide⁴. Estos nuevos puntos de acceso y tipos de transacción también crean nuevos desafíos y oportunidades para resolver reclamaciones de manera oportuna, accesible y eficaz. En la presente reseña se ponen de relieve algunas enseñanzas extraídas de investigaciones del CGAP sobre sistemas de recurso desarrollados y aplicados para los SFD en seis mercados utilizando diversos modelos de negocios y líneas de productos. Las siguientes son tres consideraciones clave que pueden influir notablemente en la efectividad de los sistemas de recurso de SFD:

- 1. Nuevos puntos de contacto y canales de distribución.** Amplían las posibilidades de recurso, pero también

pueden tener como consecuencia que las reclamaciones se pierdan en el proceso de resolución, ya que hay múltiples niveles de interacción con el cliente.

- 2. Transacciones realizadas directamente por el usuario o a través de un agente.** El punto donde se origine la transacción, ya sea un agente o la propia billetera electrónica del consumidor, influirá en el diseño apropiado del sistema de recurso y en el canal probable de resolución de reclamaciones.
- 3. Oferta de servicios más avanzados que los pagos.** La oferta de productos más complejos, como crédito, ahorro y seguros, mediante estos canales planteará nuevas cuestiones, de modo que los sistemas de recurso de los prestadores de SFD deberán evolucionar al compás de estas innovaciones.

En la presente reseña se brinda orientación a los prestadores de SFD para que puedan mejorar y adaptar sus sistemas de recurso con el correr del tiempo, a medida que su oferta de servicios y sus modelos de negocios vayan evolucionando. Como parte de la investigación se llevaron a cabo unas 50 entrevistas con consumidores, administradores, agentes y personal de centros de atención telefónica en seis mercados (Camboya, Ghana, India, Kenya, Tanzania y Uganda), y se recogieron observaciones a partir de consultas con consumidores. El CGAP también trazó mapas conductuales más detallados de sistemas de recurso completos – tanto de SFD como de canales tradicionales – en Ghana y Kenya, para estudiar con mayor detenimiento la conducta de los consumidores y el diseño de los sistemas de recurso de los prestadores⁵.

1 Los sistemas de recurso para los consumidores se relacionan con la capacidad de presentar quejas y lograr que los problemas planteados se tomen en cuenta y se resuelvan o se reparen. Se refieren a los canales y los procesos por los cuales un prestador de servicios financieros recibe y resuelve las consultas y los reclamos de los consumidores.

2 Véase en Chapman y Mazer (2013) un examen detallado de las principales consideraciones y de enfoques efectivos sobre recursos en un contexto de inclusión financiera.

3 Los SFD se refieren a una amplia variedad de productos (entre ellos, transferencias, pagos, almacenamiento de dinero, ahorros, seguros y créditos por vía digital), canales (como teléfonos móviles y cajeros automáticos) y prestadores (incluidos operadores de redes de telefonía móvil, bancos, instituciones financieras no bancarias y emisores de dinero electrónico, minoristas, oficinas de correo y otros).

4 La expresión "consumidores de la base de la pirámide" describe un perfil de consumidor caracterizado por vulnerabilidades potenciales que se relacionan y se superponen entre sí, tales como ingreso bajo o variable, bajos niveles de capacidad y de conocimientos financieros, y escaso acceso a servicios financieros formales o limitada experiencia con ellos.

5 El CGAP trazó mapas conductuales de los sistemas de recurso de Ghana y Kenya en 2013 y 2014, respectivamente. La investigación comprendió segmentos de consumidores, tanto que utilizaban sistemas de recurso cuando se presentaban problemas como que no los utilizaban, la elaboración de diseños reales y teóricos de canales de reclamación, y consultas con personal de prestadores de servicios financieros encargado de tramitar reclamaciones.

Nuevos puntos de contacto y canales de distribución

Durante las investigaciones realizadas por el CGAP para trazar mapas conductuales a partir de las experiencias de los consumidores en sus reclamaciones a los canales tradicionales de prestación, como sucursales, entre los principales problemas los consumidores señalaron los siguientes:

- Los costos, en términos de tiempo y distancia, que entrañaba la presentación de reclamaciones.
- La ubicación incómoda de algunas sucursales, las largas colas y la mala gestión –incluso la negligencia deliberada– del personal de las sucursales no especializado en la tramitación de reclamaciones.
- La falta de registros claros de las transacciones o la complejidad de los procedimientos de acceso a esos registros en las sucursales.

Una ventaja clave de los nuevos SFD y sus canales es su capacidad para aumentar el número y mejorar la accesibilidad de las opciones de recurso a disposición de los clientes. Por ejemplo, un operador de una red de telefonía móvil de Ghana ofrece al menos siete canales diferentes mediante los cuales los clientes pueden iniciar una reclamación, entre ellos un centro de atención telefónica con número gratuito, agentes, oficinas de venta y presentaciones periódicas del personal. Otro operador de Kenya emplea a un equipo dedicado exclusivamente a los medios de comunicación social que usa canales tales como WhatsApp, Facebook y Twitter para resolver reclamaciones. Estos hechos muestran que los prestadores de SFD están comenzando a segmentar a los consumidores e identificar problemas comunes para adecuar los procesos de tramitación de reclamaciones y aumentar la eficiencia de la gestión y la evacuación de las consultas de los consumidores respecto del número creciente de líneas de productos y puntos de contacto.

Los prestadores de SFD pueden y deben impulsar a las empresas de telefonía móvil y a los agentes a ofrecer sistemas de recurso más accesibles y fáciles de utilizar al desarrollar nuevas líneas de servicios. Nuestra investigación reveló tres características esenciales.

Seguimiento y tiempo de resolución de las reclamaciones. El uso de teléfonos móviles para la mayoría de las transacciones vinculadas a los SFD permite mejorar la identificación y el seguimiento de las reclamaciones mediante la confirmación por SMS de la recepción y el número de seguimiento de la reclamación inmediatamente después de presentada. Las investigaciones del CGAP revelaron que los consumidores no suelen tener una idea clara del número de días que debería llevar resolver una reclamación, en parte porque los prestadores no les dan un plazo concreto. Las confirmaciones por SMS donde se comuniquen también los plazos de resolución pueden fijar el tiempo que cabría esperar y, además, aumentar la confianza de los clientes en los sistemas de recurso.

“Triaje” de las reclamaciones. Los agentes locales pueden reducir el obstáculo de la distancia, problema con el que tropiezan los consumidores de bajos ingresos y de zonas

rurales en la presentación y la solución de reclamaciones, como mencionan a menudo. Los agentes con preparación adecuada también pueden proporcionar una suerte de triaje de las reclamaciones, al limitar el número de consultas sencillas o preguntas básicas dirigidas a la línea directa de atención al consumidor.

Las asociaciones y la resolución eficiente de reclamaciones. A medida que los SFD trascienden los instrumentos de pago de circuito cerrado para incluir sistemas de pago compatibles con celulares, pago de facturas, transferencias bancarias a las billeteras electrónicas, ahorro, crédito y seguros, aumenta el número de partes que intervienen en la administración y la prestación de estos productos, algunas de las cuales son pequeñas empresas que no cuentan con la infraestructura adecuada para tramitar reclamaciones. Esta situación puede confundir a los consumidores a la hora de decidir a quién deben dirigirse ante un problema. Incluso si el proveedor del canal no emite ni administra el producto, los consumidores suelen dirigirse a quien representa la marca con la que ellos tienen contacto. Por ello, los asociados que participan en los productos financieros digitales deben elaborar mecanismos de coordinación interinstitucionales, de manera que, incluso cuando los consumidores presenten su reclamación ante un contacto equivocado, esta sea rápidamente derivada al punto de contacto que corresponda. Por ejemplo, si bien en Tanzania M-Pawa es un producto conjunto de ahorro y préstamo que ofrece y mantiene el Commercial Bank of Africa (CBA), la publicidad y los sistemas de resolución de reclamaciones subrayan que Vodacom, el asociado que opera las redes de telefonía móvil, es la marca visible para el consumidor y la parte responsable de la tramitación de reclamaciones. Para mejorar esta tramitación, el CBA proporciona capacitación especializada dirigida directamente al personal del centro de atención telefónica de Vodacom que atiende las llamadas relativas a estas cuentas de crédito y ahorro. En la India, Eko, un prestador de SFD asociado con numerosos bancos, ha elaborado herramientas de apoyo, como manuales de procedimiento para cada uno de ellos, con el objeto de uniformar los procedimientos de reclamación aplicados por todos sus asociados.

Opciones de recurso para distintos modelos de SFD: “en mostrador” y mediante billetera electrónica

La diferencia entre las transacciones efectuadas “en mostrador” o a través de un agente y las realizadas mediante la billetera electrónica tiene importantes consecuencias para el diseño de los sistemas de recurso; los respectivos papeles de consumidores, agentes y centros de atención telefónica; y las dificultades y las oportunidades de mejorar el funcionamiento de las vías de recurso para consumidores de la base de la pirámide. La principal diferencia, desde el punto de vista de los recursos, es el grado de intervención del cliente en el proceso de la transacción. En un modelo basado en el uso de las billeteras electrónicas, por lo general los consumidores tendrán que estar en condiciones de llevar adelante por sí mismos un mayor número de diligencias⁶, mientras que, en los modelos de operaciones “en mostrador”, el agente cumple un papel

⁶ En algunos mercados, los consumidores con poca experiencia o pocos conocimientos técnicos piden a agentes u otras personas que los ayuden con su transacción, aun cuando la efectúen desde la propia billetera electrónica y el propio aparato del consumidor. En estos casos, el consumidor puede tener los problemas para acudir a los mecanismos de recurso y correr los riesgos derivados de una deficiente protección al cliente inherentes tanto a las transacciones realizadas en el mostrador como a las efectuadas a través de la billetera electrónica.

Recuadro 1. Consejos para ofrecer una línea directa efectiva para SFD

Pese a la existencia de teléfonos móviles y agentes, es probable que la línea directa conserve su importancia como medio rápido y eficiente de acceso al sistema de recurso. A partir de las investigaciones se recomiendan cuatro prácticas:

1. **No cobrar la llamada.** Tanto los agentes como los consumidores entrevistados mencionaron que la falta de una línea directa gratuita desalentaba la presentación de reclamaciones.
2. **Contar con una línea directa para SFD** si el prestador ofrece otros servicios, como telecomunicaciones.
3. **Implantar procedimientos para atender los problemas comunes** y acelerar la atención de los más graves o derivarlos a una instancia superior. Algunos prestadores de SFD han creado equipos especializados para atender las cuestiones más serias, como las anulaciones de pagos, la pérdida de la tarjeta SIM y el olvido del número de identificación personal.
4. **Establecer una línea directa exclusiva de los agentes** para atender por vía expedita problemas de los agentes o reclamaciones urgentes de los clientes.

destacado en el envío, la recepción y la extracción del dinero utilizando su propia cuenta. Esta distinción crea diferentes puntos de riesgo y responsabilidades entre consumidores y agentes cuando surgen problemas.

Recursos para transacciones "en mostrador"

En los modelos de SFD "en mostrador", es más probable que los clientes reclamen a los agentes en lugar de dirigirse directamente al prestador de los servicios. En estos casos, sin embargo, presentar una reclamación contra un agente puede resultar problemático para los clientes. Al entrevistar a clientes de distintos prestadores se comprobó que pocos conocían la existencia de una línea directa. Cuando se les preguntó qué harían si tuvieran un problema, la mayoría respondió que acudiría al agente. En un caso en el que un agente había cobrado de más al consumidor, este simplemente dejó de usar sus servicios, en lugar de utilizar el mecanismo de recurso⁷.

Los prestadores pueden tomar tres medidas para alentar a los consumidores de servicios "en mostrador" a presentar reclamaciones más efectivas:

1. Informar mejor acerca de la existencia de la línea directa con carteles visibles y bien ubicados.
2. Capacitar a los agentes a fin de que puedan respaldar a los usuarios que necesiten asistencia para solucionar problemas con los SFD. Los agentes de un prestador dominante de servicios "en mostrador" pusieron de manifiesto notables diferencias en sus actitudes y en las medidas que adoptaron para evitar que sus clientes resultaran víctimas de engaños comunes, como las estafas con la lotería. Algunos agentes informaron que habían advertido a clientes que llegaban con operaciones anormalmente grandes o que lucían nerviosos que probablemente la "ganancia" que habían obtenido en la lotería era fraudulenta. En cambio, otros agentes, pese a sus sospechas, no habían intervenido porque consideraban que era culpa de los clientes haberse dejado estafar. Si bien las diferencias de personalidad pueden explicar en parte estas formas de proceder, podría resultar útil mejorar la preparación de los agentes para

detectar fraudes e incluso ofrecer incentivos para detectar y denunciar casos de fraude.

3. Aprovechar los datos de los centros de atención telefónica para ayudar a detectar prácticas abusivas en las operaciones "en mostrador". Por ejemplo, un prestador de SFD de Asia vigila e investiga los montos de las transacciones para determinar si hay cargos excesivos; para ello, estudia los casos en los que los montos enviados son apenas más altos o más bajos que un número entero que es común transferir (por ejemplo, el consumidor deposita 100 para su posterior envío, pero el agente manda 99 y se guarda 1). En las transacciones "en mostrador", los consumidores no siempre reciben la confirmación por SMS, lo que hace más difícil determinar si ha habido cargos excesivos. Por este motivo, los datos de las transacciones pueden convertirse en una herramienta importante, además de las denuncias de los propios consumidores, para detectar comportamientos abusivos en las operaciones "en mostrador".

Recursos para transacciones mediante billetera electrónica

A diferencia de los usuarios de servicios "en mostrador", los clientes de billeteras electrónicas corren el riesgo de perder las sumas almacenadas en sus billeteras si sufren fraudes comunes, como estafas de suplantación de identidad (*phishing*), la sustitución de la tarjeta SIM⁸ y pedidos de anulación falsos⁹, y no siempre tienen cerca a un agente que pueda ayudarlos. Los prestadores destacaron la importancia de un sistema de recurso que funcione y se utilice bien para detectar y reducir estos tipos específicos de fraude. Por ello, es particularmente importante que los prestadores ofrezcan múltiples medios de acceso al sistema de recurso a los usuarios de billeteras electrónicas e implementen un activo sistema de comunicaciones para ayudar a los consumidores a evitar riesgos comunes, como el fraude.

Oferta de servicios más avanzados que los pagos

La adición de productos de crédito, ahorro y seguros a los SFD ofrecidos incide en el diseño y la implementación de

7 De las encuestas llevadas a cabo en Tanzania y Uganda para *Financial Inclusion Insights* se desprende que algunos consumidores habían tenido comportamientos similares: cuando un agente les había cobrado de más, cambiaron de agente o denunciaron el problema ante otro, en lugar de presentar una reclamación formal.

8 En estos casos, los estafadores clonan la tarjeta SIM de un consumidor y transfieren todos sus datos a una SIM nueva, incluidos los de la cuenta de dinero móvil.

9 En estos casos, se envía a otro usuario una falsa confirmación de una transacción y luego se lo llama para pedir que anule la transacción, ya que había sido enviada por error, o bien se realiza una compra con dinero móvil e inmediatamente después se llama al servicio de atención al cliente para anular la operación, de manera que se cancela el pago del artículo adquirido.

los sistemas de recurso, dado que estos productos tienen condiciones más complejas y variables y plazos más largos. Además, se suelen prestar con menos intervención de las redes de agentes y a través de una interfaz de usuario más complicada y de varios pasos. En consecuencia, estos productos más avanzados pueden requerir un sistema de recurso con nuevos enfoques y funciones.

Cuestiones relativas al sistema de recurso propias del crédito por telefonía móvil. En relación con el producto de ahorro y préstamo denominado M-Shwari, ofrecido a través de un servicio de dinero móvil, el equipo del centro de atención telefónica ha tenido la importante tarea de recordar a los clientes las fechas de vencimiento de los préstamos e instarlos a efectuar los reembolsos. El día en que vence el préstamo, el personal llama a cada cliente para recordárselo y alentarlos a realizar al menos pagos parciales para evitar caer en mora. También le explica las consecuencias de la mora prolongada, como la posibilidad de ser denunciado ante la central de riesgos. Estas llamadas complementan los mensajes SMS que se envían a los prestatarios cuando se aproxima la fecha de vencimiento del préstamo y pueden constituir una buena práctica aplicable a productos crediticios similares basados en la telefonía móvil. De hecho, seis meses después de haber comenzado a operar, el personal del centro de atención telefónica recibió un premio interno del prestador por haber ayudado a reducir los préstamos improductivos. Véase en Cook y McKay (2015) información más completa sobre el sistema de recurso y otros aspectos del producto M-Shwari relacionados con la protección del consumidor.

Cuestiones relativas al sistema de recurso propias de los seguros. Una asociación de operadores de redes de telefonía móvil dedicada a los microseguros en África occidental ha desarrollado un sistema de tramitación de solicitudes personalizado, centrado en el consumidor e incorporado en la operación de la línea directa para sus productos de seguro médico. Si bien las solicitudes cursadas al seguro médico no son iguales a las reclamaciones, también requieren la notificación inicial del consumidor al prestador y, en muchos casos, el seguimiento y la derivación a una instancia superior, y pueden convertirse en reclamaciones si el consumidor no queda satisfecho con la decisión sobre la solicitud. Por ello, el sistema utilizado por la aseguradora para atender las solicitudes puede dejar enseñanzas provechosas para los sistemas de recurso de los SFD en general. En este caso, el proveedor de microseguros realiza un seguimiento de los consumidores para verificar que estos puedan llevar adelante sus solicitudes y los ayuda a conseguir toda la documentación necesaria, incluidos documentos alternativos, como una nota de alguno de los ancianos de la aldea. En un mercado de África occidental donde actúa, este proveedor realiza, en promedio, más de cuatro llamadas al solicitante en cada solicitud resuelta favorablemente. Si bien la distancia y la ausencia de interacción personal pueden constituir obstáculos para la tramitación de solicitudes, este proveedor de microseguros ha creado un sistema de gestión de solicitudes económico y a distancia que aprovecha el canal de telefonía móvil para aumentar las posibilidades de que los consumidores vean atendidas sus solicitudes;

esta solución puede proporcionar enseñanzas útiles para la elaboración de sistemas de recurso efectivos de los SFD.

Conclusión

El ecosistema de los SFD se está convirtiendo en un espacio cada vez más diverso, con una variedad creciente de productos y canales de prestación. Se trata también de un espacio donde actores más pequeños se están uniendo, en calidad de prestadores, a grandes bancos y operadores de redes de telefonía móvil. Tanto la creciente línea de productos como la amplia variedad de tipos de prestadores que ofrecen productos financieros digitales pueden poner a prueba la capacidad de los prestadores que necesitan crear un sistema de recurso nuevo o bien adaptar los sistemas de recurso de líneas de productos bien establecidas, como los servicios bancarios o de telecomunicaciones tradicionales, a los productos y canales de prestación de SFD.

El uso de canales innovadores para ofrecer productos financieros más complejos también exige avanzar en la atención al cliente y la gestión de consultas y problemas de los consumidores. Para poder aprovechar plenamente estos valiosos productos y servicios, los consumidores necesitan apoyo suficiente y soluciones rápidas cuando algo va mal, en particular cuando usan estos SFD por primera vez.

Este examen de nuevas prácticas en materia de recursos para los SFD muestra que hay un gran potencial para crear sistemas de recurso efectivos que estén a la altura de los productos innovadores que respaldan y cuyo uso por los consumidores pueden favorecer, incluso si en un principio hay dificultades.

Volviendo al caso de Ramkumar, en la India, podemos observar de qué manera un sistema de recurso bien diseñado puede contribuir a incentivar la aceptación y la continuidad en el uso de productos y servicios financieros digitales. Para implementar eficazmente las estrategias descritas en esta reseña, aconsejamos a los prestadores de SFD analizar el sistema de recurso con el que cuentan, las experiencias de sus clientes para acceder al sistema –incluidos los obstáculos que impiden a algunos de ellos presentar formalmente sus reclamaciones cuando surgen problemas– y la forma en que los nuevos productos y canales de prestación de SFD que ofrecen se pueden aprovechar para mejorar la calidad de su sistema de recurso.

Referencias

Chapman, Megan y Rafe Mazer (2013). "Sistemas de recurso eficaces para los consumidores de servicios financieros de la base de la pirámide". *Enfoques* n.º 90. Washington, DC, CGAP, diciembre. <https://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Making-Recourse-Work-for-Base-of-the-Pyramid-Financial-Consumer-Dec-2013-Spanish.pdf>

Cook, Tamara y Claudia McKay (2015). "Cómo funciona M-Shwari: La experiencia hasta el presente". *Foro 10*, Washington, DC, CGAP, abril. <https://www.cgap.org/sites/default/files/Forum-How-M-Shwari-Works-Apr-2015-SPANISH.pdf>

AUTORES:

Rafe Mazer y Nitin Garg