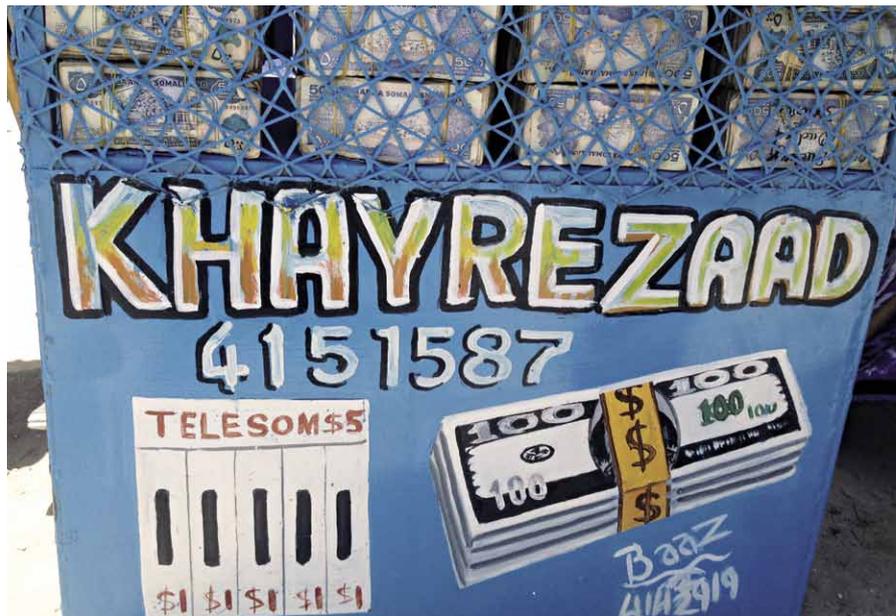




Mobile Money for the Unbanked

Inclusión Innovadora: De Qué Manera Telesom ZAAD Llevó el Dinero Móvil a Somalilandia

Autores: Claire Pénicaud y Fionán McGrath





Contenido

1	INTRODUCCIÓN	
2	SECCIÓN 1	Desarrollando una estrategia de dinero móvil para Somalilandia
7	SECCIÓN 2	Implementando una estrategia de distribución efectiva y creando el ecosistema de dinero móvil
11	SECCIÓN 3	Resultados de la estrategia
17	CONCLUSIÓN	

Tablas e Ilustraciones

4	TABLA 1	Una comparación de M-PESA de Safaricom y Telesom ZAAD
10	FIGURA 1	Estructura del negocio de Telesom ZAAD
12	FIGURA 2	Aumento de suscriptores con el correr del tiempo
12	FIGURA 3	Aumento en las transacciones de persona a persona iniciadas por clientes de Telesom ZAAD con el correr del tiempo
13	FIGURA 4	Aumento en las transacciones de pagos de cuentas y pagos a comerciantes de Telesom ZAAD con el correr del tiempo
13	FIGURA 5	Número promedio de transacciones de Telesom ZAAD por usuario activo
14	TABLA 2	Total de transacciones en Telesom ZAAD en marzo de 2013
15	FIGURA 6	Crecimiento en los volúmenes de ingresos y salidas de efectivo con el correr del tiempo
16	FIGURA 7	Utilización de M-PESA y Telesom ZAAD (octubre 2012 – marzo 2013)

BILL & MELINDA
GATES foundation



ON
OMIDYAR NETWORK™

El programa MMU recibe apoyo de The Bill & Melinda Gates Foundation, The MasterCard Foundation y Omidyar Network.



Introducción

En junio 2009, el operador líder de la red móvil (MNO) de Somalilandia, Telesom lanzó Telesom ZAAD, el primer servicio de dinero móvil del país. Desde entonces, el servicio ha ganado significativo éxito: en junio 2012, casi un 40% de los suscriptores de Telecom GSM eran usuarios activos de Telesom ZAAD. Lo que más llama la atención acerca del servicio es el nivel de actividad en la plataforma de dinero móvil. Los usuarios activos de Telesom ZAAD realizan un promedio de más de 30 transacciones por mes, muy por encima del promedio global de 8,5 por mes.¹ Telesom ZAAD es uno de los 14 "Sprinters"² de dinero móvil de GSMA y es reconocido como uno de los servicios de dinero móvil de mayor éxito del mundo.

La Base de Datos sobre Inclusión Financiera Global del Banco Mundial (Findex) recientemente reveló que Somalia era uno de los mercados de dinero móvil de mayor actividad: 26% de la población informó acerca del uso de móviles para pagar sus cuentas, siendo ésta la tasa más elevada en el mundo y 32% el envío y la recepción de dinero. La mayor parte de esta actividad de dinero móvil ha sido impulsada por Telesom ZAAD.

Este estudio de caso detalla el éxito de Telesom ZAAD y los factores subyacentes de este éxito. El objetivo del servicio de dinero móvil para Telesom, en palabras de su Director Ejecutivo, ha sido siempre llevar la inclusión financiera a Somalilandia. Fue esta visión la que condujo a la compañía a ofrecer sus servicios a los clientes en forma gratuita, y ha producido también un número único de resultados que se analizan en la primera sección del estudio de caso.

Para transformar su visión de la inclusión financiera en una realidad, la estrategia de Telesom ha sido desarrollar el ecosistema de dinero móvil en torno a Telesom ZAAD. Este ecosistema se enfoca en la resolución de dos problemas que enfrentan los servicios de dinero móvil alrededor del mundo: poner dinero en el sistema y mantenerlo allí. La mayoría de los servicios de dinero móvil están aún funcionando como un servicio de transferencia de dinero, con clientes retirando todos sus fondos del sistema,

tan pronto como los reciben. Sin embargo, Telesom ZAAD ha tenido éxito al convencer a los usuarios de que mantengan dinero en sus billeteras electrónicas mediante la elaboración de un ecosistema de pagadores de salarios y comerciantes. En la sección 2 del estudio de caso se analiza exactamente cómo funciona el ecosistema y cómo está estructurado el negocio.

Los resultados de esta original y ambiciosa estrategia de dinero móvil se presentan en la sección tres. Estos resultados enmarcan un análisis del éxito que Telesom ZAAD ha logrado funcionando como un reemplazo del efectivo. El estudio de caso concluye con un breve análisis de los desafíos que enfrenta Telesom ZAAD, en tanto desarrolla sus servicios en los años venideros.



SECCIÓN 1

Desarrollando una estrategia de dinero móvil para Somalilandia

Telesom es el operador de dinero móvil líder en Somalilandia con cerca de 1 millón de conexiones móviles (alrededor de 85% de participación de mercado). Fundada en 2002, Telesom es una compañía privada, propiedad de 1.500 accionistas – todos somalilandeses que viven localmente o en el extranjero. El Director Ejecutivo de Telesom, Abdikarim Mohamed Eid, fue también uno de los siete fundadores de Telesom y ha estado dirigiendo las actividades de Telesom durante los pasados 12 años.

No existe una infraestructura bancaria formal en Somalilandia y no operan allí bancos reconocidos internacionalmente. El Sr. Abdikarim Mohamed Eid, y su administración reconocieron el impacto negativo que la falta de servicios financieros formales ha tenido en la economía de Somalilandia y que Telesom tuvo la oportunidad de considerar este problema

a través de Telesom ZAAD. Su visión más amplia fue la de traer servicios financieros a los habitantes de Somalilandia aunque a nivel estratégico el servicio inicialmente fue diseñado como una herramienta para la retención de clientes.

APRENDIENDO DE M-PESA Y ADAPTANDO EL MODELO A SOMALILANDIA

Previo al lanzamiento de Telesom ZAAD, un equipo de empleados del nivel superior de Telesom viajó a Kenia y Tanzania para estudiar los servicios M-PESA de Safaricom y Vodacom. Ellos aprendieron mucho acerca del modelo, pero identificaron algunos aspectos de los servicios que no podrían adaptarse a Somalilandia. Telesom decidió adaptar el modelo de M-PESA al contexto de su país en tres diferentes maneras.

- **Ofreciendo el servicio gratis.** En entrevista con MMU, el señor

¹ Véase Claire Pénicaud, 2013, "El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta de 2012 sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global", Programa de GSMA de Dinero Móvil para de los no bancarizados. Disponible online: http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU_State_of_Industry.pdf

² Ibid.

Abdikarim Mohamed Eid nos dijo, "Decidimos ofrecer el servicio de manera gratuita. El modelo de negocio de M-PESA no era aplicable al contexto de Somaliland, en donde la gente es muy pobre y no está familiarizada con el dinero móvil." La meta de Telesom ZAAD es tener al 40 % de la base de sus clientes de GSM activa antes de revisar esta política.

- **Utilizando sus propios agentes.** Telesom decidió utilizar su propia red de distribución en vez de reclutar

agentes externos. Esto significó tener que confiar en las tiendas que ya poseía y que operaban con empleados asalariados. Esta decisión fue tomada en parte por el hecho de que no existía una infraestructura bancaria formal o una cadena apropiada de tiendas/ negocios minoristas in Somalilandia, equipados para suministrar el servicio o para proporcionar una solución de distribución adecuada para Telesom ZAAD. Puesto que el dinero móvil era un concepto completamente nuevo en Somalilandia, la gerencia de

SOMALILAND HECHOS Y CIFRAS

Somalilandia es un pequeño territorio localizado en el Cuerno de África. En mayo de 1991, después de años de guerra civil, la población de Somalilandia declaró su independencia unilateral de la República Democrática de Somalia. Aunque Somalilandia no es reconocido como un país por la comunidad internacional, ha desarrollado sus propias instituciones gubernamentales y moneda, y funciona independientemente del resto de Somalia. Constitucionalmente, la República de Somalilandia es un país democrático con un sistema multipartidario.

Las telecomunicaciones en Somalilandia

Las telecomunicaciones constituyen uno de los sectores de la industria más dinámicos e innovadores en Somalilandia, pero es también muy competitivo. Hay cuatro operadores móviles funcionando en Somalilandia solamente y siete más en el resto de Somalia. La penetración del móvil es inferior al 45% y una fuerte competencia ha llevado a los operadores móviles a ofrecer algunas de las tasas de móvil más económicas del mundo. La industria de las telecomunicaciones está invirtiendo fuertemente en esta región para mejorar las conexiones; ya se ha alcanzado 3G en algunas regiones y la ciudad portuaria de Berbera pronto estará conectada al Sistema de Cable Submarino de África del Este vía Djibouti.



POBLACIÓN EN 2010
3.85m
 55% DE LOS SOMALILANDESES SON NÓMADAS
700,000 PERSONAS VIVEN EN HARGEISA, LA CIUDAD CAPITAL.^a

INGRESO ANUAL PER CÁPITA
\$250-\$350^a

TASA DE EMPLEO NACIONAL
52.6%^a

PIB
\$1.050m

PRECIO NOMINAL
\$2.100m
(PPP)^b

MONEDA OFICIAL
 CHELINES DE SOMALILANDIA, AUNQUE LOS CHELINES SOMALÍES SE USAN AMPLIAMENTE PARA TRANSACCIONES DE PEQUEÑO VALOR, SOMALILANDIA TIENE UN MERCADO DE MONEDA DUAL Y LOS DÓLARES AMERICANOS SE UTILIZAN CONSIDERABLEMENTE Y EN GENERAL CON MAYOR CONFIANZA.

^a Ministerio de Planificación y Desarrollo Nacional, Somalilandia 2012, "Somaliland In Figures." <http://slministryofplanning.org/images/somalilandinfigures/somaliland8edition.pdf> (acceso el 5 de abril de 2013).

^b Datos del Banco Mundial (Acceso 5 de abril de 2013)

	M-PESA DE SAFARICOM	ZAAD DE TELESOM
ESTRATEGIA DE ALCANCE DEL CLIENTE	LOS AGENTES SON EL PUNTO CLAVE DE CONTACTO ENTRE SAFARICOM Y SUS CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • DESDE EL LANZAMIENTO HA MONITOREADO MUY DE CERCA EL RATIO DE CLIENTES CON RELACIÓN A LOS AGENTES • ALREDEDOR DE 260 CLIENTES REGISTRADOS POR AGENTE REGISTRADO (MARZO 2013)⁴ 	LOS COMERCIANTES SON LOS PUNTOS CLAVE DE CONTACTO ENTRE TELESOM Y SUS CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • UN RATIO ESTABLE DE CLIENTES RESPECTO A LOS COMERCIANTES, DESDE EL LANZAMIENTO • ALREDEDOR DE 43 CLIENTES REGISTRADOS POR COMERCIANTE REGISTRADO
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	UTILIZA TANTO AGENTES INTERNOS COMO EXTERNOS PARA LA ENTRADA Y SALIDA DE EFECTIVO; LA MAYORÍA DE LOS AGENTES DE M-PESA SON AGENTES EXTERNOS	SÓLO SE UTILIZAN LOS NEGOCIOS DE TELESOM PARA ENTRADAS O SALIDAS DE EFECTIVO
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ENFOQUE EN TRANSFERENCIAS NACIONALES DE PERSONA A PERSONA	ENFOQUE HACIA PAGOS DE COMERCIANTES Y PAGOS DE SALARIOS
MODELO DE NEGOCIO	SERVICIO DE PAGO; M-PESA REPRESENTA 18% DE LOS INGRESOS DE SAFARICOM	SERVICIO GRATUITO; ENFOQUE EN INGRESOS INDIRECTOS

TABLA 1 Una comparación entre M-PESA de Safaricom y ZAAD de Telesom

Telesom también se dio cuenta de que significaría un desafío convencer a agentes externos para que ofrecieran el servicio. Por ambas razones, Telesom decidió utilizar su propia red de ventas como agentes de dinero móvil.

- **Incluyendo a los comerciantes desde un principio.** Aunque Telesom ha ofrecido la transferencia de dinero como producto principal desde el comienzo, la gerencia vio una oportunidad para el pago de bienes y servicios, a fin de estimular el crecimiento y ayudar a la compañía a mantener su número creciente de clientes. Como resultado, la adquisición de comerciantes tomó el lugar de la adquisición de agentes, utilizada en el modelo de Kenia.

INVERSIONES Y GANANCIAS

Exactamente desde el comienzo, el compromiso de Abdikarim Mohamed Eid para con el servicio coincidió con una sólida inversión: "Desde temprano decidimos realizar una inversión significativa en el servicio. Sabíamos que la educación del cliente sería difícil ya que el nivel de educación financiera en Somalilandia estaba muy por debajo del de Kenia o Tanzania".

En el primer año se tomó un enfoque de libro abierto para presupuestar y así

lograr el despegue del servicio. Una cuarta parte de la inversión inicial de US\$1 millón⁴ fue aplicada al desarrollo de la plataforma dentro de la organización interna, utilizando la propia codificación y pericia en desarrollo de Telesom. Puesto que Telesom ZAAD siempre ha sido tratado como un negocio separado de los negocios principales de GSM de Telesom, ha tenido desde un principio su propia unidad dedicada a los negocios. La otra mitad de la inversión inicial fue utilizada para establecer y equipar la oficina central de Telesom ZAAD, lugar en donde actualmente trabaja el equipo.

La estrategia de inversión adquirió una nueva luz cuando se analizó el modelo de negocio: Telesom ZAAD ha sido un servicio gratuito desde el comienzo. Aunque ésta es tanto una decisión financiera como estratégica, está dirigida por un compromiso hacia la inclusión financiera y el reconocimiento de que la educación del cliente constituiría un importante desafío para el éxito del servicio.

Desde una perspectiva financiera, aunque Telesom decidió ofrecer sus servicios de dinero móvil de manera gratuita, la compañía pudo rápidamente recuperar su inversión inicial a través de ingresos indirectos:

MÁS DEL **70%** DE TIEMPO AIRE DE TELESOM SE VENDE A TRAVÉS DEL DINERO MÓVIL.

⁴ Esta cifra de US \$ 1 millón está en línea con la mayoría de los "sprinters" de dinero móvil. Véase Claire Pénicaud, 2013, "El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta de 2012 sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global", Programa de GSMA de Dinero Móvil para de los no bancarizados. Disponible online: http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU_State_of_industry.pdf

⁵ Safaricom año fiscal 2013 resultados, disponible online: http://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/Resources_Downloads/FY_2013_Results_Presentation.pdf

- Los ahorros en la distribución de tiempo aire han sido significativos, con casi 70% del tiempo aire de Telesom vendido a Telesom ZAAD en abril de 2013, más que a través de las tarjetas “raspa y gana”. Estos ahorros ascendieron a US\$2 millones en 2012, US\$1,8 millones en 2011 y US\$865.000 en 2010.
 - Telesom también incrementó las ventas de tiempo aire gracias a Telesom ZAAD. Esto representa la diferencia entre el crecimiento de ventas proyectado y el crecimiento real. En 2010, poco después del lanzamiento del servicio, Telesom registró un 33% de incremento en las ventas de tiempo aire, 22% en 2011 y 17% en 2012.
 - Finalmente, Telesom logró reducir el riesgo de deserción de clientes de 5%, antes del lanzamiento de Telesom ZAAD, a 2% en 2013.
- Dada la fuerte competencia en los precios para voz y SMS, los ingresos indirectos han resultado ser esenciales y Telesom ZAAD está dando a Telesom una importante distinción competitiva.

¿DEBEN MÁS PROVEEDORES DE DINERO MÓVIL OFRECER SUS SERVICIOS DE MANERA GRATUITA?

Aunque podría parecer atractivo dado el éxito de Telesom ZAAD, la oferta de dinero móvil en forma gratuita no es suficiente para impulsar la adopción de clientes por sí misma, y los proveedores de dinero móvil necesitan sopesar cuidadosamente los pros y los contras antes de adoptar este modelo de negocio.

La fuerte competencia y la guerra de precios para la voz y SMS influenciaron en gran medida la decisión de Telesom de crear Telesom ZAAD como herramienta de retención y ofrecerla gratuitamente. Aunque ciertamente esto contribuyó al rápido crecimiento del servicio, otros factores contribuyeron también al éxito de Telesom: Telesom es una de las marcas más reconocidas y confiables en Somalilandia y uno de los mayores empleadores.

Telesom no es el único proveedor que ofrece dinero móvil gratuitamente. Algunos servicios en otras regiones de Somalia han adoptado también esta estrategia. Otros proveedores africanos también ofrecen actualmente o han ofrecido transferencias gratuitas de persona a persona: Stanbic en Nigeria, yu en Kenia, y Airtel en Tanzania, entre otros.

PROCEDIMIENTOS DE DEBIDA DILIGENCIA DEL CLIENTE EN SOMALILANDIA

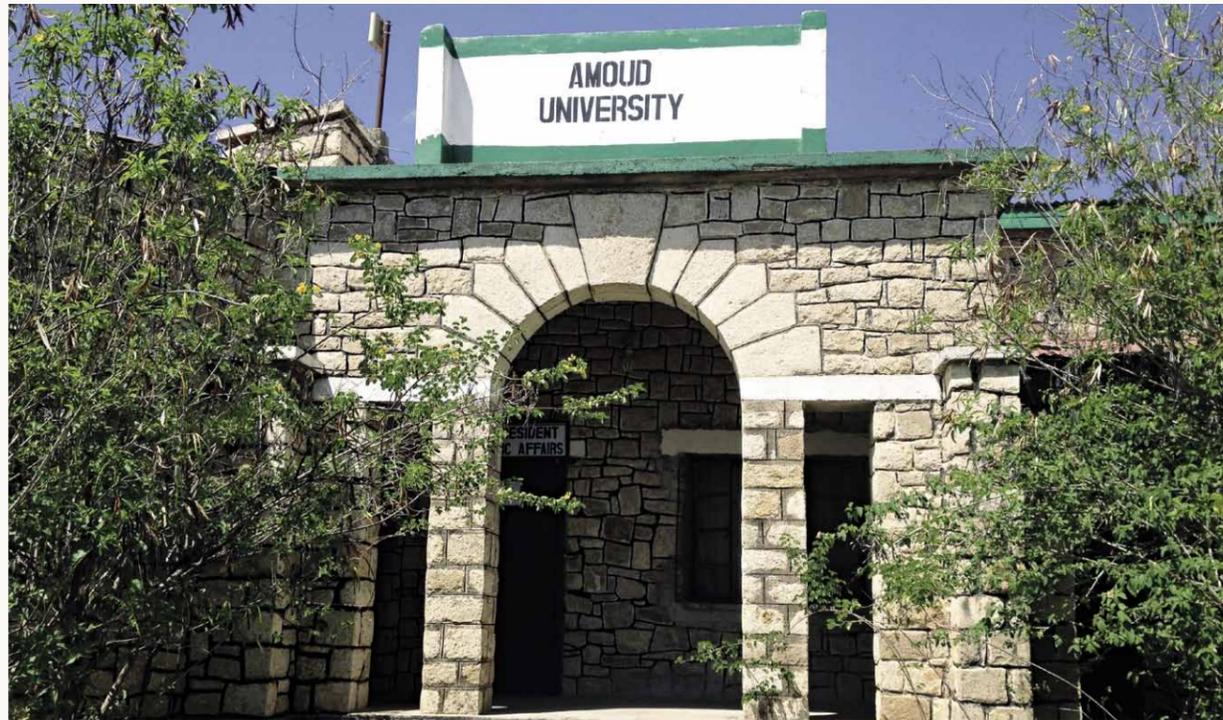
El Banco Central de Somalilandia se inauguró en 1994. Cuando se lanzó Telesom ZAAD, en 2009, no había regulación establecida para el dinero electrónico y se le concedió a Telesom una licencia de remesas. Puesto que la regulación de remesas no proporciona lineamientos específicos acerca de la oferta de servicios de dinero móvil, Telesom decidió adoptar un enfoque proactivo para identificar e implementar los procedimientos de debida diligencia del cliente (CDD por sus siglas en inglés). Para mitigar el riesgo de que el servicio fuera utilizado para delitos financieros, Telesom adoptó los procedimientos CDD que cumplen con las directrices internacionales establecidas por el Grupo de Acción Financiera (FATF, por sus siglas en inglés).

Todos los clientes de Telesom ZAAD están sujetos a procedimientos de identificación que confirmen su identidad. Si el cliente es una compañía o firma, Telesom se asegura que esté apropiadamente constituida y que todos los accionistas o beneficiarios directos o finales estén identificados como personas idóneas y apropiadas con las que realizar negocios.

Siguiendo la recomendación de FATF de adoptar un enfoque basado en el riesgo para la debida diligencia del cliente, Telesom creó dos tipos de cuentas para los clientes de ZAAD: cuentas ordinarias con un límite de saldo de US\$ 2.000 y cuentas de elevado valor. Para abrir una cuenta ordinaria, un cliente debe visitar uno de los negocios de Telesom y mostrar un documento de identificación tal como un pasaporte, licencia de conducir u otro documento de identificación válido. Puesto que no existe una ID formal emitida a nivel nacional en Somalilandia, muchos clientes no cuentan con un documento de identificación. Esos clientes pueden contratar el servicio siempre que sean referidos por un jefe local o una persona de negocios bien conocida, que debe proporcionar una confirmación por escrito de su identidad.

Se copia la prueba de identidad de cada cliente y Telesom la archiva en forma digital, junto con una foto del cliente. Esto permite que todos los agentes puedan controlar la identidad de cada cliente registrado de Telesom ZAAD, cada vez que el cliente realiza una salida o entrada de efectivo, cuando su imagen aparece en la pantalla del computador del agente. Todos los agentes cuentan con un computador personal conectado a una base de datos central y también pueden calificar a cada nuevo cliente que ellos registran como de “bajo riesgo” o “alto riesgo”, basándose en una entrevista que se realiza durante el proceso de registro. Las transacciones de los clientes de alto riesgo son monitoreadas muy de cerca por Telesom ZAAD, que verifica la fuente de fondos para asegurarse que coincide con la información del cliente, negocio y perfil de riesgo.

Telesom ZAAD ha nombrado a un oficial para la lucha contra el lavado de dinero (AML por sus siglas en inglés) y diputados quienes son responsables en cuanto a asegurar que los agentes de Telesom ZAAD y el resto del personal de Telesom vigilan para detectar y prevenir actividades ilegales. Telesom ZAAD controla regularmente y revisa la pertinencia, efectividad e idoneidad de sus normas y procedimientos de cumplimiento de Conozca a su Cliente (KYC por sus siglas en inglés). Todos los agentes de Telesom ZAAD y el personal de Telesom reciben capacitación, por lo menos una vez al año, sobre el cumplimiento de las normas de KYC para asegurar que ellos comprenden y están comprometidos con la defensa del cumplimiento de las normas y procedimientos de Telesom ZAAD.



SECCIÓN 2

Implementando una estrategia de distribución efectiva y creando el ecosistema de dinero móvil

Comprender el estatus de las características socio-económicas de Somalilandia fue un punto de partida importante en el desarrollo de la estrategia de distribución de Telesom ZAAD. A fin de hacer efectiva su visión de suministro de servicios financieramente inclusivos, Telesom eligió utilizar un servicio de dinero móvil basado en una billetera, con la finalidad de mantener efectivo en el sistema. Para realizar esto, se enfocaron en el desarrollo de un sólido ecosistema de dinero móvil alrededor del servicio, que ha informado y

documentado su enfoque dirigido tanto a productos como a la distribución.

COMPROMISO CON LOS PAGOS A COMERCIANTES Y LOS PAGOS DE SALARIOS

Telesom ZAAD fue lanzado con un enfoque hacia los pagos de salarios y pagos a comerciantes. La idea era crear un sistema de dinero móvil que no requiriera que los usuarios del servicio depositaran y retiraran efectivo repetidamente. En cambio, los usuarios de Telesom ZAAD recibirían regularmente dinero en la

CONVENCINDO A LOS COMERCIANTES Y A LAS INSTITUCIONES DE REALIZAR Y ACEPTAR PAGOS UTILIZANDO TELESOM ZAAD

Kaah Electric Power Company

Kaah es el principal proveedor de electricidad en Somalilandia. Antes del lanzamiento de Telesom ZAAD, Kaah empleaba 50 cobradores de cuentas que recaudaban los pagos puerta por puerta. El sistema no era solamente inseguro para los cobradores de cuentas, sino que también carecía de la posibilidad de seguimiento y de la transparencia que la compañía necesitaba para controlar sus pagos de manera apropiada. Los clientes de Telesom ZAAD también pueden ir a la oficina de la compañía para pagar sus cuentas con efectivo, pero ésta no era una solución conveniente. Poco después del lanzamiento de Telesom ZAAD, en 2009, Kaah permitió a sus clientes pagar sus cuentas de electricidad con dinero móvil. Hoy en día, 85% de los 12.000 clientes de Kaah utilizan a Telesom ZAAD para abonar sus cuentas de electricidad.

En 2010, Kaah comenzó a pagar los salarios de sus 400 empleados a través de Telesom ZAAD. Abdirahman Farah Jama, del departamento financiero de Kaah, nos dijo que los empleados estaban muy satisfechos con este nuevo sistema puesto que ya no necesitaban ir a la oficina central a recoger sus salarios cada mes, y podían utilizar a Telesom ZAAD para realizar pagos y transferencias a distancia cuando tenían que trabajar en otras zonas del país.

Amoud University

Amoud University, en Boroma, es la Universidad más antigua de Somalilandia y una de las de mayor reputación. Amoud solamente acepta Telesom ZAAD como medio de pago de la matrícula de sus 3.000 estudiantes. Trescientos de los cuatrocientos empleados de Amoud reciben el 100% de su salario a través de Telesom ZAAD y todos los suministros que se reciben en la Universidad, se abonan utilizando a Telesom ZAAD.

De acuerdo con Ahmed Abdullahi Boqorre, el Vicepresidente de Administración en Amoud: "El uso de Telesom ZAAD nos ha ahorrado tiempo y dinero, y agregado trazabilidad y transparencia en nuestros sistemas de contabilidad. Los estudiantes abonan sus cargos en cuotas, de esa manera nosotros podemos rápidamente hacer un seguimiento del pago, cosa que no podíamos hacer anteriormente". Amoud requirió a sus proveedores que se cambiaran a Telesom ZAAD para los pagos y los más grandes proveedores, a su vez, han requerido que sus proveedores se pasen también a Telesom ZAAD.

Enfoque hacia los usuarios corporativos

Conseguir a Kaah y Amoud como usuarios corporativos fue desde el punto de vista estratégico muy importante para Telesom, ya que su alcance e influencia podría filtrarse en otros proveedores, empleados y clientes.

Telesom está comprometido a trabajar de manera cercana con sus clientes corporativos y ha desarrollado una plataforma de características personalizadas para sus negocios. Por ejemplo, cuando Amoud University solicitó a Telesom ZAAD que desarrollara una nueva característica en su interfaz con base en la Web, éstos reaccionaron rápidamente. Tal como lo explicó Ahmed Abdullahi Boqorre: "Nosotros solicitamos una característica de filtro que nos permitiera buscar a través del número del estudiante y así extraer todas las transacciones. Este no era un campo que Telesom ZAAD estuviera ofreciendo de manera estándar, pero ellos rápidamente hicieron el cambio para nuestro uso."

billetera (por ejemplo, sus salarios), mantendrían un pequeño balance y lo utilizarían para las transacciones diarias, tal como el pago de mercaderías

y servicios. A fin de promover ambos productos de manera exitosa, Telesom concentró sus esfuerzos en dos grupos meta: comerciantes y empleadores.



Al comienzo, el equipo pasó mucho tiempo educando a los comerciantes acerca del servicio. Telesom también ofreció a los nuevos comerciantes auriculares como un incentivo para aceptar pagos vía Telesom ZAAD, pero ellos rápidamente interrumpieron este programa ya que los comerciantes comenzaron a llegar a Telesom ZAAD aun sin este incentivo. Cuando se lanzó Telesom ZAAD, en junio de 2009, 170 comerciantes ya habían acordado aceptar pagos vía dinero móvil. Se estimuló a los comerciantes para que utilizaran el dinero electrónico en sus cuentas para comprar productos de Telesom, en vez de pagar en efectivo, lo que ha ayudado a mantener dinero en el sistema. Muchos servicios de dinero móvil se esfuerzan para hacer que sus clientes mantengan un balance, sin embargo Telesom ha obtenido un gran éxito en este aspecto.

Hoy en día dos miembros del equipo de Telesom ZAAD se dedican a la supervisión de los comerciantes y al control de sus actividades a diario. También identifican a comerciantes con limitada actividad y los visitan para comprender cuál es la razón.

El equipo de Telesom ZAAD sabe que convencer a los empleadores para que pagaran los salarios a través del dinero móvil sería un desafío particular, puesto que el dinero móvil era algo muy nuevo en Somalilandia. Telesom decidió liderar el camino y dos meses antes del lanzamiento comercial de Telesom ZAAD, comenzó a pagar a sus 1.430 empleados exclusivamente con dinero móvil. Esta fue una decisión muy audaz – la mayoría de los proveedores de dinero móvil que deseaban estimular los pagos de salarios, comenzaron por pagar solamente un pequeño porcentaje (normalmente entre 5% y 10%) de los salarios de sus empleados utilizando el dinero móvil. Esto ayudó a convencer a otras compañías para que comenzaran a pagar a sus empleados utilizando Telesom ZAAD.

Telesom también quería que sus empleados se convirtieran en embajadores de la marca, y que comenzaran a utilizar Telesom ZAAD para pagar la renta, comprar mercaderías y servicios, y transferir dinero. Como clientes con un relativo patrimonio neto elevado para sus negocios locales, los empleados de Telesom promovieron el servicio con gran efectividad. Para estimular el consumo con la promoción boca-a-boca, Telesom entrenó

OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS DE TELESOM ZAAD

Transferencias:

- Transferencia nacional de dinero
- Transferencia de dinero entre redes
- Transferencia internacional de dinero

Pagos y desembolsos:

- Pagos persona a negocios (P2B) - ir de compras: instituciones educativas (pagos de cuotas de colegios); proveedores de servicios de salud; (recaudación de adeudos); proveedores de servicios públicos (cuentas mensuales por electricidad, agua, basuras, TV, etc.)
- Pagos negocio a negocio (B2B) - compras y pagos de cuentas
- Pagos negocios a personas (B2P) - nómina de sueldos y pagos grupales, gastos
- Tiempo aire, recargas de datos en Internet

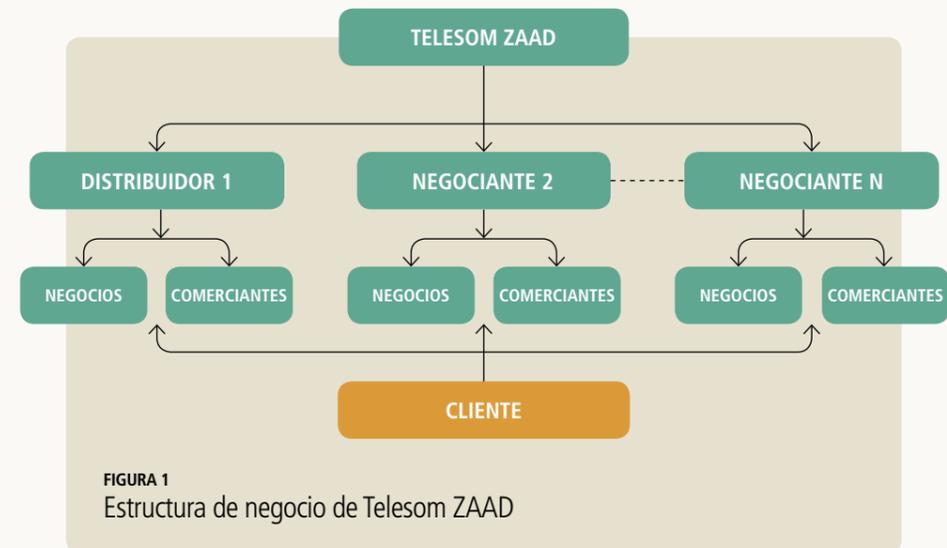
Transacciones de conversión:

- Entradas y salidas de efectivo

a todos sus empleados acerca de Telesom ZAAD, de manera que fueran fluidos en el uso y promoción del nuevo servicio.

DISTRIBUCIÓN DE DINERO MÓVIL

Telesom opera 178 de sus tiendas minoristas (sus propios puntos de venta) distribuidas a lo largo de Somalilandia, lo que fue suficiente para alcanzar su base de suscriptores. Las 20 tiendas más grandes, a las que Telesom denomina “distribuidores”, son responsables de la administración de la liquidez de las tiendas más pequeñas. En el modelo de Telesom ZAAD, las personas que trabajan en tiendas que facilitan la entrada y salida de efectivo, así como los comerciantes que supervisan pequeñas tiendas, son todos empleados de Telesom. Como tales, ellos reciben un salario mensual de Telesom. La oferta de un servicio de dinero móvil de elevada calidad es uno de sus objetivos y su bono depende de si pueden o no alcanzar sus metas de dinero móvil.



Es interesante, que agentes de comercio sean también responsables del reclutamiento y la supervisión de los comerciantes. Esto refleja la importancia de los comerciantes para la estructura del negocio de Telesom ZAAD. Para Telesom las dos maneras en las que los clientes pueden interactuar directamente con la compañía son a través de los agentes y los comerciantes y a ambos grupos se les asignó igual importancia. Todo el personal de Telesom ZAAD está entrenado para utilizar los servicios cuando son contratados y luego reciben una capacitación de refresco cada año. Esta capacitación ha asegurado el mantenimiento de elevados niveles de conocimientos y de servicio al cliente por parte del personal. También se han encontrado e identificados rápidamente eslabones débiles en la cadena de valores, esto además del sistema de distribución interna, preserva la confianza en la marca Telesom ZAAD.



Operadores de cambio de Dinero en una calle de Hargeisa

EL ECOSISTEMA MÁS AMPLIO

Enfocarse en el ecosistema ha supuesto que Telesom ZAAD haya tenido que conectarse con otras partes interesadas clave de servicios financieros, incluyendo aquellos que realizan cambio de dinero (también llamados operadores intercambiadores de moneda) y servicios cercanos de dinero móvil.

Dado que la plataforma de Telesom ZAAD utiliza solamente dólares americanos, los operadores de cambio constituyen una parte importante del extenso ecosistema de dinero móvil. Los clientes de Telesom ZAAD a menudo necesitan cambiar chelines de Somalilandia en dólares, antes de poder realizar un depósito de efectivo en su cuenta de Telesom ZAAD. Los usuarios de Telesom ZAAD pueden ir, ya sea a una tienda de Telesom para hacer el cambio o bien a uno de los 6.500 operadores de cambio de Somalilandia. Cuando los usuarios de Telesom ZAAD van a un operador de cambio, simplemente tienen que llevar los chelines de Somalilandia y solicitar el monto equivalente en dólares para que se depositen en sus cuentas. Esto se realiza como una transferencia tradicional de persona a persona, puesto que los operadores de cambio también disponen de cuentas de clientes estándar. Cada vez que depositan un valor en dólares en una billetera de Telesom ZAAD, los operadores cambiarios están ayudando a facilitar y expandir las transacciones de dinero móvil.

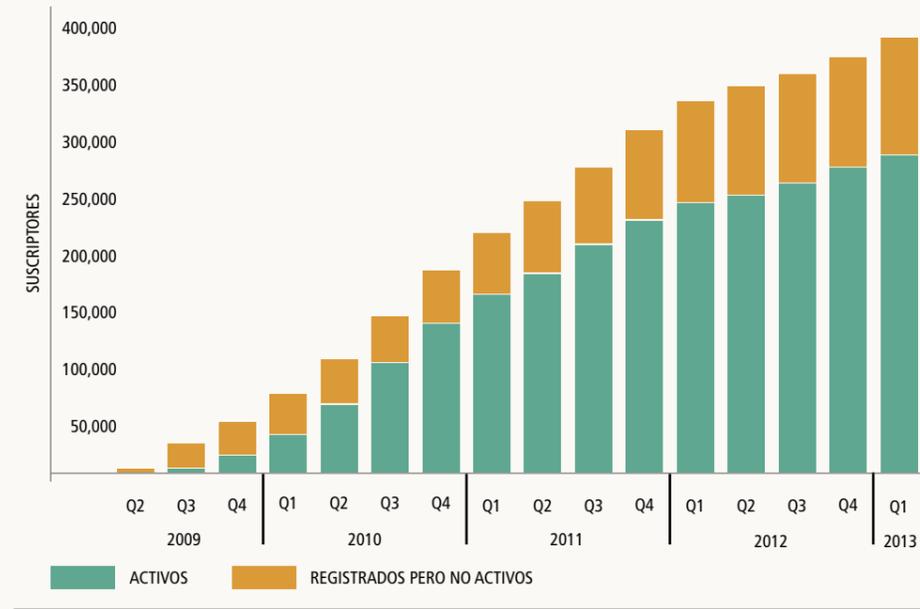


FIGURA 2 Crecimiento de los suscriptores en el correr del tiempo



SECCIÓN 3 Resultados de la estrategia

CREANDO UNA BASE DE SUSCRIPTORES ACTIVOS

Telesom ha puesto gran parte de su enfoque en el desarrollo de una base activa de suscriptores, tanto para los clientes como para los comerciantes. Rápidamente estos esfuerzos tuvieron su recompensa – exactamente después de un año del lanzamiento de Telesom ZAAD, más del 70% de suscriptores estaban usando activamente el servicio. La tasa de suscriptores activos ha permanecido en el mismo nivel desde entonces y nunca ha caído por debajo del 70 por ciento.

Es interesante señalar que tanto la base de clientes como la de comerciantes siempre han crecido a la par. Desde el lanzamiento de Telesom ZAAD en junio 2009, Telesom ha mantenido un ratio de aproximadamente 43 clientes registrados por comerciante registrado. En abril de 2013, más de 368.000

clientes y 8.600 comerciantes se registraron en Telesom ZAAD y 275.000 de éstos eran activos. Esto representa 35,6% de la base de GSM de Telesom.

VOLÚMENES CRECIENTES DE TRANSACCIONES (JUNIO DE 2009 A ABRIL DE 2010)

Las figuras 3 y 4 muestran el crecimiento en volumen de los principales productos de Telesom ZAAD: Las transferencias de persona a persona, cuentas y pagos a los comerciantes.⁶ Ambas figuras muestran una curva de crecimiento similar y existe un notable punto de inflexión en abril de 2010.

El servicio fue lanzado en junio de 2009 y para abril de 2010, el conocimiento del servicio había alcanzado un punto crítico. El impacto de sus campañas de mercadeo en los pueblos rurales se hizo evidente y el servicio comenzó a despegar. Telesom siempre ha sido lo suficientemente

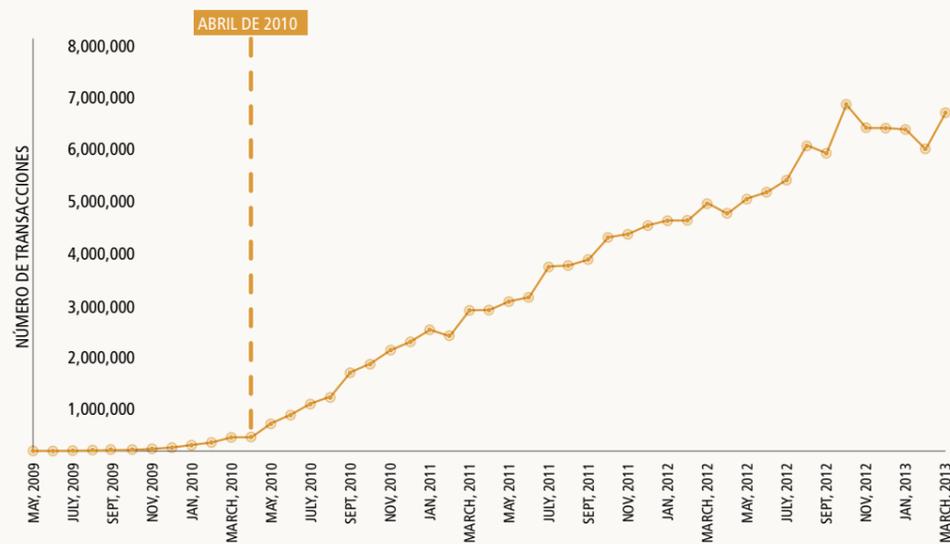


FIGURA 3 Crecimiento en transacciones de persona a persona iniciadas por clientes de Telesom ZAAD en el correr del tiempo

ágil para responder a las condiciones cambiantes del mercado: una sequía en Somalilandia, durante este periodo, requirió varias respuestas de emergencia por parte de las ONG para usar Telesom ZAAD para el desembolso de sus pagos. Esta flexibilidad, combinada con extensas campañas de mercadeo, produjo en abril

de 2010 un crecimiento exponencial (este punto de inflexión se hace visible en las Figuras 3 y 4). La evidencia anecdótica sugiere que los clientes y los comerciantes comenzaron a llegar a Telesom ZAAD naturalmente, indicando que su estrategia en cuanto a desarrollar un ecosistema estaba comenzando a dar frutos.

35.6%
PORCENTAJE DE SUSCRIPTORES DE TELESOM GSM QUE ESTABAN USANDO ACTIVAMENTE A ZAAD

⁶ Transferencias de persona a persona y los pagos de salarios tienen los mismos códigos de identificación en la plataforma de Telesom ZAAD, lo que no permite este tipo de operaciones para diferenciarse en la base de datos. Lo mismo se aplica para de pagos de cuentas y pagos a comerciantes.

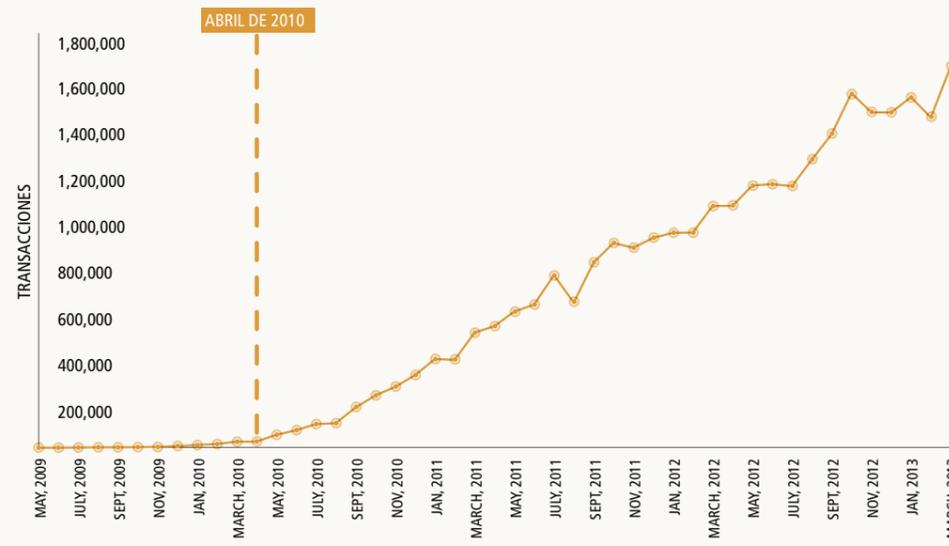


FIGURA 4
Crecimiento en las transacciones de persona a persona iniciadas por clientes de Telesom ZAAD en el correr del tiempo

41
NÚMERO DE TRANSACCIONES POR USUARIO ACTIVO DE ZAAD, EN MARZO DE 2013

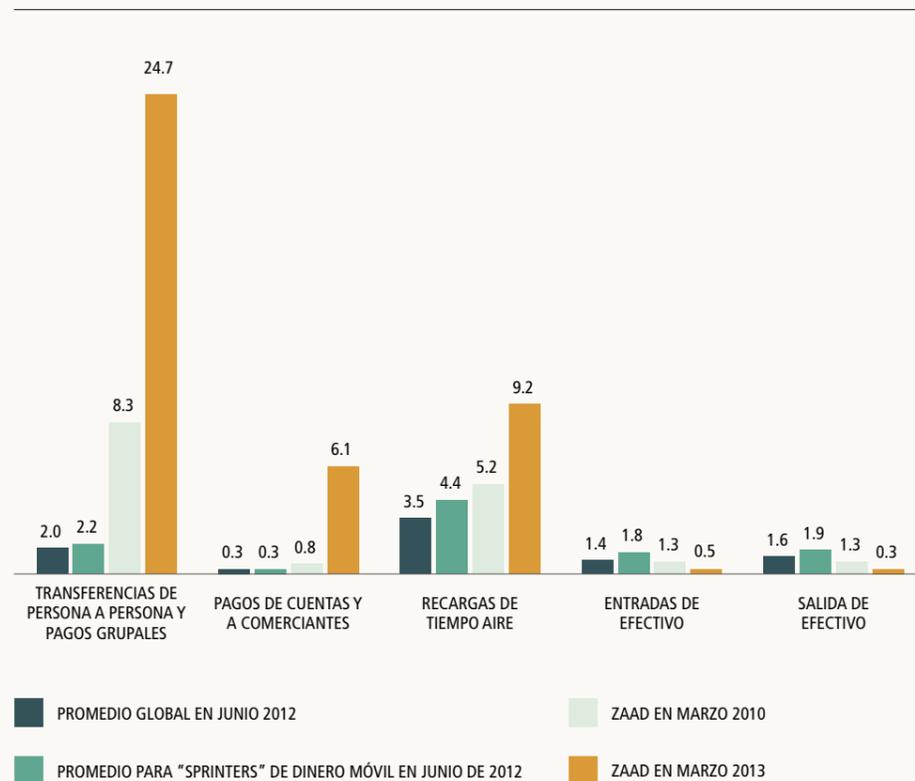


FIGURA 5
Número promedio de transacciones de Telesom ZAAD por usuario activo⁷

⁷ Promedios globales y los promedios de los "sprinters" de dinero móvil provienen de la Encuesta de 2012 sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global.

REEMPLAZO DE EFECTIVO

Los servicios de dinero móvil en todo el mundo se han esforzado para desarrollar sus servicios en algo más que una simple herramienta de remesas. Tal como se describió previamente en este documento, Telesom ha tenido éxito en lograr que sus clientes mantengan su dinero en sus billeteras de Telesom ZAAD y que usen el dinero móvil, en vez de efectivo, para una variedad de transacciones diarias.

¿Cuáles son los beneficios que realmente supone el reemplazo del efectivo?

Para los clientes, el dinero móvil ofrece una alternativa segura y conveniente al efectivo. Otorgándoles a los consumidores acceso seguro e inmediato a todos los fondos que demandan, Telesom ha mejorado significativamente la capacidad de los consumidores de Somalilandia para tomar mejores decisiones en sus compras. Para el sector privado, el dinero móvil ha mejorado la facilidad en las transacciones de negocios, particularmente mejorando la trazabilidad y dando a los comerciantes acceso a una gran cantidad de clientes con fáciles medios de pago. Finalmente, para los bancos centrales las transacciones digitales proporcionan una mayor transparencia, unos menores costos de producción y una mejor visibilidad del entorno económico.

A finales de marzo de 2010, menos de un año después del lanzamiento, Telesom ZAAD ya había alcanzado los niveles de uso que eran, ya sea ligeramente más elevados que los promedios globales para transferencias, desembolsos y transacciones de pago, o en línea con los promedios globales para transferencias, desembolsos y transacciones de pago, o en línea con los promedios globales para entradas y salidas de efectivo (ver Figura 5).

TELESOM ZAAD COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL REEMPLAZO DE EFECTIVO (ABRIL DE 2010 A MARZO DE 2013)

En marzo de 2013, el uso del servicio por parte de los clientes había sobrepasado los promedios de los "sprinters" de dinero móvil. Cada cliente activo en promedio realizó casi 25 transferencias de persona a persona y más de 6 pagos de cuentas solamente en marzo de 2013. Mientras tanto, la frecuencia de entradas

TIPO DE TRANSACCIÓN	NÚMERO TOTAL DE TRANSACCIONES	NÚMERO TOTAL DE TRANSACCIONES POR SUSCRIPTOR ACTIVO ⁸	NÚMERO TOTAL DE SUSCRIPTORES REALIZANDO UNA TRANSACCIÓN	PORCENTAJE DE SUSCRIPTORES REALIZANDO UNA TRANSACCIÓN ⁹
TRANSFERENCIA DE PERSONA A PERSONA INICIADA POR UN CLIENTE	6,507,315	24.2	244,405	66.4%
TRANSFERENCIA PERSONA A PERSONA INICIADA POR UN COMERCIANTE Y PAGO DE SALARIO	294,912	46.8	5,162	59.9%
RECARGA DE AIRE TIEMPO	2,478,010	9.2	184,796	50.2%
PAGO DE UNA CUENTA POR EL CLIENTE Y PAGO DEL COMERCIANTE	1,652,150	6.1	160,548	43.6%
PAGOS DE COMERCIANTE A COMERCIANTE	29,593	4.7	3,825	44.4%
ENTRADA DE EFECTIVO DEL CLIENTE	147,479	0.5	53,558	14.6%
RETIRO SALIDA DE EFECTIVO DEL CLIENTE	78,359	0.3	28,956	7.9%
RETIRO SALIDA DE EFECTIVO DEL COMERCIANTE	3,435	0.5	755	8.8%

TABLA 2
Total de transacciones en Telesom ZAAD en marzo de 2013

⁸ En marzo de 2013, había 275.382 suscriptores activos de Telesom ZAAD diariamente, incluyendo un estimado de 269.079 clientes activos y 6.303 comerciantes activos.

⁹ En marzo de 2013 había 368.023 clientes registrados y 8.620 comerciantes registrados.

y salidas de efectivo disminuyó de 1,3 a 0,5 respectivamente, en marzo de 2010, y de 1,3 a 0,3 en marzo de 2013. Estos son signos claros de que Telesom ZAAD está evolucionando hacia una herramienta de reemplazo de efectivo.

La estrategia de ecosistema de Telesom ZAAD y el enfoque sobre los pagos de salarios y los pagos a comerciantes ha funcionado claramente. Los clientes están poniendo dinero en el sistema a través de otros medios diferentes del depósito de efectivo y el dinero permanece en el sistema. En vez de salidas de efectivo, los usuarios de Telesom ZAAD mantienen un saldo en su cuenta y utilizan este balance para realizar transferencias o para efectuar pagos. Este punto está confirmado por el examen de las curvas de entrada y salida de efectivo que aparecen en la Figura 6.

Mientras que los depósitos de efectivo de los clientes han continuado creciendo en volumen desde abril de 2010, la tasa de crecimiento ha descendido, y casi tres años sobre el volumen total es 250% mayor. La

salida de efectivo de los clientes, por otra parte, ha aumentado solamente 50% desde mayo de 2010.

La evidencia del éxito de Telesom ZAAD como un reemplazo del efectivo puede sintetizarse claramente examinando el saldo positivo en su cuenta con Telesom ZAAD, US\$37 como promedio. El análisis de Telesom de los saldos de las cuentas en el correr del tiempo, indica que los clientes ahora están cómodos manteniendo sus balances, en tanto comprenden que hay múltiples formas de utilizar los fondos. Los comerciantes minoristas también están manteniendo dinero en el sistema – 83% mantienen un saldo positivo de US\$352 como promedio.

Una forma de evaluar hasta qué punto ha sido adoptado un servicio de dinero móvil, consiste en observar cómo fluye el dinero hacia, a través y fuera del sistema. En el caso de M-PESA de Safaricom, desde octubre de 2012 a marzo de 2013, US\$5.300 millones ingresaron en el sistema a través de entradas de efectivo y US\$4.600 millones salieron a través de salidas de efectivo. El

TELESOM ES EL PRIMER PROVEEDOR DE DINERO MÓVIL EN CREAR UN SISTEMA DE DINERO MÓVIL QUE ESTÁ FUNCIONANDO EFECTIVAMENTE COMO HERRAMIENTA DE REEMPLAZO DEL EFECTIVO

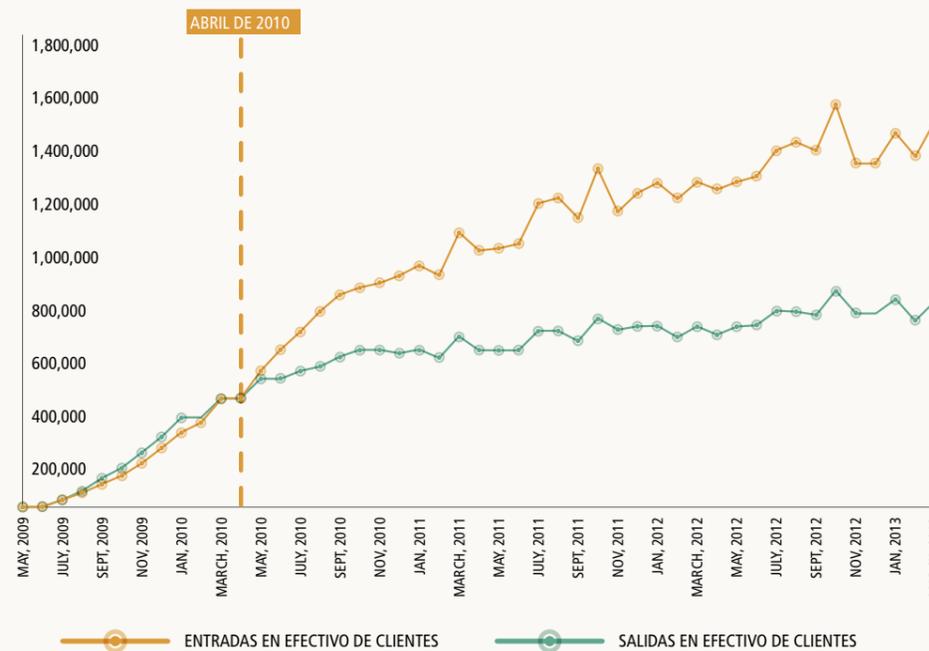
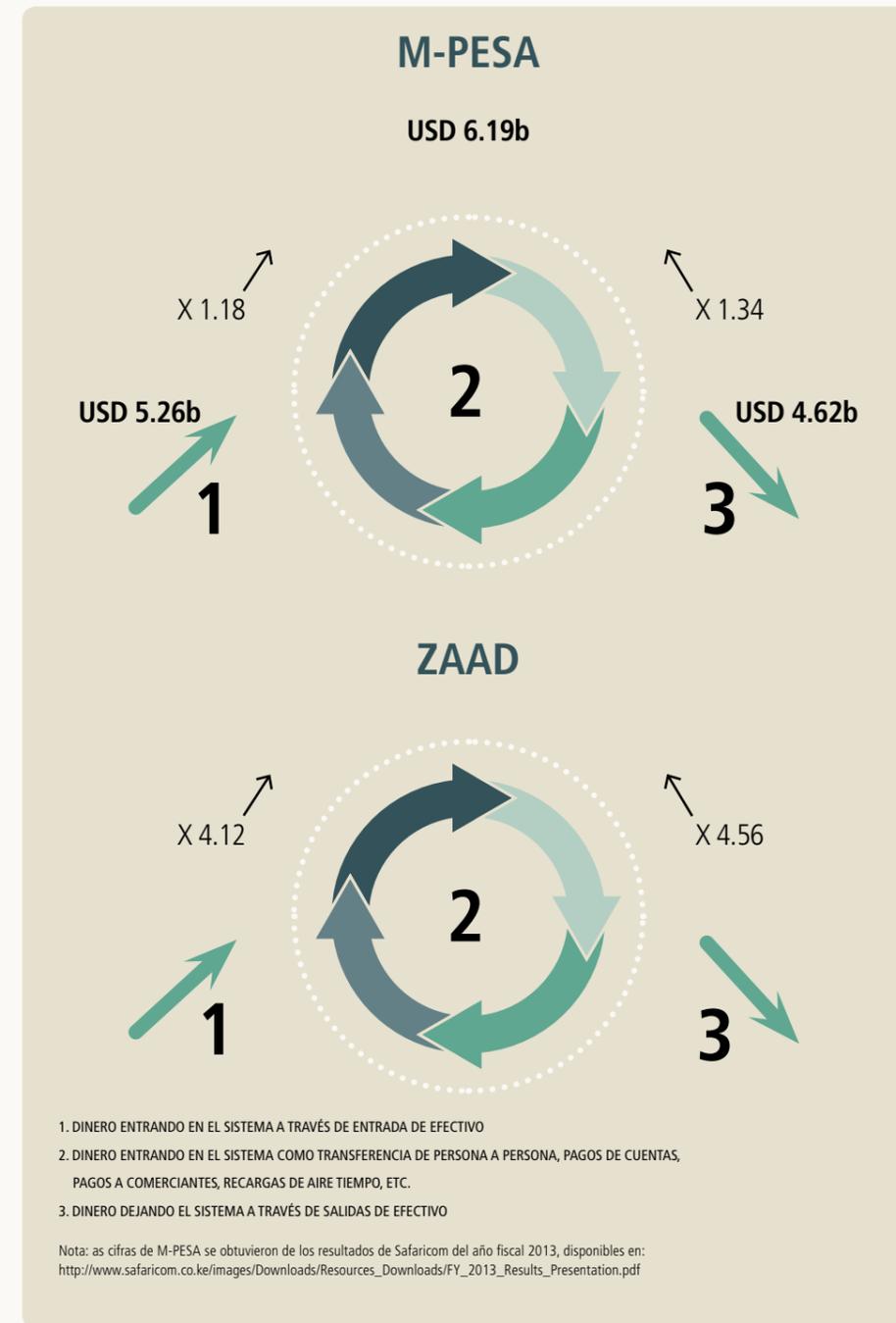


FIGURA 6 Crecimiento en los volúmenes de entradas y salidas de efectivo en el correr del tiempo

valor total de todas las transacciones en el sistema (transferencias y pagos, excluyendo entradas y salidas de efectivo) durante este periodo fue de US\$6.200 millones. Esto significa que cada dólar cobrado se movió a través del sistema 1,2 veces, como una transferencia o un pago, antes de salir del

sistema. En comparación, ese ratio estaba justo por encima de 4,1 para Telesom ZAAD durante el mismo periodo. Toda la evidencia parece indicar que Telesom es el primer proveedor de dinero móvil en crear un sistema de dinero móvil que está funcionando efectivamente como herramienta de reemplazo del efectivo.



4.1 RATIO DEL MONTO DE DINERO CON EL QUE SE ESTÁN REALIZANDO TRANSACCIONES RESPECTO AL MONTO DE ENTRADAS DE EFECTIVO

FIGURA 7 Utilización de M-PESA y Telesom ZAAD (octubre de 2012 – marzo de 2013)



Conclusión

Telesom ha aprendido de las experiencias de los servicios exitosos de dinero móvil en países vecinos y aplicó estas lecciones al contexto cultural y socio-económico único de Somalilandia. Aparte del modelo de negocio gratuito y red de distribución interna, la gran diferencia en el enfoque de Telesom es su compromiso con el pago de salarios y el pago a los comerciantes. Los resultados han sido extremadamente estimulantes; Telesom ha creado un nuevo modelo para el dinero móvil en donde los clientes son animados a mantener dinero en el sistema en vez de retirarlo.

Sin embargo, Telesom ZAAD pronto estará enfrentándose a algunos importantes desafíos.

Primero, la base de clientes activos de Telesom ZAAD recientemente alcanzó un 40% y su plan inicial fue revisar el modelo

de negocio de uso gratuito, una vez que el uso por parte del cliente alcanzara este nivel.

- ¿Debería Telesom comenzar a cobrar a los clientes por el uso del servicio?
- ¿Qué podría hacer Telesom para mitigar el posible abandono por parte de los clientes, una vez que se introduzcan los cargos?

Segundo, aunque el número de clientes de Telesom ZAAD y el uso por parte de éstos continúa aumentando, el ritmo ha comenzado a decrecer. Telesom ZAAD ahora debe responder a las mismas preguntas que otros servicios de dinero móvil se están haciendo:

- ¿De qué manera puede incrementarse el uso de dinero móvil entre los



actuales clientes? ¿Qué nuevos servicios atraerían a nuevos clientes?

- ¿De qué manera pueden ser alcanzados nuevos segmentos de la base de suscriptores de GSM?

Telesom está también analizando cómo podrían incrementar su huella en el mercado mediante la extensión de su red de puntos de ingreso y salida de efectivo, y la identificación de agentes externos, lo que da pie a las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de desafíos crearía la administración de los agentes externos, dada la actual estructura de negocios de Telesom ZAAD?
- ¿Cómo pudo Telesom apalancar el ecosistema alrededor de Telesom ZAAD para crear nuevos puntos de entrada y salida de efectivo?

Telesom ZAAD claramente ha sido muy exitoso en proporcionar servicios financieros

para las personas no bancarizadas. Su servicio de dinero móvil ha cambiado la forma en que las personas realizan sus negocios en Somalilandia, haciendo las transacciones más fáciles, más rápidas y más seguras. El equipo de MMU continuará trabajando muy de cerca con Telesom ZAAD y aprendiendo de ellos en tanto continúan creciendo y superando nuevos desafíos.

BILL & MELINDA
GATES *foundation*



 ON
OMIDYAR NETWORK™

El programa MMU recibe apoyo de The Bill & Melinda Gates Foundation, The MasterCard Foundation y Omidyar Network.



Para obtener mayor información por favor
ponerse en contacto con
mmu@gsma.com
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600

