



Dinero Móvil para los no Bancarizados

La rentabilidad del dinero móvil:
Un ecosistema digital para promover
márgenes saludables

MIREYA ALMAZÁN Y NICOLÁS VONTHRON
NOVIEMBRE DE 2014



Mobile Money for the Unbanked

El programa de Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU por sus siglas en inglés), de GSMA, trata de acelerar el crecimiento de servicios de dinero móvil, viables comercialmente, para lograr una mayor inclusión financiera.

Para obtener más información, sírvase visitar: www.gsma.com/mmu

EL PROGRAMA DE MMU ESTÁ APOYADO POR THE BILL & MELINDA GATES FOUNDATION, THE MASTERCARD FOUNDATION Y OMIDYAR NETWORK

BILL & MELINDA
GATES *foundation*


The MasterCard
Foundation


OMIDYAR NETWORK™

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
¿CÓMO LO HICIMOS?	6
Ámbito del análisis	6
Tres escenarios de dinero móvil	8
EVALUANDO LA RENTABILIDAD DEL DINERO MÓVIL	9
Seguimiento de transacciones y valores	9
Márgenes de transacción para tres escenarios de dinero móvil	11
Costo de no-transacción para servicios de dinero móvil	13
Márgenes netos para tres escenarios de dinero móvil	16
CONCLUSIÓN	19
ANEXOS	
A: Supuestos acerca de los costos e ingresos de transacción	20
B: Supuestos acerca del modelo de transacción	21
C: Supuestos acerca de los costos de no-transacción	22
GLOSARIO	23
AGRADECIMIENTOS	25
DESCARGO DE RESPONSABILIDAD	25

Resumen Ejecutivo

Los operadores móviles que se han expandido hacia el dinero móvil ya conocen los beneficios indirectos que éste puede generar, tales como la lealtad del cliente y ahorros en la distribución del tiempo aire. *Pero, ¿es rentable el dinero móvil?* Puede serlo, pero para lograrlo hay que realizar inversiones fuertes y continuas en gastos operativos (OPEX, por sus siglas en inglés) y alejarse de las transacciones en efectivo hacia un ecosistema digital maduro. Este documento evalúa la rentabilidad del dinero móvil, estimando los márgenes de ganancia para tres escenarios distintos, y destaca los retos internos que los operadores móviles pueden hallar a lo largo del camino.

Medir la rentabilidad del dinero móvil no es lo mismo que medir la rentabilidad de la actividad principal de GSM, como son la voz y los datos. El dinero móvil es, antes que nada, un negocio de OPEX, determinado por las comisiones de los agentes, el mercadeo y los gastos de personal. No puede competir con los márgenes EBITDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) de ~35%, que se observan actualmente en GSM, pero los gastos de capital (CAPEX, por sus siglas en inglés), requeridos para lanzar y administrar un negocio de dinero móvil son significativamente inferiores. Los operadores y ejecutivos financieros deben, por lo tanto, comparar los negocios de dinero móvil y GSM, en función de la generación de un flujo de efectivo libre, que es aproximadamente EBITDA menos CAPEX.

En la fase “start-up”, los operadores móviles deben esperar invertir de seis a ocho veces las unidades de ingresos generadas por el dinero móvil. Los márgenes EBITDA sufrirán un bajón durante este periodo, pero la alta dirección debe resistir la tentación de reducir los OPEX del dinero móvil cuando el negocio de GSM esté bajo presión. Los servicios de dinero móvil necesitan tiempo y recursos para distribuir una sólida red de agentes y para captar y educar clientes. La rentabilidad no debe ser el enfoque en esta etapa, aunque los operadores pueden optar por cuantificar los beneficios indirectos del dinero móvil para fortalecer el caso de negocio general.

A medida que el dinero móvil entra en una **etapa de alto crecimiento** (cuando un operador móvil adquiere por lo menos un 15% de su base de GSM como clientes activos de dinero móvil), se incrementan tanto los OPEX como los ingresos generados por unos crecientes volúmenes de transacción. En esta etapa están previstos unos márgenes modestos, positivos, de un dos a un cinco por ciento. Más tarde, el reto pasa a ser la transición de un sistema basado en una costosa red de entrada/salida de efectivo, a un ecosistema financiero digital, maduro. Además de crear una convincente propuesta de valor para los clientes, los operadores deben también integrar sus plataformas con una gama de instituciones para estimular las transacciones digitales. Para los programas con elevadas cifras de transacciones *over-the-counter* (OTC), la transición a digital es más compleja y son necesarias considerables inversiones en la captación de clientes para impulsar la adopción de las billeteras móviles.

En un servicio maduro, basado en un ecosistema, se amplía el ratio de las transacciones digitales con respecto a las transacciones en efectivo. En esta etapa los servicios pueden esperar unos saludables márgenes de ganancia, superiores al 20%, y que los márgenes de flujo de efectivo excedan el 15%, haciendo que el dinero móvil resulte más atractivo con relación a su negocio principal de GSM. Estas estimaciones no incluyen las potenciales ganancias financieras de reservas de ingresos adyacentes, tales como los servicios de calificación del crédito y otros análisis de datos para uso del dinero móvil, o los nuevos productos que un ecosistema maduro puede posibilitar.

GSMA promueve la transición hacia un ecosistema financiero digital, que no solo convertirá al dinero móvil una empresa más rentable para los operadores móviles, sino que también revelará potencialmente amplios beneficios económicos y sociales.

Introducción

Aproximadamente tres cuartas partes de los más de 240 servicios de dinero móvil en funcionamiento en el mundo, y una gran mayoría de los de más rápido crecimiento, están ya sea operados por o estrechamente afiliados a un operador móvil. Como todas las empresas, los operadores móviles asignan capital de inversión limitado a lo largo de múltiples líneas de negocio, lo que significa que el dinero móvil debe competir por la inversión con el GSM principal (voz y SMS), datos y servicios de valor agregado (VAS, por sus siglas en inglés). Para que los operadores móviles inviertan enérgicamente en el dinero móvil, éste debe demostrar grandes perspectivas de crecimiento futuro con respecto a otras oportunidades potenciales de inversión.¹

El “nivel intermedio inexistente”. En la actualidad el dinero móvil ocupa el “nivel intermedio inexistente” de la inversión en telecomunicaciones: aún no obtiene un rendimiento a corto plazo sobre la inversión, como muchos servicios de valor agregado, ni está unido a un largo ciclo de gastos de capital masivos para inversiones en la red.² Como resultado de ello, la inmensa mayoría de los servicios lanzados hasta la fecha padecen de una inversión insuficiente y se esfuerzan para llegar a ser rentables.

Existe además una brecha entre los indicadores de desempeño clave (KPI, por sus siglas en inglés) de una unidad de dinero móvil y de la compañía de telecomunicaciones en conjunto. Es esencial mantener satisfecha a su red de agentes con estructuras de comisiones saludables, para ampliar en escala el negocio del dinero móvil, pero las comisiones de los agentes por la entrada y salida de efectivo consumen del 40–80% de los ingresos del dinero móvil y reducen en última instancia los márgenes beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones o ingreso bruto (EBITDA, por sus siglas en inglés) de la compañía de telecomunicaciones. De hecho, Safaricom ha informado que las comisiones para los agentes de M-PESA constituyen en la actualidad su costo directo singular más elevado.

La presión ejercida por otras partes de la cartera de los operadores móviles también hace vulnerable al dinero móvil ante las reducciones presupuestarias. Los ingresos y la presión de EBITDA sobre el negocio principal de GSM (desde la competencia en los precios, a las regulaciones sobre tasas de terminación móvil, a los crecientes costos energéticos y a la inflación), combinados con la continua necesidad de gastos de capital para GSM, está obligando a los operadores a proteger los márgenes acelerando programas de eficiencia o utilizando parte de los gastos operativos. Sin embargo, el dinero móvil depende de una considerable inversión en OPEX para crecer y lograr volúmenes.

Éxitos probados. A pesar de los conflictos internos sobre los KPI y la significativa inversión requerida, el dinero móvil está generando cuantiosos ingresos para varios operadores móviles. Millicom reportó 3,9 millones de suscriptores activos y USD 40 millones en ingresos de dinero móvil en el AF 2013, y el grupo predice que “MFS podría constituir una oportunidad de ingresos de USD1.000 millones” para sus mercados de África y América Latina, o aproximadamente un 15% de sus ingresos totales.³ Los analistas proyectan que EcoCash de Econet, en Zimbabue, representa una oportunidad de ingresos de USD200 millones sobre una base anualizada, o 20–25% de los ingresos móviles totales de Econet.⁴ Y lo que es más conocido, M-PESA contribuyó un 18% a los ingresos totales de Safaricom y un 14% a los de Vodacom, de Tanzania, en el AF 2013.

El camino hacia la rentabilidad. Más allá de estos casos brillantes en la industria, los operadores móviles aún no tienen una idea clara acerca de la inversión requerida para que el éxito del dinero móvil, qué márgenes de ganancia esperar y de qué modo cambiarán los márgenes a medida que su servicio alcance la madurez. Este documento trata de servir de guía para los operadores que buscan evaluar la rentabilidad del dinero móvil en el contexto de su negocio principal. Aunque adaptados a los operadores móviles, muchos de nuestros conocimientos se aplican también de manera más amplia a otros tipos de proveedores.

Utilizando un análisis del programa de Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU) de GSMA, abogamos por los continuos OPEX requeridos para hacer que un servicio de dinero móvil sea rentable y por la importancia de la transición a un ecosistema financiero digital. En resumen, nuestro análisis adopta una visión relativamente conservadora del dinero móvil, como una plataforma de pagos que puede llegar a ser rentable con volúmenes. El resto es la guinda del pastel.

1. Técnicamente, una decisión de inversión debe depender del valor neto actual de las ganancias de dicha inversión, es decir, la suma descontada de todos los flujos futuros de efectivo. En este documento, hemos utilizado ‘margen’ como un sustituto libre para flujo de efectivo futuro.

2. Mung-Ki Woo, según lo cita Ignacio Mas (19 de junio de 2013), “Why is the Progress of Mobile Money so Gradual and Patchy?” Blog de CGAP, <http://www.cgap.org/blog/why-progress-mobile-money-so-gradual-and-patchy>

3. Millicom (Marzo de 2013), “Demand More: Millicom Annual Report 2012”, http://www.millicom.com/media/3308/millicom_ar12.pdf

4. Renaissance Capital (Septiembre de 2013), “Econet Wireless Zimbabwe: Non-voice a key differentiator”.

¿Cómo lo hicimos?

G SMA analizó los estados financieros de más de una docena de servicios de dinero móvil y realizó entrevistas a gerentes y ejecutivos a nivel de grupo, a lo largo de diferentes regiones. Para evaluar la rentabilidad general de los servicios de dinero móvil, segmentamos estos servicios y definimos tres escenarios de análisis: la fase “start-up”, la fase de alto crecimiento, basada en las remesas, y la fase madura, basada en un ecosistema.

A continuación estimamos los ingresos y costos de transacción, que revelan los márgenes de transacción y los costos de no-transacción, y calculamos los márgenes EBIDTA para cada uno de los tres escenarios. Hemos utilizado un modelo de transacción basado en fondos que fluyen hacia dentro, en el interior y hacia fuera de la plataforma de dinero móvil. Los valores relativos de cada tipo de transacción (por ejemplo, cash-in versus P2P) influyen en la rentabilidad general del servicio y cada tipo de transacción se asocia con diferentes costos e ingresos para los operadores. Para los costos de no-transacción, utilizamos prácticas óptimas en la industria para aproximar las categorías de costos clave para OPEX y CAPEX, lo que produjo unos estados ilustrativos de pérdidas y ganancias (P&L por sus siglas en inglés).

Hemos excluido deliberadamente los ingresos potenciales de las actividades relativas al crédito (por ejemplo, calificación del crédito), seguros, análisis de datos o interés sobre cuentas fiduciarias mancomunadas.

Ámbito del análisis

Dado que la industria del dinero móvil es aún relativamente joven, no existe un enfoque estándar para evaluar la rentabilidad. Los informes financieros internos pueden variar dentro y a lo largo de los mercados, y los informes financieros públicos rara vez revelan la métrica de la rentabilidad del dinero móvil más allá de las contribuciones a los ingresos. Para producir un estado ilustrativo, proforma, del estado de pérdidas y ganancias de un programa en diferentes etapas de madurez, definimos de manera ajustada los parámetros y limitamos el ámbito del análisis.

Suponemos lo siguiente:

El dinero móvil es administrado a través de una unidad de negocios dedicada, dentro de un operadores móviles o, en algunos casos, como una entidad completamente separada. Este supuesto se obtiene de la investigación de GSMA sobre diseño organizacional para tener éxito en el dinero móvil, así como de entrevistas a servicios de rápido crecimiento en todo el mundo. En algunos mercados, la regulación del dinero móvil requiere que el proveedor de servicios de pago realice sus servicios de pago dentro de una unidad de negocio separada y distinta, incluyendo el mantenimiento de una estructura administrativa separada y de libros de contabilidad separados para su división de servicios de pago.⁵

Los beneficios indirectos del dinero móvil, tales como la reducción del cambio de operador, pueden ser significativos, pero no se reflejan directamente en P&L. Este análisis adopta un enfoque conservador hacia la rentabilidad del dinero móvil, enfocándose hacia los costos e ingresos directos. Aunque tratamos de probar que el dinero móvil puede mantenerse por sí mismo, reconocemos que los beneficios indirectos pueden resultar atractivos. De hecho, algunos operadores pueden justificar sus inversiones en dinero móvil únicamente en función de los beneficios de la reducción del cambio de operador (véase el Cuadro 1).

Los ingresos generados del flotante (“float”) no contribuyen a la rentabilidad del negocio del dinero móvil. Es decir, el interés de una cuenta fiduciaria mancomunada no se considera como ingresos en este análisis. Diversos requisitos regulatorios sobre el interés respaldan esta decisión de excluir los ingresos por intereses. En numerosos mercados, los operadores están restringidos en cuanto a cómo pueden utilizar el interés devengado por el “float”. Además, algunos operadores a veces optan por renunciar al interés para compensar a las instituciones financieras asociadas. Por consiguiente, no incluimos los ingresos del “float” en el ilustrativo de P&L.

5. Las regulaciones emitidas por el Central Bank of Kenya y el Bank of Tanzania requieren que el dinero móvil sea administrado por separado del negocio de GSM de un operador.

El dinero móvil es, antes que nada, una plataforma impulsada por las transacciones, con costos e ingresos vinculados al movimiento de valor. Este análisis excluye los ingresos potenciales de otros productos de servicios financieros, tales como crédito, ahorros o seguros. Los ingresos generados sobre el valor transferido de un banco a una billetera móvil para desembolsos de préstamos, por ejemplo, caen dentro del ámbito del análisis, mientras que los ingresos generados por el propio producto de crédito no lo hacen. La monetización de los datos de los clientes también está excluida de este análisis.

CUADRO 1

CONSIDERANDO LOS BENEFICIOS INDIRECTOS DEL DINERO MÓVIL

Los beneficios indirectos, tales como la reducción del cambio de operador, el aumento en los ingresos promedio por usuario (ARPU, por sus siglas en inglés) y el ahorro en la distribución de tiempo aire, pueden justificar la inversión en dinero móvil en muchos casos o al menos contribuir al caso de negocio general. La publicación de GSMA, “Is There Really Any Money in Mobile Money?”, analizaba los CAPEX, OPEX, ingresos directos, así como los beneficios indirectos del dinero móvil de MTN Uganda.⁶ Aunque esta investigación mostró que más de la mitad de sus utilidades brutas procedían de los cargos de transacción, contabilizar los beneficios indirectos permitió a MTN Mobile Money cubrir gastos tan solo después de 18 meses en funcionamiento.⁷

REDUCCIÓN DEL CAMBIO DE OPERADOR E INCREMENTOS EN ARPU

La reducción del cambio de operador y los incrementos en ARPU pueden resultar atractivos para los operadores. MTN Uganda informa que la tasa de cambio de operador para los clientes del dinero móvil no ha superado el 0,2% al mes, comparada con el 4,5% al mes, en promedio, para aquellos que no son clientes del dinero móvil.⁸ Para Safaricom, los usuarios de M-PESA son más fieles que aquellos que no son usuarios en un 10–30%, contribuyendo a unos ahorros anuales de USD1,60–5,60 por cada usuario de M-PESA.⁹

En un ecosistema de pagos maduro e interoperable, el dinero móvil puede conservar algunos beneficios de la reducción del cambio de operador. Cuanto más valiosa se hace una billetera móvil para un cliente, con más vínculos con una gama de proveedores de servicios financieros y negocios, mayor puede llegar a ser la lealtad.

Aparte de las estimaciones de los operadores y del potencial de que estos beneficios persistan con el tiempo, la industria carece de un método consistente y sólido para calcular el impacto del dinero móvil sobre la lealtad al operador y el ARPU. Es difícil que los servicios atribuyan estos beneficios al dinero móvil específicamente, en lugar de a VAS u otras variables.

DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO AIRE

TZAAD de Telesom, en Somalilandia, informa que los ahorros en la distribución de tiempo aire han sido significativos, con casi un 70% del tiempo aire de Telesom vendido por ZAAD desde abril de 2013. Estos ahorros ascendieron a aproximadamente USD2m en 2012. De hecho, Telesom ofrece su servicio de dinero móvil de forma gratuita, dependiendo por completo de los ingresos indirectos para recuperar su inversión inicial.¹⁰

Los ahorros de la distribución de tiempo aire presentan tres retos principales para la contabilidad del dinero móvil:

>>

- Paul Leishman (2010), “Is There Really Any Money in Mobile Money?”, Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU) de GSMA, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/is-there-really-any-money-in-mobile-money-2>
- Sin embargo, los beneficios indirectos no deben incorporarse en un P&L de dinero móvil, incluso si se tarda más en llegar a cubrir costos. Los operadores deben esforzarse por cuantificar los beneficios indirectos para complementar sus informes financieros principales, especialmente en la etapa en la que la métrica de rentabilidad clave para el dinero móvil es desalentadora. Para programas en etapa madura, se puede formalizar la función de la distribución de tiempo aire, contabilizándose todos los costos e ingresos en su P&L.
- Paul Leishman (2010), “Is There Really Any Money in Mobile Money?”, Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU) de GSMA, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/is-there-really-any-money-in-mobile-money-2>
- The Bill & Melinda Gates Foundation (2013), “Fighting poverty, profitably: Transforming the economics of payments to build sustainable, inclusive financial systems”, Anexo de Informe Especial: Datos específicos de país sobre sistemas de pago e inclusión financiera, <https://docs.gatesfoundation.org/Documents/FightingPovertyProfitablyFullReport.pdf>
- Claire Pénicaut y Fionán McGrath (2013), “Inclusión Innovadora: De qué Manera Telesom ZAAD Llevó el Dinero Móvil a Somalilandia”, Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU) de GSMA, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/innovative-inclusion-how-telesom-zaad-brought-mobile-money-to-somaliland>

>>

- Los operadores suelen promover en gran medida el tiempo aire como un impulsor temprano de las transacciones para el dinero móvil, junto con P2P. Esto significa que los operadores están dispuestos, generalmente, a suministrar significativas bonificaciones de tiempo aire para promover la actividad del dinero móvil.
- Las ventas directas de tiempo aire a menudo no se tienen en cuenta en los costos e ingresos del dinero móvil, en los modelos dirigidos por las compañías de telecomunicaciones, ya que éste generalmente se vende a través de la operación principal de GSM.
- Los operadores consideran el dinero móvil como una manera de impulsar la eficiencia de sus ventas de tiempo aire; el dinero móvil es un canal menos costoso para la distribución de tiempo aire, comparado con los canales de distribución tradicionales. Puesto que el dinero móvil es una nueva vía de ingresos para los agentes de tiempo aire, en algunos mercados esto reduce la presión para que los operadores móviles incrementen el tiempo aire.

A medida que los programas de dinero móvil llegan a una etapa madura, y especialmente cuando se alojan en unidades de negocio específicas o entidades legales, podrían considerarse como un canal exclusivo para la venta de tiempo aire. Los operadores móviles pueden establecer un contrato de distribución con tarifas de comisiones para los proveedores de dinero móvil. Para reflejar el ahorro en los costos para el operador, las tarifas para la distribución de tiempo aire a través del dinero móvil deben ser inferiores a las de los distribuidores tradicionales. De este modo, los negocios de dinero móvil pueden generar ingresos directos de las ventas de tiempo aire y considerarlo en su estado de P&L. Las ventas de tiempo aire podrían, por lo tanto, no solo impulsar los beneficios indirectos y los ahorros para el negocio de GSM, sino también contribuir a la rentabilidad general del programa del dinero móvil. Airtime sales could therefore not only drive indirect benefits and savings for the GSM business, but also contribute to the overall profitability of the mobile money scheme.

Tres escenarios de dinero móvil

Analizamos tres escenarios, representando cada uno de ellos diferentes etapas del dinero móvil: (1) programas “start-up”, en etapa inicial, (2) programas de alto crecimiento, basados en remesas, y (3) programas maduros, basados en un ecosistema. Estos escenarios, descritos a continuación en la Figura 1, fundamentan el análisis de acuerdo con indicadores de desempeño y métricas de rentabilidad específicos. Aunque estos escenarios no son representativos de todos los programas, se documentan a través de programas en funcionamiento en diferentes etapas de madurez. Además, estos escenarios no suponen que todos los “start-ups” entrarán en la etapa de alto crecimiento o que todos los programas de alto crecimiento llegarán a ser ecosistemas maduros. Por último, los calendarios propuestos a continuación son indicativos.

FIGURA 1
TRES ESCENARIOS DE DINERO MÓVIL

	1 “START-UP” / ETAPA INICIAL (1-2 AÑOS)	2 ALTO CRECIMIENTO, BASADO EN REMESAS (4-5 AÑOS)	3 MADURO, BASADO EN UN ECOSISTEMA (>5 AÑOS)
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de captación de clientes • Proveedor enfocado en crear percepción del mercado • La prioridad es un fundamento básico del dinero móvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos un 15% de los usuarios activos de dinero móvil de la base de GSM (30 días) • Efectos de la red empiezan a notarse • Un caso de uso predominante (por ej., P2P, pago de cuentas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos un 30% de los usuarios activos de dinero móvil de la base de GSM (30 días) • Alto crecimiento de transacciones de pago de cuentas y pagos masivos
MÉTRICA DE RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Las categorías de costos más elevados son las comisiones de los agentes para el registro, la integración de agentes y el mercadeo • Muy pocos ingresos a estas alturas (>0,5% de ingresos totales del MNO) • Márgenes netos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las categorías de costos más elevados son las comisiones de los agentes • Ingresos procedentes principalmente de P2P y de la salida de efectivo • Ingresos de dinero móvil aproximadamente 5% de los ingresos totales del operadores móviles • Márgenes netos positivos, modestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducidas comisiones de agentes • Fuentes de ingresos más diversificadas, menos de la salida de efectivo • Ingresos de dinero móvil >15% de los ingresos totales del operadores móviles • Márgenes netos saludables

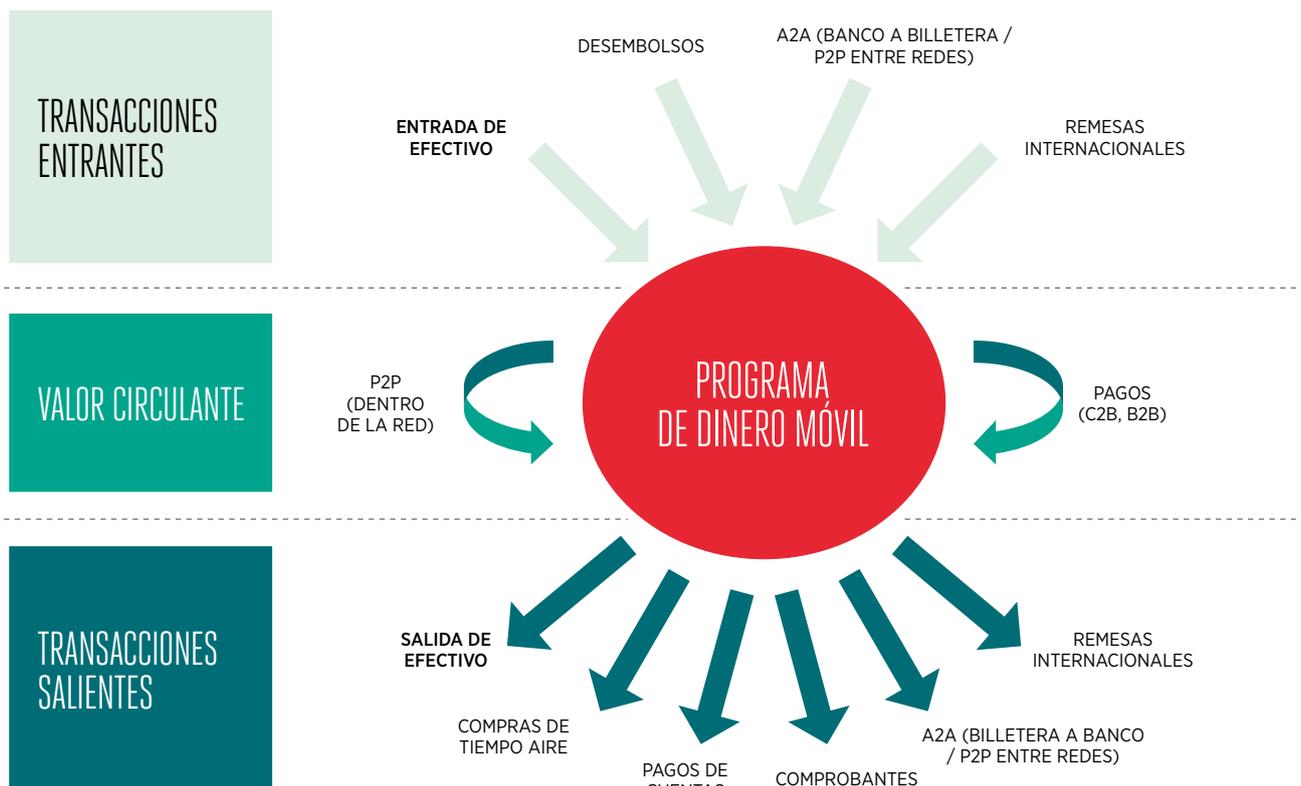
Evaluando la rentabilidad del dinero móvil y

Puede resultar complejo evaluar la rentabilidad del dinero móvil sobre una base ilustrativa. Los costos e ingresos basados en las transacciones varían significativamente a lo largo de los programas, al igual que lo hacen los costos de no-transacción, asociados con la administración de un negocio de dinero móvil. Los costos e ingresos para los tres escenarios se configuraron utilizando aportes que reflejan plausibles programas, operativos hoy en día, aunque no son de ningún modo recomendaciones.

Seguimiento de transacciones y valores

Las transacciones de dinero móvil conllevan convertir efectivo en valor electrónico, moviendo valor entre cuentas de individuos, negocios y gobiernos, y convertir valor electrónico de nuevo en efectivo. En general, los operadores móviles desean introducir dinero en el sistema de la manera más económica posible y hacer que rote todas las veces posibles antes de salir del sistema. La Figura 2 esquematiza los tipos de transacciones en un sistema de dinero móvil, de acuerdo con la manera en la que el valor se mueve hacia dentro, fuera y en el interior del sistema.

FIGURA 2
FLUJOS DE TRANSACCIÓN EN UN SISTEMA DE DINERO MÓVIL



Transacciones entrantes

Los flujos entrantes de valor proceden de entradas de efectivo, desembolsos de pagos masivos (por ej. pagos de salarios a cuentas de dinero móvil o pagos del gobierno a personas), remesas internacionales entrantes y transferencias del sistema bancario o una plataforma móvil alternativa, a una billetera móvil.¹¹

Los operadores generalmente están dispuestos a subvencionar transacciones entrantes para estimular el uso por parte de los clientes. El valor entra con mayor frecuencia en el sistema como un ingreso de efectivo, a través de un agente de dinero móvil y, aunque esta transacción es generalmente gratuita para el cliente, el proveedor paga al agente una comisión basada en el valor de la transacción. Aunque las estructuras de comisiones de los agentes varían significativamente a través de los mercados, estimamos que el costo promedio para una entrada de efectivo es de aproximadamente 0,7% del valor de la transacción. Los pagos masivos son una fuente de fondos más económica y, como es de esperar, el tipo de transacción de más rápido crecimiento en los programas de dinero móvil globalmente.¹² Las transferencias directas desde el sistema bancario son otra fuente atractiva de fondos, suponiendo que un subconjunto de clientes esté bancarizado.

Valor circulante

El valor circulante en una plataforma de dinero móvil es principalmente el resultado de transferencias y pagos entre homólogos dentro de la red (por ej., pagos a comerciantes, pagos a la cadena de suministro entre negocios). Estas transacciones no dan lugar a cambios netos en el valor total de la plataforma de dinero móvil.

Todos los programas de dinero móvil tratan de promover que el valor circule en sus plataformas. El movimiento de valor entre diferentes cuentas alojadas en la misma plataforma, no crea costos de transacción para el proveedor y, dependiendo de la estrategia de precios del operador, puede generar márgenes puros (todo ingreso y ningún costo). Por supuesto que los operadores pueden optar por incurrir en costos de transacción para tipos de pagos particulares, con el fin de instar a los clientes a que los usen. Por ejemplo, pueden requerirse beneficios en programas de fidelización por parte del cliente o comerciante, para crear una convincente propuesta de valor para los pagos a comerciantes.

Transacciones salientes

Las salidas de valor del sistema de dinero móvil incluyen transferencias entre pares (P2P, por sus siglas en inglés) fuera de la red, pagos de cuentas, compras de tiempo aire, transferencias de billetera móvil a banco, transferencias a través de redes y salida de efectivo. Estas transacciones causan la salida de valor del sistema, ya sea cuando éste se convierte en efectivo, se utiliza para realizar una compra o se transfiere a un sistema distinto (por ej. el sistema bancario o una plataforma alternativa de dinero móvil).

Sin embargo, la salida de valor del sistema no es necesariamente algo malo para la rentabilidad. Un pago de cuenta, por ejemplo, puede generar márgenes positivos para el proveedor de dinero móvil e incluso una salida de efectivo puede producir márgenes positivos. Al constituir la transacción más costosa para los operadores, las salidas de efectivo se tasan generalmente para cubrir las comisiones de los agentes, tanto por la entrada como por la salida de efectivo. Las compras de tiempo aire son transacciones singulares, no obstante, no incurriendo ninguna de ellas en costos ni generando ingresos a través del conjunto de supuestos utilizados en este análisis (véase el Cuadro 2).

11. Las transferencias hacia y desde plataformas alternativas suponen que está habilitada la interoperabilidad de cuenta a cuenta.

12. De acuerdo con el Informe del Estado de la Industria 2013, de MMU, los pagos masivos fueron el producto de más rápido crecimiento, llegando el número de transacciones a una tasa de crecimiento anualizado del 617%.

Márgenes de transacción para tres escenarios de dinero móvil

Como principio general, los operadores tasan el dinero móvil para garantizar que todas las líneas de servicio o bien cubran gastos o produzcan una ganancia. Por ejemplo, un P2P de ida y vuelta se tasa generalmente de manera que una entrada de efectivo, un P2P dentro de la red y una salida de efectivo cubran el costo total de las comisiones de los agentes por la entrada y salida de efectivo. Asimismo se espera que los márgenes de transacción en un negocio de pagos, también conocidos como márgenes brutos, cubran los costos de no-transacción de un negocio que trate de ser comercialmente viable.¹³

Como ilustra la Figura 3, los márgenes de transacción crecen constantemente, a medida que un programa evoluciona desde una fase “start-up” a un servicio de alto crecimiento y, en última instancia, a un programa basado en un ecosistema. En esta trayectoria, los márgenes de transacción evolucionan desde un negocio basado en remesas, a un ecosistema más diversificado con márgenes de transacción más elevados. De hecho, los márgenes de transacción pueden más que duplicarse a medida que el programa de dinero móvil se amplía en escala y alcanza la madurez.

Al mismo tiempo, el ratio de transacciones digitales totales con respecto a la entrada de efectivo total también crece constantemente. Ésta es una métrica útil para realizar un seguimiento, puesto que está correlacionada con los márgenes de transacción. Los operadores buscan aumentar al máximo las transacciones digitales, al tiempo que se minimizan las transacciones en efectivo, especialmente la costosa entrada de efectivo. La salida de efectivo está excluida de este ratio, puesto que generalmente se tarifica para compensar las pérdidas ocasionadas por la entrada de efectivo y, por lo tanto, no es necesariamente un tipo de transacción que se desaliente enérgicamente a medio plazo.

FIGURA 3

MÁRGENES DE TRANSACCIÓN Y EL RATIO DE TRANSACCIONES DIGITALES CON RESPECTO A TRANSACCIONES DE ENTRADA DE EFECTIVO PARA TRES ESCENARIOS DE DINERO MÓVIL

	1 “START-UP” / ETAPA INICIAL (1-2 AÑOS DE OPERACIÓN)	2 ALTO CRECIMIENTO, BASADO EN LAS REMESAS (4-5 AÑOS)	3 MADURO, BASADO EN UN ECOSISTEMA (>5 AÑOS)
RATIO DEL TOTAL DE TRANSACCIONES DIGITALES RESPECTO AL TOTAL DE ENTRADA DE EFECTIVO	1.0	1.4	6.0
MÁRGENES DE TRANSACCIÓN	31%	55%	65%

Los supuestos relativos a la asignación de valor de transacciones entrantes, valor circulante y transacciones salientes, para los tres escenarios de dinero móvil, se ilustran en el Anexo B.

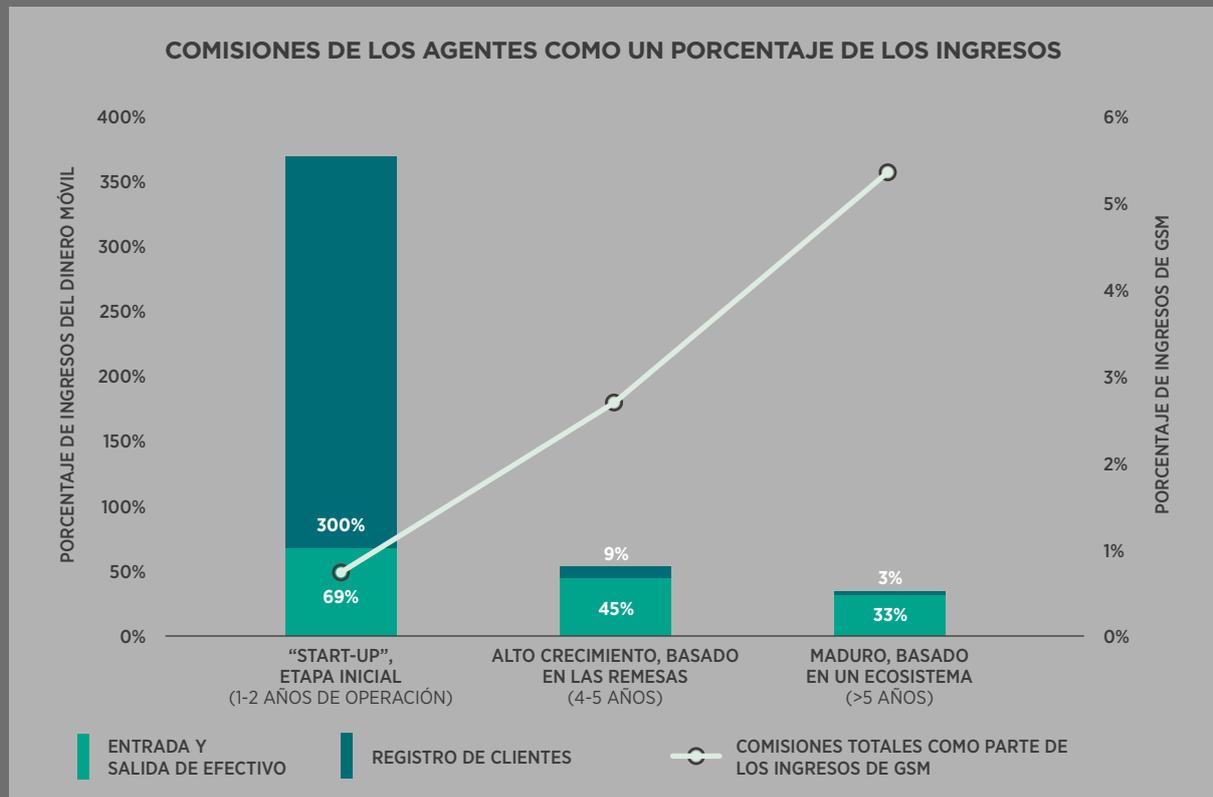
13. Por estas razones, los márgenes de transacción generales deben ser positivos a través de todos los escenarios, para que el dinero móvil continúe sus actividades. Aunque este principio no se aplica cuando se utilizan estrategias o promociones comerciales específicas para impulsar la adopción de algunos servicios o acelerar la captación de clientes, consideramos que éstos son casos temporales y, por lo tanto, no se recogen en este modelo.

CUADRO 2 EVOLUCIÓN DE LAS COMISIONES DE LOS AGENTES

A medida que un servicio de dinero móvil evoluciona desde un “start-up” a un ecosistema maduro, la entrada y la salida de efectivo disminuirán como un porcentaje del valor total. Los costos de captación de clientes también se reducirán como un porcentaje de los ingresos totales de dinero móvil. Un servicio nunca termina de captar clientes, pero la captación es mucho más intensiva en los primeros años.

Por extensión, las comisiones totales de los agentes por la entrada de efectivo, la salida de efectivo y el registro de clientes disminuirán como un porcentaje del total de los ingresos de dinero móvil. Tal y como se muestra en el gráfico a continuación, las comisiones totales de los agentes caerán desde >350% de los ingresos de dinero móvil en la fase “start-up”, a >55% de los ingresos en la fase de alto crecimiento, a un 25% de los ingresos en una fase de ecosistema maduro.

Como porcentaje de los ingresos totales de GSM, no obstante, las comisiones de los agentes se incrementarán a medida que el pastel se haga más grande. Esto significa que las comisiones de los agentes también aumentarán en términos absolutos, manteniendo sostenible así el negocio para los agentes, incluso en un ecosistema maduro.



Costos de no-transacción para servicios de dinero móvil

GSMA ha mantenido durante largo tiempo la opinión de que el dinero móvil requiere una significativa inversión por adelantado y un continuo apoyo financiero para impulsar el crecimiento. El análisis de 2012 de GSMA, de los 'sprinters'¹⁴ de dinero móvil a nivel global, mostraba que las inversiones de CAPEX por adelantado para lanzar el dinero móvil eran relativamente bajas, pero que los OPEX eran significativos y se incrementaban con el tiempo.

La Figura 4 plasma, a un nivel muy elevado, los principales costos que conllevan el establecimiento y la operación de un negocio de dinero móvil.

FIGURA 4
COSTOS CLAVE DE NO-TRANSACCIÓN DE UN SERVICIO DE DINERO MÓVIL

OPEX	COSTOS COMERCIALES	Costos de captación de clientes (AC)	<ul style="list-style-type: none"> Comisiones de agentes, comercio, Conozca a su cliente (excluidos ATL y BTL)
		AC de agentes y comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla interna o externa con respecto a agentes y comerciantes incorporados
		Costos de administración y de tienda de los agentes	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla interna o externa para administrar agentes + costos directos de distribución (cuando no sean comisiones)
		Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Campañas ATL y BTL para promover el servicio
	COSTOS OPERATIVOS	Personal	<ul style="list-style-type: none"> Personal de dinero móvil dedicado, excluyendo al personal de mercadeo de campo
		Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento y costos operativos de la plataforma, energía, conectividad, cargos de licencia
		Fraude y acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Fraude, acuerdo, garantía de ingresos
		Generales y administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Compras y cadena de suministro, finanzas, administración, bienes raíces
		Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Centro de atención al cliente, procesamiento y administración
	CAPEX	RED Y TI	Plataforma
OTROS		Tiendas y oficinas	<ul style="list-style-type: none"> Otros CAPEX requeridos para el establecimiento o la mejora del negocio

14. Claire Pénicaud y Neil Davidson (2012), "El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta de 2011 sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global", Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU) de GSMA, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/state-of-the-industry-results-from-the-2011-global-mobile-money-adoption-survey>

Gastos operativos

Los gastos operativos pueden dividirse generalmente en costos comerciales y operativos. Los costos comerciales incluyen la captación de clientes¹⁵, la captación y administración de agentes y comerciantes, incluidos los equipos de ventas internos o subcontratados que se dedican a la construcción del canal, y el mercadeo above-the-line (ATL) y below-the line (BTL)¹⁶. Los costos operativos incluyen al personal principal, mantenimiento de la plataforma de tecnología y costos operativos relacionados, fraude y acuerdos, gastos generales y administrativos (Gy A) relativos a las operaciones diarias y atención al cliente de los centros de llamadas y funciones administrativas.

Los costos de captación de personal y agentes comerciales son ítems de costos particularmente elevados y crecientes en un P&L de dinero móvil. Los proveedores deben ampliar los recursos humanos para mantenerse al ritmo de crecimiento de los suscriptores y agentes registrados, así como para alimentar un ecosistema creciente. La investigación de GSMA sobre diseño organizacional para dinero móvil suministra estándares de referencia para el tamaño de los equipos de dinero móvil (resumido en la Figura 5).¹⁷ Esto es particularmente relevante para programas en etapas iniciales y de alto crecimiento. Los servicios en un ecosistema maduro pueden experimentar un crecimiento en el personal más lento.

FIGURA 5

ESTÁNDARES DE REFERENCIA PARA EL TAMAÑO DE LOS EQUIPOS DE DINERO MÓVIL

ROL	ESCALAS CON...	RATIO DE REFERENCIA
Mantenimiento del canal	Número de agentes	50–150 agentes por vendedor
Servicio al cliente/centro de llamadas	Número de suscriptores registrados	300–400 llamadas entrantes mensuales por cada 1.000 suscriptores registrados
Administración	Número de puntos de contacto (ya sean agentes o agentes maestro)	100–200 puntos de contacto por personal administrativo

Gastos de capital

Los gastos de capital para el dinero móvil están asociados principalmente con la plataforma de tecnología que utilizan los operadores. Los programas con una plataforma interna, por ejemplo, incurrirán en gastos de capital iniciales más elevados, pero los gastos operativos suelen ser inferiores. Lo contrario es cierto para una solución alojada, con base en la nube, donde los cargos de licencia constituyen una parte importante de los gastos operativos.¹⁸

Hemos supuesto que los operadores seleccionan un modelo de servicios totalmente gestionado, que mantiene los gastos operativos bajos. En la etapa inicial, suponemos que los CAPEX serán de USD1–3m al año para el establecimiento inicial, personalización, integración de la base de datos y cualquier hardware necesario. En etapas posteriores, los CAPEX pueden disminuir hasta un tres a ocho por ciento de los ingresos totales al año. Esto no sustituye a los continuos OPEX requeridos para la tecnología. Por ejemplo, Safaricom reportó unos OPEX del 11% de los ingresos de dinero móvil para los cargos de licencia de la plataforma M-PESA de Vodafone, en el AF 2012.¹⁹

15. Debe advertirse que los costos de captación de clientes incluyen las comisiones de los agentes por el registro de clientes, que tratan de compensar a los agentes por los requisitos de debida diligencia y de Conozca a su cliente. Por otro lado, las comisiones de los agentes por la entrada y la salida de efectivo dependen de las transacciones y se hallan, por lo tanto, en el modelo basado en transacciones, analizado anteriormente.

16. Aunque la mayor parte del mercadeo ATL y BTL se centra en la captación de clientes, la mayoría de los operadores cuentan con renglones separados para gastos de mercadeo.

17. Philip Levin (2012), "Diseño organizacional para lograr el éxito en el dinero móvil", Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU), de GSMA, http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/2012_MMU_Organisational-design-to-succeed-in-mobile-money.pdf

18. Fionán McGrath y Susie Lonie (Julio de 2013), "Plataformas para Servicios de Dinero Móvil de Éxito", Dinero Móvil para los no Bancarizados de GSMA, http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/06/2013_MMU_Platforms-for-Successful-Mobile-Money-Services.pdf

19. Michael Omondi (16 de mayo de 2012), "M-Pesa pact earns Vodafone Sh2bn in licence payments", Business Daily, <http://www.businessdailyafrica.com/Corporate+News/MPesa+pact+earns+Vodafone+Sh2bn+in+licence+payments+/-/539550/1407492/-/wgmni2/-/index.html>

FIGURA 6

ILUSTRACIÓN DE OPEX Y CAPEX PARA TRES ESCENARIOS DE DINERO MÓVIL

	1 "START-UP"/ETAPA INICIAL (1-2 AÑOS DE OPERACIÓN)	2 ALTO CRECIMIENTO, BASADO EN LAS REMESAS (4-5 AÑOS)	3 MADURO, BASADO EN UN ECOSISTEMA (>5 AÑOS)
	COSTO COMO % DE INGRESOS	COSTO COMO % DE INGRESOS	COSTO COMO % DE INGRESOS
COSTO DE NO-TRANSACCIÓN	650%	29%	25%
COSTOS COMERCIALES	107%	24%	20%
COSTOS OPERATIVOS	69%	45%	33%
COMISIONES DE AGENTES DE INGRESO/RETIRADA DE EFECTIVO			
TOTAL DE OPEX	826%	98%	78%
TOTAL DE CAPEX	USD1-3M	8%	3%

En este resumen ilustrativo de los costos no se incluyen los CAPEX asociados con requisitos regulatorios, que varían significativamente a través de los mercados. Véase el Cuadro 3 para un análisis sobre el efecto de los requisitos regulatorios en los CAPEX.

CUADRO 3

REQUISITOS REGULATORIOS PARA LOS CAPEX

Es el negocio de GSM al que los operadores están acostumbrados. Sin embargo, los requisitos regulatorios para los CAPEX pueden, de hecho, ser significativos y cambiar considerablemente los requisitos iniciales de inversión para que los operadores ofrezcan dinero móvil.

Los requisitos de capital mínimo son determinados por la regulación nacional y varían ampliamente entre los mercados. En Brasil y Perú, la autoridad reguladora requiere que una compañía de pagos tenga menos de USD 1m en capital mínimo, mientras que Filipinas y Malasia requieren entre USD1,5m y USD2m. En México, sin embargo, los requisitos de capital mínimo exceden los USD14m y los lineamientos preliminares del Reserve Bank of India sugieren que los requisitos de capital serán superiores a USD16m.

Estos requisitos son solo un elemento de una amplia regulación de pagos y son necesarios para la seguridad y solidez del sistema financiero. Sin embargo, unos requisitos de elevado capital pueden ser desproporcionados respecto a los riesgos planteados por las entidades de pagos que no intermedian fondos.

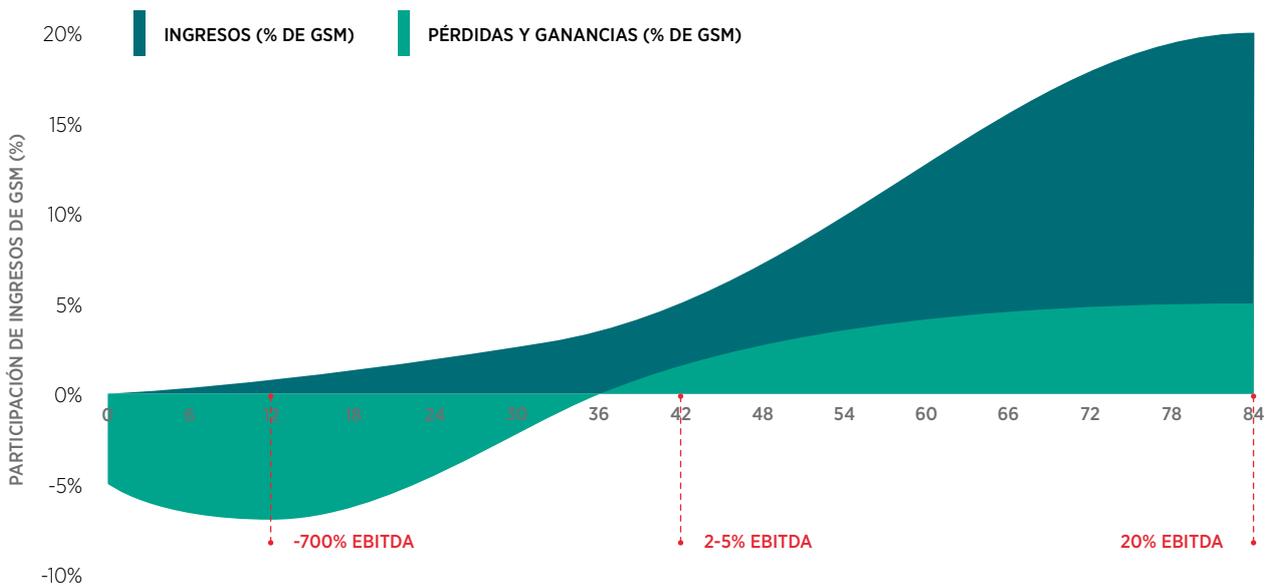
Desde una perspectiva de rentabilidad, los requisitos de elevado capital mínimo retrasarán el tiempo que tarda un servicio en llegar a cubrir gastos y también bloquearán un capital muy necesario para que las instituciones inviertan en desarrollar una saludable red de distribución y en impulsar la aceptación por parte de los clientes. Las autoridades reguladoras, los legisladores y la industria deben trabajar juntos para acelerar un ecosistema digital maduro con un modelo de negocio sostenible.

Márgenes netos para tres escenarios de dinero móvil

Los programas de dinero móvil hallan inicialmente elevados márgenes EBITDA negativos, impulsados por altos costos comerciales y operativos pero, con unos crecientes valores y volúmenes de transacción, un programa puede cubrir gastos en 36 meses.²⁰ Puesto que la generación de ingresos supera a los costos operativos, las ganancias del dinero móvil pueden crecer continuamente. La Figura 7 a continuación, ilustra cómo puede ser el camino hacia la rentabilidad para los tres escenarios, durante un periodo de 84 meses.

FIGURA 7

RENTABILIDAD DEL DINERO MÓVIL CON EL TIEMPO



Escenario 1: Servicios “start-up”, de etapa inicial

El dinero móvil es extremadamente vulnerable a las reducciones presupuestarias en la fase “start-up”. Los costos comerciales y operativos son siete veces los ingresos, con la amplia mayoría de los costos procedentes de la captación de clientes y del desarrollo de la red de agentes (seis veces los ingresos). Cuando el total de P&L de un operador esté bajo la presión de guerras de precios sobre el negocio principal, la gerencia tratará de reducir costos en áreas de bajos ingresos. Sin embargo, una inversión insuficiente en OPEX impedirá al dinero móvil avanzar hacia la etapa de alto crecimiento.

El enfoque de los programas en la etapa inicial debe dirigirse hacia el mantenimiento de elevados niveles de inversión en OPEX y la captación de clientes tan rápido como sea posible. La rentabilidad no debe ser el foco en los primeros años, pero es aconsejable mantener la atención sobre los márgenes de transacción, para evitar una expansión incontrolada.

20. GSMA ha informado que un programa de dinero móvil podría cubrir gastos en 18 meses (Leishman, 2010), pero dicha estimación tiene en cuenta los beneficios indirectos (a diferencia del análisis aquí presentado).

FIGURA 8

RESUMEN DE LOS KPI PARA LOS TRES ESCENARIOS DE DINERO MÓVIL²¹

	1 "START-UP" / ETAPA INICIAL (1-2 AÑOS DE OPERACIÓN)	2 ALTO CRECIMIENTO, BASADO EN LAS REMESAS (4-5 AÑOS)	3 MADURO, BASADO EN UN ECOSISTEMA (>5 AÑOS)
INGRESOS			
INGRESOS TOTALES (% DE INGRESOS DE MNO)	0.2%	5%	15%
INGRESOS PROMEDIO DE TRANSACCIONES (% DEL VALOR)	1.7%	3.4%	3.3%
MÁRGENES DE TRANSACCIÓN	31%	55%	65%
COSTOS DIRECTOS*	719%	74%	60%
INCL. COMISIONES DE AGENTES (% DEL TOTAL DE INGRESOS DE DINERO MÓVIL)	369%	54%	36%
COSTOS INDIRECTOS**	107%	24%	20%
MARGEN EBITDA	-726%	2%	20%
RATIO DE CAPEX (% DEL TOTAL DE INGRESOS DE DINERO MÓVIL)	\$1-3M USD*	8%	3%
MARGEN DE FLUJO DE EFECTIVO	NA	-6%	17%

Escenario 2: Servicios de alto crecimiento, basados en remesas

Los programas de alto crecimiento, basados en remesas, pueden esperar unos modestos márgenes EBITDA positivos (~2%), a medida que los volúmenes de transacción ganen popularidad. Los costos comerciales y operativos se mantienen elevados mientras los operadores continúan desarrollando una red de agentes y pueden incluso comenzar a captar comerciantes. Aun así, los ingresos de transacción conducirán al programa a una etapa de flujo de efectivo positivo.

El mensaje clave para los programas de alto crecimiento es continuar ampliando en escala los volúmenes y valores de pagos, con un enfoque especial hacia la expansión del uso por parte de los clientes de uno o dos casos de uso principales, a un conjunto más diverso de transacciones. Además de crear una atractiva propuesta de valor para los clientes, los operadores deben también integrar sus plataformas con una gama de instituciones para estimular los pagos B2C y C2B.

21. Definimos los costos directos como la suma de los costos de transacción y los costos comerciales, todos los cuales están directamente vinculados a la generación de ingresos. Definimos los costos indirectos como costos operativos que no están directamente vinculados a la generación de ingresos.

CUADRO 4 EL EFECTO DE OTC SOBRE LA RENTABILIDAD DEL DINERO MÓVIL

Numerosos programas de dinero móvil se caracterizan por un elevado porcentaje de transacciones over-the-counter (OTC). En un modelo OTC, los agentes llevan a cabo transacciones en nombre de los clientes que no disponen de una billetera móvil o que preferirían no usarla. Para algunos operadores, OTC constituye una estrategia deliberada para superar las barreras iniciales para el uso de una billetera móvil, como el registro y la educación de clientes. El modelo OTC permite también a los operadores ampliar su base de clientes objetivo más allá de sus suscriptores de GSM. Sin embargo, OTC tiene importantes repercusiones sobre la rentabilidad del dinero móvil.

Por su naturaleza, los negocios OTC dependen en mucha mayor medida de los agentes, yendo la mayoría de los ingresos directamente a éstos. En mercados con múltiples programas de dinero móvil OTC, los agentes pueden obtener mayores comisiones de los servicios, lo que tiene un impacto directo sobre la rentabilidad. Y lo que es más importante, los negocios OTC aún no han captado su base de clientes, puesto que los clientes o bien no tienen o no utilizan activamente una billetera móvil. El valor negociado en la plataforma siempre sale del sistema sin rotar, lo que limita las oportunidades para pagos B2C y C2B. Por consiguiente, un cambio de OTC a un ecosistema digital requiere tanto grandes inversiones en la captación de clientes, como mejoras significativas en las ofertas a los clientes.

Un negocio OTC puede cubrir gastos y producir modestos márgenes, pero es vulnerable a quedar atascado en una fase de remesas, de alto crecimiento, donde es difícil mejorar la rentabilidad general. En algunos casos, la rentabilidad puede de hecho disminuir con las guerras de comisiones de los agentes entre diferentes proveedores.

Escenario 3: Servicios maduros, basados en un ecosistema

Un ecosistema digital puede promover márgenes saludables de dinero móvil. En un servicio maduro, basado en un ecosistema, los operadores pueden esperar márgenes EBITDA de aproximadamente un 20% y márgenes de flujo de efectivo superiores al 15%.

La rentabilidad está impulsada principalmente por un número más elevado de transacciones electrónicas, lo que hace que los costos de transacción de entrada y salida de efectivo constituyan un porcentaje más pequeño de los costos totales. Los costos comerciales y operativos, sin embargo, no disminuirán significativamente como porcentaje de los ingresos.

Los servicios en esta etapa se benefician principalmente de más fuentes de fondos digitales, en lugar de la entrada de efectivo físico (por ej., pagos masivos, actividad de cuenta a cuenta hacia y desde el sistema bancario o plataformas alternativas de dinero móvil), y de un crecimiento saludable en una gama de pagos digitales (por ej., P2P, C2B y B2B).

Por supuesto que los servicios pueden también aprovechar al máximo las reservas de ingresos adyacentes, tales como rentabilizar datos para la calificación del crédito, lo que puede hacer al dinero móvil incluso más rentable.²²

22. Ingresos reservas adyacentes no están incluidos en el alcance de este análisis.

Conclusión

El dinero móvil puede ser una empresa rentable para los MNO, pero no es fácil llegar a ello. Los operadores incurrirán en grandes pérdidas durante los primeros años para captar clientes y crear una red de distribución, y deberán invertir en el sistema durante aproximadamente tres años, antes de cubrir gastos. Aun así, la inversión se ha amortizado en el caso de varios operadores móviles y los directores ejecutivos deben resistir la tentación de usar una parte de los OPEX del dinero móvil, especialmente durante las etapas tempranas de un programa.

La transición de la mayor parte de las transacciones de dinero móvil de conversión en efectivo a un ecosistema digital, es el cambio catalítico que eliminará suficientes costos del sistema para impulsar unos márgenes EBITDA saludables y de hecho podría ayudar a generar un flujo de efectivo libre para los MNO.

Con unos ingresos directos potenciales del dinero móvil que representan más del 20% del negocio total y unos márgenes de flujo de efectivo superiores al 15%, el dinero móvil puede ser un saludable generador de efectivo para operadores que ya están invirtiendo significativos CAPEX en servicios de datos de última generación y también puede ayudar a mantener la lealtad y la eficiencia en el canal de distribución.

GSMA promueve la transición a un ecosistema financiero digital y a los amplios beneficios económicos y sociales que éste generará.

Anexo A:

Supuestos acerca de los costos e ingresos de transacción

Para simplificar, suponemos esencialmente que la estrategia de precios de un operador no varía con el tiempo, aunque reconocemos que esto no sucede en la práctica. Como dice un experto, “el modelo de ingresos de un servicio evolucionará con el tiempo— no es algo estandarizado, no es estático”.²³

Además, asumimos que los costos de transacción no varían con el tiempo. No consideramos las ganancias potenciales en la eficiencia que pueden introducirse para reducir los costos de transacción y de no-transacción a lo largo de la vida de un servicio. Compartir agentes, por ejemplo, podría dar lugar a OPEX comerciales más bajos para los operadores, pero estos tipos de ganancias en la eficiencia no se reflejan en nuestro análisis.

MODELO DE TRANSACCIÓN	COSTO DE TRANSACCIÓN	INGRESOS DE TRANSACCIÓN	NOTAS Y SUPUESTOS
TRANSACCIONES ENTRANTES			
Entrada de efectivo	0.7%	0.0%	<ul style="list-style-type: none"> Aunque las comisiones de los agentes por la entrada de efectivo suelen estar estructuradas por niveles, 0,7% es un costo promedio estimado. Generalmente la entrada de efectivo se ofrece a los usuarios de forma gratuita. El costo de ofrecer pagos masivos se capta en los costos de no-transacción (principalmente costos de establecimiento). Los pagos masivos suelen producir ingresos por los cargos cobrados a los negocios o gobiernos por los desembolsos. Las remesas internacionales entrantes suelen ser gratuitas para los receptores. El operador, no obstante, incurre en un costo de la entidad asociada de transferencia internacional de dinero. 0,5% es un costo promedio estimado. La transferencia de valor de una cuenta bancaria es a menudo gratuita para los clientes. El operador, sin embargo, incurre en un costo de la institución financiera que alberga los fondos que se reciben. La transferencia de valor desde una cuenta móvil alternativa es a menudo gratuita para los clientes. El operador, sin embargo, incurre en un costo del proveedor de dinero móvil que alberga los fondos que se reciben.
Pagos masivos (desembolsos)	0.0%	0.5%	
Remesas internacionales	0.5%	0.0%	
A2A (banco a billetera)	0.4%	0.0%	
A2A (P2P entre redes)	0.4%	0.0%	
VALOR CIRCULANTE			
P2P (en la red)	0.0%	1.5%	<ul style="list-style-type: none"> Los P2P en la red no ocasionan costos de transacción para los operadores. Los ingresos de transacción dependen de la estrategia de precios, pero pueden oscilar de 1-1,5% del valor transferido. Una mayor competencia puede ocasionar la caída de precios de P2P. C2B o B2B no ocasionan costos de transacción para los operadores; el comerciante o negocio suele pagar aproximadamente un 1,5% del valor transferido.
Pagos (C2B, B2B)	0.0%	1.5%	
TRANSACCIONES SALIENTES			
P2P (fuera de la red)	1.0%	3.5%	<ul style="list-style-type: none"> Los P2P fuera de la red (o comprobantes) incurren en un costo de transacción del 1% en promedio para los operadores, pero generalmente también producen ingresos de transacción más elevados que los P2P en la red. Los pagos de cuentas no ocasionan costos de transacción. Los ingresos de transacción suelen venir directamente del emisor de la factura. Las compras de tiempo aire no incurren en costos de transacción. Puede considerarse a los proveedores de dinero móvil como distribuidores de tiempo aire virtuales, pero no obtienen ingresos del operador móvil. Las remesas internacionales salientes no acarrear costos de transacción. Sin embargo, el remitente suele pagar un cargo relativamente elevado para transferir valor internacionalmente. La transferencia de valor de la billetera móvil a una cuenta bancaria generalmente no da lugar a costos de transacción para los operadores. A veces se cobra un cargo a los clientes. La transferencia de valor de la billetera móvil a una cuenta alternativa puede ocasionar costos de transacción para los operadores. A veces se cobra un cargo a los clientes. Aunque las comisiones de los agentes por la salida de efectivo suelen estar estructuradas por niveles, 1% es un costo promedio estimado. Generalmente se requiere a los clientes que paguen por este servicio, produciendo ingresos de transacción para el operador.
Pagos de cuentas	0.0%	0.5%	
Compras de tiempo aire	0.0%	0.0%	
Remesas internacionales	0.0%	5.0%	
A2A (banco a billetera)	0.0%	0.4%	
A2A (P2P entre redes)	0.5%	2.0%	
Salida de efectivo	1.0%	2.0%	

23. Won-Suck Song, antiguo vicepresidente de Servicios Financieros Móviles en Millicom, tal como se compartió durante una mesa redonda sobre dinero móvil en mercados emergentes, en el Congreso Mundial Móvil (2014): <http://www.mobileworldlive.com/panel-mobile-money-emerging-markets>

Anexo B:

Supuestos acerca del modelo de transacción

La asignación de valor para todos los tipos de transacciones en tres escenarios de dinero móvil

	1 "START-UP" / ETAPA INICIAL (1-2 AÑOS DE OPERACIÓN)	2 ALTO CRECIMIENTO, BASADO EN LAS REMESAS (4-5 AÑOS)	3 MADURO, BASADO EN UN ECOSISTEMA (>5 AÑOS)
MODELO DE TRANSACCIÓN	VALOR	VALOR	VALOR
TRANSACCIONES ENTRANTES			
Entrada de efectivo	95%	90%	40%
Pagos masivos (desembolsos)	5%	5%	20%
Remesas internacionales	0%	0%	5%
AZA (banco a billetera)	0%	5%	15%
AZA (P2P entre redes)	0%	0%	20%
VALOR CIRCULANTE			
P2P (en la red)	40%	90%	150%
Pagos (C2B, B2B)	0%	2%	20%
TRANSACCIONES SALIENTES			
P2P (fuera de la red)	1%	1%	0%
Pagos de cuentas	10%	5%	10%
Compras de tiempo aire	39%	4%	4%
Remesas internacionales	0%	0%	2%
AZA (banco a billetera)	0%	3%	4%
AZA (P2P entre redes)	0%	2%	20%
Salida de efectivo	50%	85%	55%
MÁRGENES DE TRANSACCIÓN	31%	53%	74%

Escenario 1: Servicios "start-up", de etapa inicial

En un escenario de "start-up", la mayoría del valor entrante procede de la entrada de efectivo, aunque suponemos que hay un pequeño porcentaje de valor entrante, procedente de pagos masivos, en esta etapa. El valor circulante está unido, en gran medida, a los P2P en la red y el valor sale del sistema a través de los pagos de cuentas, las compras de tiempo aire y la salida de efectivo. Todo el valor que entra en el sistema, sale del sistema.

Escenario 2: Servicios de alto crecimiento, basados en remesas

En un escenario de alto crecimiento, basado en remesas, la mayoría del valor entrante aún procede de la entrada de efectivo en los agentes, aunque está empezando a llegar más valor de los pagos masivos y de transferencias directas del sistema bancario. La mayoría del valor que entra en el sistema rota a través de P2P en la red y una pequeña parte rota a través de pagos C2B o pagos B2B. La mayor parte del valor sale del sistema a través de la salida de efectivo, puesto que P2P es el caso de uso predominante.

Escenario 3: Servicios maduros, basados en un ecosistema

En un escenario de ecosistema maduro, los tipos de transacción son mucho más diversos. El valor entra en el sistema a través de una combinación saludable de entrada de efectivo, transferencias bancarias, pagos masivos e incluso algunas remesas internacionales. El valor sale del sistema a través de una combinación saludable de salida de efectivo, transferencias a plataformas alternativas (por ej. bancos o distintos sistemas de dinero móvil), pago de cuentas y compras de tiempo aire.

Anexo C:

Supuestos acerca de los costos de no-transacción

	1 "START-UP" / ETAPA INICIAL (1-2 AÑOS DE OPERACIÓN)	2 ALTO CRECIMIENTO, BASADO EN LAS REMESAS (4-5 AÑOS)	3 MADURO, BASADO EN UN ECOSISTEMA (>5 AÑOS)
MÁRGENES DE TRANSACCIÓN	31%	55%	65%
COSTOS DE NO-TRANSACCIÓN	COSTO COMO % DE INGRESOS	COSTO COMO % DE INGRESOS	COSTO COMO % DE INGRESOS
Costos comerciales	650%	29%	25%
Registro de clientes	300%	9%	3%
Captación de agentes y costos administrativos	300%	8%	7%
Costos de adquisición y administración del ecosistema	0%	2%	10%
Costos de mercadeo	50%	10%	5%
Costos operativos	107%	24%	20%
Personal	50%	10%	8%
Fraude y acuerdos	2%	1%	1%
Tecnología	20%	8%	5%
Generales y administrativos	25%	3%	3%
Atención al cliente	10%	2%	3%
TOTAL DE OPEX	826%	98%	80%
MÁRGENES EBITDA	-726%	2%	20%
TOTAL DE CAPEX	USD 1-3M *	8%	3%
MÁRGENES DE FLUJO DE EFECTIVO	NA	-6%	17%

Glosario

A2A
(Account-to-Account) -
De cuenta a cuenta

Transferencia de una cuenta en una plataforma, a una segunda cuenta en una plataforma diferente de dinero móvil o servicios financieros, lo que requiere la interoperabilidad entre programas de pago. Las transferencias A2A pueden incluir transferencias de banco a billetera o P2P entre redes.

ARPU
(Average Revenue Per
User) - Ingresos promedio
por usuario

Ingresos promedio por usuario, o más bien, por tarjeta SIM. ARPU se calcula en función de las conexiones, dividiendo los ingresos móviles por el número promedio de conexiones SIM durante el periodo.

CAPEX
(Capital expenditure) -
Gastos de capital

Fondos utilizados por una compañía para adquirir o mejorar los activos físicos, tales como propiedades, edificios industriales o equipos. En el caso del dinero móvil, CAPEX a menudo está vinculado a la adquisición de plataformas y centros de datos.

Margen del flujo
de efectivo

Flujos de efectivo de las actividades operativas, divididos por las ventas netas. En este análisis utilizamos EBITDA menos CAPEX, como un sustituto para el flujo de efectivo.

EBITDA
(Earnings Before Interest,
Taxes, Depreciation and
Amortization)

Ingresos netos con interés, impuestos, depreciación y amortización, agregados a ellos, y puede utilizarse para analizar y comparar la rentabilidad entre compañías e industrias porque elimina los efectos de las decisiones financieras y contables.

Márgenes EBITDA

El ratio de utilidades netas respecto a los ingresos, que muestra qué cantidad de cada dólar ganado por la unidad de negocios se convierte en utilidades. También se conoce como márgenes netos.

Flujo de efectivo libre

Un indicador del desempeño financiero calculado como flujo de efectivo operativo, menos gastos de capital. En este análisis utilizamos EBITDA menos CAPEX, como un sustituto para el flujo de efectivo.

OPEX
(Operating expenditure) -
Gastos operativos

Una categoría de gasto en la que incurre un negocio, como resultado del desarrollo normal de sus operaciones comerciales.

Over-the-counter (OTC)

Transacciones que no se originan de una cuenta de cliente directamente, a través de las cuales el agente lleva a cabo un pago de cuenta, transferencia P2P, pago en lotes o remesa internacional en nombre del cliente.

P2P entre redes

Transferencias nacionales desde un usuario de dinero móvil registrado, a la billetera móvil de un proveedor de dinero móvil distinto, donde la interconexión de billetera a billetera está disponible.

P2P fuera de la red Transferencias nacionales desde un usuario de dinero móvil registrado, a la billetera móvil de un proveedor de dinero móvil distinto, donde la interconexión de billetera a billetera está disponible

P2P en la red Transferencias nacionales realizadas entre dos cuentas de clientes en la misma plataforma de dinero móvil.

Pagos (C2B, B2B) Movimientos de valor de un cliente a un comerciante en el punto de venta, utilizando una cuenta, o de un negocio a otro para pagar por bienes o servicios.

Estado de Pérdidas y Ganancias (P&L) Un estado financiero que resume los ingresos, costos y gastos incurridos durante un periodo de tiempo específico— generalmente un trimestre o año fiscal.

Márgenes de transacción El ratio de las utilidades de transacción con respecto a los ingresos, que muestra qué cantidad de cada dólar ganado por las transacciones totales se traduce en utilidades.

Debe tenerse en cuenta que muchas de las definiciones se adaptaron y obtuvieron de Investopedia.

Agradecimientos

Este informe fue elaborado por Mireya Almazán y Nicolas Vonthron. Los autores desearían otorgar reconocimiento a los numerosos operadores móviles y expertos en inclusión financiera que contribuyeron a esta investigación. En particular, los autores desearían expresar su agradecimiento a Alban Luherne y Mathieu Berthelot, de Orange Group, así como a Dylan Lennox, de Vodacom Mozambique, y a Roar Bjaerum y Nisar Bashir, de Telenor Group, por sus invaluable contribuciones y aportes intelectuales.

Además, los autores desearían agradecer a los colegas del programa de Dinero Móvil para los no Bancarizados (MMU) de GSMA, sus comentarios sobre los resultados preliminares, así como a su antiguo colega Philip Levin, por sus aportaciones iniciales a esta obra. Por último, los autores querrían expresar su más sincero agradecimiento a the Bill & Melinda Gates Foundation, the MasterCard Foundation y Omidyar Network, por su generoso apoyo.

Descargo de responsabilidad

Este informe se basa en una recopilación de fuentes de datos, la mayoría de los cuales son confidenciales. Por ejemplo, los datos recopilados a través de la Encuesta anual de MMU sobre la Adopción de Servicios Financieros Móviles a Nivel Global, fueron uno de los aportes a esta investigación. Este informe protege la confidencialidad de cada programa. Sólo destacamos servicios individuales sobre los que el proveedor de servicios dio su aprobación para divulgar información clave del desempeño o aquellos donde la información ya está disponible para el público en general. El conjunto de supuestos, incluyendo aquellos sobre ingresos de transacción, no son de ninguna manera recomendaciones, ni representan los datos de ningún operador móvil en particular.



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