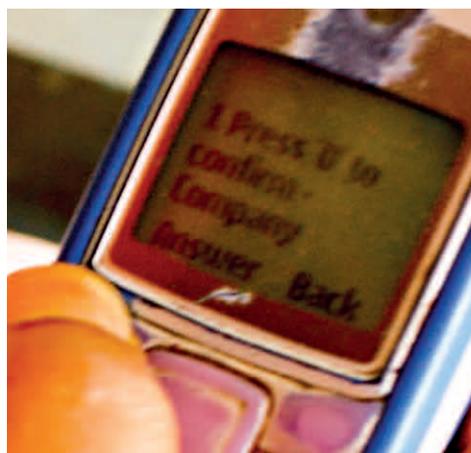




# Mobile Money for the Unbanked

## Easypaisa: Innovación del dinero móvil en Pakistán

Autores: M. Yasmina McCarty y Roar Bjærum





## Contenido

- 4 **RESUMEN EJECUTIVO**
- 5 **PARTE 1** Estructurando para la innovación
- 8 **PARTE 2** Diseñando el modelo: Transacciones en puntos de venta extrabursátiles vs. cuenta móvil
- 14 **PARTE 3** Distribución: Equilibrando el alcance y la calidad
- 18 **CONCLUSIÓN Y CONSIDERACIONES**

## Figuras

- 9 **FIGURA 1** Valores de transacción de Easypaisa en el primer año de operaciones
- 15 **FIGURA 2** Estructura de ventas y distribución de Easypaisa

BILL & MELINDA  
GATES foundation



ON  
OMIDYAR NETWORK™

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



## Resumen ejecutivo

**EASYPAYSA**, un servicio de dinero móvil lanzado en Pakistán en 2009, presta servicio a más de cinco millones de clientes al mes, a través de 25.000 puntos de servicio. A fines de 2012 había procesado más de 100 millones de transacciones, con un rendimiento de más de USD 1.400 millones. Easypaysa fue identificado como un Sprinter de Dinero Móvil de GSMA, en 2012 - uno de los 14 servicios de dinero móvil de mayor éxito.<sup>1</sup>

Tres importantes innovaciones en dinero móvil emergen de la historia de Easypaysa. Primero, Easypaysa fue lanzada a partir de una estructura corporativa única. Telenor Pakistán, un operador de la red móvil (MNO, por sus siglas en inglés) adquirió un 51% de participación en la propiedad Tameer Bank, un banco microfinanciero, y luego estableció Easypaysa como una organización conjunta a través de dos compañías. Segundo, Telenor Pakistán y Tameer Bank introdujeron servicios de dinero móvil en puntos de venta extrabursátiles (over-the-counter, OTC por sus siglas en inglés) – un modelo completamente nuevo que no requería el registro para obtener una billetera electrónica. Y tercero, Easypaysa logró una rápida expansión nacional confiando exclusivamente en su estructura de distribución de GSM existente.

Con una población de 180 millones de habitantes y tan solo 15% de penetración bancaria en 2008, Pakistán presentaba una atractiva oportunidad de mercado para el dinero móvil.<sup>2</sup> Easypaysa aprovechó esta oportunidad para crear una sociedad innovadora, un nuevo enfoque de suministro y un efectivo modelo de distribución.

Sin embargo, estas innovaciones no se detuvieron aquí. OTC se ha convertido en el modelo de facto para el dinero móvil en Pakistán, pero tiene significativas limitaciones. Sin una cuenta de valor almacenado, existen limitaciones para la oferta de productos, una reducción en las ganancias para los proveedores de servicios y una incapacidad para crear un sólido ecosistema digital financiero. Los proveedores de dinero móvil en Pakistán deben dirigir sus esfuerzos a impulsar la adopción de la cuenta móvil mediante la expansión de las ubicaciones para el registro, la ampliación de la oferta de productos, el aumento de la percepción y la educación de los consumidores acerca de los beneficios de una cuenta móvil.



### PARTE 1

## Estructurando para la innovación

#### A. LA OPORTUNIDAD PARA TELENOR PAKISTÁN: SERVICIOS FINANCIEROS MÓVILES COMO UNA NUEVA FUENTE DE INGRESOS

En 2007, Telenor Group lanzó servicios financieros a través de su compañía Grameenphone, en Bangladesh, provocando entusiasmo acerca del potencial del dinero móvil. Con la desaceleración de las ventas de GSM en los mercados maduros de Telenor Group, la compañía estaba buscando nuevas oportunidades de crecimiento en industrias tales como la banda ancha, los servicios financieros y la convergencia de los medios de comunicación.

Pakistán, entre otros países, fue evaluado para los servicios financieros móviles; con solo un 15% de la población adulta bancarizada, Pakistán presentaba un mercado atractivo para los servicios financieros. En aquel momento, la base de suscriptores de GSM de Telenor Pakistán era de 21 millones y su participación

de mercado del 22%, convirtiéndolo en el segundo mayor MNO del país. La compañía se consideraba a sí misma bien posicionada para ofrecer servicios financieros móviles.

**Aunque Telenor Pakistán estaba bien posicionado en muchas formas, carecía de experiencia en cuanto a servicios financieros y no contaba con licencia para ofrecer servicios financieros móviles.**

#### B. ASOCIÁNDOSE CON TAMEER BANK: OBTENIENDO EXPERIENCIA EN SERVICIOS FINANCIEROS Y SUPERANDO LOS PROBLEMAS DE LAS REGULACIONES

El State Bank of Pakistan (SBP, por sus siglas en inglés) emitió la Regulación para la Banca sin Sucursales en marzo de 2008. La regulación requería un modelo liderado por bancos, lo que significaba que solamente los bancos comerciales y los bancos microfinancieros con una

<sup>1</sup> Los Sprinters de dinero móvil de GSMA son los servicios de dinero móvil más exitosos, tal como se identificaron en la Encuesta de Adopción de GSMA. Véase Claire Pénicaut, 2013: "El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global, 2012".

<sup>2</sup> El Banco Mundial, 2009: "Access to Finance Survey, 2009: Bringing Finance to Pakistan's poor".

### OPORTUNIDAD DEL MERCADO DE DINERO MÓVIL

A pesar de que solamente un pequeño porcentaje de la población adulta de Pakistán estaba formalmente bancarizada, existía un amplio uso de los servicios financieros informales, estimándose que un 35% de la población utilizaba otros medios para transferir y ahorrar dinero.<sup>3</sup>

Basándose en el número de los no bancarizados y sus niveles de ingresos, Telenor estimó que existía un mercado objetivo de 60 millones de personas.

Examinando las oportunidades para productos específicos, Telenor consideró que los servicios de transferencia de dinero nacionales constituían un mercado objetivo de 10 millones de personas. El mercado para las remesas internacionales de los trabajadores emigrantes internacionales se estimó en cinco millones. Y se consideró que los pagos de cuentas tenían un tamaño de mercado de 20 millones de unidades familiares.

licencia bancaria existente, eran elegibles para solicitar una licencia de banco sin sucursales. La regulación también especificaba que los MNO podrían operar como “super agentes” en nombre de un banco, proporcionando mercadeo y distribución además de participar en el desarrollo de productos.

A pesar de una regulación que especificaba un modelo dirigido por bancos, Telenor Group y Telenor Pakistán decidieron seguir adelante con el desarrollo de servicios financieros móviles. **Dados los requisitos de las regulaciones y la falta de experiencia de Telenor Pakistán en cuanto a los servicios financieros, ellos consideraron la participación mayoritaria en un banco microfinanciero como la forma óptima de entrar en el mercado del dinero móvil.** Telenor Pakistán comenzó rápidamente las deliberaciones con Tameer Microfinance Bank Limited.<sup>4</sup>

Tameer Bank se fundó en 2005 y estuvo a la vanguardia de la innovación en inclusión financiera. Fue el primer banco microfinanciero en Pakistán en

### FORTALEZAS DE TELENOR PAKISTÁN

**Alcance nacional:** Telenor Pakistán contaba con 200.000 puntos de servicio que vendían tiempo aire para su negocio de GSM, a diferencia de las sucursales bancarias que tenían un limitado alcance geográfico.

**Estructura de bajo costo:** La estructura de distribución de Telenor Pakistán no tenía costos fijos; los agentes de GSM operaban sobre una base de comisiones y podían crear negocios viables sobre pequeños volúmenes y valores de transacción.

**Sólida imagen de marca:** Telenor Pakistán consideraba que su marca gozaba de un reconocimiento más amplio que la de cualquier banco. Además, el “rastreador de salud de la marca” de la compañía, demostró que la marca Telenor era confiable y percibida como segura.

**Extensa base de clientes:** Telenor contaba con 21 millones de clientes en comparación con los 10 - 15 millones de clientes bancarios.<sup>3</sup>

ofrecer la banca online en tiempo real en sus sucursales, con éstas abiertas para servicios las 24 horas, y en hacer uso de los mercados de capital para financiar el banco microfinanciero. Tameer Bank tuvo un equipo gerencial experimentado y un sólido conocimiento institucional acerca de cómo alcanzar a las personas excluidas financieramente.

**Tameer Bank ya había identificado la banca sin sucursales como una importante forma de desarrollar sus servicios y estaba buscando un socio que pudiera proporcionar la distribución nacional.** Al asociarse con Telenor Pakistán, Tameer Bank vio la oportunidad de extender significativamente el alcance de los servicios financieros, más allá de los dos millones de clientes de microfinanzas existentes en Pakistán.

**En 2008 Telenor Pakistán adquirió 51% de participación en la propiedad de Tameer Microfinance Bank Limited (TMFB, por sus siglas en inglés).** La adquisición del 51% de la propiedad ascendió a mil millones de PKR, que en ese momento eran

aproximadamente el equivalente a USD 12 millones o USD 10 millones, a las tasas de cambio actuales (mayo de 2013). La visión para esta asociación presentaba tres facetas:

- **Asegurar la integración de la cadena de valor:** La estructuración de la relación a través de un acuerdo de agentes habría limitado la colaboración a una relación transaccional. Una asociación completa aseguraba una ajustada integración, un mayor compromiso por ambas partes hacia la empresa compartida y una mejor ejecución a través de la cadena de valor.
- **Influir sobre los datos del cliente:** Las regulaciones requerían que las cuentas de los clientes se albergaran en una institución financiera y prohibían la exclusividad en los contratos de agente-banco. En consecuencia, un banco tendría libertad para utilizar la información del cliente y transferir la relación a otros canales/agentes. Al tomar el 51% de la propiedad del banco, Telenor Pakistán tendría más influencia sobre el uso de la información del cliente y del valor futuro de estos clientes.
- **Facilitar las deliberaciones de la participación en los ingresos:** Con un 51% de la estructura de la propiedad, las deliberaciones entre el banco y el operador móvil acerca de cómo dividir los ingresos y los costos se simplificaron. Esta estructura también permitió a Telenor Pakistán captar ingresos generados tanto del lado del

banco como del lado del agente, del negocio de la banca sin sucursales.

Con el modelo de asociación establecido, Telenor Pakistán y Tameer Bank dividieron responsabilidades según conocimiento, experiencia y adhesión a las regulaciones. **Se determinó que Telenor Pakistán asumiría el liderazgo en cuanto a branding, mercadeo y distribución, mientras que Tameer Bank dirigiría las operaciones, el manejo del riesgo, el cumplimiento y la administración de la liquidez.** Otras áreas, tales como el desarrollo de productos y la tecnología, fueron compartidas por ambas organizaciones.

Al comienzo la relación constituyó un desafío. Puesto que Telenor Pakistán tenía un interés mayoritario en Tameer Bank, algunos empleados de Telenor se vieron a sí mismos como la empresa matriz y principales responsables de la toma de decisiones. Al mismo tiempo, algunos empleados de Tameer Bank se consideraron a sí mismos como los encargados de la toma de decisiones, puesto que Telenor operaba como un agente de distribución de Tameer Bank. El hecho de estar operando desde dos ciudades separadas agravaba la situación.

**Las compañías abordaron estos desafíos estableciendo un equipo gerencial común para Easypaisa, constituido por miembros tanto de Tameer Bank como de Telenor Pakistán, con un líder común que reportaba a ambas compañías.**

### ESTRUCTURANDO PARA LA INNOVACIÓN: CONCLUSIONES CLAVE

Para lanzar Easypaisa se invirtieron USD 7 millones en la plataforma de tecnología, la campaña nacional de mercadeo, la estructura organizacional y la capacitación de agentes. Se reservó un presupuesto adicional para las pérdidas previstas durante los años iniciales de operaciones. La inversión dio resultado, con el servicio operando al punto de equilibrio y con expectativas de que los servicios financieros generarían hasta 10% del total de ingresos para Telenor Pakistán.

Telenor Pakistán y Tameer Bank encontraron la estructura de asociación correcta para aprovechar una oportunidad de mercado, utilizar la experiencia de una compañía de telecomunicaciones y un banco y adherirse a los requisitos impuestos por las regulaciones. Se dividieron las responsabilidades basándose en las fortalezas de sus respectivas organizaciones y se creó una estructura de dirección simplificada para asegurar un alineamiento continuo.

<sup>3</sup> El Banco Mundial, 2009: “Bringing Finance to Pakistan’s poor.”

<sup>4</sup> Tameer Microfinance Bank Limited (TMFB) es un banco microfinanciero, comercial, privado, con licencia del State Bank of Pakistan a través del Microfinance Institutions Ordinance 2001.



## PARTE 2

# Diseñando el modelo: Transacciones en puntos de venta extrabursátiles vs. cuentas móviles

### A. Consideraciones para el modelo

Con las estructuras corporativas y de regulación establecidas, Easypaisa estaba lista para diseñar el modelo de dinero móvil. El sector del dinero móvil, en aquel momento, estaba dominado por la cuenta móvil (una billetera electrónica en el teléfono del cliente que usualmente opera en USSD o STK. La característica clave de la billetera es almacenar valor) los clientes visitan a los agentes para “ingresar efectivo”, convirtiendo el efectivo en moneda digital, después de lo cual pueden realizar transacciones desde cualquier lugar.

Sin embargo, el equipo de Easypaisa estaba preocupado acerca de la viabilidad

de este modelo. Primero, **significaría que su mercado objetivo total excluiría a alrededor de 40 millones de suscriptores de GSM, no de Telenor Pakistán, así como también a aquellos que no tuvieran suscripción móvil, siendo todos ellos clientes potenciales de dinero móvil.**

**Segundo, las regulaciones para el registro de cuentas móviles exigían procedimientos completos de Conozca a su Cliente (KYC por sus siglas en inglés), que eran prohibitivos en cuanto a los costos y requerían mucho tiempo.** El registro para una cuenta móvil requería una foto, una copia de la tarjeta de identificación (CNIC, por sus siglas en inglés) original del cliente emitida por el gobierno y un formulario de apertura de cuenta firmado. Además, la

regulación especificaba que se debía obtener una huella digital biométrica del cliente.<sup>5</sup> Por lo tanto, los puntos de registro requerían un dispositivo habilitado para Internet (computadora o teléfono inteligente) para tomar la foto, escanear el CNIC y enviar el formulario firmado a la oficina del banco para ser procesado. Finalmente, la tarjeta CNIC tenía que ser verificada con la oficina del gobierno NADRA, para confirmar la identidad del cliente, lo que creaba un costo adicional. En total, costaba entre USD 1,50 y 2,00 por apertura de cuenta y la inversión en equipo de registro para cada punto de servicio era de aproximadamente USD 150. **El equipo de Easypaisa estaba preocupado pensando que estos requisitos de registro serían demasiado costosos para el modelo de negocio y presentarían una importante barrera para la captación de clientes.**

**El equipo decidió lanzar Easypaisa como un servicio over-the-counter (OTC), en donde todas las transacciones eran tramitadas por un agente y no se requería el registro.**<sup>6</sup> Este modelo haría posible prestar servicio a todos los suscriptores de teléfonos móviles y no tan solo a los clientes de Telenor Pakistán. El plan consistía en comenzar con OTC y, en tanto los clientes llegaran a entender los beneficios del dinero móvil, los usuarios activos migrarían hacia la billetera

electrónica. Este enfoque por fases aliviaría los costos asociados con el registro de un gran número de clientes, que probablemente no se convertirían en clientes activos. El modelo OTC también aseguraba el apoyo de los agentes, puesto que les proporcionaba más ingresos por las transacciones versus el servicio de cuentas móviles, en las que la comisión está limitada a las transacciones de ingreso y salida de efectivo.

En octubre de 2009, se lanzó Easypaisa OTC, primero con el pago de cuentas de servicios públicos y unos meses más tarde con transferencias de dinero. Todas las transacciones eran asistidas por agentes. Los clientes que deseaban pagar cuentas o enviar dinero, simplemente se acercaban a cualquier agente de Easypaisa, presentaban su CNIC y entregaban el efectivo al agente, quien realizaba la transacción. El cliente no se tenía que registrar y no necesitaba una cuenta móvil.

En 2010 se lanzó la billetera móvil de Easypaisa, con servicios de transferencia de dinero y de pagos de cuentas. Con el correr del tiempo se lanzaron productos adicionales, incluyendo otros servicios de pagos de cuentas (gobierno, escuelas) donaciones caritativas, carga de tiempo de aire, ahorros y seguros.



TRANSACCIONES DE EASYPAlSA (OCT. 2009-OCT. 2010)

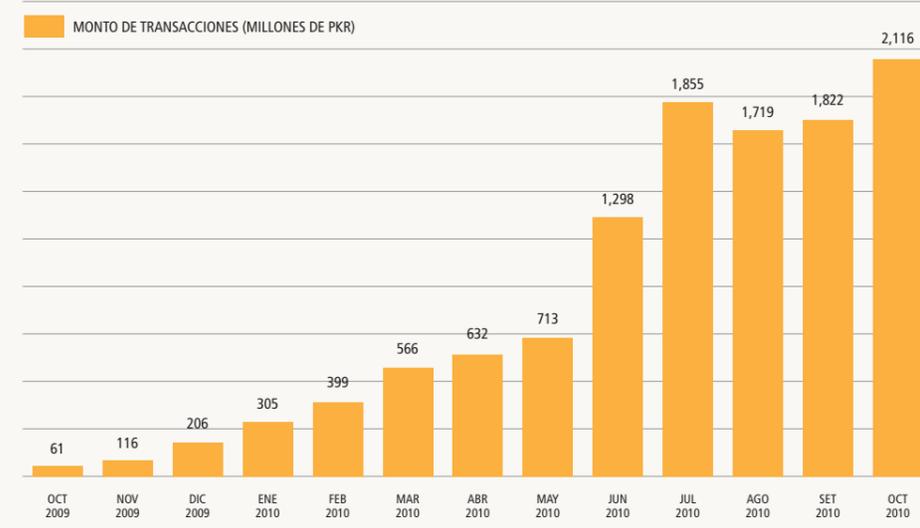


FIGURA 1

Valores de transacción de Easypaisa en el primer año de operaciones

<sup>5</sup> Se consiguió que el SBP realizará una excepción temporal a los requerimientos biométricos. Sin embargo, no era claro por cuánto tiempo duraría la excepción. Los aparatos que permiten a Easypaisa el registro óptimo de clientes son un tipo de teléfonos móviles, pero, al carecer de una funcionalidad biométrica, Easypaisa retrasó la inversión en estos equipos. Las actualizaciones normativas expedidas en 2012 removieron los requisitos biométricos.

<sup>6</sup> El modelo OTC no fue explícitamente listado en la regulación; se obtuvo una carta especial de aceptación de SBP para operar el servicio.

## B. “Hay algunas buenas noticias y algunas malas...”

**Easypaisa obtuvo impresionantes resultados, principalmente a través de OTC. Después de solamente 11 meses de actividad, Easypaisa había procesado cinco millones de transacciones. Para finales de 2012, éstas se habían elevado a 100 millones de transacciones con un rendimiento de USD 1.400 millones.** Tal como anticipó la compañía, el modelo OTC dio a Easypaisa un amplio alcance: 70% de sus clientes no eran suscriptores móviles de Telenor Pakistán.

La visión de Easypaisa acerca de la migración de los clientes de OTC a una cuenta móvil no se hizo realidad de forma inmediata. **Un año después del lanzamiento del servicio, menos de un cinco por ciento de las transferencias de dinero y pagos de cuenta, los principales productos de Easypaisa, se realizaban a través de M-Wallet.**<sup>7</sup> Se identificaron tres razones principales para la lenta aceptación:

- **Facilidad de uso:** La experiencia de los clientes de OTC fue simplemente demasiado fácil para ellos. Éstos no necesitaban registrarse para transferir dinero o abonar una cuenta. Simplemente, se desplazaban hasta donde se encontraba el agente del barrio, que ellos ya conocían y en el que confiaban para comprar tiempo de aire y realizaban una transacción instantáneamente. No necesitaban aprender el menú de USSD y recibían una garantía de que la transacción se había completado porque el agente les entregaba un recibo.
- **Características del Producto:** La oferta del producto de la M-Wallet de Easypaisa era prácticamente igual a la oferta de OTC. La utilización de M-Wallet le proporcionaba al cliente hasta un 25% de descuento sobre ciertos productos, pero ese no constituía un incentivo suficientemente convincente.
- **Puntos de registro:** Debido al elevado costo por adelantado del equipo de registro, el equipo del canal de

Easypaisa dio prioridad al lanzamiento de los puntos de transacción OTC, con relación a los puntos de registro de M-Wallet. Un año después del lanzamiento, solamente 1.200 de los 8.000 puntos de venta de Easypaisa ofrecían a los clientes la opción de inscribirse para M-Wallet.

## C. Las repercusiones del éxito de OTC

### IMPACTO SOBRE EL DINERO MÓVIL EN PAKISTÁN

De acuerdo con Financial Inclusion Tracker Survey de Pakistán (FITS), de 2012, 87% de las transacciones de dinero móvil en Pakistán se realizaban over-the-counter (OTC) en lugar de a través de una cuenta.<sup>8</sup> El modelo OTC de Easypaisa se ha convertido en el estándar de facto para el mercado de Pakistán; los subsecuentes lanzamientos de dinero móvil en Pakistán, tales como UBL Omni, MobiCash (Waseela Microfinance Bank y Mobilink) y TimePey (Askari Bank y Zong) lo imitaron, lanzando ambos modelos pero centrándose en OTC.

**¿Habría prosperado el dinero móvil en Pakistán sin OTC? La opinión del equipo de Easypaisa es que probablemente no lo habría logrado.** Sin la oferta de OTC desde el comienzo, los engorrosos procedimientos de registro a través de la red de distribución, probablemente habrían tenido como resultado pobres volúmenes de transacciones en los primeros meses después del lanzamiento. Esto habría desanimado la inversión de los agentes y habría sido más difícil para Easypaisa justificar una inversión continua.

**Dados los amplios requisitos de KYC y un panorama de telecomunicaciones sin un MNO dominante, el modelo OTC era la forma más ágil para lanzar y expandir el dinero móvil en Pakistán.**

### EL IMPACTO SOBRE EASYPAlSA Y OTROS PROVEEDORES DE SERVICIOS DE DINERO MÓVIL

Dado el dominante éxito de OTC, Easypaisa cuestionó hasta qué punto M-Wallet ameritaba una inversión continuada. **Sin embargo, el modelo OTC tiene un número de limitaciones que, si no se atienden, dificultarán significativamente el potencial de Easypaisa y del dinero móvil en Pakistán:**

### UBL OMNI: OTRA HISTORIA DE ÉXITO DE PAKISTÁN

UBL es el segundo banco privado más grande de Pakistán, con más de 1.300 sucursales y tres millones de clientes minoristas, activos por un valor de USD 7.500 millones y un 10% de participación del mercado de depósitos (fin del año 2012). UBL tenía la visión de utilizar el móvil como un canal bancario ya desde 2005, cuando por primera vez desarrolló una billetera móvil (Orion). Cuando en 2008 se introdujeron las regulaciones formales para la banca sin sucursales, UBL aprovechó la oportunidad para mejorar su plataforma de tecnología interna y lanzar un servicio de dinero móvil, UBL Omni. La visión consistía en profundizar el alcance de los bancos más allá de los clientes minoristas existentes, generar nuevos ingresos para UBL, crear nuevos modelos de negocios y proporcionar servicios financieros a las unidades familiares de bajos ingresos.

UBL Omni se lanzó a principios de 2010, con un enfoque hacia pagos G2P (del gobierno a personas), desembolsando primero pagos para el programa World Food (Programa Mundial de Alimentos) y luego para Benazir Income Support Programme (BISP), un programa gubernamental para mujeres de bajos ingresos y sus unidades familiares. UBL Omni pudo también facilitar transferencias de efectivo de emergencia a más de 1,2 millones de familias afectadas por las inundaciones en 2010. En reconocimiento a estos proyectos, UBL Omni ganó el premio de GSMA 2011 por la mejor utilización del móvil en una crisis humanitaria.

Se estima que 3,5 millones de pakistaníes utilizan UBL Omni cada mes y lo hacen a través del modelo OTC o de cuentas vía SMS, aplicaciones móviles, tarjetas de cajero automático, IVR (sistema automatizado de voz interactiva) y online.

### Limitaciones para el cliente:

1. **Limitada oferta de productos** – Con el modelo OTC, los productos están limitados a servicios financieros de transacciones de una sola vez, tales como pagos de cuentas o la transferencia de dinero. Ahorros y crédito, que requieren transacciones recurrentes, no pueden ser facilitados a través de OTC de manera uniforme.

### Limitaciones para los proveedores de dinero móvil:

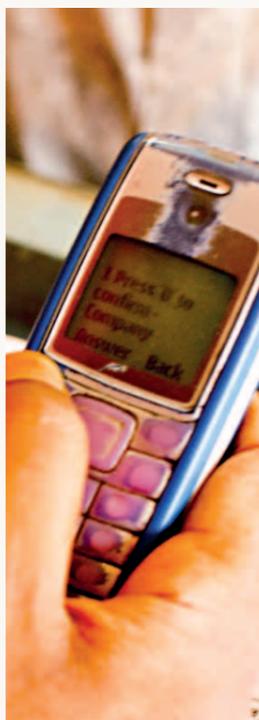
2. **Baja lealtad del cliente** – Imagínes un escenario en donde una pequeña tienda de esquina ofrece cuatro servicios diferentes de dinero móvil OTC. ¿Por qué elegir un proveedor en vez de otro? Asumiendo que todos los servicios son igualmente confiables, no es realmente el cliente quien elige. Se le entrega efectivo al agente y es éste quien decide qué proveedor de OTC utiliza.
3. **Extensa administración del efectivo y cumplimiento del agente** – Puesto que siempre hay dinero en efectivo involucrado en una transacción OTC, existe una pesada carga sobre

la red de distribución para recaudar efectivo de ubicaciones con un elevado ingreso de efectivo y asegurar que éste está disponible en ubicaciones de elevado retiro de efectivo. También los agentes están involucrados en todas las transacciones de transferencias de dinero y pagos de cuentas en el modelo OTC, que requiere importantes mecanismos de control para asegurar que los agentes cumplen con las normas y procesos de las regulaciones.

4. **Márgenes más bajos** – Cada transacción OTC requiere un agente y por lo tanto éste necesita ganar una comisión sobre cada transacción. Los proveedores de dinero móvil en Pakistán pagan alrededor de un 50% de los ingresos de transacción al canal en comisiones. Con una cuenta móvil, las transacciones activadas por el cliente no involucran a un agente, de esa manera el proveedor de dinero móvil puede conservar la cuotas ganadas por esas transacciones.
5. **Menores beneficios indirectos** – El objetivo original de Telenor Pakistán al lanzar el dinero móvil, era generar tanto ingresos directos como

<sup>7</sup> El porcentaje de transacciones de Easypaisa realizadas a través de M-Wallet sería más elevado si Easyload (recarga de tiempo aire) fuera incluido en los cálculos (15% vs. 5%)

<sup>8</sup> La encuesta FITS de Pakistán es parte del proyecto FITS, una iniciativa de encuestas de varios años en Pakistán, Tanzania y Uganda, cuyo objetivo es generar datos, análisis y percepción críticos para las partes interesadas en el dinero móvil. La encuesta fue financiada por The Bill & Melinda Gates Foundation y la investigación fue conducida por Intermedia. Los resultados completos están disponibles en <http://m-moneydata.org>



beneficios indirectos, p.ej. incrementar la participación de mercado y la fidelidad. Sin embargo, OTC tiene limitados beneficios indirectos para un negocio de GSM.

Además, un número de proveedores de dinero móvil obtienen ahorros significativos con la distribución de tiempo de aire a través de la cuenta móvil; esto no puede lograrse a través de OTC.

#### Limitaciones para el mercado:

6. **No hay un desarrollo del ecosistema** – Sin una cuenta de valor almacenado, el efectivo es digitalizado solamente por poco tiempo. Por lo tanto, la oportunidad de ofrecer pagos a comerciantes en dinero móvil e integrarse con otras instituciones financieras se reduce notoriamente. Un ecosistema de dinero móvil holístico e innovador que se apoye en pagos digitales, no puede prosperar utilizando solamente OTC.

#### EL CAMINO HACIA ADELANTE EN PAKISTÁN

OTC definió el dinero móvil en Pakistán. La accesibilidad del producto en combinación con una elevada demanda del mercado, dio como resultado una impresionante aceptación del dinero móvil. El State Bank of Pakistan informa que casi 35 millones de transacciones de la banca sin sucursales, por un valor de PKR 151.000 millones, fueron procesadas en el cuarto trimestre de 2012.<sup>9</sup>

**Sin embargo, el dinero móvil debe continuar innovando y evolucionando más allá de OTC. La oferta de una cuenta móvil proveerá productos más sofisticados para el consumidor, generará mayores beneficios directos e indirectos para los proveedores de dinero móvil y creará los cimientos para un ecosistema de pagos digitales.** Las cifras más recientes son alentadoras, con 2,1 millones de cuentas móviles a diciembre de 2012, y un 20% de crecimiento sobre el trimestre previo, pero, SBP indica que “la aceptación y el uso en las cuentas (de la banca sin sucursales) es aún bajo, comparado con las transacciones OTC”.<sup>10</sup>

Los proveedores de servicios de dinero móvil deben considerar lo siguiente para lograr promover la adopción de la cuenta móvil:

- **Ampliar los puntos de registro para las cuentas móviles** – En tanto que la mayoría de los agentes de dinero móvil sean agentes OTC, sin equipo para registrar clientes para las cuentas móviles, la utilización de OTC será mucho más elevada. Los datos del SBP indican que solamente un 27% de los agentes en Pakistán pueden abrir cuentas.<sup>11</sup> Con escasos puntos de registro, los clientes continuarán asociando el dinero móvil en Pakistán con OTC y no cambiarán a una cuenta móvil.
- **Oferta de productos y sensibilización** – Una sólida oferta de productos y servicios en la cuenta móvil incrementaría el valor percibido que ésta ofrece a los clientes. Los resultados de FITS mostraron que un 59% de los usuarios de OTC no abrieron una cuenta móvil porque no creían que era necesario hacerlo. Easypaisa Khushaal, un producto de ahorro con beneficios de seguro disponible solo a través de Easypaisa MWallet, es un modo innovador para incrementar la propuesta de valor para el cliente. Se necesitan otros servicios innovadores para promover el uso de las cuentas móviles. Además, los proveedores de dinero móvil tendrán que invertir en campañas de sensibilización para ayudar a los usuarios potenciales a entender los beneficios de la cuenta móvil.
- **Colaboración de la industria para superar la barrera del registro** – Puede que exista una oportunidad para los proveedores de dinero móvil de trabajar juntos para simplificar el proceso de registro. La eliminación de algunos de los pasos disminuiría el costo de los requisitos de registro y podría incrementar el número de puntos de registro. La reducción de la cuota a NADRA, también haría posible para los actores realizar campañas de registro más dinámicas para la cuenta móvil.

#### OTC VS. CUENTA MÓVIL: CONCLUSIONES CLAVE

Los resultados del modelo innovador de Easypaisa fueron espectaculares, con cinco millones de transacciones procesadas después de solamente 11 meses de operaciones. El éxito de Easypaisa con OTC se debió a su habilidad para prestar servicio a todos los clientes del mercado, incluso a los que no eran suscriptores de Telenor, la simplicidad de no tener requisitos de registro y su imitación de la conducta del consumidor para cargas electrónicas de tiempo de aire. Dado el costo y los obstáculos asociados con el registro para una cuenta móvil y que los MNO de Pakistán tenían una participación de mercado relativamente uniforme, el modelo OTC fue una forma efectiva de impulsar la adopción inicial del dinero móvil en Pakistán.

Sin embargo, la aceptación de que OTC es la única manera de proceder para el dinero móvil en Pakistán, sería lamentable. El potencial completo de los servicios financieros móviles para Pakistán, no puede alcanzarse con un producto que no ofrece valor almacenado.

La evidencia de los primeros años de operaciones de Easypaisa, sugiere que los clientes de OTC no migran naturalmente hacia una cuenta móvil. Para incrementar la adopción, se requiere una estrategia más coordinada – una que tenga como objetivo a los segmentos de clientes que tienen mayor probabilidad de ver los beneficios de una cuenta móvil, que cree una sólida oferta de productos e incremente el número de puntos de registro.

<sup>9</sup> Boletín de la banca sin sucursales del State Bank of Pakistan: “Leveraging technologies and partnerships to promote financial inclusion”. Número 6, octubre – diciembre de 2012. Página 4

<sup>10</sup> Ibid. página 3.

<sup>11</sup> Ibid. página 4.



### PARTE 3

# Distribución: Equilibrando el alcance y la calidad

**LA HISTORIA DE EASYPAlSA** no estaría completa sin detallar su enfoque hacia la distribución, que ha logrado dos importantes éxitos. Primero, Easypaisa creó una presencia de distribución nacional del dinero móvil. Segundo, el equipo de Easypaisa desarrolló y continúa desarrollando sofisticadas prácticas de administración de agentes, para asegurar que la calidad y el desempeño de la red de distribución no se vean comprometidos por el crecimiento.

## A. Estructura de distribución de Easypaisa

Los franquiciados de Telenor Pakistán, el eje de la distribución de GSM, fueron establecidos de manera temprana como los principales actores en la estrategia de distribución de Easypaisa. Estos 278

negocios fueron socios de larga duración de Telenor Pakistán, responsables de las ventas y distribución de las tarjetas de rasca y gana y las recargas electrónicas. Ellos tenían exclusividad geográfica y eran responsables del reclutamiento y de prestar servicios a los minoristas, p.ej. vendiendo y distribuyendo tiempo aire y tarjetas SIM.

Para Easypaisa, los franquiciados tenían la tarea de reclutar, capacitar y trasladar el efectivo a los agentes de dinero móvil. Además de los franquiciados, Easypaisa se ofrece a través de los 30 centros de ventas y servicios poseídos y operados por Telenor Pakistán y de las 40 sucursales bancarias de Tameer Bank.

Para apoyar a los franquiciados, Telenor Pakistan aprovechó su organización de ventas de GSM, tanto central como regionalmente. La unidad centralizada



estableció KPI, planificó el desarrollo de productos, lanzó campañas por debajo de la línea (below the line - BTL) para estimular el uso y estableció programas de capacitación. Los equipos regionales trabajaron directamente con los franquiciados y agentes para establecer metas, realizar el seguimiento del desempeño, desarrollar actividades de mercadeo para asegurar la visibilidad local, realizar capacitaciones y ofrecer apoyo general a los franquiciados para el desarrollo de sus negocios.

## B. Resultados: Rápido desarrollo de una red de distribución nacional

En el momento del lanzamiento de Easypaisa, había 2.500 agentes

capacitados y listos para vender los servicios de Easypaisa a los clientes. Hacia el final del primer año había 8.000 agentes y tres años después del lanzamiento había 20.000. Con más de 200.000 puntos de venta para tiempo de aire, la experiencia de Telenor en la creación de redes de distribución de largo alcance y elevada calidad, fue un poderoso activo que ellos aplicaron a la distribución de dinero móvil.

Curiosamente, sin embargo, otros servicios de dinero móvil no han tenido un éxito consistente, confiando exclusivamente en sus socios existentes del canal. M-PESA de Safaricom se alejó de su estructura de distribución de GSM principal, para reclutar agentes que no fueran de GSM con la finalidad de promover el dinero móvil.



De los 14 Sprinters de dinero móvil de GSMA en 2012, 11 utilizan una combinación de minoristas de GSM y de fuera de GSM para la distribución de dinero móvil.

**Mientras que otros servicios de dinero móvil se han esforzado para lograr que sus socios existentes del canal invirtieran en el dinero móvil, Easypaisa superó este desafío a través de sus sólidas relaciones y su historial con los franquiciados.** En los tres primeros años de operaciones de GSM, Telenor Pakistán pasó de la quinta a la segunda posición en cuanto a participación de mercado. Sin embargo, los franquiciados pudieron prever que el fuerte crecimiento inicial se aminoraría y estaban interesados en Easypaisa como una nueva fuente de ingresos. La voluntad de los franquiciados en invertir fue también estimulada por las amplias campañas de mercadeo de Easypaisa durante los primeros dos años, lo que elevó la percepción en el mercado y demostró el compromiso de la compañía respecto al dinero móvil. Se estimó que un 15% del presupuesto de mercadeo general de Telenor Pakistán fue adjudicado a Easypaisa durante este tiempo.

**Easypaisa considera su decisión en cuanto a no establecer una red de agentes separada para el dinero móvil y utilizar en cambio, su red de distribución existente para el negocio de GSM, como una razón clave de su éxito.** La voluntad de los franquiciados para invertir con Telenor Pakistán, a fin de expandir la red de distribución, fue crucial para que Easypaisa desarrollara una distribución rápidamente en toda la nación.

## C. Segmentación de agentes y capacitación

La segunda lección de la distribución de Easypaisa con el suministro de servicios de calidad a través de la red.

Una detallada segmentación del canal de Easypaisa en 2011 reveló que un pequeño número de agentes manejaba una gran cantidad de transacciones e ingresos. **El cuartil de mayor desempeño (medido según los ingresos) tuvo una ganancia de 73% de todas las comisiones de Easypaisa, con un promedio de 27 transacciones por día, mientras que el cuartil con el desempeño más bajo logró solo un 2%**

**de las comisiones de Easypaisa, con un promedio de dos transacciones al día.**

Esto concuerda con la experiencia de otra serie de servicios de dinero móvil de poblaciones rurales de bajos volúmenes, existe una elevada variabilidad en el desempeño a través del canal de distribución. **El resultado es que un pequeño número de agentes manejan la mayoría de los ingresos.** Al observar Pakistán a nivel nacional, existen 41.567 agentes, de los cuales solo un cinco por ciento realizan más de 3.000 transacciones por trimestre o un promedio de 33 por día.<sup>13</sup>

Con variabilidad en el desempeño en los puntos de agentes, existe un desafío relacionado en cuanto a asegurar una elevada calidad del servicio al cliente. Si los volúmenes de transacciones son bajos, es posible que los agentes estén proporcionando un servicio pobre porque ellos están faltos de práctica. Posiblemente no están capacitados para educar a los clientes acerca del producto de dinero móvil, no realizan las transacciones de acuerdo con los procedimientos operativos estándar y/o carecen de efectivo cuando los clientes necesitan hacer retiros.

Easypaisa divide sus actividades de capacitación entre en el trabajo y fuera del trabajo. **La capacitación en el trabajo es realizada por el personal de ventas y distribución de Telenor Pakistán, que visita a los franquiciados de tres a cinco veces a la semana, y el personal del franquiciado que visita a los minoristas casi todos los días.** La capacitación fuera del trabajo se realiza periódicamente para capacitar a nuevos minoristas, actualizar a los ya existentes acerca de productos y procedimientos operativos e introducir nuevos productos y cambios en el sistema. Telenor Pakistán auspicia convenciones de minoristas cada trimestre y periódicamente para el lanzamiento de nuevos productos, a fin de reunir a los minoristas para proporcionarles capacitación y establecer relaciones. **Para comprobar la calidad del servicio, Tameer Bank también realiza revisiones regulares de la calidad de un amplio número de agentes y prepara informes trimestrales acerca de las áreas que requieren mejoras, lo que ayuda a documentar las sesiones de capacitación.** En el estudio de CGAP de 2011, 90% de los clientes de Easypaisa

hallaron el servicio sumamente efectivo.<sup>14</sup> Puesto que son los agentes los que proporcionan el servicio, esto indica que la calidad del servicio brindado por los agentes está alcanzando o excediendo las expectativas de los clientes.

La capacitación es una necesidad continua que ayuda a impulsar un elevado desempeño en la distribución del dinero móvil.<sup>15</sup> Para afrontar los inevitables desafíos que implica proporcionar un servicio de alta calidad desde una base minorista en rápido crecimiento, Easypaisa decidió expandir su capacitación a los minoristas y su garantía de calidad. En 2012, Easypaisa se embarcó en una gran capacitación de agentes y un programa de seguimiento con una tercera parte para volver a capacitar a la mayoría de

sus minoristas. **Los resultados fueron claros: los agentes que se volvieron a entrenar lograron un aumento en el volumen de transacciones de un 8% en los pagos de cuentas y de un 6% en las transferencias de dinero OTC. Los agentes que no alcanzaron el nivel de desempeño fueron despedidos.**

Otras importantes iniciativas para impulsar y mejorar la calidad de los agentes incluyen unos sólidos criterios para la selección de agentes, campañas de mercadeo de bucle cerrado (CLM, por sus siglas en inglés), dirigidas a los agentes con un bajo desempeño, y visitas adicionales a los minoristas con un bajo rendimiento para mejorar la administración del efectivo y la disponibilidad de productos.

### DISTRIBUCIÓN: CONCLUSIONES CLAVE

Easypaisa está logrando dos impresionantes hazañas en la distribución. Primero, ellos crearon rápidamente una red de distribución nacional, mientras confiaban exclusivamente en sus socios existentes del canal de GSM. Mientras que otros servicios han tenido dificultades con este enfoque, los franquiciados de Easypaisa reconocieron la oportunidad de generar nuevos ingresos y el compromiso de inversión de Easypaisa, lo que los impulsó a invertir en el dinero móvil.

Segundo, Easypaisa continúa innovando para lograr un amplio alcance de distribución, al tiempo que suministra un desempeño y calidad de servicio uniformes. Un estudio de segmentación del canal, realizado en 2011, reveló que un pequeño número de minoristas impulsaba gran parte del negocio de Easypaisa (73% de las comisiones obtenidas por el cuartil superior), mientras que un gran número de agentes tenían bajos volúmenes de transacción y un bajo rendimiento sobre la inversión del flotante ("float"). Easypaisa incrementó su compromiso con la capacitación de agentes para abordar estos temas y asegurar que incluso a medida que la red de distribución continúe creciendo, el desempeño de la red de distribución y la calidad del servicio ofrecido al cliente se mantendrán elevados. Los resultados de volver a capacitar a los agentes produjeron un rendimiento inmediato sobre la inversión, con un 8% de incremento en los pagos de cuentas y un 6% de aumento en la transferencia de dinero OTC.

<sup>13</sup> Boletín de la banca sin sucursales del State Bank of Pakistan "Leveraging technologies and partnerships to promote financial inclusion". Número 6, octubre - Diciembre de 2012. Página 5.

<sup>14</sup> Chris Bold. 2011. Blog de CGAP. "Does Branchless Banking Reach Poor People? The Evidence from Pakistan".

<sup>15</sup> Easypaisa recibió una donación de la Bill & Melinda Gates Foundation en 2011, que fue utilizada en parte para la capacitación del canal. La donación fue de USD 6,5 millones, con una tercera parte de financiación incondicional por adelantado y las dos terceras partes restantes supeditadas al alcance de logros significativos.



## Conclusiones y consideraciones

**TELENOR PAKISTAN** y Tameer Bank formaron una asociación efectiva que dio lugar a un servicio de dinero móvil exitoso. **Ellos dividieron responsabilidades en función de las fortalezas de sus organizaciones y crearon una estructura de dirección simplificada para asegurar una alineación continuada.**

En la distribución, Easypaisa desarrolló rápidamente una presencia nacional con un elevado desempeño, confiando exclusivamente en el canal de GSM. Mientras que otros servicios de dinero móvil de rápido crecimiento han tenido dificultades con este enfoque, **Easypaisa tuvo éxito porque sus asociados del canal de GSM tuvieron la voluntad de invertir en el negocio de dinero móvil.**

Easypaisa desarrolló un nuevo modelo innovador para el dinero móvil, el modelo OTC, que proporcionó acceso al cliente a los servicios financieros sin los onerosos procesos de registro. **Gracias al temprano éxito de Easypaisa, OTC se convirtió en el**

**modelo dominante para el mercado de Pakistán.**

En mercados en donde la participación de las compañías de telecomunicaciones está equilibrada y el registro de clientes para cuentas móviles es complejo, OTC puede tener éxito en cuanto a promover la adopción inicial del dinero móvil. **Pero, dadas sus limitaciones, el dinero móvil en Pakistán se beneficiaría con una evolución más allá de OTC.**

Se puede hacer más en Pakistán para aumentar el número de puntos de registro, desarrollar sólidas ofertas de productos e invertir en elevar la comprensión e impulsar la adopción de las cuentas móviles. **La cuenta móvil constituye un primer paso esencial en el desarrollo de un sólido ecosistema financiero digital, que generará rendimientos financieros para los proveedores de servicios de dinero móvil, contribuyendo a la vez a la inclusión financiera.**



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

