



# Mobile Money for the Unbanked

Mapeo y estructuración efectiva de relaciones entre operadores y bancos para ofrecer dinero móvil a personas no bancarizadas

Autor: Neil Davidson





## Tabla de Contenido

<b>Prefacio</b>	<b>2</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
Inspeccionando el paisaje	4
Por qué los operadores de redes móviles están interesados en dinero móvil para las personas no bancarizadas	5
<b>¿Cuáles son las actividades que necesitan ser realizadas para ofrecer dinero móvil? Para cada una, ¿Está mejor equipado para realizarlas un operador o un banco??</b>	<b>6</b>
Mercadeo	8
Red de ingreso de dinero/retiro de dinero	8
Tecnología	10
Atención al cliente	10
Mantenimiento de flotante	10
Adquisición de licencia, trabajo regulador y cumplimiento	11
Desarrollo de producto y negocio	12
<b>¿Cómo pueden los bancos y los operadores estructurar sus acuerdos más efectivamente?</b>	<b>13</b>
Contratos sencillos de externalización	13
Compartir los riesgos y las recompensas: sociedades más ambiciosas	14
<b>Apéndice I: Un método práctico para la negociación (o renegociación) de acuerdos entre operador-banco</b>	<b>15</b>
<b>Apéndice II: Casos de estudio</b>	<b>16</b>
Safaricom, Commercial Bank of Africa, Equity Bank, y otros bancos de Kenia	16
Telenor Pakistan y Tameer Microfinance Bank	18
<b>Apéndice III: Glosario</b>	<b>19</b>

## Prefacio

Estamos viviendo en una era de cambios transformadores, los que ciertamente incluyen los teléfonos móviles, la tecnología más comúnmente usada en nuestro planeta.

Continuamos viendo más maneras en las que las personas usan sus teléfonos móviles. Una de las más importantes aplicaciones son los servicios financieros, que es un área que tendrá un impacto positivo significativo en la economía global. Cuando las personas acceden a servicios financieros a través de sus teléfonos móviles, se convierten en miembros de la economía digital. Esto abrirá una nueva gama de oportunidades, especialmente para las personas no bancarizadas que hoy en día están completamente fuera del sistema bancario.

Para nosotros que estamos en el ecosistema de servicios bancarios móviles, el dinero móvil representa tanto una oportunidad como una responsabilidad: una oportunidad de negocio, pero también la responsabilidad de trabajar conjuntamente, apalancando las fortalezas del otro, para alcanzar a los que están actualmente excluidos de los servicios financieros formales.

Una de las relaciones críticas necesarias para hacer que los servicios financieros móviles funcionen es la relación entre los operadores de las redes móviles y los bancos. Esta tiene que ser una relación donde todos ganan. El documento "Mapeo y Efectiva Estructuración de Relaciones entre Operadores y Bancos para Ofrecer Dinero Móvil a las Personas Desbancarizadas" emitido por GSMA es un documento importante que comparte perspectivas valiosas sobre como la relación puede funcionar efectivamente, basándose en las experiencias de múltiples países.

Les invito a leer esta interesante publicación y espero que puedan utilizar sus lecciones en la práctica.



**Tomasz Smilowicz**  
Jefe Global de Mobile Solutions  
Citi, Global Transactions Services

## Resumen Ejecutivo

En los últimos años, ambos los bancos y los operadores de redes móviles se han movido agresivamente para ofrecer servicios financieros móviles para las personas no bancarizadas. Para los bancos, el dinero móvil para las personas no bancarizadas es una manera de servir a un vasto grupo de clientes que de otro modo estarían fuera del alcance de la costosa infraestructura de sucursales; para los operadores, el dinero móvil representa una oportunidad para diferenciarlos de sus rivales. Para ofrecer dinero móvil, los bancos y operadores necesitan trabajar juntos—pero negociar los acuerdos para hacer eso puede ser contencioso y llegar a consumir demasiado tiempo. Nuestra investigación sugiere que los intentos tempranos para preparar estos acuerdos se demoraron un año completo en promedio para que los bancos y operadores lograran un acuerdo.

En este artículo, introducimos la idea del “dueño del negocio”; el banco, operador, o tercero que asume la mayoría del riesgo financiero de ofrecer un servicio de dinero móvil. El dueño del negocio contrata a otras entidades para realizar las actividades en la cadena de valor del dinero móvil que elige no realizar por sí mismo. Miramos de cerca estas actividades y evaluamos cual de las partes—el banco, operador, o tercero—tiene los activos y capacidades más relevante para la tarea. En general, encontramos que:

- Los operadores tienen una marca de mercado masivo accesible y ampliamente reconocida. Sin embargo, los bancos tienen más experiencia en la educación de sus clientes y en persuadirlos para que consuman un servicio que, al contrario del tiempo aire, realmente no sabían que necesitaban.
- Los operadores saben como construir redes de agentes minoristas independientes y pueden apalancar estas redes para servir como puntos de ingreso de dinero/ retiro de dinero para un servicio de dinero móvil. Los bancos, particularmente los que tienen sucursales en áreas rurales, están idealmente situados para apoyar la liquidez de los agentes.
- Tanto los bancos y los operadores tienen experiencia administrando plataformas transaccionales, aún cuando en la práctica, la plataforma en sí es generalmente construida por un tercero.
- Dadas las relaciones existentes, los bancos están mejor posicionados para lidiar con las autoridades regulatorias, pero discutimos las significativas tensiones que pueden surgir cuando un servicio de dinero móvil con un operador como dueño del negocio es visto como “liderado por un banco” por el regulador.

También discutimos como los acuerdos pueden ser formalizados y como se puede agregar valor. Señalamos que aún cuando los operadores no necesitan trabajar sólo con un banco, es más difícil que los bancos trabajen con un solo operador. Consideramos cuales funciones son fácilmente externalizadas a otra entidad por el dueño del negocio y las que no lo son. Además discutimos las ventajas y desventajas de acuerdos complejos que permiten que dos o más partes compartan la propiedad del negocio del servicio de dinero móvil. Sin perjuicio de su complejidad, destacamos los tres sellos de acuerdos exitosos: claridad respecto de los roles y las responsabilidades, tener oportunidades para visitar los términos para asegurar que el negocio siga siendo “ganador por lado y lado”, y estructuras de gobierno explícitas.

Se incluyen tres apéndices al final del artículo. El primero es una herramienta que los operadores y bancos pueden usar como un esquema cuando buscan estructurar (o reestructurar) sus compromisos. El segundo es un par de casos de estudio que muestran modelos de compromisos entre bancos y operadores en Kenia y Pakistán. Y el último es un pequeño glosario de terminología de dinero móvil usado en este artículo.

## Introducción

“En las sociedades de operador-banco, cada entidad tiene que contar con la confianza para dejar que la otra haga lo que mejor hace.”

Nadeem Hussain, CEO, Tameer Microfinance Bank<sup>1</sup>

Es imposible para un operador de red móvil ofrecer dinero móvil sin un banco; como mínimo, un banco debe mantener los depósitos que respaldan el valor electrónico almacenado en los monederos electrónicos de los clientes y agentes. Recíprocamente, es imposible para un banco ofrecer dinero móvil sin un operador; como mínimo, un operador debe proveer el canal de datos que les permite a los clientes y agentes iniciar transacciones usando sus equipos móviles.

Pero entre los dos extremos **existe una gran variedad de maneras para que los bancos y operadores trabajen juntos**. Telenor Pakistan y Tameer Microfinance Bank juntos han creado una “organización virtual” para operar su servicio easypaisa, delicadamente distribuyendo roles y responsabilidades y asignándolos entre los socios; es más típico para un banco manejar dos o tres funciones y que el operador tome el resto. A veces, estos arreglos son formalizados con contratos y acuerdos a nivel de servicio, con una parte que acuerda ofrecer un servicio o servicios a la otra por un honorario. Ocasionalmente, los operadores y bancos pueden establecer un negocio conjunto, o encontrar alguna manera de compartir los riesgos y las recompensas de ofrecer dinero móvil.

Esta diversidad de opciones, junto con la necesidad de llegar a algún tipo de acuerdo, puede hacer que el proceso de negociación sea contencioso. En Marruecos, un servicio de dinero móvil propuesto ha estado frenado por más de un año mientras que Meditel y su banco socio han debatido sobre la naturaleza de su relación. Esto no es atípico; nuestra investigación indica que, en promedio, **la negociación entre un banco y un operador que buscan trabajar juntos en dinero móvil toma doce meses para completar**. Aún cuando las negociaciones han concluido, pueden dejar a una o ambas partes inciertas respecto de si han acordado un modelo operativo que les permite construir un servicio de dinero móvil lo más efectivamente posible, y capturar una participación apropiada del valor que es creado en el proceso. **Tales incertidumbres pueden reducir la efectividad de los bancos y operadores cuando están desarrollando y refinando un servicio que realmente cumple con las necesidades del mercado objetivo**.

Para aclarar estos temas, en este artículo buscamos responder unas pocas preguntas fundamentales respecto de las relaciones entre los bancos y los operadores:

- ¿Cuáles son las respectivas fortalezas que los operadores móviles y los bancos traen al dinero móvil?

- ¿Cuáles son las actividades que necesitan ser realizadas para ofrecer dinero móvil, y cual parte (el banco, operador, o tercero) está mejor equipado para realizar cada una de ellas?
- ¿Cuáles son las diferentes maneras en que los bancos y los operadores pueden comprometerse?
- ¿Cómo pueden los bancos y operadores estructurar, o reestructurar sus acuerdos para reducir la fricción y mejorar el servicio que pueden ofrecer a sus clientes?

Hicimos estas preguntas en una serie de entrevistas a docenas de ejecutivos en bancos y operadores en África, Asia, y Latinoamérica. Hablamos con los representantes de multinacionales y de empresas con operaciones un solo mercado; con estrategas y con gerentes de línea; con los que solo contemplan el dinero móvil y con veteranos de la industria. Les agradecemos que hayan compartido su visión y sus experiencias, en las que se basa este artículo.<sup>2</sup>

### Inspeccionando el paisaje

A noviembre del año 2010, existen 84 despliegues activos de dinero móvil en países de medio y bajos ingresos que enfocan a las personas no bancarizadas.<sup>3</sup> En cada uno, **es posible identificar un dueño del negocio, al que definimos como la entidad que asume la mayor parte del riesgo financiero del ofrecimiento de servicio**. El dueño del negocio acuerda con una o más partes para proveer ciertos servicios. Si tiene éxito, el dueño del negocio captura las utilidades residuales del negocio después de pagarles a todas las otras partes.<sup>4</sup> En este artículo, identificaremos al dueño del negocio de diferentes despliegues en vez de caracterizarlos como liderado por banco o liderado por operador—debido a que aún cuando estos términos son ampliamente usados, son imprecisos e inconsistentemente definidos.

**En principio, un banco, un operador móvil, o un tercero—o alguna combinación de tal—puede servir como dueño del negocio**. Hoy en día vemos lo siguiente:

- En la gran mayoría de casos, el *operador de red móvil* actúa como el dueño del negocio, acordando con uno o más bancos para proveer servicios tales como mantención de flotante y el compromiso y cumplimiento regulatorio.
- En unos pocos casos, un banco o *filial de banco* actúa como dueño del negocio, acordando con uno o más operadores móviles proveer servicios tales como acceso a códigos cortos y Gateway USSD.
- Existen dos servicios ofrecidos por una sociedad entre un banco y un operador en el que las dos partes comparten los riesgos, y las potenciales utilidades del dinero móvil: easypaisa y M-KESHO (un tercero, MTN Banking, está siendo absorbido de vuelta por Standard Bank luego de varios años como un negocio conjunto de propiedad conjunta de Standard Bank y MTN en Sudáfrica).

<sup>1</sup> Tameer Microfinance Bank, que es parcialmente propiedad de Telenor Pakistán ofrece un servicio de dinero móvil denominado easypaisa con Telenor. Para obtener más información respecto de la sociedad Telenor-Tameer, ver el apéndice.

<sup>2</sup> Agradecemos a Rambert Namy y Alexander Boeller de Sofrecom y a Amitabh Saxena por su trabajo de investigación para este artículo.

<sup>3</sup> Ver el Rastreador de Despliegue de Dinero Móvil para las Personas No Bancarizadas (<http://www.wirelessintelligence.com/mobile-money/unbanked/>) para obtener un listado.

<sup>4</sup> Los economistas llamarían al dueño del negocio el “interesado residual”: la entidad con un interés sobre las utilidades después de haber pagado todos los costos y repagado todas las deudas.

■ Finalmente, existen unos pocos terceros, como Splash en Sierra Leone, que actúa como dueño del negocio, acordando con ambos los bancos y los operadores móviles para proveer los servicios requeridos.

En este artículo, discutimos una amplia gama de servicios de dinero móvil para las personas no bancarizadas, sin perjuicio del dueño del negocio, e incluimos servicios que van desde los básicos (pago de cuentas) a los sofisticados (ahorros, seguros, y crédito).

**Excluimos de nuestro análisis, sin embargo, los servicios financieros móviles que son concebidos principalmente por bancos como extensiones de canal, dándoles a sus clientes, quienes por definición ya son bancarizados, una nueva manera de interactuar con el banco,** complementando los canales existentes tales como sucursales y banca por Internet. Con esto no queremos decir que tales servicios no son importantes para los bancos o los operadores móviles. De hecho, pueden ser populares con los usuarios, un diferenciador competitivo, e igualmente rentables para los bancos y operadores. Pero son lo suficientemente diferentes de los servicios que enfocan a las personas no bancarizadas como para que eligiéramos no discutirlos aquí (en la próxima sección, discutimos la característica clave que distingue un servicio de dinero móvil enfocado a las personas no bancarizadas de una “extensión de canal”: una red de agentes independientes en la cual los clientes pueden ingresar dinero y retirar dinero.)

#### **Por qué los operadores de redes móviles están interesados en dinero móvil para las personas no bancarizadas**

En un estudio del año 2009 encargado por la GSMA y el Grupo de Consulta para Asistir a los Pobres (CGAP) (“Consultative Group to Assist the Poor”), McKinsey & Co. estimó que existirán 1,7 mil millones de clientes no bancarizados con teléfonos móviles en el año 2012 y que **se puede ganar hasta US\$5 mil millones en ingresos directos en el servicio de este segmento entre el año 2009 y 2012.**<sup>5</sup> Los operadores móviles y los bancos tienen intereses estratégicos obvios pero distintivos en el servicio de este mercado.

**Para los bancos, el dinero móvil es una manera de servir a un vasto número de clientes que de otra manera estarían fuera de su alcance.** Hablando en general, el segmento de bajos ingresos no puede ser rentablemente atendido usando el modelo bancario tradicional, en el cual las sucursales físicas son el punto principal de contacto entre los clientes y la institución financiera. Eso es debido a que rara vez es económico construir y operar sucursales físicas, con sus altos costos fijos, donde viven los pobres: aunque tal sucursal estuviese ocupada todo el tiempo, las comisiones que el banco tendría que cobrarle a sus clientes, en relación con el tamaño de las transacciones y/o depósitos de esos clientes, para cubrir los costos de la sucursal excederían lo que los clientes estarían dispuestos a pagar.<sup>6</sup> Este problema se agudiza en áreas rurales, con baja densidad poblacional. Al contrario, el servicio de dinero móvil les

permite a los usuarios a ingresar dinero y retirar dinero en una red de agentes independientes, apalancando la infraestructura existente para atender a los clientes de manera más económica que en una sucursal física.<sup>7</sup> Además, los clientes entonces pueden mover valor (sea para pagar cuentas, enviar dinero a un pariente, o realizar alguna otra transacción) por medio de enviar comandos directamente de sus teléfonos móviles, aquí nuevamente apalancando la infraestructura existente para bajar el costo de atender a los clientes pobres. Como tal, el dinero móvil les permite a los bancos beneficiarse de atender un mercado que de otra manera tendrían que abandonar.

#### **Cómo el dinero móvil para las personas no bancarizadas se ajusta a la estrategia móvil más amplia del banco**

Sería poco usual que los bancos solo usaran el canal móvil para ofrecer un servicio de dinero móvil para las personas no bancarizadas. Más comúnmente, los bancos primero buscan explotar el canal móvil como una nueva manera de atender a sus clientes existentes. Al permitirles a los clientes revisar sus saldos, ver sus informes de transacción, y mover dinero entre cuentas, los bancos les ofrecen a los clientes un servicio de valor agregado y para realizar ahorros operacionales (cuando los clientes eligen interactuar con el banco por teléfono móvil versus otros canales más caros, como el teléfono o una sucursal). Hasta pueden obtener rentas adicionales si los clientes están dispuestos a pagar por usar el canal móvil.

Los bancos que participan en la cadena de valor de un servicio de dinero móvil para las personas no bancarizadas típicamente ven estas iniciativas como distintas de su uso del canal móvil para mejor atender a sus clientes existentes. Debido a que pocos bancos enfocan a los mismos clientes en su negocio central que en el servicio de dinero móvil para personas no bancarizadas, el potencial de canibalismo es típicamente bajo.

**Para los operadores, el dinero móvil generalmente no representa una oportunidad de atender a nuevos segmentos de mercado, sino que les permite realizar venta-cruzada de un nuevo servicio a clientes que ya atienden (es decir, sus propios suscriptores) o competir por los suscriptores de otros operadores de redes móviles.** Dado el aumento en la competencia entre los operadores en países en desarrollo por una participación del negocio móvil, y el aumento de la tendencia de los clientes de cambiar de un operador a otro en busca de una tarifa más barata, la diferenciación se ha convertido en un objetivo estratégico primario. Por lo tanto aún cuando la oportunidad que presenta el dinero móvil es enorme, los operadores móviles están más enfocados en el potencial del dinero móvil para fortalecer su relación con los usuarios móviles, dándoles una fuerte razón para no irse a un operador de menor precio.

<sup>5</sup> Ver “Understanding the Unbanked Customer and Sizing the Mobile Money Opportunity” por Paul Leishman ([http://www.gsmworld.com/documents/mmu\\_2009\\_annual\\_report.pdf](http://www.gsmworld.com/documents/mmu_2009_annual_report.pdf)).

<sup>6</sup> Esto hace que los logros de los bancos “pro-pobres” como Equity Bank (Kenya), Grameen Bank (Bangladesh), y BRI (Indonesia), que han logrado establecer sucursales hasta en áreas de bajos ingresos a pesar del desafío económico, sean mucho más impresionantes. Ver “The Economics of Branchless Banking” por Ignacio Mas (<http://mmublog.org/global/article-from-ignacio-mas-the-economics-of-branchless-banking/>).

<sup>7</sup> Ver “Scaling Mobile Money” por Ignacio Mas y Daniel Radcliffe (próximamente).

## ¿Cuáles son las actividades que necesitan ser realizadas para ofrecer dinero móvil? Para cada una, ¿Está mejor equipado para realizarla un operador o un banco??

Un principio básico de la estrategia corporativa es que las empresas buscan realizar las actividades que están singularmente bien posicionadas para realizar—y externalizar las que no, a firmas con gran experiencia. Los bancos y operadores hacen esto todo el tiempo en sus negocios centrales. Por ejemplo, ambos normalmente contratan a otras firmas para manejar sus necesidades de seguridad. Bharti Airtel se ha vuelto famoso por llevar este principio a su extremo lógico; en el denominado “modelo indu” de las telecomunicaciones móviles, Bharti externaliza la infraestructura de red, centros de llamados, y tiendas minoristas a otras firmas, permitiéndole abocarse a entender y cubrir las necesidades de los clientes.

Esta lógica ofrece un esquema útil para pensar respecto de cómo los bancos y los operadores podrían trabajar juntos para ofrecer dinero móvil. La oferta de dinero móvil, como cualquier otro producto o servicio, requiere la realización de un grupo coordinado de actividades. Estas a veces se denominan colectivamente la cadena de valor.<sup>8</sup> El diagrama a continuación aún cuando no es exhaustivo, contiene un listado de las partes importantes de la cadena de valor del dinero móvil. Las actividades primarias son las que crean y entregan el servicio de dinero móvil a clientes. Se requieren actividades de apoyo para realizar las actividades primarias.

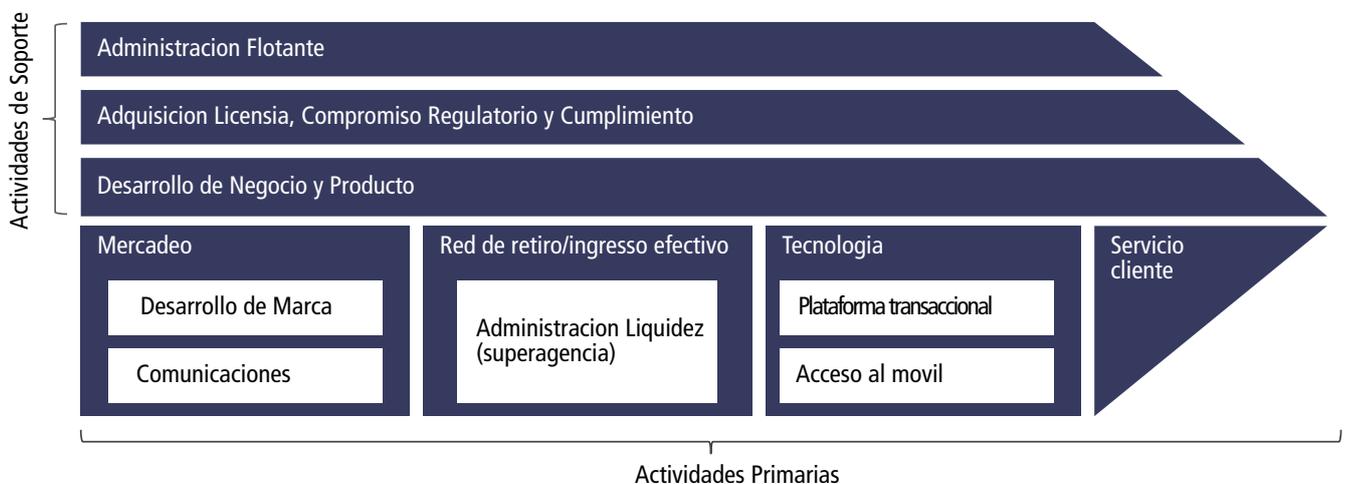
### Cómo los servicios sofisticados caben dentro de la cadena de valor del dinero móvil

En el diagrama anterior, la provisión de ofertas sofisticadas tales como ahorros, créditos, y seguros no son incluidas en la cadena de valor del dinero móvil. Esto es debido a que tales servicios no son parte esencial de la misma: la mayoría de los servicios de dinero móvil que están disponibles hoy en día solo ofrecen la habilidad de realizar pagos.

Pero tales servicios pueden ser, y se están convirtiendo más y más en una parte de la cadena de valor del dinero móvil. M-KESHO, que se describe en el apéndice, les da a los clientes acceso a ahorros, créditos, y seguros. En otros mercados, los servicios sofisticados están convirtiéndose en parte de la cadena de valor del dinero móvil de maneras más modestas. Los bancos han comenzado a contratar con el dueño del negocio de servicio de dinero móvil para permitirles a sus clientes mover más dinero hacia y desde los monederos móviles desde y hacia sus cuentas bancarias. Airtel Africa (anteriormente Zain), por ejemplo, hace que sea fácil para los bancos seguramente integrarse con la plataforma Zap para ofrecer esta funcionalidad a los clientes. En efecto, estas instituciones están ayudando a crear, y se están volviendo una parte de una gran cadena de valor del dinero móvil que ofrece a los usuarios una gama más amplia de servicios que solo los pagos.

Debido a que ofrecer tales servicios requiere la participación de instituciones financieras

### La cadena de valor del dinero móvil



<sup>8</sup>Ver Ventaja Competitiva: Crear y Sostener Desempeño Superior por Michael Porter. Hablando estrictamente, Porter llama a las cadenas de valor que están distribuidas a través de múltiples empresas, como las que estamos discutiendo en este documento, sistemas de valor.

Los bancos están singularmente bien posicionados para realizar algunas de estas actividades; los operadores lo están para realizar otras, y los terceros otras más. Para evaluar cual entidad está mejor posicionada para realizar estos servicios, es útil revisar las fortalezas genéricas que los bancos y los operadores generalmente traen al negocio. De nuestras conversaciones con bancos y operadores móviles en el mundo en desarrollo, surgió el siguiente paisaje.

En las siguientes páginas, tratamos de mapear los activos y competencias de los operadores móviles y bancos en los segmentos de la cadena de valor del dinero móvil. Debido a que nuestro alcance es amplio—los operadores y bancos en el mundo en desarrollo—la discusión a continuación necesariamente requiere hacer algunas generalizaciones que no serán aplicables en todos los mercados. Por lo tanto al final de este artículo, ofrecemos una guía para operadores y bancos que buscan estructurar—o reestructurar—relaciones entre sí para realizar este análisis a nivel local.

### Activos y competencias de los bancos y operadores móviles que son pertinentes al dinero móvil

	Bancos	Operadores de redes móviles
Activos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama completa de servicios financieros, incluyendo créditos y ahorros</li> <li>• Licencia para captar depósitos</li> <li>• Sucursales con personal capacitado, seguridad, y gran liquidez</li> <li>• Cajeros automáticos</li> <li>• Integración y más amplio sistema financiero</li> <li>• Plataforma bancaria central segura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran creciente base de clientes, de los cuales una proporción significativa son personas no bancarizadas</li> <li>• Red penetrante de distribución de tiempo aire</li> <li>• Control sobre la tarjeta SIM y el canal de datos a los móviles de los clientes</li> <li>• Plataforma robusta de procesamiento de alto volumen de transacciones de bajo valor</li> </ul>
Inactivos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación de estabilidad y seguridad</li> <li>• Relación con el regulador financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de consciencia respecto del mercado masivo</li> <li>• Confianza de los consumidores como un socio transaccional</li> <li>• Relación con reguladores de telecomunicaciones</li> </ul>
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de riesgo, disuasión de fraude, y cumplimiento regulatorio</li> <li>• Operaciones detallistas, incluyendo administración de liquidez</li> <li>• Desarrollo de producto financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y administrar una red de distribución de terceros</li> <li>• Construcción de marca y publicidad de mercado masivo</li> <li>• Desarrollo rápido de servicios de valor agregado</li> </ul>

## Mercadeo

### Construcción de Marca

**El amplio nivel de consciencia que ya existe de la marca del operador móvil es un activo clave al momento de comercializar el dinero móvil.** Igualmente valiosa es la “accesibilidad” de la mayoría de las marcas de los operadores: la alta tasa de penetración móvil en la mayoría del mundo significa que una gran parte del segmento de bajos ingresos tiene relaciones existentes con uno o más operadores móviles. De hecho, debido a que en el modelo de prepago tales relaciones requieren que el consumidor confíe en que su operador móvil almacenará el valor que carga a su saldo de tiempo aire hasta que lo use, los consumidores de la telefonía móvil llegan a confiar en los operadores que usan regularmente.

Los bancos típicamente tienen menores niveles de consciencia de marca, debido a que compiten por el negocio de una más estrecha gama de consumidores y limitan sus actividades de construcción de marca correspondientemente. Sin embargo, sus marcas tienen ciertos atributos que podrían ser útiles en la promoción del dinero móvil—en algunos casos, una reputación de estabilidad y seguridad. Pero estas características de marca pueden ser contrarrestadas por **asociaciones que se convierten un pasivo al realizar mercadeo de dinero móvil.** Muchos bancos en el mundo en desarrollo son percibidos como exclusivos (“no para personas como yo”) por los pobres. Esta percepción a veces es fomentada deliberadamente cuando los bancos cultivan una imagen de “mercado alto” para apelar a las aspiraciones de los clientes potenciales. Una estrategia tal tiene sentido obvio cuando se trata de construir participación de mercado en segmentos más pudientes, pero tiene complicaciones cuando se trata de comercializar el dinero móvil.

No todos los bancos se encuentran en esta posición; unos pocos (como Equity Bank en Kenia, Grameen Bank en Bangladesh, y Bank BRI en Indonesia) explícitamente apuntan a los consumidores de bajos ingresos y han desarrollado un perfil de marca para calzar. Tales instituciones estarían bien posicionadas para tratar el dinero móvil como una extensión de marca. Sin embargo, en la práctica existen pocos despliegues de dinero móvil con marca de banco que enfocan la base de la pirámide. Hasta WIZZIT y WING, servicios de dinero móvil ofrecidos por filiales de bancos (en Sudáfrica y Cambodia, respectivamente), han elegido construir marcas completamente nuevas en vez de salir al mercado bajo la marca de sus bancos matrices. Las únicas excepciones a este patrón que conocemos son Standard Bank Community Banking y Zanaco’s Xapit.

Ocasionalmente los servicios de dinero móvil tienen marcas conjuntas; los materiales de mercadeo de Vodacom M-PESA en Sudáfrica, por ejemplo, contienen el logo de Nedbank. Este enfoque es generalmente solo adoptado cuando es requerido por un regulador, probablemente debido a que las marcas conjuntas tienen ciertos costos. Primero, puede ser confuso al cliente; segundo, expone a ambas marcas a la fortuna de la otra.

## Comunicaciones

**La experiencia de los operadores en la construcción y mantención de una marca de mercado masivo y en la fuerte inversión en publicidad para un mercado masivo los sitúa naturalmente para tomar la responsabilidad del mercadeo de dinero móvil.** Uno de los principales motivos que los accionistas de Tameer Microfinance Bank (una institución captadora de depósitos en Pakistán) estuvo de acuerdo con venderle acciones del banco a Telenor fue la disposición de Telenor de invertir sumas mucho mayores en el mercadeo de easypaisa de lo que Tameer podría haber estado dispuesto o sería capaz de realizar por su propia cuenta y su experiencia en abordar a ese consumidor. El subgrupo de bancos que han elegido construir marcas de mercado masivo propias podría también tener la experiencia y fuerza para comercializar el dinero móvil.

Al mismo tiempo, el desafío de realizar mercadeo de dinero móvil es muy diferente de la tarea de realizar mercadeo de la oferta central de los operadores, el tiempo aire. Los operadores que toman este desafío se encuentran forzados a desarrollar nuevos tipos de materiales de comunicación (y de hecho a adaptar toda su mezcla de mercadeo) para concientizar acerca de un servicio financiero, educar a los clientes respecto del mismo y generar demanda—objetivos que son significativamente diferentes de los de una campaña para impulsar la venta de tiempo aire, que el mercado objetivo ya conoce, entiende, y demanda. Los bancos, que generalmente enfocan una banda socioeconómica más estrecha que los operadores móviles, probablemente tendrán un mejor entendimiento de este tipo de desafío de mercadeo.<sup>9</sup>

El co-mercadeo es extremadamente raro, siendo M-KESHO el único ejemplo que conocemos. Esto es principalmente debido a temas de coordinación. Safaricom y Equity Bank ambos señalan que se demoraron más en desarrollar comunicaciones de mercadeo debido a que hubo dos equipos de diseño involucrados, y se requería dos aprobaciones (ver el apéndice para obtener más información sobre la sociedad de Safaricom-Equity Bank que conllevó a M-KESHO.)

## Red de ingreso de dinero/retiro de dinero

De acuerdo a lo discutido anteriormente, el uso de una red de agentes distribuida es lo que transforma la economía de ofrecer servicios financieros a los pobres de un negocio de alto costo fijo a un negocio de bajo costo variable. Como tal es la pieza clave de un servicio de dinero móvil sustentable.

Los operadores traen experiencia de la distribución de tiempo aire que es pertinente a la construcción de una red de agentes de dinero móvil. Cada operador móvil en el mundo en desarrollo ha desarrollado una cadena de abastecimiento de tiempo aire que involucra un gran número de distribuidores independientes de tiempo aire (el tiempo aire de Bharti Airtel está disponible para ser comprado en más de 1,5 millones de locales en India, por ejemplo). La designación y administración

<sup>9</sup> Ver el informe de MMU sobre Mercadeo de Dinero Móvil para las Personas No Bancarizadas, que será publicado en <http://www.mmublog.org>, para más información.

de intermediarios de canales, la realización de análisis de margen, el desarrollo de promociones comerciales, y encontrar maneras de llevar garantía de marca a los rincones más lejanos de sus mercados son algunas de las capacidades que los operadores han construido en la distribución de tiempo aire y que pueden ser apalancadas al construir la red de agentes de dinero móvil.

Al no haber confiado en agentes independientes, la mayoría de los bancos no tiene experiencia en esto. Sin embargo, una excepción regional interesante a esta regla es Latinoamérica, donde en países como Perú y Brasil los propios bancos han construido redes de agentes bancarios. Aún cuando estas son más pequeñas que las redes de distribución de tiempo aire, han desarrollado conocimiento respecto de la capacitación y el monitoreo de agentes, quienes realizan transacciones moderadamente sofisticadas y recopilan información respecto de conocer a tu cliente (KYC) (“know your customer”). Esto representa ambos una capacidad y un activo. Estos bancos tienen el conocimiento de cómo crear una red de agentes y pueden apalancar la red que ya han construido para servir como puntos de ingreso de dinero/retiro de dinero para un servicio de dinero móvil.

Finalmente, en Latinoamérica y en India, un ente tercero especial ha surgido, a veces denominado un agente agregador<sup>10</sup>, que realiza la tarea de construir y administrar una red de agentes en representación del dueño del negocio de un servicio de dinero móvil. Estos actores reconocen el valor de tal red de agentes (y en algunos casos, buscan realizar economías de escala por medio de “vender” el uso de sus agentes a múltiples proveedores de dinero móvil u otros servicios), aún cuando su habilidad para construir y mantenerlos variará.

#### Administración de liquidez (superagencia)

A pesar de que rara vez tienen experiencia en la construcción de las redes ellos mismos, existe un componente de la administración de la red de agentes donde los bancos pueden agregar valor significativo a un despliegue de dinero móvil sin construir ninguna nueva capacidad: la administración de liquidez. Uno de los mayores desafíos que enfrenta el servicio de dinero móvil es la necesidad de mantener a los agentes, particularmente en áreas rurales del país, donde los clientes principalmente buscan realizar transacciones de retiro de dinero, con suficiente efectivo para cubrir la demanda. Los bancos han establecido redes de logística de efectivo e instituido medidas de seguridad apropiadas para mantener una gran liquidez en sus sucursales. Como tal, estas sucursales pueden apoyar la red de agentes por medio de permitirles a los agentes el intercambio de valor electrónico por el efectivo en sus sucursales. Los bancos que realizan este papel, a veces llamados superagentes, son generalmente compensados con una tarifa por cada transacción que puede aumentar con el tamaño de la transacción. La tarifa puede ser cobrada al agente, agente maestro, o al operador.<sup>11</sup>

*¿Qué hace que un banco sea un superagente atractivo? Principalmente, una gran red de sucursales en áreas rurales, donde los agentes están más necesitados por conseguir efectivo. Los bancos rurales y otros bancos que enfocan a los pobres tienen mayor probabilidad de tener tales redes.*

*¿Por qué querría un banco servir de superagente? Servir de superagente ofrece a los bancos un flujo de ingresos adicional—uno que es particularmente atractivo en sucursales que sufren de baja utilización de capacidad (si los valores de las transacciones son significativos, sin embargo, forzarán al banco a asumir nuevos costos, no solo debido al personal, pero también para mover el efectivo donde es necesario dentro de la red de sucursales.) El servir de superagente también les permite a los bancos que tienen clientes que son agentes del servicio de dinero móvil proveer a esos clientes la conveniencia de poder rebalancear su flotante al mismo tiempo que realizan transacciones bancarias.*

Ocasionalmente, los bancos ofrecen el uso de sus sucursales no como superagentes que atienden a los agentes, sino como agentes que atienden a clientes. United Bank for Africa (UBA) recientemente celebró un acuerdo con MTN para servir esta función en Uganda, esperando no solamente ganar una tarifa por transacción, sino que también realizar venta cruzada a los usuarios de cuentas bancarias de UBA y otros productos una vez que ingresen a la sucursal. Sin embargo, queda por verse si este modelo es sustentable en el largo plazo, dados los altos costos fijos de las sucursales bancarias formales discutidas en la introducción de este artículo.

**Finalmente, vale la pena destacar un activo importante que pueden apalancar los bancos en un servicio de dinero móvil: su red de cajeros automáticos.** Los cajeros automáticos pueden complementar una red de agentes independientes como una opción para los clientes que buscan retirar dinero. El usar este activo típicamente requiere o la emisión de tarjetas de cajero automático a los usuarios que están conectadas con su cuenta de dinero móvil (la opción adoptada por SMART Money en la Filipinas) o realizar una actualización de software a los cajeros automáticos para permitirles a los clientes iniciar y autenticar un retiro con su PIN en vez de con una tarjeta (el camino tomado por M-PESA en Kenia).

<sup>10</sup> Definiciones de Dinero móvil ([http://mmublog.org/wp-content/files\\_mf/definicionesdedineromovil.pdf](http://mmublog.org/wp-content/files_mf/definicionesdedineromovil.pdf))

<sup>11</sup> Para obtener más información respecto de superagentes, agentes maestros, y administración de liquidez, ver “Building, Managing, and Incentivising a Network of Mobile Money Agents” por Paul Leishman y Neil Davidson (<http://mmublog.org/global/gsm-publish-2010-mobile-money-for-the-unbanked-annual-report-2/>).

## Tecnología

### Plataforma transaccional

Los servicios de dinero móvil requieren el desarrollo y mantención de una plataforma transaccional que crea cuentas individuales (“monederos móviles”) para clientes y agentes, procesa movimientos de valor entre cuentas y sirve como interfaz entre los equipos móviles, facturadores y la plataforma móvil central.

Tanto los operadores móviles como los bancos tienen experiencia extensiva en la operación de plataformas transaccionales, aún cuando traen fortalezas complementarias al servicio, los bancos enfatizan la importancia de la integridad y robustez cuando se trata de los sistemas bancarios centrales, mientras que la primera prioridad de los operadores para sus plataformas de facturación de tiempo aire es la estabilidad y velocidad al manejar grandes volúmenes de transacciones.

**En la práctica, sin embargo, los bancos y los operadores raramente construyen sus propias plataformas de transacciones de dinero móvil,** debido a que existen muchos proveedores secundarios que los ofrecen en el mercado.<sup>12</sup> El papel del banco o del operador está por lo tanto generalmente confinado a seleccionar un proveedor, entregando las reglas del negocio y otras especificaciones, desarrollando APIs para integración de sistemas y (en muchos casos) siendo anfitriones y operando la plataforma.<sup>13</sup> Dadas las normas complementarias con las cuales los bancos y los operadores evalúan las plataformas transaccionales, los operadores pueden consultar con sus bancos (o viceversa) al seleccionar una solución tecnológica para estar seguros de que cumple con las necesidades de cada participante de la cadena de valor.

### Acceso al equipo móvil

Para ofrecerles a los usuarios de un servicio de dinero móvil la habilidad de iniciar transacciones en su equipo móvil, se debe establecer un canal de datos e interfaz de usuarios. Hablando en general, es difícil ofrecerles a los clientes una experiencia amigable sin que el operador móvil o (1) inserte un menú para el servicio de dinero móvil en la tarjeta SIM o (2) asigne un código corto USSD y provea acceso al Gateway USSD.<sup>14</sup>

Este es el único activo necesario para el dinero móvil que los bancos no pueden construir por sí solos. Pero los bancos pueden negociar con los operadores para obtener acceso a los equipos móviles en cualquiera de las dos maneras descritas anteriormente. En Sudáfrica, las tarjetas SIM de todas las principales redes móviles contienen aplicaciones de banca móvil, permitiéndoles a los usuarios tener acceso a sus cuentas bancarias existentes desde el teléfono móvil, mientras que WIZZIT ha obtenido acceso al canal USSD de los tres principales operadores en el mercado.

## Atención al cliente

Tanto los operadores móviles como los bancos operan, o externalizan centros de llamadas que atienden a sus clientes existentes. En principio, cualquiera de los dos está bien posicionado para establecer esta función para un servicio de dinero móvil—particularmente debido a que ambos capacitan a un subgrupo de su personal del centro de llamadas para atender indagaciones respecto del dinero móvil para poder efectivamente resolver los problemas de los clientes. Similarmente, los bancos y la mayoría de los operadores tienen experiencia operando puntos de servicio al cliente sin cita previa (sucursales en el caso de los bancos, y “flagship stores” o centros de atención al cliente en el caso de los operadores de redes móviles).

### Mantención de flotante

De acuerdo a lo señalado en la introducción, el flotante siempre es mantenido por un banco y nunca por un operador de red móvil, debido a que solo los bancos tienen permiso para captar depósitos.

*¿Por qué querría un banco mantener un flotante para un servicio de dinero móvil?* En primer lugar, los bancos ganan dinero por los depósitos ya que cobran tasas de intereses más altas a los prestatarios de lo que le pagan a los depositantes, y pueden ganar dinero en la mantención de flotante de la misma manera.<sup>15</sup> Si un servicio de dinero móvil obtiene una escala significativa, esto se puede convertir en un depósito muy grande. Este es un depósito inusualmente estable porque debido a que representa los dineros de millones de usuarios finales y agentes, es poco probable que fluctúe en valor significativamente en el tiempo. Segundo, los bancos pueden cobrar tarifas por transacción a los operadores móviles. Debido a que las cuentas de flotante pueden ser cuentas de alto volumen de transacción, estas tarifas pueden ser considerables. Tercero, existe por lo menos un beneficio indirecto de mantener un flotante. Los clientes de un banco que mantienen flotante para un servicio de dinero móvil pueden convertir los depósitos en sus propias cuentas en valor electrónico más rápidamente que otros, debido a que una transferencia intrabancaria es más rápida que una interbancaria. Algunos agentes de M-PESA han abierto cuentas en CBA para aprovechar esta diferencia.

Los operadores no tienen que usar solo un banco para mantener el flotante. En Kenia, Safaricom y CBA<sup>16</sup> decidieron que una vez que la cuenta de flotante había llegado a cierto umbral, por razones de prudencia, tenía sentido diversificar el dinero entre varios bancos. Hoy en día, el flotante que respalda el valor en el sistema de M-PESA está dividido entre tres bancos de Kenia: CBA, Standard Chartered, y CFC Stanbic (la filial local de Standard Bank).

<sup>12</sup> Ver la encuesta de proveedores de tecnología MMU para una visión general.

<sup>13</sup> La sigla API significa interfaz de programación de aplicación (application programming interface), que se refiere al interfaz de un software (en este caso, una plataforma de pago) que le permite realizar una interfaz con otro.

<sup>14</sup> Es técnicamente posible que los bancos ofrezcan dinero móvil sin trabajar con operadores por medio de usar canales móviles totalmente abiertos. Pero cada uno de estos tiene desafíos o costos significativos, las interfaces SMS son difíciles de usar y no son seguras, la voz es cara, y la web móvil es inaccesible a los clientes de más bajos recursos.

<sup>15</sup> En algunos mercados, los bancos luchan para colocar sus recursos de esta manera, limitando el valor que capturan solo por depósitos

<sup>16</sup> Central Bank of Africa.

## Adquisición de licencia, trabajo regulatorio y cumplimiento

Prácticamente todos los servicios de dinero móvil en el mundo requieren permiso del regulador financiero nacional (típicamente, el banco central) para ofrecer un servicio de dinero móvil. En algunos mercados, el regulador solo conferirá una licencia de dinero o pagos electrónicos (o una carta de no objeción) a los bancos; en otros, ambos los operadores y los bancos son elegibles.

**Los bancos claramente tienen una ventaja sobre los operadores móviles en términos de adquisición de licencia y compromiso regulatorio.** Los bancos pueden construir sobre las relaciones existentes con los bancos centrales, y ya están íntimamente conscientes de las preocupaciones y perspectivas del regulador financiero. También han establecido funciones de cumplimiento y entienden temas tales como AML/CFT. Los operadores que buscan que se les otorguen licencias directamente deben establecer nuevas relaciones y educarse respecto de los intereses del banco central desde un principio. Aún así, los operadores que son elegibles para licencias directas típicamente eligen perseguirlas ellos mismos.

Pero cuando los reguladores no les dan a los operadores esta opción, a menudo vemos a los bancos sirviendo como el tenedor de la licencia y administrador del compromiso regulatorio para el servicio de dinero móvil, aún cuando el operador es el dueño del negocio y/o realiza la mayoría de las otras actividades en la cadena de valor del dinero móvil. Por ejemplo, Vodafone Qatar trabaja con Dohun Bank como un proveedor que suministra, entre otros servicios, un interfaz con el Banco Central de Qatar y que audita los procesos de Vodafone Qatar para verificar su cumplimiento regulatorio.

**Es difícil saber si los bancos y los operadores, y de hecho los reguladores encuentren este arreglo satisfactorio en un futuro.** Por lo menos un operador con el que hablamos ha encontrado que sus aspiraciones de extender la funcionalidad de su servicio de dinero móvil han sido frustradas por el banco que mantiene su licencia de pago, debido a que el banco temeroso que la nueva funcionalidad (pagos en masa) usurparía una de sus líneas de negocio existentes, decidió no proponer la nueva funcionalidad al regulador. Al mismo tiempo, los bancos pueden luchar para administrar los riesgos que conlleva un servicio de dinero móvil cuando ellos no controlan sus operaciones directamente. Los operadores y bancos en esta situación rutinariamente se quejan que el otro no calcula apropiadamente el riesgo del servicio y a menudo no pueden ponerse de acuerdo respecto de la suficiencia de las medidas de mitigación de riesgo tales como la política anti-lavado de dinero—la raíz a menudo es una política de cumplimiento, desarrollada por un banco global para protegerse contra riesgos en mercados maduros, que el operador (y a veces la filial en sí del banco local) siente que no es apta para administrar los riesgos reales de un servicio de dinero móvil. Finalmente, los reguladores se pueden ver frustrados cuando encuentran una falta de supervisión directa de esas operaciones. Esto ha llevado a los reguladores a moverse en una de dos direcciones: restringir la habilidad de los bancos de “externalizar” responsabilidades a los operadores móviles—forzando a los bancos que desean

ofrecer dinero móvil a operar el servicio ellos mismos—o hacer que los operadores móviles sean elegibles para una licencia directa como proveedores de pagos o emisores de dinero electrónico—dándole al banco central fiscalización directa de las operaciones de un servicio de dinero móvil.<sup>17</sup>

### Cumplimiento: una espina dolorosa para muchas relaciones entre operadores y bancos

MMuchos operadores de redes móviles expresan frustración con el enfoque conservador de los bancos para interpretar y cumplir con los requisitos reguladores. Los bancos responden que los operadores no aprecian el por qué toman el cumplimiento tan seriamente.

Los reglamentos financieros son establecidos por los reguladores nacionales (típicamente el banco central nacional). En muchos casos, las reglas que escriben están fuertemente influenciadas por los fijadores de normas internacionales tales como el Grupo de Trabajo de Acción Financiera (GAFI FATF) (“Financial Action Task Force”), el propósito del cual es minimizar el riesgo que el sistema financiero global sea usado para financiar el terrorismo o para el lavado de dinero.

Los países que no imponen suficientes controles anti-lavado de dinero pueden estar sujetos a sanciones de parte del GAFI. De la misma manera, los bancos se adhieren cercanamente a las reglas que los reguladores nacionales establecen debido a que el no hacerlo puede poner en peligro todo el negocio. Los reguladores financieros a menudo están facultados para imponer fuertes sanciones a los bancos que ellos estiman no están cumpliendo, hasta, en circunstancias extremas, la revocación de licencias y/o prosecución criminal. Los bancos internacionales deben cumplir con las regulaciones ambos donde están basados y donde están operando, y por motivos obvios deben acatar la norma que es más estricta.

Este es el motivo por que los bancos toman el cumplimiento regulatorio tan seriamente cuando se trata de dinero móvil para las personas no bancarizadas—y por qué es importante que los bancos y los operadores trabajen conjuntamente para ayudarles a los reguladores a desarrollar requisitos que son proporcionales al riesgo.<sup>18</sup>

*¿Qué califica a un banco para tomar responsabilidad por la adquisición de la licencia, el trabajo regulatorio y el cumplimiento?* En algunos mercados, se fomenta que los operadores trabajen con un banco cuyo propietario es local y no parte de un grupo internacional. En otros casos, los operadores han buscado el prestigio que viene con la marca de una empresa multinacional. También es importante evaluar cuan estratégico es considerado el dinero móvil para el banco en comparación con su negocio central. Los bancos que están altamente comprometidos con el dinero móvil pueden estar más dispuestos a “luchar por” el servicio con el regulador sobre temas como los requisitos de conocer al cliente que los que están más preocupados con la protección de sus franquicias existentes.

<sup>17</sup> Ver “E-Money: A Guide for Mobile Network Operators” por Andrew Zerzan (prontamente).

<sup>18</sup> Ver el documento de discusión de GSMA “Mobile Money: Methodology for Assessing Money Laundering and Terrorist Financing Risks” por Marina Solin y Andrew Zerzan (<http://mmublog.org/global/methodology-for-assessing-money-laundering-and-terrorist-financing-risks/>)

## Desarrollo de producto y negocio

Se pueden ofrecer una variedad de productos en una plataforma de dinero móvil. Aún cuando los pagos (principalmente P2P (persona a persona)) han constituido la primera ola de oferta de servicio globalmente, existe un sustancial alcance para que esta gama de servicios sea expandida en futuro. El desarrollo de estos servicios requiere la evaluación de las necesidades del cliente, diseño de producto, identificación y selección de socios, evaluación de mercado, fijación de precios y modelamiento financiero.

Ni los bancos ni los operadores tienen las capacidades ideales para la tarea de idear servicios financieros móviles para los pobres, debido a que el nivel de innovación de producto y línea de servicio en ambas industrias tienden a ser bajos (en comparación, por ejemplo, con las firmas de bienes de consumo envasados). Aún así, los operadores móviles conocen al consumidor de bajos ingresos, **mientras que el banco entiende como diseñar y fijar los precios de los servicios financieros** (aún cuando solo en ciertos casos tendrá experiencia en hacerlo para los pobres). A la fecha, sin embargo, muy pocos operadores y bancos han aprovechado esta complementariedad natural para propósitos de desarrollo de producto para el dinero móvil.

Por supuesto, cuando se trata de realmente operar servicios financieros más sofisticados, los bancos tienen un activo (la licencia bancaria) del cual el operador nunca será propietario. Los operadores no pueden pagar intereses sobre los ahorros, no pueden otorgar créditos, y no pueden suscribir pólizas de seguros; solo las instituciones financieras pueden hacerlo. Como tal, **sin perjuicio de quien diseña estos servicios, los operadores necesitarán acudir a los bancos (y/o a compañías de seguros y otras instituciones financieras no bancarias) para realmente ofrecerlos.**

## ¿Qué hace que los bancos y los operadores se atraigan entre sí?

En el transcurso de nuestras entrevistas con los bancos y los operadores, escuchamos algunas visiones interesantes, y en algunos casos sorprendentes respecto de lo que buscan en un socio potencial.

*Ser más grande no siempre es mejor.* Los bancos estuvieron de acuerdo que los operadores con una gran participación de mercado son los más atractivos. Pero los operadores no siempre pensaban lo mismo respecto de los bancos. En la mayoría de los casos, el tamaño de la base de clientes de un banco era irrelevante para los operadores móviles. Más importante era la evaluación de cuán comprometido estaría probablemente el banco con el dinero móvil: un gran banco (en términos de ingresos) probablemente resultaría ser un socio menos comprometido que uno más pequeño.

*Local vs. internacional:* A veces escuchamos que es más fácil trabajar con empresas cuyos dueños son locales en vez de filiales de multinacionales, debido a que la administración local tiene la facultad de estructurar y celebrar acuerdos más rápidamente. Por otro lado, algunas multinacionales traen consigo experiencia valiosa de otros mercados en la oferta de dinero móvil para las personas no bancarizadas.

*Un compromiso de atender a los pobres es mutuo:* Se podría esperar que los bancos con un compromiso para atender a los pobres fuesen más entusiastas respecto de participar en el dinero móvil dada su relevancia a los mercados de bajos ingresos. Pero algunos están renuentes a ofrecer servicios de dinero móvil que podrían dañar sus negocios existentes. Los que sí eligen participar en la cadena de valor del dinero móvil pueden buscar controlar una mayor parte del mismo.

## ¿Cómo pueden los bancos y los operadores estructurar sus acuerdos más efectivamente?

Una vez que un banco o un operador ha decidido cuales partes de la cadena de valor desea poseer, y ha identificado una contraparte dispuesta a asumir las que no desea, los arreglos pueden ser formalizados en un acuerdo comercial y legal.

### Contratos sencillos de externalización

**Lejos el método más común es que una parte, el dueño del negocio, contrate con la otra para proveer ciertos servicios.**

**Los bancos y operadores tienen experiencia externalizando algunas actividades—haciendo que sea más fácil que ellos ofrezcan estas funciones al dueño del negocio de un servicio de dinero móvil.** Por ejemplo, es sencillo que WIZZIT contrate operadores móviles Sudáfricanos para proveer acceso a códigos cortos y sus gateways USSD en parte debido a que los operadores en ese mercado ofrecen tal acceso a otras empresas. Es aún más fácil para los operadores abrir una cuenta en un banco para la administración de flotante debido a que la oferta de cuentas de depósito a otros negocios (y clientes) es algo que los bancos hacen todo el tiempo. **Pero es más difícil para los bancos y operadores externalizar lo que ha tradicionalmente sido una función de apoyo de su propio negocio central.** Uno de los motivos por los cuales es difícil para los bancos tomar responsabilidad por la adquisición de licencia, el trabajo regulador y cumplimiento por un servicio de dinero móvil con un operador dueño del negocio es que los bancos típicamente realizan estas funciones para servicios cuyos dueños del negocio son ellos mismos.

**Además, la inversión en ciertas actividades está tan cercanamente conectada con el éxito final del servicio que sería muy difícil diseñar un contrato que incentivaría que una entidad que no fuese el dueño del negocio invierta lo suficiente.** Por ejemplo, sería casi imposible asignar la responsabilidad de inversión en comunicaciones de mercadeo a una parte que no fuese el dueño del negocio del servicio de dinero móvil. Dada la fuerte conexión entre el gasto de mercadeo y la adopción del cliente, entre adopción de cliente e ingresos, y entre ingresos y ganancias, sería poco realista esperar que cualquier parte excepto el dueño del negocio—que se queda con las ganancias del dinero móvil después que otras partes han sido compensadas por sus contribuciones—invierta adecuadamente en comunicaciones de mercadeo.

Finalmente, es difícil externalizar una función que no tendrá resultados que se pueden especificar y medir. Si no es posible celebrar un acuerdo a nivel de servicio que es claro respecto de las obligaciones del proveedor del servicio para con el dueño del negocio, será difícil compartir esa parte de la cadena de valor.

Cuando los servicios pueden ser delegados, son generalmente entregados en base a una tarifa por el servicio. Los ejemplos incluyen:

- Para *superagencia*, los operadores dueños del negocio típicamente pagan a los bancos una tarifa fija cada vez que un agente vende dinero electrónico a una sucursal por efectivo o un porcentaje del valor del dinero electrónico vendido a la sucursal por efectivo, aunque estas tarifas a veces se traspasan a los agentes
- Para obtener *acceso al equipo móvil*, los bancos dueños del negocio y terceros típicamente pagan a los operadores móviles una tarifa por sesión, además de una tarifa fija por espacio en la tarjeta SIM (si corresponde)
- Para *mantención de flotante*, los bancos pueden cobrar tarifas de transacción pero típicamente pagan intereses al operador dueño del negocio—a menos que el banco esté entregando otros servicios, tales como *adquisición de licencia, trabajo regulador y cumplimiento*—caso en el cual a menudo no se paga ningún interés

Los términos comerciales para tales negocios varían ampliamente entre (y a veces hasta dentro de) los mercados y puede ser difícil para los bancos y operadores determinar cuánto deben pagar por un servicio dado. Los operadores pueden explotar el hecho que, en la mayoría de los mercados, los bancos son más numerosos que los operadores por un amplio margen y pueden comenzar a negociar con múltiples bancos—permitiéndoles elegir un proveedor de un servicio o servicios dados basándose en parte en el costo de tales servicios. Si, por ejemplo, un operador móvil busca un banco para servir de superagente, puede comenzar discusiones con varios para averiguar cuanto podría necesitar pagar. Los bancos, que a menudo buscan hacer negocios con múltiples (sino todos) los operadores móviles en un mercado dado, tienen menos posibilidad de usar negociaciones para averiguar los precios de la misma manera. Similarmente, los operadores que estructuran sus contratos cuidadosamente tendrán la oportunidad de cambiar de banco luego de lanzar su servicio; los bancos generalmente no tienen este lujo.

Finalmente, cabe destacar que en casos donde un banco y un operador de red móvil están igualmente posicionados para realizar una cierta actividad—atender a clientes, por ejemplo—no habrá motivo para delegarlo a la parte que no es dueña del negocio. Aún cuando un dueño del negocio puede lograr eficiencias modestas por medio de externalizar una actividad a otra parte, el tiempo y gasto requerido para realizar los arreglos comerciales y operacionales necesarios podrían ser mayores que el valor de realizar tales eficiencias.

## Compartir los riesgos y las recompensas: sociedades más complejas

Cuando los operadores y bancos desean compartir la propiedad del negocio de dinero móvil, necesitarán estructurar una sociedad en la cual los ingresos, o ganancias, son compartidos por ellos de acuerdo a una fórmula. Tameer Microfinance Bank y Telenor Pakistan, que conjuntamente ofrecen easypaisa, comparten ingresos de acuerdo a una fórmula fija; luego, debido a que Telenor es dueño de 51% de Tameer, las utilidades son finalmente compartidas entre los socios. Otra opción es establecer un negocio conjunto (“joint venture”), tal como MTN y Standard Bank en Sudáfrica hicieron para establecer MTN Banking.

Esta estructura tiene mayor sentido cuando ambas partes deben invertir significativamente en impulsar el crecimiento del negocio, debido a que alinea sus intereses en el éxito de largo plazo del negocio. De esta manera, tales acuerdos minimizan los conflictos de intereses entre las dos partes: y debido a que ambos ganan cuando el negocio tiene éxito, es probable que ambos apoyen su crecimiento. También tiene sentido cuando ambas partes aspiran a ofrecer servicios financieros crecientemente integrales en el futuro.

Al mismo tiempo, comparado con los contratos ordinarios entre partes independientes, tales acuerdos son significativamente más difíciles de estructurar y mantener en el tiempo—y, para mejor o peor, estos son más difíciles de disolver. MTN Banking, uno de los experimentos tempranos más famosos en el dinero móvil, tuvo que luchar para lograr una masa crítica de usuarios anteriormente no bancarizados, parcialmente debido a la dificultad de coordinar la inversión y las actividades de sus principales dos interesados, MTN y Standard Bank. El negocio conjunto no eliminó la necesidad de que MTN y Standard Bank realizaran ciertas actividades en la cadena de valor del dinero móvil; como tal, la creación del negocio conjunto realmente multiplicó el número de contratos y SLAs (convenios del nivel de servicio) que fueron necesarios para orquestar toda la cadena de valor. Los bancos y los operadores que contemplan tales arreglos por lo tanto tienen que considerar si el costo de establecer y realizar correctamente un arreglo tan complejo es compensado por los beneficios potenciales de una colaboración cercana.<sup>19</sup>

Sin perjuicio de su complejidad, los bancos y los operadores destacan las siguientes mejores prácticas en la estructuración de acuerdos entre sí.

- *Claridad respecto de las responsabilidades:* mientras más cuidado se ponga en enumerar las expectativas y requisitos de un acuerdo comercial (y acuerdos asociados a nivel de servicio), es menos probable que surjan disputas posteriormente. Esto debería incluir un mecanismo para identificar problemas y debe claramente designar a la parte responsable de resolverlos para minimizar problemas para el usuario final.
- *Una estructura de gobierno explícita:* un comité directivo compuesto de gerentes con autoridad para la toma de decisiones, puntos de contacto designados, y/u otros mecanismos de comunicación y coordinación ayudan a mantener alineados a los socios.
- *Una propuesta donde los dos lados ganan, ahora y en el futuro:* ambas partes necesitan ser adecuadamente recompensadas por su participación en la relación. Pero es difícil para los bancos y operadores evaluar como el nuevo negocio evolucionará en el tiempo. La construcción de oportunidades regulares para asegurarse que el acuerdo sigue siendo uno donde los dos lados ganan hace que sea más probable que ambas partes continúen trabajando y permanezcan comprometidas.

<sup>19</sup> Los encuestados enfatizaron, sin embargo, que enfocar solamente esos temas que surgen de la estructura de la sociedad de MTN y Standard Bank da una visión incompleta—un número de otros factores contextuales tuvieron un papel también.

## Apéndice I: Un método práctico para la negociación (o renegociación) de acuerdos entre operador-banco

La cuidadosa planificación, negociación y celebración de negocios es la fundación para relaciones efectivas entre bancos y operadores. En esta sección, ofrecemos a ambas partes una lista de preguntas a ser consultadas, y recordadas cuando se trabaje en este tipo de relaciones.

### Tomar inventario

Antes de buscar una contraparte potencial, tiene sentido comenzar con una evaluación interna.

- ¿Cuál es la estrategia de nuestra empresa? ¿Es el dinero móvil un complemento a la estrategia?
- ¿Qué papel buscamos tener? ¿Tenemos el compromiso de la administración, capital de inversión y apetito de riesgo para ser el mandante, dueño del negocio de dinero móvil, con los riesgos y las recompensas que esto significa? o, ¿Preferimos actuar como un proveedor de servicio, limitando nuestra inversión y nuestra mejora potencial?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades relativas? ¿La tabla en la página 7 los describe correctamente?
- ¿De qué partes de la cadena de valor del dinero móvil estamos bien posicionados para adueñarnos? ¿Cuáles no?
- ¿Qué características buscamos en una contraparte?

### Alinear los objetivos y asignación de actividades

Es difícil negociar con un socio que no comparte nuestra visión y que fundamentalmente está en desacuerdo respecto de los activos y capacidades que traemos al negocio. Las siguientes preguntas pueden ser usadas para evaluar si encaja bien un operador con un banco.

- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada parte? ¿Los activos y capacidades de cada cual?
- ¿Qué tipo de servicio esperamos construir juntos? ¿Quién es el cliente? ¿Qué servicios ofreceremos, ahora y en el futuro?
- ¿Tienen los socios negociantes la autoridad para representar a sus respectivas organizaciones, o les falta compromiso, de arriba o abajo o a través de las áreas funcionales pertinentes?
- ¿Podemos estar de acuerdo respecto de cuales partes de la cadena de valor del dinero móvil asignarle a cada socio?
- ¿Está una parte cómoda como mandante dueño del negocio y la otra como un proveedor de servicio, o ambas buscan un acuerdo de sociedad más cercano donde los riesgos y las recompensas son divididos más parejamente?

### Acuerdo respecto de los términos comerciales

Acordar respecto de los términos comerciales a menudo es el desafío más grande de cualquier negociación.

- ¿Podría el servicio (o grupo de servicios) que se está buscando ser entregado por algún otro banco u operador? Es decir, ¿Cuán singular es la contribución que está siendo realizada? ¿Ayudarían las negociaciones exploradoras con otra parte para determinar el valor del servicio que se está ofreciendo?
- ¿Que costos (inversiones, gastos operacionales) estará obligado a asumir el proveedor del servicio?expenses) will the service provide be obligated to assume?
- ¿Cuánto riesgo busca asumir cada parte? ¿Prefiere el proveedor del servicio asumir más riesgo (sugiriendo un arreglo de compartir ingresos) o menos (tarifa por servicio)?
- ¿Se requerirá la exclusividad de una o ambas partes?

### Establecer una estructura de gobierno

- ¿Cómo monitorearemos la efectividad de la relación de trabajo? ¿En que foros discutiremos y resolveremos las preocupaciones?
- ¿Cuándo re-visitaremos los términos comerciales del arreglo y los revisaremos si fuese necesario?

### Mirar hacia el futuro

- Si en el futuro queremos extender la gama de servicios ofrecidos a los clientes, ¿Cómo expandiremos nuestro acuerdo correspondientemente? ¿Qué pasa si solo una parte está interesada en tal expansión, o si tal expansión dañaría un negocio existente de una de las partes?
- Si se torna necesario en el futuro, ¿Cómo terminaremos nuestro acuerdo?

## Apéndice II: Estudio de casos

### Safaricom, Commercial Bank of Africa, Equity Bank, y otros bancos de Kenia

Safaricom lanzó M-PESA en marzo del año 2007, una historia que ha sido contada en gran detalle en otras partes.<sup>20</sup> Este estudio de caso examina la evolución de las relaciones de Safaricom con los bancos en Kenia—desde una simple sociedad 1:1, con un banco que mantiene flotante, a su papel en el centro de un ecosistema que comprende la mayoría de los bancos de Kenia hoy en día.



#### Se solicitan voluntarios: encontrar un hogar para el flotante de M-PESA

En el año 2004 cuando Vodafone estaba en la fase conceptual de M-PESA, Safaricom y Vodacom Tanzania invitaron a un número de bancos y MFIs a unirse a ellos para desarrollar un servicio de pago móvil—aún cuando en ese momento, los detalles de cómo iba a ser el servicio no estaban muy definidos. Aparte de un MFI local, Commercial Bank of Africa (CBA) fue el único que dijo que sí.

CBA comenzó a operar en 1962. Es propiedad de accionistas privados y es el sexto banco principal en Kenia, con 15 sucursales, principalmente en Nairobi y en Mombasa. Su base de clientes es principalmente inversionistas corporativos, personas de alto nivel de riqueza e instituciones tales como ONGs, embajadas, etc. Uno de los clientes corporativos de CBA en el 2004 era Safaricom, y los ejecutivos vieron el trabajar con Safaricom en M-PESA como una manera de profundizar esa relación. Retrospectivamente, Douglas Pinto, Jefe de Negocios Corporativos de CBA, especula que el hecho de que CBA tenía dueños locales y era localmente administrado le permitió aprovechar esta oportunidad de manera que habría sido difícil para las operaciones locales de un gran grupo bancario.

CBA se unió a un comité directivo establecido para desarrollar la idea de M-PESA y finalmente Safaricom le pidió ser el custodio exclusivo del flotante de M-PESA. Su rol puede ser entendido como el fundamental superagente de M-PESA, debido a que cualquier agente, superagente u otro que realiza negocios con M-PESA que desea comprar o vender dinero electrónico debe realizar un depósito o retiro con CBA. Sin embargo, Safaricom es responsable de crear y destruir dinero electrónico en base a informes de transacciones que les son entregados por CBA durante el día y de continuamente conciliar el valor en la cuenta bancaria con el valor de dinero electrónico en M-PESA. La cuenta bancaria está a nombre de un fideicomiso denominado M-PESA Holding Company, la

entidad legal que mantiene los depósitos en nombre de todos los que tienen un saldo de dinero electrónico en M-PESA.

CBA gana dinero de tres maneras por mantener el flotante de M-PESA. Primero, evalúa las tarifas por transacción y tiene muchas. Debido a que cada vez que un agente compra o vende dinero electrónico debe realizar un depósito o retiro con CBA, esta es una cuenta con excepcionalmente alto volumen de transacciones. Segundo, como con cualquier depósito, CBA se beneficia del spread o diferencia entre lo que les cobra a los prestatarios y lo que le paga a M-PESA Holding Company (CBA y M-PESA Holding Company negocian esa tasa de interés mensualmente.) Tercero, es un poco más rápido que los agentes conviertan dinero en dinero electrónico cuando transfieren de una cuenta CBA, por lo tanto algunos agentes de M-PESA han abierto cuentas en CBA para beneficiarse de esto.

Un alto gerente de cuentas en CBA administra la relación de M-PESA, manejando los temas a medida que llegan. Existe un SLA (convenio del nivel de servicio), principalmente para proveer guías respecto de cuánto se debe demorar en completar las transacciones.

En entrevistas, los representantes de tanto CBA y Safaricom mencionaron que parte del éxito de su relación es la ausencia de un conflicto de intereses entre el modelo de negocio de CBA y de M-PESA: CBA no compite por la base de clientes objetivos de M-PESA (de ingresos medios a bajos).

Desde Marzo del año 2007, cuando M-PESA fue lanzado, el valor de los depósitos que respaldan los valores electrónicos se ha inflado. Safaricom, M-PESA Holding Company, y CBA acordaron que era prudente limitar el tamaño del interés de CBA, por lo tanto hoy en día, Standard Chartered y CFC Stanbic mantienen algunos de los depósitos también.

#### Agrandando el ecosistema: conectando con el sistema financiero formal de Kenia

Aún cuando M-PESA fue diseñado para ser atractivo para los no bancarizados, una encuesta en el año 2008 indicó que 72% de los usuarios de M-PESA tenían cuentas bancarias.<sup>21</sup> Muchos de estos clientes buscaban una manera de mover dinero entre sus cuentas bancarias y sus monederos electrónicos de M-PESA. La plataforma de Transferencia de Dinero Vodafone, que opera M-PESA, no fue originalmente diseñada con las transferencias entre monederos y cuentas bancarias en mente, por lo tanto Safaricom solo pudo ofrecer a los bancos y sus clientes un mecanismo bastante improvisado

<sup>20</sup> La historia clásica, contada por dos de los arquitectos de M-PESA, es "M-PESA: Mobile Money for the 'Unbanked': Turning Cellphones into 24-Hour Tellers in Kenya" ([http://www.policyinnovations.org/ideas/policy\\_library/data/m\\_pesa/\\_res/id=sa\\_File1/INNOV0201\\_pp-63-81\\_hughes-lonnie\\_1.pdf](http://www.policyinnovations.org/ideas/policy_library/data/m_pesa/_res/id=sa_File1/INNOV0201_pp-63-81_hughes-lonnie_1.pdf)).

<sup>21</sup> Ver "The performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence from a Household Survey" por Tavneet Suri, Caroline Pulver, y William Jack ([http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2009/10/fsd\\_june2009\\_caroline\\_pulver.pdf](http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2009/10/fsd_june2009_caroline_pulver.pdf))

■ Si los bancos querían permitirles a sus clientes pasar dinero a sus cuentas bancarias desde el monedero electrónico de M-PESA, podían usar la funcionalidad Pay Bill de M-PESA. Los clientes inician estas transacciones directamente del menú de M-PESA en sus equipos móviles. Citibank, Co-operative Bank, Eco Bank, Family Bank, Post Bank (el banco del correo de Kenia), y K-REP Bank todos han habilitado este servicio para sus clientes.

■ Por otro lado, los bancos pueden usar la funcionalidad de pagos en masa de M-PESA para darles a sus clientes la habilidad de transferir dinero desde su cuenta a M-PESA. Family Bank, Kenia Commercial Bank, y CBA ofrecen este servicio, aunque tales transacciones deben ser iniciadas a través de un canal, tal como la banca móvil, que no sea el menú de M-PESA..

Las instituciones de microfinanzas también han aprovechado estas opciones para desembolsar créditos y recaudar los pagos de sus clientes.

Safaricom ha establecido estructuras de tarifa fija para clientes corporativos que buscan usar las funcionalidades de Pay Bill o pago masivo de M-PESA. Los bancos pueden, a la vez, pasar algunas o todas estas tarifas a los clientes si así lo desean.

#### Nuevos productos para una nueva plataforma: la sociedad con Equity Bank

Uno de los bancos con el cual Safaricom desarrolló conexiones durante este período fue Equity Bank. Equity Bank es el banco más grande de Kenia con aproximadamente 4,3 millones de cuentas bancarias. Originalmente era una empresa constructora hasta que se convirtió en un banco completo a principios del año 2004, y desde entonces ha tenido un crecimiento masivo. Ha tomado un enfoque comercial de la inclusión financiera y su objetivo es proveer una cuenta bancaria a cada adulto de Kenia.

A diferencia de CBA, Equity visualizó el surgimiento de M-PESA como una amenaza competitiva. Como tal, las decisiones respecto de si es que y como colaborar con Safaricom fueron complejas. La decisión de servir como un superagente de M-PESA es ilustrativa. Muchos clientes de Equity Bank eran pequeños dueños de negocios que servían de agentes de M-PESA, y Equity reconoció que permitirles a estos agentes comprar y vender flotante cuando visitaban la sucursal para realizar otros negocios sería un servicio valioso. Pero Equity evaluó la comisión que paga Safaricom y decidió que era demasiado baja con respecto al tiempo que tomaría para que sus cajeros realizaran las transacciones. Finalmente, llegaron a un acuerdo: ofrecerles a los clientes el servicio, pero no promoverlo.

Se necesitó una reunión entre James Mwangi, el carismático CEO de Equity y Michael Joseph, su contraparte en Safaricom, para comenzar con la colaboración que conllevaría a M-KESHO. La visión era simple: ofrecerles a los usuarios la habilidad de tener acceso a servicios financieros sofisticados por medio del familiar interfaz de M-PESA.



Los altos representantes de Safaricom y de Equity pasaron los próximos 12 meses juntos diseñando, desarrollando y probando el servicio. La oferta (que evolucionó para incluir cuentas de ahorros, una facilidad de crédito de corto plazo, y un producto de micro-seguros—todo lo cual se podría acceder por teléfono después de un proceso de una sola vez de apertura de cuenta con un agente) fue diseñada conjuntamente por este equipo—aún cuando el diseño de la cuenta bancaria en sí fue responsabilidad de Equity como banco.<sup>22</sup> El proceso de diseño fue realizado principalmente en secreto, para evitar que la noticia de la oferta se diera a conocer antes de estar lista para ser lanzada.

Reportadamente, el proceso de diseño fue lento, pero no contencioso; la negociación comercial fue más difícil. Equity Bank buscaba retener todos los ingresos por transacciones cobradas por ofrecer lo que consideraba eran servicios financieros. Safaricom, que estaba entregando el canal, sentía que esta regla general era inapropiada debido a los costos de distribución que le estaban ahorrando a Equity Bank.

Eventualmente, en mayo del año 2010, Safaricom y Equity llegaron a un acuerdo y lanzaron su nuevo servicio al mercado. Casi todas las funciones relacionadas con M-KESHO—incluyendo mercadeo, desarrollo de producto, TI, y compromiso regulatorio—son desarrolladas conjuntamente. Como tal, las reuniones son frecuentes a nivel operacional (por ejemplo atención al cliente, agentes, mercadeo y TI). Pero no existen recursos de tiempo completo en Safaricom o en Equity dedicados a M-KESHO, con la excepción de un equipo de back-office en Equity responsable de procesar los formularios de apertura de cuenta.

En noviembre del año 2010, aproximadamente cuatro meses luego del lanzamiento de M-KESHO, Safaricom y Equity Bank anunciaron que 560,585 clientes se habían inscrito al servicio, depositando un total de 390 millones de chelines de Kenia (US\$5 millones) en las cuentas de ahorro de M-KESHO a la fecha.

<sup>22</sup> Ver "A financial inclusion holy alliance in Kenya: Equity Bank accounts riding on M-PESA rails" por Ignacio Mas (<http://mmublog.org/africa-east/m-kesho-in-kenya/>) para obtener una descripción completa de M-KESHO.

## Telenor Pakistan y Tameer Microfinance Bank

Telenor Pakistan es el segundo operador más grande de red móvil en Pakistán, que tiene una gran población pobre que es mal atendida por las instituciones financieras existentes. El Grupo Telenor tenía experiencia operando un esquema de pago de cuentas OTC en el vecino Bangladesh (Grameenphone), y cuando comenzó a estudiar el mercado de Pakistán en el año 2007 esperaba importar un modelo similar.

Pero en marzo del año 2008, el banco del Estado de Pakistán emitió "Reglamentos de Banca Sin Sucursales para Instituciones Financieras que Desean Realizar Banca Sin Sucursales." Estas explícitamente prohibían que los operadores de redes móviles ofrecieran servicios financieros móviles. Además, especificaba partes de la cadena de valor—por ejemplo la administración de riesgo—que el banco no podía externalizar, y otros, tales como administración de redes de agentes, que sí podía.

Dados estos constreñimientos, Telenor identificó a Tameer Microfinance Bank como el más apto socio en Pakistán. Fundado por un grupo de banqueros antiguamente provenientes de Citibank, Tameer había demostrado un compromiso con y conocimiento del mercado de bajos ingresos, y había estado experimentando con banca sin sucursales desde el año 2006. Cabe destacar, que como un banco de microfinanzas captador de depósitos, Tameer podía aceptar depósitos y pagar intereses además de otorgar créditos.

Las directrices de la banca sin sucursales especificaban que Telenor no podía ser dueño de partes de la cadena de valor del dinero móvil. Pero para las otras, Tameer y Telenor contrataron una detallada auditoría de las competencias organizacionales para decidir cual de las partes tomaría cada actividad requerida para ofrecer su servicio—a ser denominado easypaisa.



### Cómo Telenor y Tameer describen, y separan las actividades de la cadena de valor del dinero móvil



En noviembre del año 2008, Telenor anunció que estaba comprando una participación de 51% en Tameer. La adquisición fue motivada por un número de consideraciones:

- Asignar las responsabilidades de acuerdo con el esquema anterior sería difícil; definir la fórmula para asignar los ingresos y ganancias sería aún más difícil. La adquisición de Tameer por Telenor quitó algo de la presión de esas discusiones, debido a que redujo el incentivo de Telenor de "negociar duro" por su parte de las ganancias (debido a que 51% de las ganancias acumuladas de Tameer fluirían hacia Telenor eventualmente)
- La adquisición le dio a Telenor mejor control estratégico sobre su abordamiento de dinero móvil en Pakistán, flexibilidad que no podría lograr de ninguna otra manera debido a las pautas de la banca sin sucursales
- La adquisición, que fue estructurada como una emisión de derechos, le entregó capital a Tameer que podía ser usado no solo para invertir en easypaisa, sino que también para su negocio central de crédito basado en sucursales
- La adquisición cementó el compromiso mutuo de Tameer y Telenor y también para con easypaisa

Sin embargo, debido a que Telenor solo adquirió algunas de las acciones de Tameer, aún tenía que estructurar un negocio entre partes independientes con Tameer para asignar responsabilidades y compartir valor. Como tal, además del acuerdo de los accionistas de Tameer del cual Telenor es una parte, se desarrollaron dos acuerdos entre Telenor y Tameer. Un acuerdo de superagencia, que faculta a Telenor para designar y administrar agentes (bajo la cuidadosa supervisión de Tameer) y un acuerdo que enumera las responsabilidades de TI de Telenor. A Telenor se le paga por sus servicios de acuerdo a un modelo de distribución de ingresos en el cual los ingresos son compartidos en base a los costos incurridos por cada parte. No se factura ningún bien o servicio de un socio al otro, eliminando la necesidad de acordar un precio de transferencia.

Una organización virtual, compuesta de personal de ambas empresas, opera easypaisa. Es administrada por un comité directivo: los CEOs de ambos Telenor y Tameer, que se reúnen mensualmente. Reportan al comité directivo los altos ejecutivos que fiscalizan al grupo, que está compuesto de algunos recursos dedicados y muchos más que son compartidos.

A pesar de las dificultades (los requisitos de conocer al cliente en Pakistán son muy restrictivos, haciendo que la apertura de cuentas sea un gran obstáculo para los clientes), Telenor y Tameer juntos han construido uno de los más exitosos servicios de dinero móvil en el mundo. Entre octubre de 2009, cuando fue lanzado y septiembre de 2010, easypaisa ha procesado más de cinco millones de transacciones (pago de cuentas y transferencias de dinero).

## Apéndice III: Glosario<sup>23</sup>

**Agente** – una persona o negocio que es contratado para facilitar las transacciones de los usuarios. El más importante de estos es ingreso de efectivo y retiro de efectivo (es decir, cargar valor al sistema de dinero móvil, y luego volver a retirarlo una vez más); en muchas instancias, los agentes también inscriben a nuevos clientes. Los agentes generalmente ganan comisiones por la realización de estos servicios. También a menudo proveen servicio al cliente de primera línea- tales como enseñarles a los nuevos usuarios como iniciar transacciones en sus teléfonos. Típicamente, los agentes realizarán otros tipos de negocios además del dinero móvil.

**Agregador** – una persona o negocio que es responsable de reclutar nuevos agentes de dinero móvil. A menudo este papel es combinado con el de agente maestro, y los dos términos a veces son usados indistintamente.

**Anti-lavado de dinero /combatir el financiamiento del terrorismo (AML/CFT)** – un grupo de reglas, típicamente emitidas por los bancos centrales, que tratan de prevenir y detectar el uso de servicios financieros para propósitos de lavado de dinero o financiamiento del terrorismo. El fijador de normas globales de las reglas de AML/CFT está en el “Financial Action Task Force” (GAFI-FATF).

**Ingreso de dinero** – el proceso por el cual un cliente abona efectivo a su cuenta. Esto es generalmente por medio de un agente que toma el efectivo y abona a la cuenta de dinero móvil del cliente.

**Retiro de dinero – el proceso por el cual un cliente saca efectivo de su cuenta** de dinero móvil. Esto es generalmente por medio de un agente que le da al cliente efectivo a cambio de una transferencia desde la cuenta de dinero móvil del cliente.

**Dinero-electrónico** – almacenado mantenido en las cuentas de los usuarios, agentes, y proveedores del servicio de dinero móvil. Típicamente, el valor total del dinero-e es reflejado en una cuenta bancaria, tal que aún si el proveedor del servicio de dinero móvil fallara, los usuarios podrían recuperar 100% del valor almacenado en sus cuentas.

**Flotante** – el saldo de dinero-electronico, o efectivo físico, o dinero en una cuenta bancaria que un agente puede inmediatamente al que tienen acceso para cubrir las demandas de los clientes para comprar (ingresos de efectivo) o vender (retiro de efectivo) dinero electrónico. También se puede referir al valor total de todo el dinero electrónico emitido en un servicio de dinero móvil que es depositado en una cuenta bancaria.

**Conoce a tu cliente (KYC) (“Know Your Customer”)** – reglas relacionadas con AML/CFT que requieren que los proveedores realicen procedimientos para identificar al cliente.

**Liquidez** – la habilidad de un agente de cubrir las demandas de compra (ingreso de efectivo) o venta (retiro de efectivo) de dinero-e de los clientes. La métrica clave usada para medir la liquidez de un agente es la suma de su dinero-e y saldos de efectivo (también denominado su saldo de flotante).

**Agente maestro** – una persona o negocio que compra dinero-e de un MNO mayorista y luego lo revende a los agentes, quienes a la vez lo venden a los usuarios. A diferencia de un superagente, los agentes maestros son responsables de administrar los requisitos de efectivo y valor electrónico de un grupo particular de agentes.

**Dinero móvil** – un servicio en el cual el teléfono móvil es usado para acceder a servicios financieros.

**Plataforma** – el hardware y software que permite la provisión de un servicio de dinero móvil.

**Regulador** – en el contexto del dinero móvil, esto típicamente se refiere al regulador que tiene autoridad fiscalizadora sobre las instituciones financieras dentro de un país en particular— generalmente el banco central u otra autoridad financiera.

**Ahorros** – tradicionalmente, el almacenamiento del dinero de un cliente por un banco dentro de una cuenta que gana intereses. Es a veces usado más livianamente para describir cualquier almacenamiento de dinero, tal como el saldo de dinero electrónico en un monedero móvil.

**Superagente** – un negocio, a veces un banco, que compra dinero electrónico de un mayorista MNO y luego lo revende a los agentes, quienes a la vez se lo venden a los usuarios.

**No bancarizados** – clientes, generalmente los muy pobres, que no tienen una cuenta bancaria o una cuenta de transacciones en una institución financiera formal.

<sup>21</sup> Se define más terminología de dinero móvil en “Mobile Money Definitions,” disponible en [http://mmublog.org/wp-content/files\\_mf/definicionesdedineromovil.pdf](http://mmublog.org/wp-content/files_mf/definicionesdedineromovil.pdf)



Para mas informacion por favor contactar:

[mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)

GSMA Londres

T +44 (0) 20 7356 0600