



# Dinero Móvil para Personas No Bancarizadas

## ¿Realmente se puede Ganar Dinero con el Dinero Móvil?

Autor: Paul Leishman



## Índice

¿Realmente se puede Ganar Dinero con el Dinero Móvil?	2
¿Cuánto debe Invertir un Operador de Redes Móviles (ORD) Antes de Obtener Utilidades?	4
¿Cuán Significativos son los Ahorros de Distribución de Tiempo Aire con Respecto de la Rentabilidad?	5
¿Cuán Significativos son los Beneficios de Reducción de Rotación de Clientes (“Churn”) con Respecto de la Rentabilidad?	6
¿Cuán Significativo es el Aumento de ARPU con Respecto de la Rentabilidad?	7
¿Cuán Significativos son los Ingresos Directos con Respecto de la Rentabilidad?	8
¿Cómo puede un ORM Administrar los Costos para Lograr Rentabilidad?	9
¿Cómo pueden los ORM Asegurarse que Sus Modelos de Tarifas y Comisiones están Bien Diseñados?	11
Apéndice A: Recursos	13

## ¿Realmente se puede Ganar Dinero con el Dinero Móvil?

Desde Afganistán a Zambia, los operadores de redes móviles (ORMs) en los países en desarrollo están lanzando servicios de dinero móvil a un ritmo rápido. Pero aún cuando su entusiasmo para ingresar a este negocio está claro – a la fecha se han lanzado 78 despliegues y otros 83 están siendo planificados – su raciocinio para hacerlo no lo es. No hay duda que el éxito rotundo de Safaricom, M-PESA es rentable. Pero Kenia representa un tipo de anomalía – la perfecta coalescencia de demanda latente, un ORM dominante y un regulador progresista. Por lo tanto la pregunta persiste para casi todos los ORM excepto Kenia: ¿Realmente se puede Ganar Dinero con el Dinero Móvil?

Para responder esta pregunta, GSMA ha estudiado nuestra cartera de otorgadores de fondos de dinero móvil para personas no Bancarizadas (MMU) (“money for the unbanked”), que incluye despliegues rápidamente escalados tales como easypaisa en Pakistán, M-PESA en Tanzania y Kenia, y True Money en Tailandia; ha entrevistado a los entregadores de dinero móvil; y se ha zambullido en los resultados operacionales y financieros de MobileMoney de MTN Uganda, un despliegue prometedor desde el país de África Oriental de 32 millones donde 80% de la población no tiene acceso a servicios financieros.

En un esfuerzo para proveer un nivel de profundidad que sea útil para los practicantes de dinero móvil, enfocaremos primariamente a MobileMoney de MTN Uganda, pero nos aseguraremos de poner su experiencia en un contexto global cuando sea pertinente. Por lo tanto antes de contestar la pregunta provocativa hecha en el título de este capítulo, primero ofrecemos unos pocos antecedentes respecto de MobileMoney de MTN Uganda.

Lanzado en sociedad con Stanbic Bank en Marzo del año 2009, el servicio le permite a los clientes enviar y recibir dinero nacionalmente y comprar tiempo aire usando su teléfono móvil; es entregado por medio de una red de 1.400 agentes; y más importante, **está creciendo rápidamente, con ahora 400.000 clientes activos, procesando alrededor de 385.000 transferencias P2P por mes, y sirve como el canal a través del cual se vende 3% del total de tiempo aire al mes**<sup>1</sup>.

Anexo 1: Crecimiento de clientes activos y transacciones de Mobile Money de MTN Uganda



**Cientes Activos**, definidos como cualquier cliente que ha realizado un ingreso de efectivo, Transferencia P2P, retiro de efectivo, o recarga de tiempo aire dentro de 90 días.



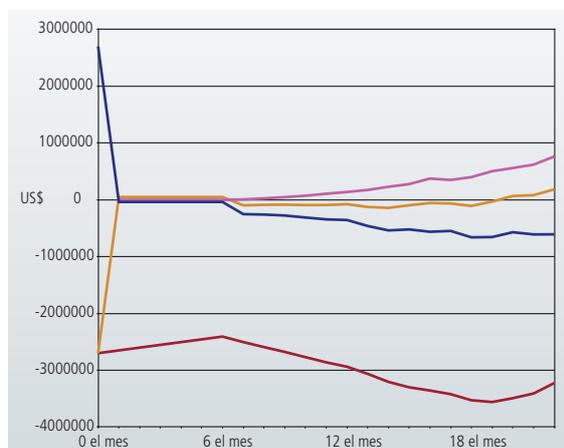
**Transferencia P2P**, definida como una transferencia de dinero a un cliente registrado o no registrado.

Aunque MTN no tiene un mapa completo de características planificadas, no hemos realizado ninguna proyección en nuestro estudio: todas las perspectivas presentadas se basan en datos reales y han sido analizadas usando nuestro modelo financiero de GSMA.

MobileMoney de MTN Uganda ahora tiene flujo de caja positivo mensual – y cruzó este umbral crítico sólo 14 meses después del lanzamiento.

Por lo tanto, ¿Realmente se puede Ganar Dinero con el Dinero Móvil? En el caso de MobileMoney de MTN Uganda, la respuesta es sí. **El servicio ahora tiene flujo de efectivo positivo mensualmente – y cruzó este umbral crítico solo 14 meses después del lanzamiento.** El requisito de financiamiento máximo de MTN, o el monto que tuvo que financiar antes de que el flujo de efectivo de MobileMoney se tornara positivo fue menos de US\$4 millones.

**Anexo 2: Requisito de financiamiento para MobileMoney de MTN Uganda**



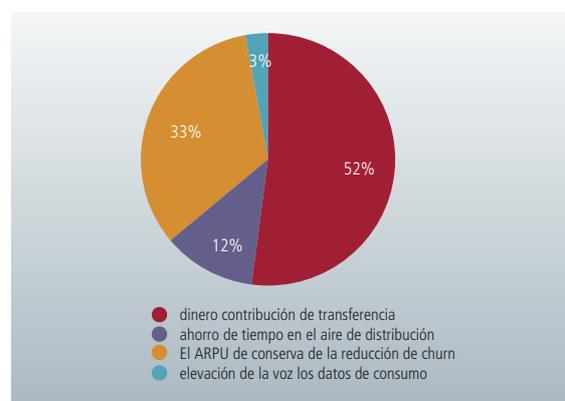
- Ingresos Mensuales**, incluyendo tarifas de clientes por servicio de transferencia de dinero, ahorro por distribución de tiempo aire, ingresos por reducción en la rotación de clientes ("churn"), y un aumento en la participación de monedero de voz y SMS.
- Gastos Mensuales en Efectivo**, que incluyen comisiones de agentes, costos de adquisición de clientes, costos de agentes, costos tecnológicos, costos de SG&A, e inversión tecnológica inicial (excluye partidas no monetarias incluyendo depreciación de activos capitales).
- Flujos de Efectivo Mensuales Netos**, igual a los ingresos mensuales totales menos gastos mensuales en efectivo.
- Requisitos de financiamiento acumulativo**, el monto rodante de flujos de efectivo netos mensuales; el punto más bajo representa el requisito de financiamiento máximo.

**Nota:** la oportunidad de algunos costos incurridos puede haber sido alterada levemente para proteger la confidencialidad del proveedor pero no afecta la historia subyacente.

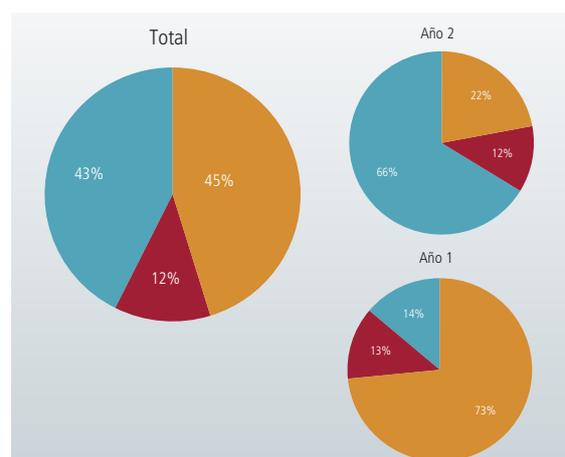
Para MTN Uganda, esos números son alentadores. Pero lo que es interesante para los practicantes del dinero móvil en todas partes es exactamente como este servicio llegó a tener flujos de efectivo positivos. **Encontramos que los beneficios indirectos singulares para los ORMs – incluyendo ahorros de distribución de tiempo aire, reducción en la rotación de clientes ("churn"), y una mayor participación del monedero**

**para voz y SMS – combinados representan 48% de las utilidades brutas de MobileMoney a la fecha.** Hemos encontrado que 55% de los costos del negocio a la fecha son variables y escalonados y no fijos; en otras palabras, **el requisito de financiamiento de MTN ha sido (y crecientemente será con el tiempo) impulsado por su propio crecimiento de clientes.**

**Anexo 3: Contribución de Utilidades Brutas a la fecha (MobileMoney de MTN Uganda)**



**Anexo 4: Detalle de costos totales del Año -1, y Año -2 (MobileMoney de MTN Uganda)**



- Costos Fijos**, incluyendo marketing, costos de agencia en terreno, tarifas por upgrade de SIM para clientes que no son de dinero móvil (suposición para el monto atribuible al dinero móvil), subsidios de equipos de agentes, tarifas fijas de proveedor de monedero móvil (suposición para inversión inicial), comercialización POS de agente.
- Costos Escalonados**, incluyendo personal de la administración y personal de back-office.
- Costos Variables**, comisiones de agentes, tarifas SMS, reemplazo SIM, comisiones por registro, tarifas variables de proveedor de monedero móvil, pérdida de ARPU por descuento.

## ¿Cuánto Debe un ORM Invertir en el Dinero Móvil Antes de Obtener Utilidades?

El primer capítulo de este artículo introdujo MobileMoney de MTN Uganda, un servicio que ha llegado a un punto muy alentador, al territorio de flujo de efectivo positivo. Pero el Presidente de Finanzas (CFO) de cualquier operador de red móvil (ORM) sabe que sencillamente salir de las cifras negativas mensualmente no es suficiente; sus opciones de inversión alternativa generalmente son muy atractivas, por lo tanto necesita saber cuánto se requiere para escalar un servicio de dinero móvil – y si los ingresos futuros justificarán el gasto.

Desgraciadamente, **no existe un monto genérico que un ORM – en cualquier mercado, que opera con cualquier modelo de negocios – puede asumir que necesitará invertir antes de obtener utilidades.** Hasta ahora, M-PESA de Safaricom es el único punto de referencia de la industria; y las mejores estimaciones estiman que Safaricom y Vodafone han gastado alrededor de US\$30 millones en el escalamiento del servicio a la fecha<sup>2</sup>. **El reciente análisis de MobileMoney de MTN Uganda realizado por nuestro equipo indica que gastaron un poco menos, alrededor de \$10,5 millones en costos totales e inversiones a la fecha, impulsando el servicio a una situación de flujo de efectivo positivo en base mensual.** Vale la pena destacar, sin embargo, que en sus primeros 16 meses, M-PESA creció dos veces más rápido que MobileMoney en términos de registro de clientes como un porcentaje de suscriptores móviles (aproximadamente 31% vs. 17% al mes 16).

Es decir, sin un contexto, las cifras de línea superior como estas son de aplicabilidad limitada. Para comenzar, la población de Kenia es de 36 millones – por lo tanto no es posible comparar con países como Fiyi (población de 844.000), India (población de 1.100.000.000), y la mayoría de los países entre medio. Además, para bien o para mal, los ORM en otros países no han replicado el modelo de M-PESA: en algunos casos han promovido diferentes servicios, y en otros casos han logrado diferentes tipos de sociedades con bancos – y cada uno de estos factores tiene un impacto sobre las utilidades.

Es difícil ‘gastar como Safaricom’ a menos que los clientes estén adoptando y usando el servicio

Finalmente, y quién sabe lo más importante, **los requisitos de financiamiento de un servicio de**

**dinero móvil exitoso finalmente serán impulsados por costos variables y escalonados y no fijos;** en otras palabras, es difícil ‘gastar como Safaricom’ a menos que los clientes estén adoptando y usando el servicio.

Por lo tanto en vez de preguntar “¿Cuánto debo invertir?”, la pregunta más pertinente que han comenzado a hacer los practicantes es “¿Qué costos impulsarán mis requisitos de financiamiento?”. Para responder a esta pregunta, nuevamente examinaremos el caso de MobileMoney de MTN Uganda.

En el Anexo 4, vemos que hasta ahora, 55% de los requisitos de financiamiento de MobileMoney provienen de costos variables y escalonados, y 45% de costos fijos – **así, más de la mitad de los requisitos de financiamiento provienen en parte de la adopción y uso por parte de los clientes**<sup>3</sup>. También vemos que en el primer año de operación, incurren una serie de costos iniciales, incluyendo inversiones en la plataforma de Monedero Móvil (m-Wallet), upgrade de su Gateway de acceso SIM, gasto en marketing ATL (“above-the-line”)<sup>4</sup>, y optan por instalar su aplicación en todas las nuevas tarjetas SIM. Estos costos fijos no fueron significativos – sin embargo, a medida que crecía el servicio, fueron rápidamente sobrepasados por los costos variables, incluyendo comisiones por registro de clientes, comisiones de agentes, y tarifas de licencia tecnológica por cliente. **En el segundo año de operación los costos variables y escalonados como estos representan 66% del total de costos del negocio.**

Está claro entonces, que el requisito de financiamiento para un servicio de dinero móvil exitoso está principalmente impulsado por costos variables y escalonados – ¿Pero todos estos gastos valen la pena? Es decir, pueden los servicios de dinero móvil generar suficiente valor neto presente (VNP)? Para MobileMoney de MTN Uganda, las señales son prometedoras: si asumimos que el servicio continúa creciendo aproximadamente a la tasa de inflación de Uganda y luego incluimos el valor del equipo en nuestros cálculos, el VNP de MobileMoney es positivo. Es difícil saber exactamente cuando la curva de flujo de efectivo neto acumulativo del Anexo 2 se tornará positiva, particularmente debido a que MTN tiene planificado lanzar servicios adicionales que probablemente generarán ingresos incrementales; sin embargo basándose simplemente en la fundación que han desarrollado con su transferencia de dinero nacional y ofertas de recarga móvil, solo es un tema de tiempo antes que MTN recupere su inversión.

<sup>2</sup> Mas, Ignacio y Radcliffe, Daniel, “Scaling Mobile Money” (Septiembre 22, 2010)

<sup>3</sup> Y a medida que crece el servicio, el modelo será predicado aún más sobre costos variables y escalonados

<sup>4</sup> MTN ha gastado un total de US\$850.000 en marketing ATL; este monto se asume que está levemente sesgado al gasto inicial

## ¿Cuán Significativos son los Ahorros de Distribución de Tiempo Aire con Respecto de la Rentabilidad?

Una de las fuentes más importantes de valor para los operadores de redes móviles (ORMs) que ofrecen servicios de dinero móvil es la habilidad de vender tiempo aire usando la plataforma. Cuando un cliente compra tiempo aire usando dinero móvil en vez de con tarjetas de raspe, los operadores obtienen valor de dos maneras. **Primero, pagan menores comisiones:** las comisiones pagadas a los agentes para la realización de ingreso de efectivo (un paso necesario antes de comprar tiempo aire) son típicamente menores que los descuentos a los cuales los ORMs venden el tiempo aire—aún cuando el grado de diferencia variará dependiendo del mercado. **Segundo, los MNO ahorran en la fabricación y almacenamiento de tarjetas de raspe.** Cualquier ahorro realizado de estas maneras fluye directamente a su última línea antes de impuestos.

¿Cuán importante es esto? Hemos encontrado que para los servicios exitosos, el ahorro de distribución de tiempo aire puede ser un hecho realmente importante. **Para MobileMoney de MTN Uganda, esta fuente de valor ha contribuido un total de 12% de sus utilidades brutas a la fecha.** Aun cuando el servicio tiene menos de un año y medio, MTN logró derivar valor significativo de su característica de recarga: en su mejor mes hasta ahora, aproximadamente 3% de tiempo aire total fue vendido a través de MobileMoney – a más de 9% de ahorro comparado con el tiempo aire que habría de otro modo sido comprado por medio de tarjetas de raspe.

Para MobileMoney de MTN Uganda, el ahorro debido a distribución de tiempo aire ha contribuido a un total de 12% de sus utilidades brutas a la fecha

Más allá de Uganda, los ORMs están colectivamente observando – o ya capitalizando sobre – la recarga móvil como un medio para reducir su costo de distribución de tiempo aire. **Safaricom ha liderado el camino, aparentemente, vendiendo 19% de su tiempo aire en M-PESA.** Y en el contexto de las utilidades totales de su servicio, este logro ha sido importante: si asumimos que Safaricom ahorra 8% en costos de tiempo aire vendido a través de M-PESA, y asumimos que en su último año fiscal, vendieron aproximadamente \$800 millones en tiempo aire de prepagado en total, esto sugiere que habrían generado

ahorros de \$12.8 millones (nótese que estas cifras son ilustrativas). Por lo que estiman algunos, eso es más de un cuarto de lo que M-PESA generó en utilidades independientemente.

Fuera de África, la recarga móvil ha sido un impulsor de valor igualmente importante para los servicios de dinero móvil – y a menudo por necesidad estratégica. En las Filipinas, donde las alternativas existentes de transferencia de dinero nacional son mejores que en Kenia, ambos SMART Money y G-Cash han promovido agresivamente sus servicios de recarga móvil. En Indonesia y Tailandia donde los reglamentos actualmente no permiten a los clientes retirar dinero de un monedero móvil, Telkomsel y True Move ambos han promovido las recargas móviles para T-Cash y True Money respectivamente, debido a un ‘uso importante de fondos electrónicos’; y en Fiyi, donde la distribución física de tarjetas de raspe a áreas remotas puede ser un desafío, Digicel y Vodafone ambos se han lanzado con las recargas móviles como una característica central.

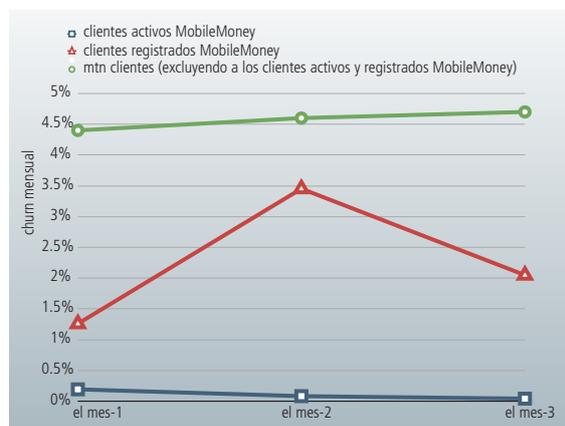
¿Cómo pueden los ORM evaluar la importancia de las recargas móviles en su rentabilidad? El primer paso es identificar el tamaño del descuento al cual se vende el tiempo aire al canal: mientras mayor sea el descuento, mayor es la oportunidad que tiene el dinero móvil de entregar valor. Segundo, un ORM debe estimar el porcentaje de ventas totales de tiempo aire que puede razonablemente convertir desde tarjetas de raspe a dinero móvil. Y tercero, un ORM debe considerar los muchos costos involucrados en la facilitación de las recargas móviles. Estas pueden incluir pero no están limitadas a: perpetuidades pagadas a agentes de la grada superior por ventas de tiempo aire a clientes que registran para el dinero móvil; incentivos pagados directamente a los agentes de primera línea o a los clientes en sí para estimular la adopción; y las comisiones pagadas a agentes para facilitar el ingreso de efectivo (debido a que los clientes no pueden comprar tiempo aire desde un monedero electrónico vacío).

## ¿Cuán Significativos son los Beneficios de Reducción de Rotación de Clientes (“Churn”) con Respecto de la Rentabilidad?

Si alguna vez has asistido a una conferencia de dinero móvil, probablemente has oído a un orador alardear del beneficio potencial de ‘reducción de rotación de clientes’ que el dinero móvil puede traer para un ORM. Pero lo que probablemente no has oído es si es que cualquier servicio ha realmente cumplido con esta promesa – y si es así, si los beneficios posteriores son un gran tema o un tema pequeño en el modelo financiero general.

En nuestro análisis de MobileMoney de MTN Uganda, un servicio que ha entrado en territorio de flujo de efectivo positivo en base mensual, descubrimos un hallazgo sorprendente: **en cualquier mes determinado, la tasa de rotación de clientes para clientes activos de dinero móvil es insignificante**. Es decir, mientras la tasa de rotación de clientes para los clientes regulares móviles era aproximadamente 4,5% por mes, la tasa de rotación de clientes para un cliente activo de dinero móvil no es de más de 0,2% durante el transcurso de tres meses para los cuales analizamos datos.

### Anexo 5: Comparación de Rotación de Clientes (“Churn”) (MobileMoney de MTN Uganda)



Esta es una reducción dramática, pero la pregunta permanece: ¿Hace mucha diferencia a la rentabilidad general del servicio? En el caso de MobileMoney, la respuesta es un rotundo sí. De los ingresos totales generados a la fecha, los beneficios de reducción de rotación de clientes son 33% – y si el servicio no estuviese entregando este beneficio, MobileMoney apenas habría salido de la rentabilidad negativa a la fecha. En otras palabras, el beneficio de menor rotación de clientes importa – mucho.

Sin embargo, existe un problema: **no todos los servicios que hemos estudiado han generado resultados tan impresionantes como los descritos anteriormente**. Algunos servicios reportan una menos dramática

reducción en la rotación de clientes; algunos no reportan ninguna diferencia en la rotación, y algunos hasta reportan un leve aumento temporal en la rotación. Esta variación resalta un mensaje importante para los ORMs que lanzan servicios de dinero móvil en base a la reducción potencial de rotación de clientes: los beneficios son reales y obtenibles, pero solo para los que ejecutan efectivamente. Es decir, los servicios que no han realizado ningunos de los beneficios de reducción de rotación son los que han registrado clientes sin un interés real en el servicio, o en los que los clientes han estado plagados por malas experiencias, redes de agentes mal planificadas, e intentos a medias para crear una marca fuerte y ofrecimiento de servicio relevante. Es fácil ver, entonces, por que los ejecutivos en algunos países han ido tan lejos como cobrar primas internas de transferencia de precios a sus unidades de negocio de dinero móvil, razonando que un lanzamiento indebidamente ejecutado en los servicios financieros no hará más que poner en peligro las relaciones existentes con clientes móviles valiosos.

¿Qué significa esto para un practicante de dinero móvil? Primero, significa que la ejecución lo es todo. **La promesa de ‘reducción en la rotación de clientes’ se ha realizado – pero sólo por medio de despliegues que están bien financiados y son ejecutados efectivamente.**

Segundo, **sin considerar los beneficios de menor rotación de clientes, el panorama de rentabilidad está incompleto**. Hoy en día muchos ORMs eligen excluir los beneficios de rotación de clientes de sus Utilidades y Pérdidas o de su plan de negocios: algunos lo hacen debido a que los ejecutivos están escépticos respecto de si las variaciones surgen de la ‘causación’ o ‘correlación’; otros razonan que si este servicio ha de ser sostenible, debe ser en base a los beneficios directos solamente. Este último raciocinio es prudente, pero cuando llega la época de presupuesto de capital y los ejecutivos comienzan a preguntar por las cifras del TIR, es conveniente para los practicantes tener las cifras disponibles.

Y finalmente, **la importancia de los beneficios de la reducción de la rotación de clientes destaca la importancia de rastrear las métricas correctas**. Para que los practicantes evalúen si el servicio está moviendo la aguja de la rotación, primero deben tener un proceso establecido, generalmente uno en el cual se contrata un equipo de almacenamiento de datos externos para rastrear la métrica. Esto puede consumir mucho tiempo, pero dada la importancia potencial de esta métrica, claramente vale la pena.

## ¿Cuán Significativo es el Aumento de ARPU con Respecto de la Rentabilidad?

El capítulo anterior describió cuan significativos pueden ser los beneficios de reducción de rotación de cliente al caso de rentabilidad de dinero móvil; y cuando las personas hablan de beneficios indirectos, ‘reducción de rotación de clientes’ generalmente está cercanamente seguida en la misma frase por ‘mejorar el ingreso promedio por usuario (ARPU)’ (“Average Revenue Per User”). Habiendo destacado el rol importante que los beneficios de rotación de clientes pueden tener en el contexto de la rentabilidad, en este capítulo enfocaremos el papel de mejora del ARPU. Pero antes de contestar la pregunta realizada en el título de este capítulo, primero determinemos si la ‘mejora de ARPU’ es o no la métrica correcta para que los practicantes midan.

Para evaluar si el dinero móvil realmente causa que los clientes gasten más, ‘mejora de ARPU’ necesitaría ser medido a través del tiempo. Pero este tipo particular de análisis es difícil. Primero, el precio de venta promedio del tiempo aire y SMS, y por lo tanto el ARPU, en un país varía por diferentes razones de un mes a otro, por lo tanto es imposible simplemente atribuir cualquier cambio solamente al dinero móvil. Segundo, en muchos casos las cifras de ARPU ya incluirán los ingresos generados del dinero móvil – por lo tanto tomar el crédito sería incorrecto.

Está claro, entonces, que ‘mejora del ARPU’ no es una métrica perfecta. ¿Pero qué, si existe algo, es la correcta? **Proponemos que la frase no tan pegajosa, pero algo más exacta de “mayor participación de monedero para voz y SMS” es la métrica más relevante.** Por medio de medir ‘minutos de uso’ y ‘eventos de SMS facturables’, un ORM puede aislar cambios en el comportamiento del cliente, algo que no es posible con un cálculo de ‘mejora del ARPU’. Adicionalmente, la “mayor participación de monedero” correctamente describe por qué un cliente móvil podría consumir más servicios móviles en su SIM de dinero móvil; es decir, es más fácil imaginar un cliente que tiene dos tarjetas SIM, cada mes gastando \$3 en una, y \$2 en la otra, cambiando algo de sus gastos a la más pegajosa de sus dos SIMs. Por lo tanto si aceptamos “aumento de participación de monedero de voz y SMS” como una buena métrica, la pregunta aún queda: ¿Es un impulsor significativo de la rentabilidad?

Desgraciadamente, nuestros hallazgos en este departamento son inconclusos. De una encuesta realizada en el año 2009 por McKinsey & Co., CGAP y GSMA, sabemos que en Filipinas 44% de los usuarios de dinero móvil tienen más de una tarjeta SIM, y 68% reportan que usan su SIM de dinero móvil como su SIM primaria; esto es información alentadora, pero no conclusiva que este beneficio es real. En el caso de MobileMoney de MTN Uganda, los clientes activos si consumen levemente más voz y SMS que los clientes que no son de dinero móvil, pero llegar a una conclusión sólida aquí sería increíblemente difícil desde una perspectiva de minería de datos.

Aunque no hemos conclusivamente localizado el impacto de “mayor participación de monedero para voz y SMS” en un modelo financiero, es fácil ver que el potencial para cosechar beneficios es masivo – y hay algunos pasos que los ORMs pueden tomar para posicionarse para hacerlo.

Más allá de ejecutar bien para asegurarse que los clientes en realidad tienen un incentivo para mantener su SIM de dinero móvil en el teléfono más a menudo que no (un tema que discutí en el capítulo anterior), promoviendo el dinero móvil como un método de recarga también es importante. Particularmente, los **ORMs han tenido éxito por medio de promover el dinero móvil como una opción de recarga en pequeños incrementos, y recarga fuera de horario cuando las tarjetas de raspe pueden no estar disponibles.** Por ejemplo, WING, un servicio de dinero móvil Camboyano, ha tenido éxito con su característica de recarga móvil, y encontró que 33% de las recargas en su sistema ocurrían fuera de las horas típicas de negocio, y 70% ocurren al punto de precio de US\$1, un nivel al cual las tarjetas de raspe son particularmente caras como una opción de distribución.

## ¿Cuán Significativos son los Ingresos Directos con Respecto de la Rentabilidad?

Hasta aquí en este artículo, hemos escrito respecto del rol que tienen los beneficios indirectos en permitirle a un operador de red móvil (ORM) obtener utilidades de un servicio de dinero móvil – ¿Pero qué pasa con la fuente de valor más obvia, los ingresos directos por tarifas de clientes? Después de todo, ésta es a menudo la única fuente de valor sobre la cual los ORMs evalúan el caso de negocios para el dinero móvil.

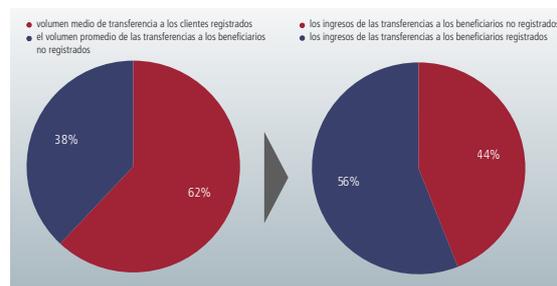
Para MTN Uganda, quien actualmente ofrece servicios de transferencia nacional de dinero y de recarga móvil, los ingresos directos incluyen tarifas para enviar dinero, y tarifas para retirar dinero de un monedero electrónico. **A la fecha, estos ingresos directos, menos las comisiones pagadas a los agentes, representan 52% del total de utilidades brutas por el servicio.** Queda claro entonces, que esta es un área del caso de negocios que no se debe descuidar. Por lo tanto, ¿Cómo pueden los ORMs asegurar que están bien posicionados para completamente capturar esta fuente de valor? Bueno en el caso de MobileMoney de MTN Uganda, **una decisión ha tenido más impacto que cualquier otra: la habilitación de Transferencias P2P a receptores no registrados.**

Uganda es un mercado móvil fragmentado: de acuerdo con “Wireless Intelligence” a la de escribir, MTN tiene 44%, Zain, Warid y Uganda Telecom cada uno tiene aproximadamente 18%, y Orange tiene 3% de participación de mercado. Por lo tanto no es sorprendente, que cuando MTN lanzó el servicio, se aseguró que los clientes podían enviar fondos a receptores en cualquier red. **A la fecha, 38% de las Transferencias P2P realizadas usando MobileMoney han sido desde un cliente registrado a un receptor no registrado;** y este caso de uso ha generado 45% de los ingresos totales (y aún más en utilidades brutas). Dos cosas son sorprendentes de esta información: primero, **el número general de Transferencias P2P a usuarios no registrados es bastante alto,** lo que sugiere que si MTN no hubiese ofrecido esta opción, probablemente habría dejado de ganar algo de ingresos. Segundo, **las Transferencias P2P a usuarios no registrados son más lucrativas para MTN que las Transferencias P2P a usuarios registrados** (es decir 38% de las transacciones están generando 45% de los ingresos). Esto ocurre debido a que MTN cobra a los clientes una prima de –7% para transferencias de bajo valor y 94% para las de mayor valor – para realizar una transferencia a un receptor no registrado, y la comisión pagada al agente sigue siendo la misma.

Así, por medio de habilitar las Transferencias P2P a los receptores no registrados, MTN no solo expande la base de usuarios potenciales para su servicio, también genera una cantidad significativa de ingresos.

Anexo 6: % de transacciones a clientes no registrados

Anexo 7: Renta de Transferencia de dinero



Pero no todos los ORM permiten Transferencias P2P a receptores no registrados: algunos razonan que por medio de hacer eso están perdiendo potenciales ingresos móviles netos nuevos de receptores, que si quieren recibir dinero no tienen ninguna opción más que activar un SIM del ORM en cuestión (y luego, de acuerdo con la teoría, comenzar a usar este nuevo SIM para servicios móviles también). Pero esta lógica de jardín cerrado es riesgosa: el dinero móvil es un servicio que es predicado sobre los efectos de red, y particularmente en países con una participación fragmentada del mercado móvil, el ‘modelo cerrado’ presenta una barrera insuperable a la adopción debido a la experiencia del cliente, finalmente haciendo que sea difícil escalar el servicio de dinero móvil. Y si un servicio de dinero móvil no puede escalar, su sustentabilidad se torna cuestionable – por lo tanto al final, cualquier beneficio por ingresos netos nuevos será de corto plazo.

Queda claro entonces, que los ingresos directos son una fuente de valor significativa, y los operadores de redes móviles tienen una oportunidad para maximizarlos por medio de habilitar la Transferencia P2P a receptores no registrados – una característica que, coincidentemente es justo lo que los clientes en Kenia, Uganda y otros países con dinero móvil exitoso han demostrado que quieren.

## ¿Cómo puede un ORM Administrar los Costos para Lograr Rentabilidad?

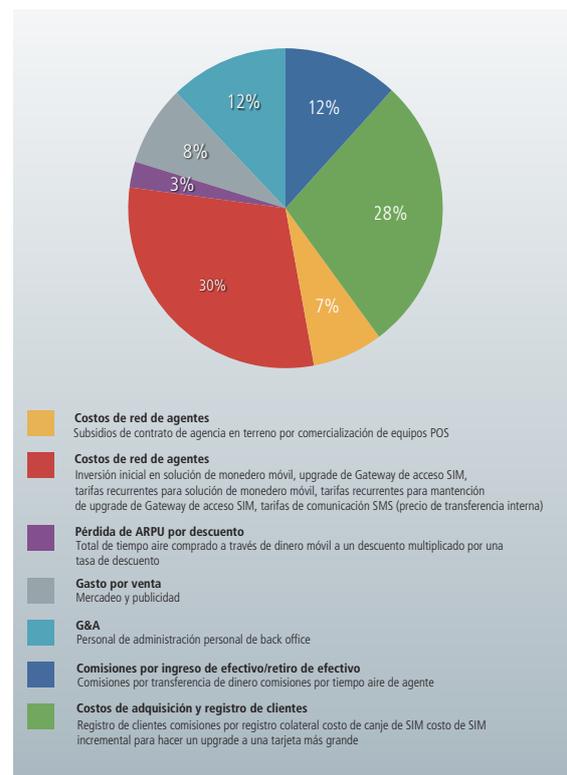
Cuando la mayoría de las personas escuchan la frase “para obtener utilidades, necesitamos administrar nuestros costos”, generalmente piensan que significa “para obtener utilidades, necesitamos reducir nuestros costos”. Pero cuando se trata de dinero móvil, los practicantes han encontrado que algunos costos se pueden hacer desaparecer más fácilmente que otros. Por lo tanto el truco es entender cuáles son estratégicos (y deben ser protegidos), y cuáles son discrecionales (y pueden ser reducidos).

Pero antes de comenzar nuestro proceso de evaluación, primero brevemente tomemos inventario de los costos (y existen muchos) que están involucrados en el lanzamiento del servicio de dinero móvil. Antes del lanzamiento, los ORM incurren una serie de costos tecnológicos, incluyendo inversión en una plataforma de monedero móvil, actualizando su ‘gateway’ de acceso SIM o USSD (en la mayoría de los casos), y decidir si instalar su aplicación en todas las nuevas SIM – y en la mayoría de los casos consecuentemente el upgrade a una tarjeta más grande (aún cuando esto no es una salida de efectivo al principio, es una decisión de gran significado financiero). El próximo tramo de costos está relacionado con ir al mercado, e incluye reclutar y pagar a personal de administración y back-office, capacitación y mercadeo de una red de agentes, y diseño y campañas de lanzamiento de marketing ATL y BTL. La mayoría de los costos identificados hasta ahora siguen después que el servicio ha sido lanzado, pero el día que un servicio se pone en servicio, surge un tercer grupo de costos: los costos permanentes. Estos típicamente incluyen comisiones a agentes por ingreso de efectivo/ retiro de efectivo, tarjetas SIM, paquetes iniciales y comisiones por registro de agentes por adquisición de clientes, y las tarifas de transferencia interna usando servicios SMS o vender tiempo aire a un descuento. Para un detalle completo, referirse al Anexo 8.

¿Cuál de estas son estratégicas y cuales, si las hubiese, son discrecionales? Desgraciadamente, contestar esta pregunta no es tan simple como clasificar los costos de acuerdo con el tamaño. Si observamos los impulsores de MobileMoney de MTN Uganda, encontramos que **las actividades altamente operacionales – cosas como construir y administrar una red de**

**agentes, o proveer un gran cuidado del cliente – son comparativamente baratas.** Desde el lanzamiento, 7% de los costos totales de MobileMoney han sido para la construcción y administración de sus redes de agentes<sup>5</sup>, y 4% ha sido en cuidado de clientes de back-office<sup>6</sup>. Y aún cuando es cierto que Safaricom gasta algo más en estas actividades en particular, y se ha beneficiado de una red de calidad líder en la industria, la perspicacia aún es aplicable: estas actividades son rutinariamente aclamadas como imperativos estratégicos para cualquier servicio de dinero móvil exitoso– pero para MTN, han costado casi nada en comparación con el monto gastado en tecnología<sup>7</sup> (30%) o comisiones de registro de clientes<sup>8</sup> (12%) a la fecha.

### Anexo 8: Desagregación detallada de costos



<sup>5</sup> Incluye subsidios de equipos, comercialización POS de agente, y costos de agencia de mercadeo en terreno

<sup>6</sup> Incluye el costo total del personal de back-office

<sup>7</sup> Incluye el costo de la plataforma de monedero móvil y cargos mensuales, upgrade de gateway de acceso SIM y cargo mensual de mantenimiento, y tarifas de comunicación SMS

<sup>8</sup> Incluye comisiones pagadas por MTN a los agentes (\$1,33 por registro)

¿Por lo tanto si estas actividades entregan tan buen valor por el dinero, por qué los practicantes tienen dificultades en la obtención de presupuesto para hacerlas correctamente? En muchos casos, esto surge del hecho que **los costos altamente estratégicos, financieramente insignificantes a menudo requieren un compromiso para gastar antes de tener cualquier indicación de si el servicio de dinero móvil tendrá éxito.** Por ejemplo, MTN tuvo que comprometerse a un contrato mensual fijo con una agencia de mercadeo en terreno (\$623,000); pagar y capacitar a sus representantes dedicados del centro de llamadas (“call centre”) (\$440.000); y diseñar y financiar una campaña de mercadeo ATL (\$850,000) todo antes de lanzar su servicio. Cada una de estas actividades ha sido instrumental en el éxito de MTN Uganda, **y su decisión de invertir agresivamente en las mismas surgió de su confianza que ese servicio sería exitoso.**

Pero eso no quiere decir que todo su gasto ha sido estratégico; algunos costos fueron discrecionales, y potencialmente podrían haber sido sustituidos por alternativas menos caras, igualmente efectivas. Por

ejemplo, MTN recientemente introdujo un bono de tiempo aire para clientes que recargan usando dinero móvil, un incentivo que muchos ORM han usado en un esfuerzo para fomentar que los clientes recarguen usando sus monederos electrónicos. Pero esta táctica fue particularmente costosa debido a que niega una gran porción de los ahorros realizados por medio de eliminar los descuentos pagados a los distribuidores.

Además, tal como lo han hecho en otros mercados, MTN ha perseguido una estrategia de agresivamente registrar nuevos clientes en Uganda. En la práctica, esto ha significado el registro de más clientes inactivos (552.213) que activos (421.254). Y esta estrategia ha sido cara: MTN ha gastado un total de \$1,3 millones en comisiones por registro y nuevas tarjetas SIM para clientes que no han realizado ni una sola transacción generadora de ingresos.

La decisión de MTN de invertir agresivamente en mercadeo, monitoreo de agentes y personal del centro de llamadas finalmente surgió de su confianza que el servicio se convertiría en un éxito



## ¿Cómo pueden los ORM Asegurarse que Sus Modelos de Tarifas y Comisiones están Bien Diseñados?

Para que un servicio de dinero móvil se escale y obtenga utilidades, es crítico que tenga modelos de tarifa de clientes y comisiones de agentes bien diseñados. Por lo tanto ¿Cómo pueden los ORM asegurarse que sus modelos de tarifas y comisiones están bien diseñados? Aquí nuevamente, MobileMoney de MTN Uganda ejemplifica algunas perspectivas claves.

Es probable que el modelo de tarifas de clientes de MobileMoney te parezca familiar debido a que lo has visto en acción anteriormente: en su estructura, es una réplica de M-PESA de Safaricom. Y como Ignacio Mas observó en el informe anual de 2009 Dinero Móvil para Personas No Bancarizadas, esta estructura de tarifas (y la manera que es llevada al mercado) trabaja por varios motivos: **es simple y transparente, los clientes no están constreñidos por requisitos de saldo mínimo o tarifas de depósito prohibitivas, y ofrece a los clientes la habilidad para enviar dinero a personas que no son clientes**<sup>9</sup>. Es inevitable que los ORM innovarán y probarán nuevos modelos, pero las características de diseño señaladas anteriormente pueden ser consideradas prerrequisitos para un modelo de tarifas efectivo en cualquier ambiente.

Tarifas de MobileMoney de MTN

Actividad	Gradas de Transacción		Cargo
	Min	Max	
Carga de Dinero	5,000	1,000,000	0
Envío de Dinero al usuario registrado	5,000	1,000,000	800
	5,000	30,000	1,600
	30,0001	60,000	2,000
A usuario no registrado de MTN o red Local	60,0001	125,000	3,700
	125,001	250,000	7,200
	250,001	500,000	10,000
	500,001	1,000,000	19,000
Retiro	5,000	30,000	700
	30,001	60,000	1,000
	60,001	125,000	1,600
	125,001	250,000	3,000
Por usuario registrado	250,001	500,000	5,000
	500,001	1,000,000	9,000
	5,000	1,000,000	0
Por usuario no registrado de MTN o red Local	5,000	1,000,000	0
Compra de tiempo aire	5,000	1,000,000	0
Límite diario de transacción	UGX 1,000,000		

También amerita notarse que el **modelo de tarifa de clientes de MTN de Uganda le otorga a los clientes una mínima posibilidad para defraudar al operador respecto de ingresos directos prospectivos**. Es decir, dado que la tarifa de Transferencia P2P típicamente representa menos de la mitad del total costo de un extremo a otro de enviar dinero usando el servicio, **los clientes tienen poco incentivo para realizar un depósito directo**. Además, MTN ha estructurado sus gradas de tarifas de tal manera que **no existe la oportunidad que un cliente reduzca su tarifa por medio de separar un ingreso de efectivo o un retiro de efectivo en múltiples tramos más pequeños**.

Pero no es solo el modelo de tarifas de clientes de MTN que amerita atención. Su modelo de comisiones de agente ha sido diseñado cuidadosamente también. El artículo que Neil Davidson y yo escribimos en el Informe Anual de 2010 Dinero Móvil para Personas No Bancarizadas detalla la mayoría de nuestro pensamiento respecto de incentivos de agentes, pero cabe hacer notar brevemente aquí como MTN se ciñe a algunos principios claves.

Primero, **MTN les paga a los agentes de MobileMoney una comisión por cada actividad que realizan, aun cuando puede que MTN no les cobre a los clientes una tarifa directamente por cada una**. Por ejemplo, aún cuando MTN no cobra una tarifa a clientes por ingreso de efectivo, si les entrega a los agentes comisiones por proveer este servicio en reconocimiento del tiempo y costo involucrado. Por supuesto, aún cuando MTN tiene un costo temporal debido al subsidio de ingreso de efectivo, las tarifas recaudadas de una transferencia de un extremo a otro (lo que incluye un ingreso de efectivo, una transferencia, y un retiro de efectivo) si exceden las correspondientes comisiones pagadas. **Todo dicho, el margen que gana MTN por una Transferencia P2P típica de un extremo al otro (excluyendo tarifas tecnológicas variables) a un cliente registrado es un poco menos de 50%**.

Segundo, aún cuando MTN puede pagar a los agentes por ambos ingreso de efectivo y retiro de efectivo, **ellos a propósito pagan una mayor comisión a los agentes por facilitar el retiro de efectivo que por el ingreso de efectivo**. Esto surge del simple hecho que los agentes de 'retiro de efectivo' tienen un mayor costo para reponer su inventario de efectivo físico del que tienen los agentes de ingreso de efectivo' para reemplazar su inventario de dinero electrónico.

<sup>9</sup> Ignacio Mas: Características de Diseño de Buen Servicio del Servicio de Transferencia de Dinero de M-PESA. Informe Anual de MMU de 2009

Como tal, los agentes de 'retiro de efectivo' deben ser compensados correspondientemente.

Tercero, MTN reconoció que para mantener a los agentes comprometidos en el período después del lanzamiento cuando los volúmenes de transacciones son típicamente bajos, sería importante proveerlos con una fuente diferente de ingresos. **Por este motivo, han entregado a los agentes una comisión por cada cliente que registran**<sup>10</sup>. Así, en los días iniciales luego del lanzamiento, los agentes de MobileMoney ganaron dinero por registrar a los clientes; a medida que el servicio escalaba incrementalmente ganaban su dinero por facilitar las transacciones de ingreso de efectivo y retiro de efectivo de clientes.

## **Apéndice A: Recursos**

### **GSMA Modelo financiero**

El modelo financiero de GSMA es una herramienta de Excel que los practicantes pueden usar para desarrollar una visión comprensiva de la rentabilidad de su servicio de dinero móvil. El modelo genera un estado de utilidades y pérdidas que está basado en una serie de datos del usuario, incluyendo inversión, beneficios directos, beneficios indirectos y costos.

### **“Metrics Dashboard” de GSMA**

El “Metrics Dashboard” de GSMA es una herramienta de Excel que les presenta a los practicantes un resumen fácilmente digestible de sus métricas operacionales que más importan. Los clientes existentes y futuros de Comviva, Fundamo, Sybase 365 y Utiba pueden integrar el “Dashboard” como una característica de reporte gratis.

Para recibir una copia del Modelo Financiero de GSMA o el “Metrics Dashboard” de GSMA, enviar un mail a [mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)



Para más información favor contactarse con  
[mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)  
Oficina de Londres de GSMA  
Teléfono +44 (0) 20 7356 0600

Este artículo fue originalmente publicado en Octubre de 2010 como una serie de postings de blog en el sitio Web de GSMA Dinero Móvil para Personas No Bancarizadas.