



ESTÁNDARES PARA LOS SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES RESPONSABLES

15 febrero 2022

DRAFT

CERISE + SPTF

Estándares para los servicios financieros digitales responsables

(Versión preliminar al 15 de febrero de 2022)

PROPÓSITO

Identificar estándares de gestión para los proveedores de servicios financieros (PSF) que buscan ofrecer servicios financieros digitales (SFD) de manera responsable. Vemos los riesgos. Busquemos soluciones.

“La idea de los estándares es muy convincente. Tenemos tantos marcos y tantos principios.

Siempre se centran en los riesgos, pero es difícil orientarlos en torno a las soluciones”. – Experto en SFD

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO DEL SPTF HASTA EL MOMENTO

- Se entrevistó a unos 40 expertos, de varios países y grupos de partes interesadas.
- Se revisaron las directrices, los marcos y los estándares de SFD propuestos por otros.
- Se leyeron artículos de investigación, blogs, estudios de caso y otros documentos relacionados.

ORGANIZACIÓN DE ESTE DOCUMENTO

- **13 categorías temáticas para los estándares.** Cada sección contiene tanto ideas para los estándares como algunos “Otros pensamientos” compartidos por expertos que pueden nutrir la discusión:
 1. Gestión de agentes
 2. Sesgo del algoritmo
 3. Mecanismo de quejas
 4. La seguridad cibernética
 5. Derechos a los datos / privacidad
 6. Trato justo y respetuoso de los clientes.
 7. Fraude
 8. Resultados
 9. Alianzas
 10. Prevención del sobreendeudamiento
 11. Diseño y entrega de productos
 12. Precios responsables
 13. Transparencia
- **Temas de discusión adicionales.** Durante las entrevistas, surgieron algunas inquietudes comunes que no encajaban perfectamente en una sola categoría de estándares, pero que parecían importantes para que las discutiera el grupo de trabajo. Esta sección presenta ideas que escuchamos en las siguientes áreas:
 - a) la inclusión financiera de aquellos a quienes se les dificulta usar la tecnología
 - b) trato responsable de empleados y SFD
 - c) interoperabilidad
 - d) el papel de los actores nacionales o regionales
 - e) la importancia de la gobernabilidad
 - f) la confianza del cliente
 - g) la priorización dentro del trabajo de desarrollo de estándares

VERSIÓN PRELIMINAR DE LOS ESTÁNDARES/1/**Gestión de agentes**

1. Antes de lanzar una red de agentes, cree una estrategia para gestionar la liquidez de los agentes en cada mercado, como mínimo para los mercados urbanos frente a los rurales. Algunas ideas (opcionales):
 - a. Averigüe con anticipación antes de lanzar una red de agentes qué puede hacer para ayudar a los agentes a manejar la liquidez. Aproveche la tecnología en sus soluciones.
 - b. Estudie con anticipación la liquidez en los diversos negocios y elija aquellos que tengan efectivo suficiente para ser agentes.
 - c. Capacite a los agentes de servicio al cliente sobre cuáles serán sus acciones y su cronograma de respuesta a la escasez de liquidez, para que cuando reciban quejas, tengan una respuesta.
 - d. Averigüe de quién es el trabajo de resolver el problema.
 - e. Tenga en cuenta los aumentos estacionales de la demanda. El conocer el nivel de actividad, en promedio, por temporada, le proporciona datos sobre cuánta liquidez es suficiente.
2. Concientizar a los clientes de que pueden encontrar liquidez insuficiente entre los agentes y las implicaciones de ello en la forma en que planifican o administran sus vidas financieras.
3. Mejore el sistema de TI según sea necesario para permitir el monitoreo remoto de la actividad de los agentes.
4. Mida el nivel de actividad de los agentes de forma regular. Esto incluye no solo qué tipos de transacciones, con qué frecuencia y en qué montos, sino también qué plataforma/aplicación utilizan para realizar cada transacción.
5. Monitoree qué agentes tienen altas salidas de efectivo y tome medidas para garantizar la liquidez en los lugares donde hay un gran volumen de entradas y salidas de efectivo.
6. Cuando se lance un nuevo producto digital:
 - a. Seleccionar agentes para la prueba piloto que estén entre los más activos de la red
 - b. Establecer objetivos, incentivos
 - c. Poner en marcha un programa de sensibilización
 - d. Proporcionar más de una ronda de capacitación para los agentes sobre el nuevo producto
 - e. Realizar un seguimiento de los datos sobre cuántos agentes conocen o utilizan el nuevo producto.
7. Utilice los datos para monitorear las alertas tempranas de angustia de los agentes, en lugar de esperar el incumplimiento real u otro mal comportamiento por parte de los agentes.
 - a. Ideas (opcionales) de indicadores para monitorear si un agente tiene éxito:
 - i. # suscripciones /registrados
 - ii. # usuarios activos
 - iii. Tasa de incumplimiento
 - iv. Valor (\$) del total de transacciones
 - v. Número de transacciones por mes
 - vi. Ingresos obtenidos por los agentes
8. Realizar encuesta de satisfacción anual con los agentes.
9. Invertir en capacitación y evaluación continuas de los agentes. (Nota: la rotación de agentes puede ser alta y algunos agentes son mejores que otros).
10. Proporcionar capacitaciones de actualización a los agentes sobre temas importantes. Capacitarlos una vez sobre un tema clave no es suficiente.

11. Capacitar a los agentes sobre cómo evitar el fraude.
12. Lograr que los agentes acepten la misión y la visión de la organización a través de un involucramiento continuo
 - a. Ejemplos: compartir historias de éxito a través de un boletín informativo; ofrecer premios de reconocimiento
13. Tener un plan de negocios que permita a los agentes ganar dinero. Las consideraciones incluyen qué incentivos ofrecerá el PSF a los agentes y cuántos agentes son apropiados en un área dada la demanda. Asegurarse de que su trabajo como agente pueda generar ingresos suficientes para los agentes.
 - a. Es posible que el PSF necesite subsidiar de manera cruzada a los agentes rurales con los urbanos.
 - b. [Estudio de caso de USAID: Lonestar Cell MTN \(Liberia\)](#) negoció los porcentajes de comisión que funcionarían para los diversos actores involucrados y al mismo tiempo proporcionaría suficientes ganancias a Lonestar Cell MTN.
14. Ofrecer a los agentes un buen salario base.
15. Invertir en aprendizaje experiencial. Hacer que su personal que será responsable de la gestión de agentes vaya al campo y observe cómo trabajan los agentes.
16. Permitir que los clientes utilicen agentes de su mismo género, ya que la evidencia muestra que prefieren esto.
17. Analizar los datos de las quejas de los clientes para obtener información sobre el comportamiento de los agentes.
18. Decir a los clientes que si los agentes le piden que pague tarifas que no entiende, el PSF quiere saberlo y éste es el canal que debe usar para denunciarlo.
19. Los agentes deberían tener que ingresar datos sobre todas las transacciones solicitadas, incluso aquellas que no pueden realizar debido a la falta de liquidez. El proveedor de servicios financieros debe obtener esta información diariamente, para que pueda ver cuántas transacciones se realizaron y cuántas transacciones se solicitaron, pero no se procesaron, debido a la falta de liquidez.
20. Definir una teoría del cambio para los agentes. ¿Qué proporciona el proveedor de servicios financieros (p. ej., capacitación, incentivos, supervisión) y cómo se desempeñan los agentes como resultado?
21. Tener un período de prueba con los agentes para probar su desempeño antes de compartir la marca con ellos.

Otros pensamientos:

- Este es un proceso iterativo. Después de la investigación de mercado, la prueba piloto y el lanzamiento, espere necesitar más investigación y más ajustes con la red de agentes
- Muchos recomendaron que el proveedor de servicios financieros debería capacitar, reclutar e incentivar a los agentes para posicionarlos mejor para ayudar al proveedor de servicios financieros a lograr resultados centrados en el cliente, pero señalaron que necesitamos ideas más específicas sobre cómo hacer esto.
- Asegúrese de aprovechar la tecnología para ayudar a los agentes en la red.

[2]

Sesgo del algoritmo

1. Si se terceriza el desarrollo de algoritmos:

- Informe a su socio de desarrollo acerca de los clientes objetivo y analice una estrategia para evitar la discriminación algorítmica.
- En el contrato de servicio, haga lo siguiente:
 - i. Definir parámetros para el algoritmo
 - ii. Requerir que el socio verifique anualmente la precisión del algoritmo (p. ej., verificar si las decisiones del algoritmo sobre los montos de los préstamos para los clientes objetivo son las mismas que tomaría el análisis de capacidad de pago tradicional).
 - iii. Requerir que el socio realice pruebas de sesgo al menos una vez al año
 - iv. Solicitar al socio que comparta el proceso que llevó a cabo para diseñar el algoritmo O solicitar que certifique o demuestre la falta de sesgo.
- 2. Si el algoritmo se desarrolla internamente, los oficiales de crédito y la gerencia participan en el desarrollo del diseño del algoritmo.
- 3. Si tiene especialistas en tecnología de la información (TI) que desarrollan su algoritmo, capacitarlos en su misión y visión y establecer a los clientes como objetivo para que comprendan el contexto en el que se implementará el algoritmo.
- 4. Antes de lanzar usando un algoritmo, usar datos sintéticos o reales para probar quién obtiene la aprobación para qué producto y por qué cantidad.
- 5. Al probar si su algoritmo está sesgado, haga lo siguiente:
 - Seleccione segmentos de clientes que sean relevantes para usted y analícelos por separado para ver si el algoritmo los trata por igual (p. ej., hombres frente a mujeres, rural frente a urbano)
 - Seleccione los criterios que utilizará para comprender si el algoritmo está sesgado.
 - i. Ejemplo del [documento WWB](#): "Paridad estadística: Los sujetos de los grupos protegidos y desprotegidos tienen la misma probabilidad de estar en la clase positiva que se predijo.
- 6. Pruebe si sus datos están sesgados. A veces, el sesgo proviene del conjunto de datos, no del algoritmo.
 - Por ejemplo, si más hombres que mujeres tienen teléfonos inteligentes, la mayoría de los datos que extraiga de los teléfonos se relacionarán con hombres y no con mujeres.
- 7. Utilice la información de las quejas de los clientes para informar su revisión de la función del algoritmo.
 - Ejemplos de quejas relevantes: a) una cliente se queja de que no obtuvo un préstamo tan grande como su vecina; b) una cliente dice que han pasado meses y no le han ofrecido un préstamo de mayor tamaño.
- 8. Si encuentra que existe un sesgo, determine si es coherente con sus objetivos y estrategia sociales.
 - Nota: No es necesariamente deseable eliminar el sesgo, ya que es posible que desee priorizar el servicio a ciertas poblaciones, y esta es una forma de sesgo.
- 9. Tenga al menos un empleado que pueda leer cualquier algoritmo que use.
- 10. Supervise / verifique sus datos diariamente para determinar si no hay sesgo (hecho internamente o por el proveedor del algoritmo).
- 11. Prepare informes, como mínimo trimestrales, sobre el funcionamiento del algoritmo. Analiza lo siguiente como mínimo:
 - Quién está siendo aprobado, por segmento de clientes, y compare quién está siendo realmente atendido con el mercado al que desea atender.

- Si el algoritmo es preciso (p. ej., verificar si las decisiones del algoritmo sobre los montos de los préstamos para los clientes objetivo son las mismas que tomaría el análisis de capacidad de pago tradicional)
- 12. Comparta informes sobre la función del algoritmo con la alta dirección, el departamento de crédito, el equipo de gestión de riesgos y la junta directiva; discuta los resultados e identifique posibles sesgos.
- 13. En casos de un choque sistémico (p. ej., una pandemia), descontinúe el algoritmo y revíselo.
- 14. La gerencia revisa la función del algoritmo al menos una vez cada [X período de tiempo] para asegurarse de que se sienta cómoda con el equilibrio entre equidad y eficiencia que logra el algoritmo.
- 15. Al menos algunos miembros del equipo de gestión representan a la población cuyos datos están siendo calificados por el algoritmo. Su conocimiento cultural puede identificar factores en los datos que podrían sesgar o discriminar.
- 16. No utilice algoritmos si no tiene la capacidad de asegurarse de que no estén sesgados.

Otros pensamientos:

- Algunas reflexiones de expertos individuales:
 - Si bien una evaluación de terceros del sesgo de un algoritmo podría ser útil, evite solicitarla, ya que el gasto no es factible para muchos proveedores de servicios financieros.
 - La probabilidad de que un desarrollador de algoritmos de terceros le muestre su código completo es baja. No requiera que terceros compartan esto.
 - No es suficiente que el proveedor de servicios financieros pruebe solamente si el monto correcto del préstamo se destina al cliente correcto. Ese análisis es importante para el riesgo crediticio, pero los proveedores de servicios financieros también deben considerar y eliminar el sesgo.
 - "Nuestro punto de entrada es el contexto de saber lo que no se sabe: ¿entiendes qué es la IA y cómo funciona?" - experto de SPTF entrevistado
- Proveedores de servicios financieros que gestionan activamente el sesgo del algoritmo a los que podríamos acercarnos para estudios de casos: Maha (Birmania), Jumo (Zambia) y Tala (Kenia)
- El documento de WWB recomienda: "Construir un equipo de implementación de equidad. Este equipo multidisciplinario debe reunir a un grupo de expertos legales, comerciales y de aprendizaje automático. Los asesores legales definen cuáles son o podrían ser las restricciones legales, identificando cuál podría ser el umbral mínimo de cumplimiento y cómo diseñar la regulación futura. Los expertos en negocios piensan en qué definiciones de equidad encajan bien con su estrategia".
- Idea de recurso de implementación: "Women's World Banking creó recientemente una caja de herramientas basada en Python para mostrar cómo los proveedores de servicios financieros pueden detectar y mitigar los sesgos de género en los modelos de calificación crediticia. El primer paso en la caja de herramientas es una serie de preguntas sobre el tamaño de la cartera, la proporción de cada sexo entre los clientes, la probabilidad de que se les otorgue crédito a las solicitantes mujeres versus hombres y una serie de otros factores. Al hacer estas preguntas, la herramienta puede modelar la cartera de crédito de una institución en particular. A continuación, en función de la información del usuario, la herramienta crea un conjunto de datos sintéticos para el usuario y proporciona información sobre la detección y mitigación de sesgos. Visite la herramienta en github.com/WomensWorldBanking".

/3/

Mecanismo de quejas

Un principio rector es que es responsabilidad del proveedor de servicios financieros ayudar a sus clientes a resolver sus quejas, incluso cuando el origen del problema (por ejemplo, una interrupción de la red) es algo sobre lo que el proveedor de servicios financieros no tiene control. No se puede esperar que los clientes sepan qué alianzas ha establecido un proveedor de servicios financieros y mucho menos quién está a cargo de qué.

“La tendencia de los clientes es que, si hay algún problema con ese dispositivo, acuden a nosotros [el PSF], incluso si se trata de un problema técnico con el dispositivo y su garantía. Nuestros clientes no deberían estar corriendo de un pilar a otro tratando de obtener la ayuda que desean... En ningún momento tenemos una posición que dice mira, solo te damos un préstamo, y si se trata del dispositivo, debes hablar con ese proveedor.. Es nuestro cliente de principio a fin”. – un experto que SPTF entrevistó

1. Ofrezca múltiples canales a través de los cuales los clientes puedan registrar una queja, incluido al menos uno que permita al cliente comunicarse con una persona en vivo sin costo alguno.
2. El proveedor de servicios financieros debe ayudar a los clientes que tengan una queja, incluso cuando se trata de un problema que solo la organización socia puede solucionar.
3. Capacite a los empleados de servicio al cliente sobre cómo funciona el mecanismo de quejas de su socio.
4. Capacite a los empleados de servicio al cliente sobre cómo responder a los clientes que expresan quejas relacionadas con los servicios ofrecidos por un socio. La respuesta no puede ser pasiva, como "llamar al número de teléfono X para comunicarse con el servicio de quejas de la organización asociada", sino que debe ser activa para ayudar al cliente a lograr la resolución.
Consejo:
 - Escriba un guion para los empleados del centro de llamadas o el personal de servicio al cliente para los 3 o 5 problemas más comunes, con consejos sobre la mejor manera de manejarlos.
5. Capacite a los agentes sobre cómo responder a las quejas. [Nota: Algunos clientes prefieren quejarse con los agentes.]
6. Anime a sus clientes a acudir a usted con quejas sobre los socios.
7. Tenga una estrategia especialmente dirigida a ayudar a las mujeres a superar los obstáculos para presentar denuncias.
8. Capacite/motive a los agentes a usar su mecanismo de quejas también.
9. Al comienzo de una alianza, establezca quién será su punto de contacto dentro de la organización asociada, para ayudarlo a resolver las quejas de sus propios clientes, pero que están relacionadas con los servicios proporcionados por el socio.
10. Equipe el mecanismo de quejas para registrar las quejas por parte de los agentes.
11. Analice los datos de quejas para ver si ciertos segmentos de clientes (p. ej., rurales, mujeres) están subrepresentados entre los clientes que se quejan.
12. Realice una encuesta proactiva a una muestra de clientes para preguntarles si tienen quejas sobre los servicios o productos ofrecidos por su socio, ya que no todos los que tienen una queja la presentan.

- La investigación cualitativa de consumidores en Bangladesh, Colombia y Uganda reveló que, en promedio, solo el 11% de los clientes que experimentaron dificultades con el dinero móvil las informaron a través de canales formales de quejas. (McKee et al. 2015); ii) En Tanzania y Kenia, solo el 5% y el 10%, respectivamente, de los prestatarios digitales alguna vez se comunicaron con atención al cliente con una pregunta, inquietud o queja sobre un préstamo digital (Kaffenberger et al. 2018).
 - En India, en 2019-20, el 72% de todas las quejas... procedían de áreas metropolitanas y urbanas, mientras que las áreas rurales y periurbanas representaron el 10% y el 18%, respectivamente.
 - Las normas sociales limitan la capacidad de algunas mujeres para quejarse de los problemas de SFD.
 - IPA encontró una representación insuficiente de clientes femeninas en los datos de quejas.
13. Supervise las redes sociales para ver si los clientes se quejan de sus servicios allí.
 14. Realice análisis de tendencias semanales para las quejas.

Otros pensamientos:

- Mucho de lo que ya existe en los Estándares Universales en torno a la resolución de quejas de los clientes se aplicaría a los SFD, así como se aplica a los servicios analógicos. Ejemplos:
 - Llevar a cabo campañas para fomentar el uso de los mecanismos de quejas por parte de los clientes.
 - Categorizar las quejas por tipo de queja y para qué productos
 - El 90% de las quejas deben resolverse en el plazo de un mes
 - Reportar las quejas más graves de inmediato a la alta dirección
 - Segmentar el análisis de datos de quejas por segmento de clientes. Como mínimo, por género, edad, ubicación, pobreza/nivel de ingresos
 - Analizar qué canales usan los clientes para presentar quejas
 - Monitorear el tiempo promedio por llamada en un centro de llamadas

/4/

La seguridad cibernética

1. Implemente un sistema de ciberseguridad robusto, lo que significa que tiene como mínimo estas características: controles automáticos constantes y continuos y marcación de cualquier cosa sospechosa, respaldo diario (como mínimo) de datos y supervisión de seguridad, que es un sistema de seguridad de datos 24/7 que detecta cuándo alguien está tratando de piratear sus archivos.
2. Cree un presupuesto plurianual para los costos de seguridad cibernética proyectados.
 - Consejo: Un experto recomendó hacer un presupuesto de cinco años.
3. Tome las siguientes medidas para lograr una seguridad de datos aceptable:
 - Primero, aumente la conciencia de la gerencia y la junta.
 - En segundo lugar, obtenga una auditoría externa de la seguridad de sus datos
 - Tercero, capacite al equipo técnico en gestión de riesgos.
 - Fortalezca todas las áreas donde hay una brecha
 - Cada vez que lance un nuevo producto/servicio digital, evalúe la seguridad de los datos específicamente para el mismo e implemente nuevas medidas de seguridad según sea necesario.

4. Adapte las medidas de seguridad a lo que es fundamental para la función empresarial frente a lo que es menos importante. Las funciones más fundamentales tienen la mayor seguridad. Dicho de otra manera, "utilice un enfoque basado en el riesgo para adaptar su ciberseguridad". -un experto en SFD
5. Si trabaja con socios, asegúrese de comprender y sentirse cómodo con sus medidas de seguridad de datos.
 - Consejo: El equipo de TI agrega un párrafo al contrato con el proveedor de su sistema bancario central para exigirles que compartan una evaluación anual de seguridad cibernética, para asegurarse de que el producto tenga un marco de desarrollo seguro.
6. Desarrolle escenarios de amenazas para los tipos de incidentes relacionados con los riesgos cibernéticos de mayor prioridad para su organización.
7. Disponga de un plan de contingencia ante ciberataques.
8. Desarrolle la capacidad para responder a esos escenarios.
9. Cuento con un experto en seguridad de datos a cargo de la ciberseguridad. La persona puede ser interna o externa. Tenga un plan para cubrir el trabajo cuando esa persona esté fuera de la oficina.
10. Capacite al equipo de TI en respuesta a incidencias.
11. Capacite a los clientes sobre seguridad cibernética de manera continua (por ejemplo, recordatorios por SMS cada X período de tiempo)
 - Ejemplo de comportamiento que un cliente no debe tener: Si la red no funciona, no deje el dinero en efectivo, el PIN o el teléfono del cliente con un agente para que complete la transacción cuando se restablezca la red.
 - Los estudios también muestran que es menos probable que las mujeres cambien el PIN predeterminado y es más probable que usen el mismo PIN que otros en la comunidad. Además, a veces entregan sus teléfonos a los agentes.
12. Capacite a todo su personal sobre ciberseguridad, incluidos los conceptos básicos sobre cómo hablar con los clientes sobre ciberseguridad, y diríjalos a la persona adecuada si los clientes plantean un problema.
13. Defina/aclare las responsabilidades de la junta y la gerencia relacionadas con la seguridad de los datos.
14. Capacite a los miembros de la junta en ciberseguridad. Deben entenderla y estar de acuerdo en que es necesaria, para que aprueben gastar el dinero que se necesita para tener un sistema funcional.
15. Cuento con un comité de directorio que supervise la gestión de riesgos relacionados con la innovación y las actividades digitales.
16. Reporte los datos sobre las actividades de seguridad (p. ej., intentos de piratería, medidas tomadas, nuevas brechas o riesgos identificados) a la junta como mínimo trimestralmente.
17. Reporte los datos sobre actividades de seguridad a la gerencia como mínimo [X frecuencia] (¿semanalmente?)
18. Notifique a los clientes dentro de X tiempo (¿24 horas?) si lo piratean
19. Si los clientes pierden dinero porque sus sistemas fueron pirateados, debe reembolsar al cliente.
20. Al menos una vez cada [frecuencia X] (¿mes? ¿trimestre?), intente piratear sus propios datos.
 - Nota: Algunos entrevistados dicen que podría hacer esto con un equipo interno o contratar a una parte externa. Sin embargo, otros expertos dijeron que el personal interno no está calificado para monitorear la seguridad de los datos y que el PSF debería tener especialistas a cargo de esto.
21. Comparta datos sobre ataques de seguridad con otros proveedores de servicios financieros en el mismo mercado, para ayudarse mutuamente a evitar ser víctimas de violaciones de seguridad.

Debido a la sensibilidad del tema, no tendría que decir: "Me piratearon y esto es lo que perdí", sino que podría decir: "Alguien intentó piratearnos y esta es la metodología específica que usaron".

22. Participe en el intercambio de información sobre amenazas a la ciberseguridad entre entidades públicas y privadas, como la policía.
23. Cuenten con una "Política de Manejo de Internet" y actualícela semestralmente
24. Si no tiene los recursos para invertir en seguridad de datos, no ofrezca SFD.

Otros pensamientos:

- La ciberseguridad es una necesidad, pero es muy costosa para cada PSF individual. Una solución podría ser establecer centros regionales de ciberseguridad. Los PSF compartirían recursos.
- Realice una autoevaluación utilizando la herramienta de autoevaluación del Centro de Recursos de Ciberseguridad de África (ACRC): <https://start.cyber4africa.org/>. Esta encuesta hará algunas preguntas y proporcionará recomendaciones. Tenga en cuenta que es una herramienta de autoevaluación que solo toca la superficie de la seguridad de la información. Proporciona una estimación muy básica del nivel de madurez y algunas recomendaciones básicas.
- Lea la Guía de informes de incidentes de ACRC (pida permiso a ACRC para verla)
- Consulte la Caja de herramientas para el fortalecimiento de capacidades en resiliencia cibernética de *Carnegie Endowment for International Peace*. Tiene funciones específicas relacionadas con la junta directiva y la gerencia, incluido el director de seguridad de la información, y los procesos para la protección del proveedor de servicios financieros, la protección del consumidor, el desarrollo de la fuerza laboral y la respuesta a incidentes.

5/

Derechos a los datos / privacidad:

1. Informe a los clientes de sus derechos para ver sus propios datos personales.
2. Solicite la cantidad mínima de datos que necesita de los clientes.
3. Explique a los clientes qué datos está recopilando sobre ellos.
4. Informe a los clientes sobre cómo utiliza sus datos. Explíqueles los beneficios para ellos de aceptar compartir estos datos. Necesitan estar seguros de que sus datos no se utilizan en su contra.
5. Antes de extraer datos de los dispositivos electrónicos de los clientes, infórmeles lo que hará y cómo utilizará la información. Haga que sea opcional que los clientes compartan sus datos de esta manera; de lo contrario, es posible que el PSF no los extraiga.
6. Si proporciona una opción de exclusión voluntaria para compartir datos, explique cuáles son las consecuencias de la exclusión voluntaria.
7. Si vende los datos de los clientes, infórmeles sobre quién los está comprando y por qué.
8. Los clientes deben dar su consentimiento antes de que cualquiera de sus datos pueda ser compartido con terceros.
9. Tenga un sistema, e informe a los clientes, de cómo los clientes pueden corregir información inexacta.
10. Una vez al año envíe información a los clientes diciendo que esta es la información que tenemos sobre usted. Por favor, compruebe si los datos son correctos.
11. Explique a los clientes por qué se denegaron sus solicitudes de préstamo.

- Ideas interesantes sobre qué tipo de información proporcionar y que sería suficiente provenientes de la investigación en Ruanda presentada en CFI 2021: “Dieciséis participantes de los 30 tuvieron la experiencia de ser rechazados para un préstamo digital, y 10 de ellos recordaron haber recibido una explicación para la denegación. Algunos solicitantes rechazados describieron una explicación un tanto básica como "Su límite de crédito es cero", sin más detalles, mientras que otros relataron instrucciones más detalladas para "liquidar el saldo de un préstamo anterior que no había sido pagado" antes de volver a presentar la solicitud. “Solo vi un mensaje que decía que necesito usar Mokash durante al menos tres meses antes de solicitar un préstamo”, dijo una encuestada de 29 años. Seis de los 10 participantes que recibieron una explicación no estaban satisfechos con la comunicación del proveedor. A pesar de las críticas mixtas de la explicación del proveedor, ocho de los 10 encuestados que recordaron haber recibido explicaciones cambiaron su comportamiento en respuesta. Algunos comenzaron a pagar sus préstamos digitales existentes de manera más oportuna, mientras que otros aumentaron los ahorros y las transacciones dentro de sus billeteras móviles”.

Otros pensamientos:

- Los entrevistados tenían opiniones divididas sobre el consentimiento. Algunos dijeron que los clientes deberían marcar una casilla para dar permiso para cada tipo de datos a los que el PSF quiera acceder, mientras que otros dijeron que nadie va a leer eso y que depende del proveedor ser responsable.
- Un experto sugirió que el proveedor de servicios financieros debería hacer que los clientes practiquen sus derechos en relación con los datos y la privacidad de los datos, pero no tuvimos tiempo para analizar específicamente cómo hacerlo.
- Ruanda “está a punto de finalizar una Ley de Privacidad y Protección de Datos. Emulando muchos aspectos del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), la ley otorgaría a los consumidores nuevos derechos sobre los datos, como el derecho a oponerse, el derecho a la información que tiene un proveedor sobre un tema, el derecho a corregir o eliminar datos personales, el derecho a la explicabilidad y el derecho a la portabilidad de los datos”. – tomado de CFI 2021
- Posible caso de estudio: Tala informa a los clientes qué datos recopila sobre ellos y cómo los utiliza. Por ejemplo, ofrece explicaciones con íconos para ayudar a los clientes a comprender por qué solicita su lista de contactos.

6/

Trato justo y respetuoso a los clientes.:

1. Informe a sus clientes de los principales riesgos en los que incurren si utilizan los productos o servicios ofrecidos a través de un socio.
2. Incorpore el contacto humano como mínimo en los siguientes puntos de la travesía de un cliente:
 - a. Registro/recepción de información sobre el producto
 - b. Resolver un problema o queja
 - c. Responder preguntas de los clientes

3. Registre las llamadas realizadas al centro de llamadas para monitorear si los empleados están manejando bien las quejas, incluso sobre proveedores externos, y si, en general, los empleados son útiles para los clientes.
4. Como parte de los criterios de selección de agentes, considere si la personalidad de la persona atraerá a sus clientes objetivo y si habla el idioma local de sus clientes objetivo.
5. Cuando eduque a los clientes sobre un producto, enseñe no solo cómo funciona el producto, sino también qué comportamientos son buenos o malos de los proveedores de servicios, que pueden ser agentes u otros socios.

Otros pensamientos:

- CGAP tiene un conjunto de herramientas de monitoreo de mercado para el regulador y una herramienta que recomienda es la compra encubierta de proveedores en parte para identificar cuándo está ocurriendo la discriminación. Dice que, en Zambia, un proveedor estaba discriminando a las mujeres embarazadas y las compras encubiertas lo confirmaron.
- ¿Podrían o deberían los proveedores de servicios financieros informar a los clientes sobre el poder de dejar reseñas en las plataformas digitales? Las redes sociales elevan la voz de los consumidores y les dan poder para exigir un trato justo y respetuoso y servicios funcionales.
 - Un entrevistado señaló: "Las reseñas de Google son una gran medida de rendición de cuentas que no existía antes de los SFD".

7/

Fraude

1. Determine qué tipos de fraude tienen la probabilidad de ocurrir en las diferentes etapas del uso del producto. Segmente esto por impulsor del fraude:
 - Fraude impulsado por el consumidor
 - Fraude impulsado por agentes
 - Fraude de socios comerciales
 - Fraude de administración del sistema
 - Fraude relacionado con los servicios financieros móviles
2. Cada vez que el PSF introduce un nuevo producto, analiza dónde es más probable que ocurra el fraude.
3. Implemente las medidas de mitigación de riesgos correspondientes que, como mínimo, incluyan un sistema de controles y equilibrios, auditorías programadas, compras encubiertas y auditorías independientes.
4. Estudie qué tipos de fraude son los más comunes en diferentes puntos del ciclo de vida de un producto. [Nota: Hay tipos diferentes de fraude que son más probables en diferentes etapas del producto.]
 - Ejemplo: registros falsos en nuevas implementaciones/lanzamiento de un producto, luego fraude relacionado con agentes que ganan tarifas de transacción por cada transacción una vez que se han adquirido clientes. Después de varios años, los clientes generalmente quieren hacer más, como pagar facturas de servicios públicos, pagar a los comerciantes, recibir salarios y el PSF tiene que contratar nuevos sistemas/socios para que eso suceda, lo que abre nuevas vías para el fraude.
5. Invierta en hardware/software/desarrollo de capacidades para mitigar el fraude

- De MSC: “Los costos de inversión incluyen necesariamente la inversión de capital, la infraestructura, el desarrollo de plataformas, los recursos humanos y el desarrollo de capacidades para responder al fraude”
6. Comparta públicamente sobre la actividad fraudulenta que ha experimentado su proveedor de servicios financieros, para ayudar a otros en el sector a evitarlo
 7. Use el análisis de datos para buscar e identificar actividades fraudulentas en tiempo real
 8. Si detecta una posible actividad fraudulenta, notifique a los clientes de inmediato
 - Nota: Esta idea se repite como sugerencia para un elemento del plan de respuesta al fraude de un proveedor de servicios financieros, en el inciso 14 a continuación, pero otros expertos dijeron que debería ser un requisito, por lo que el SPTF también lo incluye aquí como una idea estándar independiente.
 9. Tenga un tablero diario que reporte cualquier actividad excepcional
 10. Capacite a los clientes sobre cómo protegerse contra el fraude, utilizando más de un canal (por ejemplo, radio, SMS).
 11. Capacite a las clientes con especial cuidado sobre cómo protegerse del fraude, ya que tienden a ser un objetivo más frecuente.
 12. Capacite a los clientes específicamente sobre los tipos de tarifas que son legítimas en comparación con las fraudulentas.
 13. Capacite a los empleados y agentes sobre cómo detectar/evitar el fraude
 - Desde [MSC](#): “Las recompensas y consecuencias del incumplimiento deben ser definidas y comunicadas a todos los agentes con anticipación”.
 14. Defina cuál será su respuesta al fraude, incluidas las responsabilidades específicas de los diversos empleados cuando el PSF responda al fraude. Elementos sugeridos:
 - Identifique el problema: notifique al equipo interno de monitoreo de fraude
 - Notificar al cliente inmediatamente
 - Congele la cuenta
 - Pida al cliente que vaya a una sucursal física para verificar las credenciales y restablecer el pin
 - Informe a la policía
 - Informe al regulador
 15. Monitoree sus tiempos de respuesta cada vez que responda a un fraude
 16. Utilice los datos de las quejas para informar las medidas antifraude. Recopilar y monitorear los comentarios de los clientes y tener un mecanismo de quejas eficaz también ayuda al PSF a identificar y gestionar el fraude.
 17. Defina una estrategia para evitar tarifas fraudulentas cobradas por agentes, ya que esta es una fuente común de fraude. Sugerencias para la estrategia:
 - Mejorar el control y la aplicación de las estructuras de tarifas;
 - Revisar las estructuras de incentivos y comisiones cuando puedan dar lugar a cargos y tarifas adicionales.
 - Aumentar la conciencia de los consumidores sobre las tarifas oficiales y alentar a los clientes a resistirse a pagar cargos adicionales
 - Cambiar los agentes que usa
 - Tener en cuenta que la proximidad parece ser un factor importante en la elección de agentes por parte de los clientes.

18. El proveedor de servicios financieros debe ayudar a los clientes que han experimentado fraude [que no fueron capacitados sobre cómo evitarlo], incluido el fraude por parte de agentes o subagentes. Más ideas sobre esto:
 - Como mínimo, esto implica dar a los clientes la información sobre cómo ponerse en contacto con las autoridades correctas para denunciar el fraude.
 - Reprogramar préstamos para clientes que fueron víctimas de fraude.
 - Según cada caso, el proveedor de servicios financieros también puede considerar ayudar financieramente al cliente si pierde dinero.
 - Un proveedor de servicios financieros sugirió el principio de no reembolsar a un cliente si se involucra en comportamientos que usted le indicó que no hiciera, como compartir su PIN, pero cree que el proveedor de servicios financieros debería ayudar financieramente a los clientes que han sido víctimas de un fraude sofisticado, donde no era razonable esperar que el cliente lo evitara.
 - Nota: El principio 3 de GSMA es "Gestión de personas", según el cual el estándar 3.3.2 dice: "Los proveedores deberán asumir la responsabilidad por las acciones realizadas en su nombre por sus agentes (y cualquier sub-agente) en virtud del contrato proveedor-agente".
19. Cuantifique cuántos casos de fraude, como porcentaje de la cartera total, puede tolerar frente a cuándo intervendrá.
 - Por ejemplo: Si el 95% de los clientes tienen este problema, el proveedor de servicios financieros debe abordarlo. Si es solo el 1%, tal vez deba tolerar ese riesgo.
20. Tener un comité en la junta encargado de la supervisión del fraude.

Otros pensamientos:

- Los tipos de fraude que vemos cambian con el tiempo. Son sofisticados y variables. Por lo tanto, es probable que las normas no se centren en cómo prevenir un tipo específico de fraude, sino en medidas generales para identificar y gestionar el riesgo de fraude.
- Algunos tipos de fraude que existen actualmente son el fraude de identidad biométrica, el fraude de pagos automáticos, el fraude de aplicaciones móviles, el fraude de intercambio de tarjetas SIM, la suplantación de identidad o phishing (ahora se realiza a través del correo de voz, SMS y correos electrónicos), las filtraciones de datos, la inversión digital sin licencia y el fraude de identidad sintética.
- Aunque los entrevistados generalmente acordaron que si el fraude es algo sobre lo que el cliente recibió capacitación específica de cómo detectar/evitar y el cliente no siguió esa capacitación, entonces no es responsabilidad del proveedor de servicios financieros reembolsar al cliente, y aún varios entrevistados dijeron que en la práctica el PSF determinará cuánto ayudar a un cliente que fue defraudado y de qué manera, caso por caso.
- En mercados más maduros, existe una mayor probabilidad de fraude B2C (de empresas al consumidor) o C2B (del consumidor a empresas).
- “El fraude en el contexto del dinero móvil es la acción intencional y deliberada llevada a cabo por los jugadores en el ecosistema de servicios financieros móviles con el objetivo de obtener ganancias (en efectivo o dinero electrónico) o negar ingresos a otros jugadores o dañar la reputación de los demás interesados”. -definición de [MSC](#)

/8/**Datos de resultados**

1. Recopile datos sobre qué clientes usan productos digitales y cuáles no, por segmento de clientes
2. Verifique la precisión de los datos del cliente a través de controles digitales automatizados.
3. Tenga una discusión anual a nivel gerencial para revisar los datos e identificar posibles preocupaciones relacionadas con los productos digitales (p. ej., baja liquidez entre los agentes).
4. Continúe rastreando el trayecto de cada cliente.
 - Consejo: Usar tecnología (p. ej., centros de llamadas, SMS, IVR)
 - Consejo: Puede combinar en una encuesta preguntas relacionadas con los resultados y preguntas relacionadas con la educación digital y la demanda digital de los clientes.
5. Rastree los datos sobre el uso de teléfonos móviles, por género. Todavía hay un uso mucho menor por parte de las mujeres.
6. Al crear el plan estratégico para los SFD, identifique simultáneamente cuál es la justificación para el PSF y cuál es el valor que obtendrá el cliente.
7. Identifique de qué resultados necesita datos cualitativos para monitorear y de cuáles no.
 - Ejemplo: Si su objetivo es promover el ahorro, puede ver cuantitativamente si los clientes están utilizando el producto para ahorro. Pero haría llamadas cuantitativas para comprender por qué ciertos clientes están inactivos.
8. Use datos de resultados para informar el diseño del producto.

Otros pensamientos:

- Con respecto a la retroalimentación cualitativa, hasta ahora, la mayoría de los entrevistados acordaron que era importante, pero estaban divididos sobre si los PSF la harían o podrían hacerla.
- Algunos indicadores de resultados que deben considerarse considerar:
 - ¿Ha experimentado un cambio positivo en la calidad de vida atribuible a [proveedor]?
 - ¿Disminución de la cantidad gastada en comisiones bancarias?
 - ¿Acceso ampliado a servicios financieros?
 - ¿Mejóro la capacidad para realizar transacciones digitales?
 - ¿Mejóro la capacidad para recibir dinero?
 - ¿Aumento de ahorros desde que comenzó a ahorrar con [proveedor]?
- Sea innovador en el uso de herramientas digitales para recopilar datos cualitativos.
 - “Anteriormente, habría dicho que las encuestas telefónicas no son útiles. Pero durante la COVID, hemos tenido entrevistas cualitativas profundas por teléfono. Estoy tratando de adaptar mi mentalidad. Hay herramientas digitales que se pueden utilizar”. – un experto en SFD

/9/**Alianzas**

1. Antes de las discusiones con socios potenciales, prepare una justificación sobre el por qué es beneficioso para el socio adaptar su oferta a sus clientes, si sus clientes son diferentes de los típicos.
2. Pregunte a los socios potenciales si ya tenían planes para atender al segmento específico de clientes que usted (el proveedor de servicios financieros) atiende actualmente y, de ser así, cuáles son esos planes.

3. Antes de entablar conversaciones con socios potenciales, investigue para identificar los problemas que los clientes suelen tener con ese socio. Escriba una lista de los 3 a 5 problemas más comunes que suelen tener los clientes.
 - Ejemplo: La investigación de IPA en Nigeria encontró estos problemas con los proveedores de SFD:
 - cargos adicionales o inesperados/poco claros
 - intentos de phishing o estafa
 - cobros demasiados altos por parte del agente
 - dinero faltante
 - Ejemplo: Un problema común de los operadores de redes móviles (MNO) es el tiempo de inactividad de la red.
4. Durante las negociaciones del contrato, mencione los problemas comunes que identificó previamente y pregunte qué pasos está tomando este socio potencial para reducir el riesgo de estos problemas. Según sea necesario, fortalezca el plan para gestionar los principales 3-5 problemas o riesgos comunes, de modo que, si ocurren, ya exista un plan y pueda activarse rápidamente.
 - Si se asocia con un MNO, es obligatorio que el acuerdo especifique cuáles son los pasos que debe seguir el MNO si su servicio falla.
 - ¿Puede el proveedor de servicios financieros especificar el tiempo aceptable para resolver el problema?
5. Durante las discusiones del contrato, pregunte cómo el socio resuelve las quejas. Use ejemplos específicos tomados de quejas comunes.
 - Ejemplos: a) fondos transferidos por error a la cuenta equivocada; b) el cajero automático procesa una transacción, debita la cuenta y emite un recibo, pero no entrega el efectivo; c) cuenta debitada, pero sin fondos transferidos debido a una falla en la red
6. Durante las discusiones del contrato, pregunte cómo el socio potencial capacita a su personal en atención al cliente.
7. Durante las discusiones del contrato, pregunte cómo el socio potencial garantiza la seguridad de sus propios sistemas de datos.
8. Durante las discusiones del contrato, pregunte qué sistemas tiene el socio potencial para evitar que sus clientes sean víctimas de fraude.
9. Tenga un plan para gestionar las preocupaciones sobre la privacidad de los datos antes de comenzar la asociación. Asegure la transparencia y el acuerdo antes de que comience el trabajo.
10. Tenga un acuerdo de nivel de servicio (SLA) con cada socio que incluya lo siguiente:
 - Para los MNO específicamente, deben compartir ciertos datos clave:
 - Datos de transacciones (p. ej., quién realiza transacciones, cuándo, cuánto)
 - Datos de quejas (quién se quejó, sobre qué, cuándo se resolvió)
 - Tiempo de inactividad de la red
 - Para todos los socios:
 - Defina quién maneja las quejas de los clientes Sea claro sobre quién responde específicamente entre el personal.
 - Defina cómo se manejarán las quejas, teniendo en cuenta consideraciones como si la organización asociada no habla su idioma o está ubicada en un país diferente. ¿Cuál es el marco de tiempo y el proceso realistas para que el socio enfrente diferentes problemas?
 - Aclarar precios

- Cláusulas de salida: en qué condiciones cancela el acuerdo. Incluya términos sobre el mal servicio al cliente que conduciría a la rescisión del contrato.
 - Informes de datos: ¿cómo informa el socio sus datos? ¿Cómo tiene acceso el PSF?
 - En general, identifique las áreas potenciales en las que podría haber problemas. No se concentre solo en los beneficios que se acumularán para cada parte.
 - Si se asocia con una Fintech que proporciona calificación crediticia sobre la base de un algoritmo, acuerde con ellos qué parámetros pondrán en su algoritmo.
 - Si se asocia con una organización que proporciona un sistema/aplicación en línea para usted o sus clientes, especifique quién es responsable de qué si el sistema es pirateado.
 - Estructure el acuerdo de modo que el proveedor de servicios financieros tenga la capacidad de resolver la queja o rescindir el contrato con el proveedor externo si solo ellos pueden resolver el problema y no lo hacen.
11. Cree una relación contractual que le permita iterar.
 12. Defina los indicadores de éxito de la alianza. Acuérdelos con el socio e inclúyalos en el contrato.
 13. Establezca una línea directa de comunicación y un punto de contacto para su organización dentro de la organización asociada.
 14. Verifique que el socio potencial tenga suficiente capacidad de recursos humanos para hacer el trabajo que le está pidiendo que haga, de forma segura, en el marco de tiempo que tiene en mente.
 - Nota: Algunas Fintechs más nuevas/más pequeñas pueden ser técnicamente inteligentes e innovadoras, pero no tener un equipo lo suficientemente grande como para garantizar la ciberseguridad de sus propios sistemas o implementar su proyecto de manera oportuna.
 15. Si se asocia con un MNO, seleccione uno que haya obtenido la certificación GSMA.
 16. No firme un acuerdo a largo plazo con un socio. Conviértalo en un acuerdo de 1 a 2 años y use cualquier problema que surja y necesite resolverse para informar los ajustes en el SLA para el próximo acuerdo.
 17. Realice pruebas de campo de nuevos productos/servicios con su socio. Use esto para probar no solo el producto sino también la asociación. No se comprometa con una asociación a largo plazo hasta que experimente el trabajo con el socio en una prueba de campo.
 - Idea de un experto: Si contrata a un proveedor, ¿puede crear una relación en la que pruebe si esto funciona y pueda pasar a otros modelos? ¿Puede probar numerosos prototipos antes de pagar una segunda parte?
 18. Comprenda qué términos y condiciones impondrían sus socios potenciales a sus clientes.
 19. Si los clientes del proveedor de servicios financieros pierden dinero debido a una falla en el sistema de un socio, el proveedor de servicios financieros debe restaurar los fondos en las cuentas de los clientes y luego asumir el trabajo de hacer que la organización asociada reembolse al proveedor de servicios financieros.
 20. Anualmente, revise y actualice las proyecciones de cuántos clientes utilizarán el producto/servicio que se ofrece a través de la asociación y la proyección de ingresos de la misma.
 - Nota: Esta información es fundamental para la renegociación del contrato, que debe ocurrir cada uno o dos años en lugar de que el proveedor de servicios financieros se vea atado a contratos a largo plazo, como se indicó anteriormente.

Otros pensamientos:

- Evite decir que el proveedor de servicios financieros debe monitorear el comportamiento de sus socios. Por lo general, un proveedor de servicios financieros carece de la capacidad o el acceso necesarios para hacerlo.

- Evite decir que el PSF debe asegurarse de que sus socios capaciten a su personal de cierta manera. Un PSF no tendría este apalancamiento.
- Varios entrevistados aconsejaron pagar a los socios en partes en lugar de todo por adelantado.
- Recursos de referencia: Conjunto de herramientas del FNUDC sobre acuerdos de nivel de servicio

/10/**Prevención del sobreendeudamiento:**

1. Ofrezca un período de espera, durante el cual el cliente puede optar por devolver un préstamo sin penalizaciones. La excepción sería para micro/nano préstamos.
 - Nota: Algunos entrevistados estuvieron de acuerdo con esta idea y otros no.
2. Utilice datos electrónicos (p. ej., transacciones con proveedores, transacciones minoristas, transacciones móviles. si los MNO pueden compartirlos) para estimar los gastos/ingresos mensuales de un cliente y, por lo tanto, el tamaño apropiado del préstamo.
3. Eduque a los clientes sobre los riesgos de obtener préstamos de actores sin escrúpulos.
4. El proveedor de servicios financieros debe interactuar con los clientes de crédito regularmente para recordarles sus obligaciones.
 - “El mejor desempeño de la cartera se encuentra en lugares donde el oficial de crédito tiene la mejor capacitación y está interactuando con los clientes para recordarles sus obligaciones”. – un experto en SFD
5. Busque de manera proactiva la retroalimentación periódica de los clientes que obtienen aumentos automáticos de préstamos, para verificar los efectos positivos o negativos de la obtención de préstamos.
 - “Tenga mucho cuidado con cualquier suscripción fuertemente automatizada. Al final del día, no creo que un sistema bancario completamente digital para clientes que tienen un cierto nivel de educación financiera sea algo responsable. El toque personal tiene que permanecer en su lugar. Significa que entiendes lo que está pasando en la vida de la otra persona. Incluso si está estandarizando y segmentando, debe comprender lo que está sucediendo. Existe la posibilidad de ponerlos en una situación peor al otorgarles aumentos automáticos de préstamos”. – un experto en SFD

Otros pensamientos:

- “La evidencia muestra que las plataformas digitales como las aplicaciones móviles y las plataformas de préstamos entre pares (P2P) han expuesto a los consumidores a varios riesgos que conducen al sobreendeudamiento. Las aplicaciones de préstamos digitales no autorizadas y las plataformas P2P, que imitan a las genuinas, obtienen datos de los clientes de manera intrusiva y ofrecen préstamos digitales costosos, pero sin complicaciones a clientes desesperados”. – un experto en SFD
- “Existe un riesgo fundamental de exceso de oferta de capital”. – un experto en SFD
- Idea de recurso de implementación: Walla: creó una comunidad de FB (alrededor de 500 000) en SSA para reinventar un banco comunal, pero en una plataforma digital. Las personas hablan entre sí y brindan información sobre cómo administrar su dinero.
- “Solo con lo digital, hay estudios: las personas gastan más cuando no hay efectivo físico. Eso importa y debes tenerlo en cuenta”. – un experto en SFD

- Escuchamos a expertos argumentando en ambos lados del debate sobre si los préstamos a muy corto plazo son buenos para los clientes.

/11/**Diseño y entrega de productos**

1. Inicie el desarrollo del producto con la discusión de lo que no funciona bien para los clientes y cómo solucionarlo.
 - a. Debe ser de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Ejemplo: Seleccione socios que hayan encontrado formas de utilizar la tecnología para abordar los puntos débiles que experimentan sus clientes.
 - b. No comience con la tecnología y luego desarrolle un producto a su alrededor.
2. Utilice los datos que tiene para identificar problemas (p. ej., falta de liquidez entre los agentes)
3. Desarrolle la educación digital de sus clientes lo suficiente como para que utilicen los productos y servicios digitales que ofrece de manera segura y efectiva. Algunos consejos:
 - a. Averigüe en quién confían los clientes y entregue capacitación para los clientes a través de ellos
 - b. Vea la capacitación como algo continuo, no de una sola vez
 - c. Integre las herramientas que se utilizan para desarrollar la capacidad financiera digital en el proceso de entrega del producto. Los proveedores deben considerar esto como parte de su prestación de servicios.
 - d. Use muchas guías paso a paso y muchas imágenes.
 - e. Aproveche el aprendizaje entre pares.
 - i. “La belleza es que una vez que un cliente aprende, luego enseña a los demás. Por lo general, después de que aprenden, es un proceso sencillo”. – un experto en SFD
 - ii. “El proveedor de servicios financieros necesita identificar en quién confían los clientes. Intentamos que las organizaciones asociadas que conocían mejor la tecnología ofrecieran concienciación y capacitación en educación digital. Luego cambiamos a un modelo en el que había primeros usuarios, los capacitamos y luego los primeros usuarios capacitamos a los clientes”. – un experto en SFD
4. Diseñe productos digitales en torno a la tecnología que los clientes objetivo ya sepan cómo usar O desarrolle la capacidad de los clientes objetivo para usar una tecnología antes de implementarla.
5. Investigue los niveles de educación digital, por segmento de clientes, durante la investigación de mercado y piloto.
6. Diseñe la prueba piloto digital para que se realice rápidamente (alrededor de 3 meses), con un enfoque en las ideas de solución de la prueba piloto pero no en un proyecto completamente desarrollado.
 - a. Esto requiere romper con el pensamiento tradicional, que implica dedicar mucho tiempo a construir y probar una única solución.
 - b. Suelte rápidamente las cosas que no funcionan.
 - c. Considere probar conceptualmente una parte de la solución, luego, si hay señales preliminares de que podría funcionar, desarróllela más y pruebe más.
 - i. “El pilotaje debe cambiar: el proveedor de servicios financieros debe ser como una empresa emergente: probar un montón de cosas y actualizar constantemente la tecnología interna”. – un experto en SFD

7. Integre el fortalecimiento de la educación digital como parte del diseño y la entrega del producto, en múltiples etapas:
 - a. En el momento de la incorporación, cuando un cliente utiliza por primera vez los servicios financieros.
 - b. Capacitación de actualización en educación digital
 - c. [opcional] En el medio, podría haber servicios de desarrollo empresarial que los usuarios podrían usar para desarrollar capacidades en aspectos diferentes
 - i. Nota: La tecnología permite formas innovadoras y eficaces de brindar capacitaciones a los clientes, incluso a través de videos o mediante IVR
8. Al capacitar a los clientes sobre nuevos productos, deje en claro no solo cómo usar el producto sino también cómo este producto aporta valor al cliente.
9. Proporcione confirmación a un cliente inmediatamente después de que realice una transacción. Si los clientes pagan desde una billetera móvil, obtienen dos confirmaciones (del MNO y del PSF) de que se realizó la transacción.
10. Ofrezca tecnología de forma voluntaria, no obligatoria.
11. Diseñe interfaces digitales de la forma más sencilla posible, de modo que incluso aquellos que no estén familiarizados con los números puedan utilizarlos.
12. Diseñe sus productos para el cliente más difícil de alcanzar, que probablemente sea una mujer en situación de pobreza. Si el diseño del producto funciona para la persona más difícil de alcanzar, funcionará para cualquiera.
13. Diseñe productos para abordar las cuatro barreras principales:
 - a. Asequibilidad (no se trata solo del precio, sino de la infraestructura: ¿tiene teléfono? ¿Puede comprar minutos?)
 - b. Disponibilidad (Nota: las mujeres tienden a necesitar estar en sus hogares la mayor parte del día)
 - c. Habilidad (considere también las normas sociales, es decir, comprenda no solo si puede usar un teléfono, sino también si cree que la tecnología es para ella).
 - d. Apetito (¿Satisface el producto sus necesidades? ¿Confía en él?)
14. Diseñe productos iterativamente con los clientes. Seleccione un pequeño grupo de clientes para esto.
15. Use datos para informar el diseño del producto, desde todas las etapas de la travesía del cliente, es decir, incluso antes de que se conviertan en clientes. Ejemplos:
 - a. Analice los datos de los clientes potenciales que comenzaron a solicitar un producto y luego lo abandonaron, para ver en qué parte del proceso abandonan las personas. (Ejemplo: en una aplicación, si la suscripción tiene dos páginas y comienzan, pero no terminan, puede verificar en qué pregunta de la página 1 o de la página 2 dejaron de llenar el formulario).
 - b. Realice un seguimiento de la inactividad y comuníquese con los clientes inactivos para comprender por qué han dejado de usar sus productos.
16. Haga que las preguntas y requisitos de KYC (conocer a su cliente) sean tan sencillas y fáciles para los clientes como sea posible. Piense en el propósito de cada pregunta que haga para asegurarse de que sea necesaria.
17. Involucre a los empleados o agentes en el diseño del producto:
 - a. Crear conciencia: ¿cuáles son los beneficios de este producto?
 - b. Capacitar a los empleados en todos los productos.
 - c. Prueba piloto de nuevos productos con los empleados primero

- i. “Si mi personal tiene que salir y convencer a los clientes, se vuelve más fácil si salen y hablan sobre algo que saben y que han probado”. – un experto en SFD
 - d. Definir incentivos. ¿Se incentiva a los empleados para que vendan de la manera correcta?
18. Asigne un identificador único a cada cliente.
- a. Nota: Un número de teléfono no siempre es un identificador único, ya que las personas comparten teléfonos.
19. Adapte las estrategias de diseño y mercadeo de los productos a los segmentos de clientes (p. ej., mujeres rurales, adultos jóvenes rurales)

Otros pensamientos:

- ¿Cómo está la parte digital de la estrategia general? Las necesidades, demandas y capacidades de los clientes desde el punto de vista de la educación financiera y la tecnología deben tenerse en cuenta en el diseño del producto y del canal.
- Sería más fácil para los clientes si todos los proveedores de servicios financieros armonizaran la apariencia de las funciones clave de sus aplicaciones (por ejemplo, cuál es el ícono para verificar el saldo de una cuenta) para que los clientes no tengan que aprender cada conjunto individual de funciones según la aplicación del proveedor que están usando.
 - “Piense en los cajeros automáticos. Las pantallas se ven iguales sin importar en qué país te encuentres. ¿Podríamos tener una forma estándar de hacer las cosas que simplifique las cosas para los clientes, por ejemplo, para el pago de préstamos? – un experto en SFD
- Un experto dijo que todo el dinero móvil tiene las mismas características, por lo que no importa, desde el punto de vista de la funcionalidad, qué proveedor elige la cliente. La pregunta es, ¿te estás comunicando bien con ella? ¿Entiende cómo usar el producto y cómo se relaciona con sus necesidades?

/12/

Precios responsables:

1. No transfiera los costos iniciales a los clientes. El PSF tiene que invertir en gastos de capital como si estuviera iniciando un nuevo negocio y amortizar la inversión en consecuencia. Los clientes en situación de pobreza no pueden ni deben subsidiar esta inversión. Algunos consejos:
 - Inicie una nueva asociación con capital de riesgo u otras entidades para compartir los costos iniciales para no pasarlos a los clientes.
 - La junta permite la experimentación y gestiona los riesgos con el diseño del producto. Por ejemplo, aparta un porcentaje del dinero como capital de riesgo y no lo sujeta a los mismos estándares de riesgo. Su actitud sería: "Invirtamos en aprender más y desarrollar nuestra confianza en estos modelos más recientes".
 - Aproveche el software de código abierto para las actualizaciones necesarias de sus sistemas de TI. Un ejemplo es Mifos para la banca central.
2. La junta directiva y la gerencia crean una estrategia de fijación de precios y la revisan regularmente [frecuencia X].
3. Comunique la tasa de interés anual (APR) y todas las tarifas.
4. Indique las sanciones por adelantado, en el momento en que el cliente solicita un préstamo. No está bien esperar hasta que se le cobre al cliente y luego revelarlo.
5. Elimina las tarifas punitivas. Tenga un precio único para un producto y no cobre nada más.

6. Cuando un cliente incumple, no cobre intereses compuestos ni recargos por pagos atrasados. La sanción por incumplimiento es perder la posibilidad de acceder a préstamos en la plataforma.
7. No tenga un requisito de saldo mínimo para una cuenta de ahorros.
8. No cobre cargos por sobregiro.
 - Utilice la tecnología para identificar cuándo el saldo de una cuenta no es suficiente para una transacción y luego rechace la transacción en lugar de permitir el sobregiro O
 - Cuente con un sistema que permita el sobregiro hasta un monto modesto y para notificar al cliente en tiempo real cuando tenga un sobregiro.
9. Indique claramente las consecuencias de no pagar.
 - a. Ejemplos: confiscar garantías, rechazar un nuevo préstamo, informar a la oficina de crédito
10. Reduzca los precios para los clientes que tienen un historial demostrado de pago a tiempo.
11. El algoritmo debería volverse más eficaz con el tiempo, lo que conduciría a una mejor capacidad del proveedor de servicios financieros para fijar el precio de manera adecuada dado el riesgo real del cliente y la probabilidad de reembolso.
 - a. “La mejor práctica debería ser que los precios no sean uniformes en todos los ámbitos. Está calibrado para el nivel de riesgo de esa persona”. -un experto en SFD
12. En el caso de los préstamos, la tasa de interés y el programa de pago nunca deben ser tales que el cliente termine pagando más en intereses de lo que recibió en capital del préstamo.
13. Subvencione de forma cruzada, utilizando los fondos obtenidos de los clientes de gama alta para atender a los clientes de gama baja a precios asequibles.
14. No utilice los ingresos obtenidos de los buenos clientes para subsidiar los costos de los clientes que no cumplen.

Otros pensamientos:

- Incluso si el producto financiero es asequible, es posible que otros costos sean exorbitantes, como el precio de Internet móvil.
- “Los SFD son exorbitantemente costosos... No he visto que los precios bajen. Si los clientes están dispuestos a pagar por el rápido acceso, deberíamos dejar que las fuerzas del mercado trabajen en ello”. -un experto en SFD
- Hay un equilibrio entre la asequibilidad y la comodidad para el cliente. A menudo, algo más conveniente también es más caro.
- En general, los entrevistados no están a favor de los límites de precios.
- Mucho de lo que está en el documento original de los Estándares Universales probablemente todavía se aplica. Por ejemplo, dice que defina precios “responsables” de acuerdo con los costos en los que incurra y el nivel de ganancias que busque (por ejemplo, evite pasar el costo de las ineficiencias, evite cobrar demasiado solo para poder pagar altos dividendos a los inversionistas); no confíe únicamente en la evaluación comparativa.

/13/

Transparencia

1. Escriba los acuerdos que los clientes deben revisar/firmar en el idioma local.
 - Idea: Pídale a alguien de servicio al cliente que escriba el contrato, no a un abogado.
2. Decida qué hechos clave deben ser revelados. Mínimo que debe revelarse por adelantado para un préstamo: Monto del préstamo, plazo del préstamo, frecuencia de pago, costo total del crédito, APR, multas.

3. Además del acuerdo, desarrolle mensajes claros, en los idiomas locales, para divulgar nuevamente los hechos clave de manera rápida y accesible. Algunos consejos:
 - Hágalo a través de múltiples canales, como SMS, IVR, un centro de llamadas y un cartel.
 - Tenga diversos puntos de contacto con los clientes y ofrézcales información en cada uno de esos momentos. Aléjese de la mentalidad de dar a los clientes toda la información en el momento de la firma del contrato y luego el PSF nunca más brinda información.
4. Tenga un sistema diferente para la cantidad de mensajes con información clave que envía a los usuarios nuevos, en comparación con aquellos que han usado el mismo producto varias veces. Todos deberían recibir la información, pero los usuarios primerizos deberían recibir más mensajes al respecto y más información repetida.
5. Para todos los mensajes, siga esta guía: que sea pequeño (del tamaño de un bocado) y atractivo.
6. Cada vez que un cliente compre un producto de crédito, comunique al menos una vez, de manera clara, la importancia de pagar a tiempo y las consecuencias del incumplimiento.
7. Recopile información sobre los canales digitales a los que tienen acceso sus clientes, para saber a través de qué canales puede compartir información.
8. Ofrezca a los clientes la opción de hablar con una persona en vivo.
9. Utilice un chatbot (asistente inteligente) IVR para responder a las preguntas de los clientes. Debe utilizar los idiomas locales. La llamada debe ser gratuita.
10. Realice una verificación puntual en una muestra de clientes para comprobar si los clientes comprenden los elementos clave de los términos y condiciones. Si no, mejore los procesos de divulgación. Algunos consejos:
 - Se puede realizar a través del centro de llamadas o encuesta SMS o el equipo de auditoría interna
 - Ponderar la muestra en gran medida hacia aquellos que recientemente comenzaron a usar un producto
11. Diseñe interfaces digitales para que sean sencillas y visuales, promoviendo el uso incluso por parte de aquellos que no tienen educación digital.
12. Proporcione a los clientes un recibo de pago digital tanto del socio como del proveedor de servicios financieros.
 - Ejemplo: Si un cliente usa una billetera móvil para pagar la cuota de un préstamo, el MNO enviará un SMS que dice que pagó X y aquí está el saldo en su billetera móvil, pero el PSF también necesita enviar un segundo SMS para decir que recibimos un pago y el saldo de su préstamo ahora es X.
13. Cada vez que el cliente realiza una transacción digital, el cliente debe recibir un mensaje de recibo/confirmación digital y el oficial de crédito (o equivalente) debe recibir el mismo mensaje de confirmación de transacción en su dispositivo.
14. [Nota: Este es un estándar repetido del trato justo y respetuoso de los clientes.] En general, los proveedores de servicios financieros deben ofrecer a los clientes la posibilidad de hablar con un ser humano en tres contextos como mínimo: explicar el nuevo producto, responder preguntas y ayudar con las quejas.
15. Pregunte a los clientes cómo obtienen la información. Luego entregue información a través de esos canales. Segmente las respuestas por tipo de cliente.
 - Ejemplo: Un proveedor de servicios financieros señaló que es más probable que sus clientes urbanos digan que obtienen información de la televisión o la radio, mientras que es más probable que los clientes rurales obtengan información de boca en boca.

Otros pensamientos:

- Muchas de las ideas del manual original de los Estándares Universales también se aplican en un contexto digital. Ejemplos: utilizar un lenguaje sencillo; utilizar los idiomas locales; dejar claras las opciones de inclusión/exclusión.
- Existe una tensión en los SFD que proviene del hecho de que los clientes deben comprender todos los términos y condiciones, pero todo lo que quieren hacer es desplazarse y aceptar, y muchos proveedores de SFD hacen que sea muy fácil desplazarse y aceptar.
- Algunos teléfonos básicos tienen una cantidad máxima de mensajes SMS que pueden almacenar y, si los clientes no eliminan los mensajes antiguos, la bandeja de entrada se llena y los clientes no pueden recibir nuevos mensajes SMS. Esto inhibiría la transparencia a través del envío de SMS.
- La investigación de IPA mostró: “Los consumidores experimentaron tarifas y cargos adicionales o poco claros en los diferentes productos y canales de SFD. Esto indica que puede haber desafíos comunes de tarifas adicionales u ocultas, o consumidores que no entienden completamente los términos de los productos que usan en los SFD”.
- Considere tener dos conjuntos de ideas para la transparencia: uno para clientes con teléfonos básicos y otro para quienes tienen teléfonos inteligentes.
- No confíe en las casillas de verificación. La gente revisará y marcará cada casilla.

TEMAS DE DISCUSIÓN ADICIONALES**Inclusión financiera de quienes luchan por utilizar la tecnología:**

Al SPTF le preocupa que la tecnología pueda conducir a una brecha digital, en la que aquellos que tienen acceso a un dispositivo electrónico y saben leer, escribir y contar se beneficiarán enormemente de los SFD, pero aquellos que no tienen acceso ilimitado a un dispositivo o que son analfabetos o no pueden contar, puedan ser excluidos. ¿Cómo evitamos esto? Algunas reflexiones de los entrevistados:

- Este problema no es tan grande como podríamos temer. Las personas se adaptan y viven en comunidades donde aquellos que no pueden usar los SFD por sí mismos pueden obtener ayuda de familiares o vecinos. Un proveedor de servicios financieros en África dijo que el 65% de las mujeres en las áreas rurales del país son analfabetas y no saben cómo usar un teléfono móvil, pero todas pueden hacerlo funcionando confiando en los miembros de la familia para que les ayuden con las transacciones móviles.
- El proveedor de servicios financieros puede y debe ofrecer educación financiera, incluida la capacitación en tecnología, a los clientes para que aprendan a usar los dispositivos inteligentes.
- Diseñe interfaces para que los clientes las entiendan fácilmente: use el idioma local, limite la cantidad de texto por pantalla, use íconos de imágenes que sean familiares para la población objetivo
- Un PSF dijo: “En esta parte del mundo, por mucho que querríamos que el 100% de nuestros clientes accedieran a través del nuevo teléfono, la disponibilidad real... puede ser un problema. Puede ser que el cliente no tenga el tipo de teléfono adecuado para ejecutar la aplicación. Puede ser que sus clientes estén ansiosos por pasar al nuevo producto, pero no tienen el tipo de recursos o el dispositivo adecuado”.

Trato responsable a empleados y los SFD

Los expertos compartieron una amplia gama de pensamientos sobre los empleados, algunos relacionados con la gestión de la transformación digital y otros relacionados con los recursos humanos en un contexto digital de forma continua.

- Citas de varios entrevistados sobre los desafíos durante la digitalización:
 - “La idea de los modelos de riesgo en la mayoría de las IMF está más anclada en el modelo anterior que en cómo deberían ser las cosas. Es importante ayudar a los oficiales de riesgo y cumplimiento a participar en el viaje digital”.
 - “Lo principal que me viene a la mente es que los proveedores de servicios financieros en sí mismos son bastante inmaduros e ignorantes con respecto a cualquier cosa digital. Esto se aplica no solo a las IMF más pequeñas, sino también a los grupos bastante más grandes... En términos de soluciones basadas en eso, tiene mucho que ver con la educación. Para los proveedores, su nivel es bastante espantoso en términos de su comprensión de la seguridad de TI”.
 - “No teníamos la experiencia técnica para traducir las cosas desde las ideas en bruto de lo que queremos hacer hacia lo que realmente debe suceder”.
- Esta persona mencionó la diversidad en el lugar de trabajo como un componente del éxito de los SFD: “Si desea diseñar productos para diferentes tipos de personas, desea una fuerza laboral diversa. Una fuerza laboral más equilibrada es realmente importante”.
- Esta persona vinculó un mayor sobreendeudamiento debido al fácil acceso al crédito digital con un mayor estrés de los empleados: “Agotamiento: muy difícil para los agentes de atención al cliente lidiar con lo que tienen que escuchar. El dinero es emocional”.

interoperabilidad

Una premisa de partida es que la interoperabilidad es un derecho digital. Algunos expertos sugieren que los proveedores de servicios financieros individuales pueden desempeñar un papel en el avance del sector hacia la interoperabilidad.

- “¿Qué puede hacer un PSF? Si se trata de una cooperativa pequeña, debe ser honesto y decir que no tienen poder para que la interoperabilidad suceda. Pero si es un MNO o un banco, diría que tienen un tremendo poder para impulsar la interoperabilidad”. – un experto en SFD
- Los proveedores de servicios financieros pueden iniciar o participar en iniciativas de interoperabilidad a nivel de la industria en torno al intercambio de datos de los clientes para las verificaciones de crédito.
- Incidir para que todos los proveedores de servicios financieros de cualquier estructura legal estén conectados a cualquier nueva infraestructura digital que un país esté implementando.
- Incidir para que las estructuras interoperables sean gobernadas por los participantes (los proveedores de servicios financieros).
 - “¿Cuáles son las reglas de esto? ¿Cómo va a suceder el arreglo? ¿Cuáles van a ser las tarifas? Los participantes y los reguladores deberían tener un papel en eso”. -un experto en SFD
- Caso de estudio: Myanmar, donde las IMF habían sido excluidas del diseño del buró de crédito, las IMF formaron su propia iniciativa para compartir datos de manera interoperable para que todos los miembros puedan hacer verificaciones de crédito.

El papel de los actores nacionales o regionales

Varios entrevistados reflexionaron sobre el trabajo que se haría mejor a nivel nacional o regional.

- “Tal vez falta la pieza de en medio. ¿Cómo se reúnen todos los bancos en una sala para hablar de armonización? ¿Cuál es el primer paso? ¿Se necesita tener datos para decir que hay ineficiencias reales cuando les pedimos a los clientes que aprendan sistemas totalmente diferentes para usar los diferentes servicios digitales?”
- “¿Estamos todos de acuerdo en que deberíamos facilitar el que las personas realicen transacciones? ¿Puedes pensar en cinco prácticas que todos estamos haciendo de todos modos? El proceso de facilitar la conversación sobre las personas que están haciendo esto no se analiza como una habilidad en sí misma”.
- "A nivel de mercado entre proveedores, absolutamente se puede hacer una evaluación comparativa [de los datos de quejas] entre proveedores".
- Se espera que algunos operadores sigan las prácticas de protección del cliente y otros no. Un mensaje importante para comunicar a los reguladores es la necesidad de igualdad de condiciones.
- Imagine una campaña amplia de educación financiera apoyada por un donante.

La importancia de la gobernanza

- La regulación es una palanca defectuosa para cambiar el comportamiento en este sector porque la tecnología evoluciona más rápido que la regulación. La regulación sigue a la innovación. Un entrevistado señaló: “Los primeros autos no tenían cinturones de seguridad”.
- Las fuentes de influencia más inmediatas son los inversionistas y la junta directiva.
- Un entrevistado recomienda: “Es necesario poner personas en la gerencia y las juntas que tengan los mejores intereses de los clientes y que, idealmente *les caigan bien* ellos de alguna manera.”
- Para que se implementen estándares para los SFD responsables, tenemos que desarrollar un compromiso con la autorregulación.

Confianza del cliente

- Muchos expertos mencionaron que, si los proveedores de SFD no construyen y mantienen la confianza de sus clientes, particularmente aquellos que han sido excluidos financieramente y están utilizando servicios digitales y financieros formales por primera vez, entonces los SFD fracasarán. Algunas citas:
 - “Existe una necesidad urgente de medidas proactivas que mantengan la confianza de los clientes en los SFD y aseguren resultados positivos”.
 - “La alta confianza conducirá a un alto uso”.
- Las personas que prueben los SFD y tengan una mala experiencia serán más reacias a intentarlo de nuevo.

Priorización dentro del trabajo de desarrollo de estándares

- La investigación y la experiencia han revelado muchos riesgos para la protección del consumidor vinculados a la prestación de servicios financieros digitales. En vista de lo variado y complejo que es el problema, ¿deberíamos centrar nuestra atención primero en un conjunto más pequeño de riesgos y decidir comenzar con aquellos que son los más peligrosos? Si es así, ¿cuáles serían?
- Un entrevistado dijo que las tres áreas de mayor riesgo son la fijación responsable de precios, la transparencia y la prevención del sobreendeudamiento.
- Varios entrevistados afirmaron que la ciberseguridad y el fraude son riesgos monumentales.