

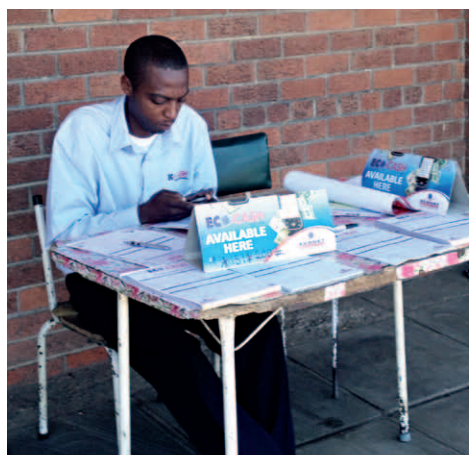


# Mobile Money for the Unbanked

Una gran ambición unida a una efectiva ejecución:

Cómo EcoCash está alterando el panorama financiero de Zimbabue

Autor: Phil Levin





## Contenido

- 4 **INTRODUCCIÓN**
- 6 **PARTE 1** Hallando una oportunidad estratégica
- 9 **PARTE 2** La gran apuesta de Strive Masiyiwa
- 12 **PARTE 3** Comenzando de manera sencilla, creando una base
- 17 **PARTE 4** Más allá de las transferencias de dinero de persona a persona
- 22 **PARTE 5** Conclusión

## Ilustraciones

- 7 **FIGURA 1** Penetración de los servicios financieros formales en Zimbabwe
- 11 **FIGURA 2** Estructura organizacional de Econet Services
- 13 **FIGURA 3** Gastos de adquisición de clientes de EcoCash por categoría
- 14 **FIGURA 4** Crecimiento de usuarios y agentes con el tiempo
- 19 **FIGURA 5** Volúmenes de interoperabilidad bancaria (USD)

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.



## Introducción

**31%**  
EL PORCENTAJE  
DE ADULTOS DE  
ZIMBABUE QUE SE  
REGISTRARON CON  
ECOCASH DENTRO  
DE LOS 18 MESES  
POSTERIORES A SU  
LANZAMIENTO.

**TAN SOLO 18 MESES DESPUÉS DEL** lanzamiento, los resultados son extraordinarios: 2,3 millones de zimbabuenses se han registrado para las cuentas de dinero móvil de EcoCash, superando a todas las cuentas bancarias tradicionales de Zimbabwe combinadas. Más de 1 millón de estas cuentas están activas<sup>3</sup> y realizan transacciones por valor de US\$200 millones, a través de la plataforma de EcoCash todos los meses. Anualizado, dicho volumen representa un monto equivalente al 22% del PIB de Zimbabwe.<sup>4</sup> Este estudio de caso destaca cómo una gran ambición, unida a una efectiva ejecución, le han permitido a EcoCash alterar básicamente el panorama financiero de Zimbabwe en un periodo de tiempo tan breve.

EcoCash es parte de Econet Services, una compañía independiente establecida en 2012 por el mayor operador móvil de Zimbabwe, Econet Wireless. El rápido comienzo de EcoCash se ha logrado a través de una efectiva estrategia operacional, pero también a través de una inversión inusualmente grande en el dinero móvil. Excluyendo al personal de atención al cliente, EcoCash

### UNA MIRADA A ECOCASH (ABRIL DE 2013)

**Operador:** Econet Wireless Zimbabwe  
**Fecha de lanzamiento:** Octubre de 2011  
**Producto:** Servicio de dinero móvil por medio de billetera, que ofrece remesas de persona a persona, pagos a comerciantes, interoperabilidad bancaria, pagos de cuentas, pagos grupales, nóminas y otros servicios  
**Usuarios:** 2,3m con más de 1m activos 90 días  
**Volumen:** US\$200m al mes

cuenta con 110 empleados a tiempo completo y representa el mayor componente del presupuesto de mercadeo de Econet. El liderazgo de Econet justifica esta inversión como algo necesario para lograr metas igualmente ambiciosas. Esta visión se extiende mucho más allá de la transferencia de dinero de persona a persona: Econet desea

alterar completamente la manera en la que se suministran los servicios financieros en Zimbabwe. Su objetivo consiste en convertirse en la infraestructura de pago dominante en ese país, haciendo que EcoCash sea la principal forma de pago de bienes y servicios por parte de las personas – desde las golosinas hasta las matrículas escolares.

### HALLANDO UNA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA

La primera parte del estudio de caso examina los retos económicos en Zimbabwe, que animaron a Econet a crear EcoCash. Después de una década volátil con colapso de la moneda, hiperinflación y una pérdida de confianza generalizada en el sistema financiero formal, EcoCash observa oportunidades estratégicas en la economía informal en auge en Zimbabwe, donde hay una escasez de servicios de pago y la penetración del teléfono móvil es elevada.

### LA GRAN APUESTA DE ECONET

Una gran ambición requiere una considerable inversión, y la visión y el compromiso de la alta gerencia. En Econet, este compromiso procede directamente del liderazgo a nivel de grupo, al frente del fundador y presidente ejecutivo Strive Masiyiwa. En la segunda parte de este estudio de caso, analizaremos la estrategia del Econet Wireless Group (EWG) para introducirse dinámicamente en los servicios financieros. EWG reconoce la necesidad de diversificar fuera del negocio principal de las telecomunicaciones en Zimbabwe, donde los ingresos medios por usuario (ARPU por sus siglas en inglés) de voz están bajo presión competitiva, y de crear nuevas líneas de negocios con un significativo potencial de ingresos. Consistente con el compromiso a largo plazo de Econet en cuanto a la diversificación de ingresos, EcoCash se ha alojado dentro de Econet Services, una compañía separada de Econet Wireless (el operador móvil) con su propia gerencia del nivel superior, presupuesto, dirección y personal dedicado.

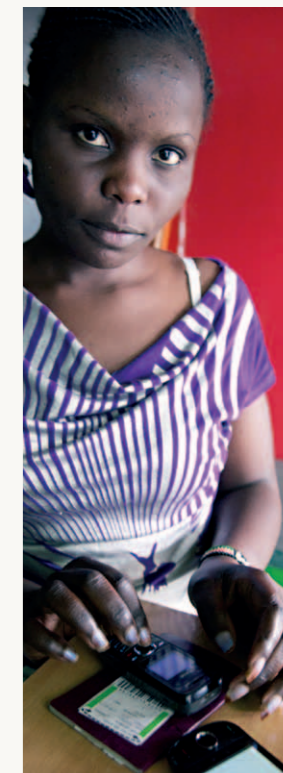
### COMENZANDO DE MANERA SENCILLA, CREANDO UNA SÓLIDA BASE

La tercera parte del estudio de caso examina cómo EcoCash desarrolló su servicio. Sus objetivos a largo plazo son ambiciosos, pero Econet ha optado por comenzar con un sencillo caso de uso que cubre una necesidad básica de consumo: enviar y recibir dinero. Asimismo han decidido sacrificar la rentabilidad a corto plazo, para desarrollar una sólida red de distribución y atraer clientes.

Por ejemplo, EcoCash está desembolsando un 80% de sus ingresos en forma de comisiones para agentes, a fin de desarrollar una red de agentes sólida y comprometida. Aquí veremos cómo una combinación de promociones agresivas, compromiso de suscriptores de base e incentivos a agentes, le ha permitido a EcoCash llegar hasta 2,3 millones de suscriptores en 18 meses.

### MÁS ALLÁ DE LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO DE PERSONA A PERSONA

Por último, examinamos cómo EcoCash prevé la transición desde un sencillo producto de transferencia de dinero hasta convertirse en la infraestructura de pago dominante en Zimbabwe. Aquí EcoCash advierte dos importantes oportunidades: pagos minoristas y flujos de pagos entre los bancarizados y los no bancarizados. Para aprovechar estas oportunidades, EcoCash está trabajando en el interior, y no fuera, de la infraestructura financiera de Zimbabwe. Con la ayuda de tecnología tan sofisticada como la de los bancos, EcoCash se está integrando con las instituciones financieras de Zimbabwe para facilitar pagos formales entre clientes bancarizados y no bancarizados. Para lograr el éxito en el área de los pagos minoristas, EcoCash está combinando una agresiva estrategia de adquisición de comerciantes con mensajes orientados a los clientes.



### 5 CLAVES PARA EL ÉXITO

El rápido crecimiento de EcoCash es el resultado de cinco estrategias clave:

**Hallar el punto débil:** Identificar los puntos débiles específicos en el mercado le permitió a EcoCash atender las necesidades de los clientes de manera enfocada.

**Adoptar una visión a largo plazo:** La visión y el compromiso a largo plazo por parte de los accionistas le permitieron a EcoCash enfocarse hacia los fundamentos del negocio, en lugar de hacerlo hacia las utilidades a corto plazo.

**Mantener separado el dinero móvil:** Crear una nueva compañía, con personal y miembros de la junta directiva dedicados, le brindó a EcoCash el enfoque y los recursos financieros necesarios para lograr el éxito.

**Comenzar con un producto sencillo:** A pesar de las ambiciones más amplias a largo plazo, EcoCash comenzó lanzando un producto con una propuesta sencilla y clara: "Envíe y reciba dinero".

**Acoger al ecosistema financiero:** EcoCash está trabajando dentro del ecosistema financiero existente y enfocándose en la interoperabilidad para crear vínculos entre las poblaciones bancarizadas y las no bancarizadas de Zimbabwe.

<sup>3</sup> Sobre una base de 90 días

<sup>4</sup> World Factbook de la CIA, PIB nominal, 2012, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/zi.html>



## PARTE 1 Hallando una oportunidad estratégica




### HIPERINFLACIÓN Y LA CRISIS MONETARIA

En su día un actor principal en la economía del sur de África, con un sector de servicios financieros bien desarrollado, en 1998 Zimbabwe se sumió en una volátil década de hiperinflación, derrumbe de la moneda, elevado desempleo y pérdida de confianza en el sector bancario.

Impulsando esta inestabilidad económica estaba el colapso de la moneda de Zimbabwe, que causó un aumento de la inflación en un incommensurable 231.000.000%.<sup>5</sup> Los precios en las tiendas y restaurantes aumentaron exponencialmente, cambiando cada hora o incluso cada minuto, alcanzando su punto máximo durante el viaje nocturno de regreso del trabajo.<sup>6</sup>

El dinero depositado en cuentas bancarias rápidamente quedaba sin valor, tan pronto como las personas se ponían en cola para

### HIPERINFLACIÓN POR MOMENTOS<sup>7</sup>

-  En el pico de la hiperinflación, en julio de 2008, una Coca-Cola comprada a las 8 de la mañana costaba ZIM\$50.000 millones.
-  Al mediodía la misma Coca-Cola costaba ZIM\$100.000 millones.
-  A las 7 de la tarde de ese día, la misma Coca-Cola costaba ZIM\$150.000 millones.

retirarlo. Los bancos respondieron imponiendo límites de retiro en las cuentas, instando a los clientes del banco a abrir múltiples cuentas para tener acceso a más efectivo.<sup>8</sup> Mientras tanto, el gobierno emitía cada vez más moneda, incluyendo un billete de cien billones de dólares de Zimbabwe, con tan poco valor que ni siquiera llegaría para comprar una barra de pan.

### LA OPORTUNIDAD DE ZIMBABUE

#### Llevar servicios de pago a la economía informal

La economía de Zimbabwe está recuperándose y la economía informal está prosperando, pero el efectivo es aún el rey. La mayoría de los empleados de Zimbabwe trabajan en el sector informal y no tienen acceso a servicios de pago.

#### Reemplazar el efectivo en el entorno minorista para resolver el “problema del cambio”

La introducción de pagos electrónicos permitiría a los consumidores pagar los precios exactos, en lugar de redondear al caro mínimo de \$1, requerido actualmente con el efectivo.

#### Tender un puente entre las economías formal e informal

EcoCash no es solo un producto para los no bancarizados. De hecho, las transacciones sin efectivo también deben atraer a los clientes bancarizados, más ricos, y suministrar una manera práctica para transferir el dinero entre las personas en ambos sectores.

En 2009, la moneda local (dólares de Zimbabwe) se abandonó y reemplazó por un sistema de múltiples monedas dominado por el dólar estadounidense. Este cambio estabilizó la inflación, pero ha creado nuevos retos tales como la escasez de monedas.

### EL PASO A LA ECONOMÍA INFORMAL

Uno de los resultados de la hiperinflación fue un dramático aumento en el desempleo, que empujó a las personas de los empleos asalariados hacia la economía del sector informal. La mayoría de los empleados (84%)<sup>9</sup> aún trabajan en este sector, lo que puede aportar más dinero que un empleo con un bajo salario en el sector formal. Ésta no es una pequeña economía sumergida – US\$2.800 millones se mueven a través del sector informal de Zimbabwe cada año y en 2009 representaba más de la mitad de los resultados productivos del país (52%).<sup>10</sup>

### LOS BANCOS PIERDEN CONFIANZA

El impacto de la hiperinflación sobre la confianza del consumidor en Zimbabwe ha sido profundo, en especial la fe en las instituciones financieras. Cuando se introdujo el sistema de múltiples monedas, fue difícil para los bancos asignar valor a los saldos de cuentas de dólares de Zimbabwe, casi sin valor, y muchos clientes se quedaron sin saldos.<sup>11</sup> Cierta segmento del público aún culpa a los bancos por ello y son reacios a abrir nuevas cuentas. Esta visión predomina particularmente entre los “ex-bancarizados” – aproximadamente un 12% de la población que ha tenido una cuenta bancaria en el pasado, pero que ahora está optando por el uso de servicios financieros informales en su lugar.<sup>12</sup>

### APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES

Con 8 millones de suscriptores y un 70% de participación de mercado de GSM,<sup>13</sup> Econet

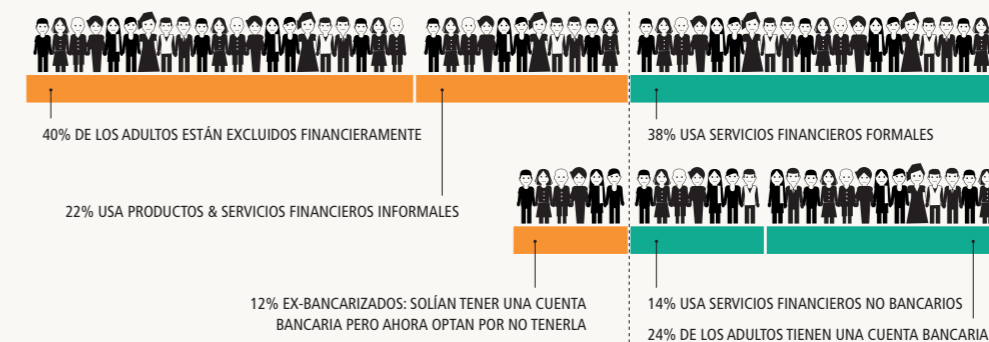


FIGURA 1  
Penetración de los servicios financieros formales en Zimbabwe



<sup>5</sup> The Economist, 27 de abril 2013, "In dollars they trust," <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21576665-grubby-green-backs-dear-credit-full-shops-and-empty-factories-dollars-they>.

<sup>6</sup> "Hyperinflation in Zimbabwe", [http://en.wikipedia.org/wiki/Hyperinflation\\_in\\_Zimbabwe](http://en.wikipedia.org/wiki/Hyperinflation_in_Zimbabwe) (visto el 8 de junio de 2013).

<sup>7</sup> Se hace referencia en Ahmed Dermish, Ben Hundermark, Caitlin Sanford, 2012, "Mapping the Retail Payment Services Landscape", FinMark Trust, p.11, [http://www.cenfri.org/documents/Payment%20systems/BFA%20country%20studies/RPS\\_Zimbabwe.pdf](http://www.cenfri.org/documents/Payment%20systems/BFA%20country%20studies/RPS_Zimbabwe.pdf).

<sup>8</sup> Ibid., p.17.

<sup>9</sup> Zimstat, "2011 Labour Force Survey", p. 113, <http://www.zimstat.co.zw/dmdocuments/Laborforce.pdf>.

<sup>10</sup> Albert Makocheke, 2013, "Measuring the second economy in Zimbabwe", African Journals Online, p. 51, [www.ajol.info/index.php/boje/article/download/85407/75332](http://www.ajol.info/index.php/boje/article/download/85407/75332).

<sup>11</sup> Ahmed Dermish, Ben Hundermark, Caitlin Sanford, 2012, "Mapping the Retail Payment Services Landscape", FinMark Trust, p.17, [http://www.cenfri.org/documents/Payment%20systems/BFA%20country%20studies/RPS\\_Zimbabwe.pdf](http://www.cenfri.org/documents/Payment%20systems/BFA%20country%20studies/RPS_Zimbabwe.pdf).

<sup>12</sup> Ibid., p.9

<sup>13</sup> Estimado de IHSecurities, "Econet Wireless 1H12 Earnings update," [http://www.ihsecurities.com/images/pdf/Irg/Econet\\_1H12\\_Earnings\\_Update\\_Valuation\\_Disconnect.pdf](http://www.ihsecurities.com/images/pdf/Irg/Econet_1H12_Earnings_Update_Valuation_Disconnect.pdf).



presenta un alcance muchas veces mayor que el del sector financiero formal y un elevado nivel de confianza del consumidor. La gerencia de Econet sabía que existía una oportunidad de desempeñar un rol en el suministro de servicios financieros, pero deseaba abordar los puntos débiles más graves de Zimbabue.<sup>2</sup>

## ¿Dónde advierte EcoCash las mayores oportunidades?

### ATENDIENDO LAS NECESIDADES DE PAGO DE LA ECONOMÍA INFORMAL

Con la mayoría de las personas empleadas trabajando en la economía informal y un 65% de las transacciones comerciales pasando a través de este sector, llevar la economía informal al sistema de transacciones electrónicas capturaría montos enormes de flujos de pagos. Las alternativas actuales, tales como la transferencia de dinero a través de compañías de autobuses, pueden ser inadecuadas, lentas y caras. Por otro lado, el dinero móvil se adecúa a las necesidades de la economía informal porque no requiere que los clientes tengan una cuenta bancaria – algo que numerosos zimbabuenses son reacios a adoptar de nuevo. En la Parte 3 se describirá cómo EcoCash desarrolló un volumen crítico de suscriptores y agentes dentro de esta economía informal.

### REEMPLAZANDO EL EFECTIVO EN EL ENTORNO MINORISTA Y RESOLVIENDO EL “PROBLEMA DEL CAMBIO”

El cambio al dólar estadounidense ha ayudado a estabilizar la inflación, pero ha creado lo que se conoce en Zimbabue como el “problema del cambio”: transacciones por un mínimo de \$1. El peso de las monedas de EE.UU. las hace caras y difíciles de importar, por lo que con el poco cambio disponible actualmente, los bienes que solían costar 99 centavos o menos, cuestan ahora un dólar. A veces los comerciantes ofrecen recibos de crédito o incluso golosinas como cambio. Los clientes a menudo se ven obligados a comprar artículos adicionales no esenciales – fundamentalmente compras compulsivas – para que el total de su compra llegue a un dólar. En una nación donde la persona media vive con menos de dos dólares al día, un dólar es aún mucho dinero. Como dijo un periodista: “En una época valía demasiado poco y actualmente el dinero en Zimbabue vale demasiado”.<sup>14</sup>

EcoCash tiene como objetivo solucionar el problema del cambio reemplazando el efectivo en el entorno minorista. La utilización del dinero móvil permitiría a los clientes pagar el precio exacto electrónicamente, eliminando el caro problema del mínimo de un \$1.

El problema del cambio puede ser único en Zimbabue, pero el mayor reto – penetrar el entorno minorista – afectará a cualquier operador que trate de ampliar la utilidad de su servicio de dinero móvil. La Parte 4 revelará algunas de las herramientas e incentivos que EcoCash está proporcionando a los comerciantes para resolver este problema notoriamente difícil.

### CONECTANDO LAS ECONOMÍAS FORMAL E INFORMAL

Los sectores formal e informal no viven completamente aislados entre sí. Los zimbabuenses bancarizados, más ricos, apoyan a sus parientes lejanos no bancarizados y redes sociales, y los zimbabuenses no bancarizados deben hacer aún pagos al sector formal, tales como cuentas por servicios públicos y cargos de matrículas escolares.

La gerencia de Econet reconoció que EcoCash no debía ser solo un producto para los no bancarizados – debía atraer a personas que operan en ambas economías y suministrar un modo práctico de realizar los pagos entre ellas. En la Parte 4 se analiza cómo EcoCash está operando con el sistema bancario existente de Zimbabue para crear dichos vínculos.

### PREGUNTAS PARA LOS OPERADORES

¿Cuáles son las necesidades de servicios financieros no atendidas y los verdaderos puntos débiles en su mercado? ¿Qué similitudes existen con los de Zimbabue?



## PARTE 2

# La gran apuesta de Econet

LA VISIÓN PARA ECOCASH procede directamente de la cima, liderada por Strive Masiyiwa, quien es el fundador y presidente ejecutivo del Grupo. El señor Masiyiwa es un empresario pionero de Zimbabue, que originalmente promovió la adopción de la telefonía móvil en su país de origen creando Econet Wireless, el primer operador móvil de propiedad privada en Zimbabue. El enfoque de EWG hacia EcoCash comparte el mismo compromiso a largo plazo, considerable inversión y amplia visión social, que se aplicó a la fundación de su empresa matriz.

Econet nunca ha actuado simplemente por dinero. Desde el principio la compañía se ha sentido motivada por la cobertura de necesidades que mejoren las vidas de las personas. En el momento de su fundación, 70% de los africanos nunca habían oído el sonido de un teléfono<sup>15</sup>. Hoy en día la inversión de Econet en servicios, equipos, infraestructura

y educación de clientes ha ayudado a impulsar la penetración móvil en Zimbabue hasta casi la mitad de la población.<sup>16</sup>

Veinte años después, Econet ve otra manera de marcar una gran diferencia a través de la tecnología: servicios de pago inclusivos que satisfacen las necesidades financieras de las personas de bajos ingresos en Zimbabue. Creyendo aún firmemente en una sólida inversión enfocada a largo plazo, esta vez están confiando en los servicios financieros móviles – y EcoCash específicamente – para atender dichas necesidades.

### EL DESCENSO EN LOS INGRESOS DE VOZ INSTÓ A LA DIVERSIFICACIÓN

El impulso de los servicios financieros de Econet fue dirigido no solo por un deseo de lograr un impacto social, sino también por una necesidad igualmente fuerte de desarrollar nuevas fuentes de ingresos.

<sup>15</sup> Mfonobong Nsehe, 24 February 2013, “Five Lessons From Zimbabwe’s Richest Man, Strive Masiyiwa,” Forbes Magazine, <http://www.forbes.com/sites/mfonobongnsehe/2013/02/24/five-lessons-from-zimbabwe-richest-man-strive-masiyiwa/>

<sup>16</sup> Estimates from GSMA Intelligence. While penetration on a SIM basis is close to 100%, it is closer to 50% on a unique subscriber basis.

<sup>14</sup> Lydia Polgreen, 24 de abril de 2012, “Using U.S. Dollars, Zimbabwe Finds a Problem: No Change”, The New York Times, [http://www.nytimes.com/2012/04/25/world/africa/using-usdollars-zimbabwe-finds-a-problem-nochange.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/04/25/world/africa/using-usdollars-zimbabwe-finds-a-problem-nochange.html?pagewanted=all&_r=0).



ECONET SERVICES ES UNA RESPUESTA ESTRATÉGICA A UN RETO ESTRATÉGICO: EL DESCENSO EN LOS ARPU DE VOZ.

DARLINGTON MANDIVENGA  
DIRECTOR EJECUTIVO, ECONET SERVICES



**EXCLUSIVO DE SERVICIOS ECONET**

- Gobernabilidad
- Presupuesto operativo
- Atención al cliente (e.g. centro de llamadas)
- Ventas & distribución
- Desarrollo de producto

**SHARED WITH ECONET WIRELESS**

- Infraestructura de red
- Adulto
- Algunos controles de fraude
- Algo de marketing
- Centros de servicios al por menor

Esta necesidad comercial surge del estado del mercado principal de GSM en Zimbabwe. El crecimiento de los ARPU en los servicios principales de GSM se ha estancado en Zimbabwe, así como en varios mercados a lo largo de África, a medida que la competencia iba saturando el mercado. Aunque el número de conexiones en Zimbabwe continúa aumentando, al inscribirse nuevos suscriptores (en el primer trimestre de 2013 casi el 50% de los zimbabuenses tenían conexiones para celulares, con un promedio de dos tarjetas SIM por suscriptor), los ingresos por suscriptor están disminuyendo. Los ingresos promedio por suscriptor de móvil único en Zimbabwe se redujeron en un 9,6% de US\$15,52 a \$14,95, entre el cuarto trimestre de 2011 y el cuarto trimestre de 2012, en gran parte impulsado por la disminución en los ARPU de voz.<sup>17</sup>

Para Econet, la mejor esperanza de crecimiento a largo plazo consiste en la diversificación en servicios financieros, datos y otros servicios adicionales que impulsen el crecimiento de los ARPU.

**ECONET SERVICES: UNA NUEVA COMPAÑÍA PARA ENFOCAR LA VISIÓN**

Aunque la mayoría de los operadores móviles han reconocido el valor de servicios tales como el dinero móvil, el nivel de compromiso estratégico de Econet en esta área es inusual. Su compromiso se manifiesta no solo en la inversión financiera, sino también en cómo ha organizado y estructurado la

compañía. En lugar de crear simplemente un nuevo departamento dentro de Econet Wireless, EWG ha establecido una entidad completamente nueva— Econet Services<sup>18</sup>— para albergar y enfocarse en servicios adicionales, siendo EcoCash uno de ellos.

Como parte de Econet Services, EcoCash cuenta con su propia dirección, equipo gerencial, presupuesto y recursos. Aunque aún existen estrechos vínculos con Econet Wireless (el operador móvil) y algunos recursos son compartidos entre las instituciones, Econet Services puede seguir adelante independientemente de Econet Wireless.

**¿Por qué empezar de cero?**

Dado el tamaño de la oportunidad que Econet percibe en el dinero móvil, crear una compañía separada ayuda a asegurar el nivel adecuado de enfoque hacia el dinero móvil dentro del negocio general. El Programa de Dinero Móvil para los No Bancarizados (MMU por sus siglas en inglés), de GSMA, realizó entrevistas con “Sprinters” de Dinero Móvil de GSMA 2012 – líderes de algunos de los programas móviles de más rápido crecimiento en el mundo – y se halló que los servicios de éxito solían establecer una “separación organizacional” para el dinero móvil.<sup>19</sup> Como “sprinter” de dinero móvil, las opciones organizacionales de Econet no son singulares, pero lo ha llevado un paso más allá mediante el establecimiento de una dirección separada y albergando la mayoría de las funciones del equipo de dinero móvil en una nueva y distinta organización.

En segundo lugar, incubar un negocio con objetivos a largo plazo dentro de un negocio de telecomunicaciones con ambiciosas metas de GSM a corto plazo, puede dificultar el logro de los objetivos de ambos negocios. Puede constituir un reto para cualquier operador móvil adjudicar los recursos y la atención requeridos para los servicios de dinero móvil, cuando su negocio principal de GSM es mucho más grande e inicialmente más rentable. Es más fácil manejar la paciencia dentro de una organización separada y Econet Services prevé una trayectoria de 3 años hasta la rentabilidad para EcoCash.



FIGURA 2 Estructura organizacional de los Servicios Econet

**TALENTO DEL NIVEL SUPERIOR CON UNA COMBINACIÓN DE EXPERIENCIAS**

Otra inversión importante fue identificar y contratar a ejecutivos de alto nivel que aportaran la experiencia de una gama de industrias relevantes y mercados africanos. El director ejecutivo de Econet Services, Darlington Mandivenga, aportó la experiencia en telecomunicaciones obtenida en puestos ejecutivos del nivel superior en el Grupo Econet, en varios países africanos, incluyendo Nigeria, Kenia, Zimbabwe y Burundi. El personal del nivel superior de EcoCash incluye a antiguos ejecutivos de la industria de pagos, bienes de consumo de movimiento rápido y de reguladores financieros.

**¿POR QUÉ UNA INVERSIÓN TAN GRANDE? EL CASO DE NEGOCIO DE ECOCASH**

Econet parece pensar acerca del dinero móvil de manera distinta a muchos operadores. Su enfoque hacia el dinero móvil tiene más en común con un típico enfoque para desarrollar una red de datos, en lugar de lanzar un servicio de valor agregado. Es una inversión ambiciosa, a largo plazo, enfocada hacia una futura fuente de ingresos significativa. No se prevé que las redes de 3G proporcionen un rendimiento sobre la inversión en su primer año de operaciones, ni tampoco Econet está esperando un inmediato rendimiento sobre la inversión en su negocio de dinero móvil. Igualmente, Econet no espera que el dinero móvil apoye su negocio principal de GSM. En su

lugar, desean que los servicios financieros sean una fuente principal de ingresos en el futuro, que compense la presión prevista sobre el negocio de voz principal. Su agresivo posicionamiento organizacional y grandes recursos, surgen todos de esta creencia básica. El director ejecutivo de Econet Services, Darlington Mandivenga, es bastante sincero al decir que no cree que EcoCash habría logrado su éxito inicial sin un nivel de inversión tan elevado.

EcoCash se ha desarrollado para ser rentable sólo a una escala significativa y con un alto nivel de actividad de clientes a través de una gama de productos y servicios. A pesar de las elevadas cifras de usuarios, la alta gerencia no espera que EcoCash alcance el punto de equilibrio hasta tres años después de su lanzamiento. Tal y como se describió en la Parte 3, el negocio nacional de persona a persona se diseñó deliberadamente con bajos márgenes. EcoCash proyecta recuperar su inversión de lo que considera como un ecosistema más amplio y más rentable, desarrollado en torno a bancos y minoristas. Esta estrategia se analiza con mayor detenimiento en la Parte 4.



DARLINGTON MANDIVENGA  
DIRECTOR EJECUTIVO, ECONET SERVICES

<sup>17</sup> Estimaciones de GSMA Wireless Intelligence

<sup>18</sup> Econet Services opera también en los mercados del Econet Group fuera de Zimbabwe.

<sup>19</sup> Claire Pénicaud, 2013, “El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta de 2012 sobre la Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global”, Programa de GSMA de Dinero Móvil para los No Bancarizados, pg. 13, [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU\\_State\\_of\\_industry.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU_State_of_industry.pdf)



### PARTE 3

# Comenzando de manera sencilla, creando una base

**ECONET PRONTO SE DIO CUENTA** de que la aceptación masiva del dinero móvil se ganaría o perdería en las actividades de campo – distribución y mercadeo – y no en el desarrollo de nuevas características para los productos. Este enfoque inicial se dirigió hacia el desarrollo de un sólido canal de distribución y hacia la adquisición de una importante cantidad de usuarios.

Comenzó desarrollando una amplia red de puntos de venta de agentes, particularmente en áreas semiurbanas y rurales donde los usuarios retiran el efectivo de las transferencias que reciben. Tuvo también que asegurar que la red de agentes contara con suficiente efectivo y liquidez de “float” (flotante) para cumplir con las demandas de su base de clientes en rápido crecimiento, y para ello suministró bonificaciones e incentivos especiales a fin de motivarles a invertir en EcoCash y educar a nuevos clientes.

Econet también comprendió que no era suficiente simplemente con hacer que el servicio estuviera disponible; debería adoptar un enfoque agresivo hacia la adquisición de clientes y emprender extensas actividades de campo para registrar y educar a los clientes acerca del valor de EcoCash.

Con más de 1 millón de usuarios activos durante 90 días y 4.000 agentes activos en sólo 18 meses, es evidente que sus esfuerzos están valiendo la pena. ¿Cómo llegaron a este punto tan rápidamente? Empleando tres estrategias clave.

#### ESTRATEGIA NÚM. 1: COMENZAR DE MANERA SENCILLA

EcoCash se lanzó con un producto sencillo: un interfaz básico de USSD que permitía a los clientes depositar, hacer retiros y enviar dinero desde su teléfono móvil o punto de venta de agentes. El enfoque inicial en

#### LECCIONES PARA OPERADORES MÓVILES: CREANDO UNA BASE

**Comenzar con un producto sencillo**  
Debe educarse a los clientes acerca de una sencilla propuesta de valor que se adecúe a sus necesidades. Mantener el producto sencillo y el mensaje claro y relevante.

**Enfoque hacia BTL (below-the-line - por debajo de la línea)**  
ATL (above-the-line - por encima de la línea) puede impulsar la concientización, pero una rápida adquisición de clientes requiere una extensa presencia en el campo e inversión.

**Dar inicio a la red de agentes**  
El enfoque hacia márgenes a corto plazo puede ahogar el crecimiento. Unos generosos beneficios para los agentes iniciales principales, tales como bonificaciones e incentivos especiales, pueden ayudar a asegurar una experiencia inicial positiva para el cliente.

las transferencias de persona a persona estuvo impulsado por dos aportes: una encuesta sobre opciones de transferencia de dinero existentes para el amplio sector informal de Zimbabwe y una investigación cualitativa sobre clientes, realizada antes del lanzamiento del producto. La encuesta sobre las opciones existentes, incluyendo las transferencias de efectivo a través de compañías de autobuses o de la oficina de correos, reveló que EcoCash podría suministrar una mejor oferta en varias áreas, incluyendo precio, seguridad y comodidad.

El mensaje inicial para el cliente fue sencillo: “Envíe y reciba dinero”. Al lanzar un producto con una sencilla propuesta de valor y un gran atractivo, EcoCash ha podido enfocar sus esfuerzos plenamente hacia actividades de penetración en el mercado.

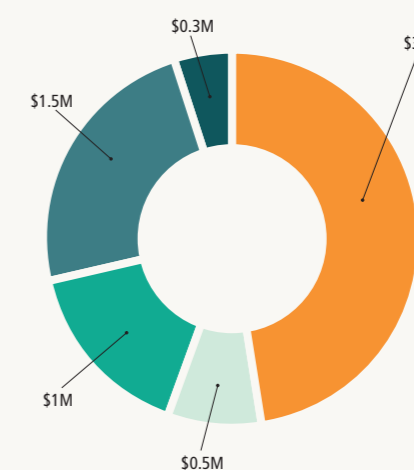
No es un secreto que EcoCash desea ir más allá de ser un simple servicio de persona a persona, y resulta difícil imaginar a la compañía tomándose lo con calma. Sin embargo, puede demorarse el desarrollo de las bases de un servicio de dinero móvil en funcionamiento y requieren apoyo a todos los niveles: consumidores, agentes y el regulador. El liderazgo de EcoCash sabía que para conseguir estos objetivos a largo plazo, la compañía debía lograr una sintonía colectiva y comenzar de manera sencilla.

#### ESTRATEGIA NÚM. 2: LLEVAR EL SERVICIO DIRECTAMENTE A LOS USUARIOS

Desde el lanzamiento de EcoCash en 2011, Econet ha dedicado una gran proporción de su presupuesto de mercadeo a EcoCash – comparable a lo que gastarían en lanzar una red de datos. En los primeros dos años, EcoCash representará la mayor parte del presupuesto de mercadeo de Econet.

#### BTL Y LOS EMBAJADORES DE MARCA

La publicidad ATL (above-the-line), tal como la radio, televisión y la prensa, se utilizó para aumentar la percepción inicial acerca de EcoCash pero, dada la novedad del servicio, Econet consideró que las actividades BTL (below-the-line) serían más efectivas para educar a los consumidores acerca del servicio y convencerles de que lo probaran. Los “embajadores de marca”, 300 miembros del personal de campo de EcoCash, se hallaban en el centro de esta estrategia. Los embajadores de marca fueron asignados a áreas de elevado tránsito y centros económicos del sector informal, tales como centros comerciales rurales. Los objetivos eran educar a las personas acerca de EcoCash y registrar a nuevos clientes. Generalmente, un embajador de marca preveía registrar entre 25 y 30 suscriptores al día. Aproximadamente un 75% de los



COMISIONES DE LOS AGENTES PARA REGISTRO  
PROMOCIONES (100 X 100 X 100)  
EMBAJADORES DE MARCA  
BONIFICACIONES PARA EL REGISTRO DE TIEMPO AIRE  
CAMPAÑA ATL

**FIGURA 3**  
Gastos de EcoCash en la adquisición de clientes en el total de las categorías = \$6.3 millones

**75%**  
EL PORCENTAJE DE USUARIOS ECOCASH REGISTRADOS POR “EMBAJADORES DE MARCA” EN LUGAR DE LOS AGENTES.



usuarios de EcoCash fueron sumados al servicio a través de los embajadores de marca, en lugar de los agentes de EcoCash.

¿Cómo manejaba EcoCash a sus embajadores de marca? Cada uno de los miembros del personal de ventas principal de EcoCash manejaba a una serie de embajadores de marca y les asignaba a áreas estratégicas donde la red de agentes de EcoCash se estaba desarrollando o consolidando. En vez de trabajar a comisión, los embajadores de marca cobraban un salario fijo, que pretendía motivarles para que se tomaran su rol de educación al cliente en serio. Al no vincular el salario a las cifras de registro, Econet pudo instar a los embajadores de marca a enfocarse en la calidad de los usuarios registrados, en lugar de sólo en la cantidad. Los embajadores de marca recibieron una extensa capacitación y fueron monitoreados de cerca por el equipo de ventas principal de Econet, para asegurar la participación de clientes de elevada calidad. Una estrecha supervisión es sólo uno de los enfoques para manejar al personal de campo: otros operadores han abordado este mismo problema vinculando las comisiones de los embajadores de marca con la activación de clientes.

**PROMOCIONES**

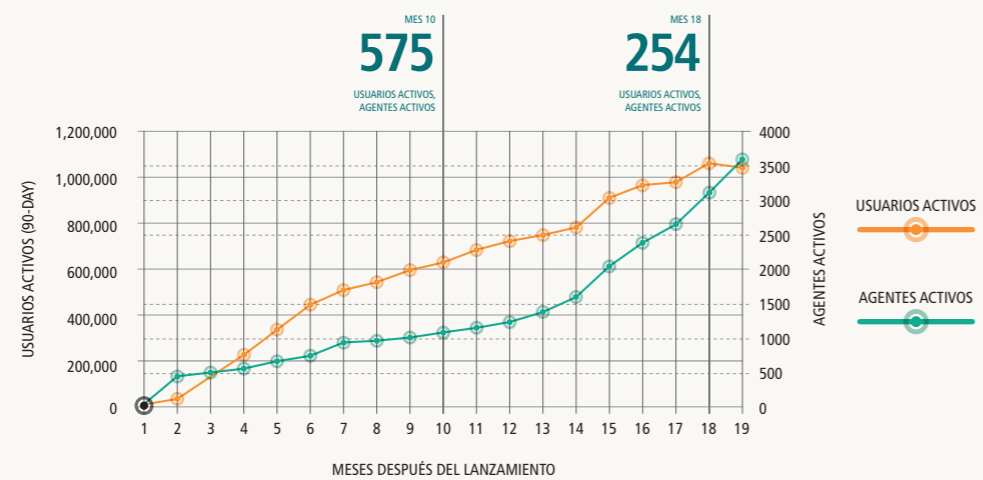
Econet lanzó promociones agresivas para atraer suscriptores e instarles a utilizar el servicio. Las bonificaciones de tiempo de aire atrajeron a clientes iniciales al servicio (los clientes que se registraban para EcoCash recibían \$1 de tiempo de aire gratuito). Con más

de 2 millones de bonificaciones pagadas, esto constituyó un incentivo costoso, pero la gerencia de Econet lo consideró efectivo para estimular el registro. Otros operadores han tratado un enfoque distinto al de los incentivos de tiempo de aire: ofrecer descuentos al comprar tiempo de aire con dinero móvil. Aunque este enfoque puede estimular el registro y la adopción inicial, se corre el riesgo de que los clientes perciban el dinero móvil como un servicio de compra de tiempo de aire, en lugar de un servicio financiero.

El siguiente paso fue estimular la actividad de los clientes. Econet lanzó una importante promoción, enfocándose en el uso en lugar de hacerlo sólo en el registro. Cualquiera que utilizara el servicio entraba en la promoción "100 x 100 x 100", que regalaba \$100 a 100 personas durante 100 días. Luego, en el día número 100, un usuario recibía un gran premio de \$100.000. Ésta constituía la mayor promoción de efectivo realizada en Zimbabwe hasta el momento y demostró ser efectiva en cuanto a aumentar las transacciones y mantener la actividad con el paso del tiempo. Durante la promoción, las tasas de actividad (por 30 días) ascendieron del 20% al 30%, llegando a un máximo del 34% al final de la promoción. Las tasas de actividad entre estos clientes no se redujeron en los tres meses siguientes a la promoción.

**ESTRATEGIA NÚM. 3: DAR INICIO A LA RED DE DISTRIBUCIÓN**

Econet tuvo que desarrollar rápidamente una red de agentes, para enfrentarse a la



**FIGURA 4**  
Crecimiento de usuarios y agentes con el tiempo

**ANTES Y DESPUÉS DE ECOCASH: EL EFECTO DE LA COMISIÓN DEL 80% DA SUS FRUTOS**

*Phiten Moyo es co-propietario de Celzone Investments y ha estado operando en las áreas periurbanas fuera de Harare por más de una década. Antes de EcoCash, su principal negocio era la venta de tarjetas recargables de Econet.*

**ANTES DE ECOCASH**

- Vendía Econet Wireless tiempo de aire
- 9 puntos de venta y 10 trabajadores
- \$12,000 en capital
- \$4,000-5,000 en ingresos

**DESPUÉS DE ECOCASH**

- Se concentra en EcoCash
- 17 puntos de venta y 30 empleados
- \$100,000 en capital (reinvirtió sus comisiones cada mes)
- \$25,000 en ingresos con un margen de beneficio del 30%



**NO HAY UN NEGOCIO COMO ÉSTE EN ZIMBABUE**  
PHITEN MOYO, AL FRENTE DE UNO DE SUS 17 PUNTOS DE VENTA.

avalancha de nuevos usuarios de EcoCash obtenidos a través de las actividades de campo y promociones descritas anteriormente. Sin embargo, tuvo que controlar minuciosamente el crecimiento de la red para administrar el ratio de suscriptores activos respecto a agentes activos y asegurar la calidad de los agentes. Un número muy reducido de agentes habría disminuido la cobertura de servicio a lo largo del país y creado largas colas donde estuviera disponible. Demasiados agentes habrían tenido dos efectos negativos: posiblemente habrían obligado a EcoCash a comprometer la calidad y habrían extendido el beneficio de la comisión muy débilmente a lo largo de la red y reducido el incentivo de invertir en el servicio y educar a los clientes. Este crecimiento controlado del canal de distribución ha permitido a EcoCash mantener un ratio de 250 a 600 suscriptores activos por agente y asegurar que estos agentes cumplan con sus estándares de calidad. Estas cifras son comparables a las de otros "sprinters" de dinero móvil con un promedio de 275 suscriptores activos por agente.

ha permitido a la red hacer frente a unas cifras crecientes de clientes (véase el cuadro anterior, "Antes y Después de EcoCash"). Algunos agentes incluso han hallado beneficioso ampliar sus horarios de operaciones para captar ingresos adicionales de las transacciones, con unos pocos operando incluso las 24 horas.

**AGENTE DE ECOCASH EN UN KIOSCO SOLAR**

*En la actualidad hay más de 170 kioscos en funcionamiento y se están estableciendo 1.000 más*



"CARGUE AQUÍ SU TELÉFONO GRATIS"

**80% DE LOS INGRESOS DESEMBOLSADOS EN COMISIONES PARA AGENTES**

Econet ha tomado la decisión estratégica de sacrificar los márgenes a corto plazo y pagar 80% de sus ingresos en comisiones para agentes. Esto ha proporcionado a los agentes una gran liquidez y les ha motivado a realizar inversiones de capital más elevadas y a abrir nuevos puntos de servicio, lo que





**VENTAJAS ADICIONALES PARA AQUELLOS CON UN MEJOR DESEMPEÑO**

Uno de los incentivos más innovadores de EcoCash ha sido la adjudicación de kioscos de energía solar a los agentes con un mejor desempeño. Operados por personal del agente, estos kioscos han permitido a los agentes expandir rápidamente su huella en áreas de elevado tránsito. Además de atraer un mayor tránsito de clientes, estos kioscos de energía solar suministran servicio de carga solar para teléfonos móviles a fin de evitar cualquier pérdida de dinero móvil o de uso de GSM debido a baterías gastadas.

**¿ESTÁ ECONET INVIRTIENDO DEMASIADO EN LAS BASES?**

Los observadores pueden considerar el impulso de Econet para desarrollar las bases de EcoCash como una inversión exagerada. ¿Pueden los operadores sin los grandes medios económicos de Econet obtener lecciones de este método?

Econet considera el canal de distribución y la adquisición de clientes de manera muy similar a como percibe el desarrollo de una red de datos: una inversión fundacional que compensará a largo plazo. Si el único objetivo de Econet consistiera en operar un servicio de transferencia nacional de persona a persona, esta inversión no tendría sentido – las comisiones del 80% al canal destruirían por sí solas el caso de negocio. Sin embargo, Econet tiene metas mucho

más ambiciosas para EcoCash y el logro de las mismas proporcionará naturalmente mayores márgenes.

La siguiente sección describe la estrategia de Econet para incrementar los volúmenes de transacción dentro del sistema de EcoCash, incluyendo los pagos minoristas. Al lograr que los clientes realicen múltiples transacciones entre el ingreso y la retirada de efectivo, los márgenes de EcoCash se incrementarán incluso si sus tasas de comisión por ingreso/retiro de efectivo continúan siendo las mismas.

**PREGUNTAS PARA LOS OPERADORES**

1. ¿Deben los operadores preocuparse de los márgenes de beneficios en los primeros años después de lanzar un servicio de dinero móvil o bien considerar la adquisición de clientes y el desarrollo de una sólida red de agentes como una inversión puntual? ¿Cuál es el marco de tiempo más apropiado, a lo largo del cual los operadores móviles deben evaluar la rentabilidad del dinero móvil?
2. ¿Cuál es la combinación adecuada de ATL (above-the-line), BTL (below-the-line), incentivos de registro y promociones para estimular la adopción y el uso del dinero móvil?



**PART 4**

**Más allá de las transferencias de dinero de persona a persona**

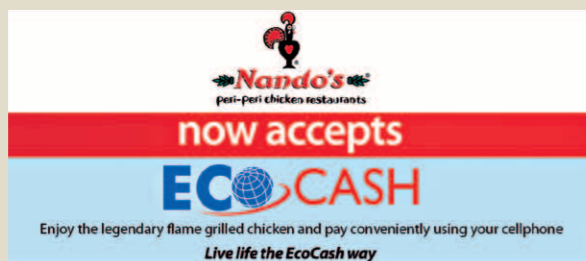
**PARA ECOCASH, LA OFERTA DE** servicios de transferencia nacional de dinero, de persona a persona, es sólo el primer paso hacia un objetivo mucho mayor: convertirse en el sistema de pagos dominante en Zimbabwe, tanto para las personas bancarizadas como para aquellas que no lo están. EcoCash está

en la actualidad dirigiéndose a dos puntos débiles que presentan una importante oportunidad comercial: facilitar los pagos minoristas a los comerciantes y tender un puente entre los sectores informal y formal. Para aprovechar estas oportunidades, EcoCash está desarrollando dos importantes

**CAMBIANDO LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE: AMPLIANDO LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE ECOCASH**



**Mensaje 1er año:**  
"Manda y recibe dinero"



**Mensaje 2o año:**  
"Vive la vida de la manera EcoCash"

**MOVIÉNDOSE RÁPIDO EN UN ENTORNO REGULADO**

A medida que EcoCash expanda su ámbito, dependerá de otro elemento fundacional que ha desarrollado en su primer año de operaciones: una relación de trabajo abierta y constructiva con el Banco de la Reserva de Zimbabwe (RBZ), que supervisa el Sistema de Pagos Nacionales. RBZ ha convertido la inclusión financiera en una prioridad y apoya a EcoCash como una poderosa fuerza en dicho esfuerzo. El gobernador de RBZ, Gideon Gono, señala que "la evidencia empírica sugiere que una mejora del acceso a la financiación no es solo pro-crecimiento, sino también pro-pobres, convirtiéndolo en un medio para lograr la igualdad de ingresos y la reducción de la pobreza".<sup>20</sup> Ante la falta de una regulación existente para el dinero móvil, RBZ ha utilizado un método de "prueba y aprendizaje". Un compromiso abierto y frecuente entre las partes permite a EcoCash operar de manera segura bajo la supervisión de RBZ, mientras RBZ obtiene una mejor comprensión de cómo regular el nuevo negocio.

**EL FUTURO DEL DINERO MÓVIL NO ESTÁ EN LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO. ESTÁ EN LOS PAGOS.**

DARLINGTON MANDIVENGA,  
DIRECTOR EJECUTIVO DE  
ECONET SERVICES.

<sup>20</sup> Herald Online, 24 de junio de 2011, "Banks still shun rural areas: RBZ", [http://www.herald.co.zw/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13423:banks-still-shunruralareas-rbz&catid=41:business&Itemid=133#](http://www.herald.co.zw/index.php?option=com_content&view=article&id=13423:banks-still-shunruralareas-rbz&catid=41:business&Itemid=133#). UbXgfeVB8E"

estructuras: una red de comerciantes que los acepten y la interoperabilidad plena con los bancos de Zimbabue.

**CAMBIANDO LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES**

EcoCash ha dedicado los últimos 14 meses a convencer a los clientes de que EcoCash es una excelente manera de enviar dinero. Actualmente está involucrándose con los clientes de un nuevo modo, trabajando para cambiar la percepción de que EcoCash es sólo un servicio de transferencia de dinero de persona a persona y convenciéndoles para que consideren a EcoCash como la principal herramienta financiera en sus vidas cotidianas.

EcoCash está promoviendo este cambio con una nueva campaña de mercadeo: "Viva la vida al estilo de EcoCash". El objetivo de la campaña es sencillo pero ambicioso: cuando alguien compra una barra de pan o paga las matrículas escolares de sus hijos, EcoCash desea que busque instintivamente su teléfono móvil, no dinero en efectivo.

nuevo conjunto de clientes y suministra una manera cómoda y práctica de transferir dinero entre los sectores formal e informal de Zimbabue. La atracción de clientes bancarizados activos, de gran valor, tiene el beneficio agregado de inyectar liquidez en el sistema de dinero móvil.

**RÁPIDA INTEGRACIÓN CON LOS BANCOS A TRAVÉS DE UN SWITCH**

Los operadores móviles han hallado que las integraciones bancarias con sus plataformas de dinero móvil pueden ser costosas y demorarse un largo tiempo. Algunos informan que una integración normal podría requerir seis meses (o más) de desarrollo técnico, mientras el vendedor de la plataforma de dinero móvil y el banco deciden cómo crear una interfaz segura y confiable entre los dos sistemas. EcoCash ha logrado evitar, no obstante, estos costos y oportunos procedimientos. En sólo seis meses se ha integrado con 10 bancos en Zimbabue, cinco de los cuales están ya funcionando.

¿De qué manera logró esto EcoCash? En lugar de conectarse directamente con cada banco a través de su plataforma principal de dinero móvil (Mobiquity de Comviva), Econet optó por adquirir un *switch* tan sofisticado como el de los bancos, Postilion de ACI Worldwide, basado en los estándares ISO 8583. El *switch* Postilion actúa como un nivel intermediario entre la plataforma de dinero móvil y las plataformas bancarias, permitiendo que se transmitan instrucciones a través de estándares comúnmente aceptados por el sector bancario, en lugar de hacerlo a través de una integración a la medida. La integración de nuevos bancos se ha convertido en una rutina y en la actualidad el proceso técnico sólo requiere de una a tres semanas de trabajo. La mayoría del tiempo se dedica actualmente a asegurar las aprobaciones bancarias, en lugar de a manipular complejas conexiones técnicas.

**LOS RESULTADOS TEMPRANOS**

EcoCash registra aproximadamente 200 clientes por banco al mes. Son pequeños totales, pero éstos han sido clientes muy activos, de un elevado valor, que están realizando transferencias por un promedio de \$145 al mes entre su cuenta bancaria y la billetera EcoCash. Los bancos también están felices porque hay menos colas y sus vestíbulos están menos congestionados.

**¿Puede EcoCash lograr el éxito en los pagos minoristas?**

A pesar del rápido crecimiento de la industria del dinero móvil en África, el desarrollo de un negocio de pagos minoristas a escala se ha mostrado esquivo para la mayoría de los operadores. A junio de 2012, los pagos minoristas representaban menos del 1% del total de las transacciones de dinero móvil a escala global.<sup>21</sup> Los operadores móviles están aprendiendo que simplemente agregar un ítem de "pagar al comerciante" al menú de un interfaz móvil, no es suficiente.

La aceptación de los pagos minoristas es un mercado de dos caras: los clientes sólo cargarán sus billeteras para comprar artículos cotidianos si consideran que existe una aceptación generalizada por parte de los comerciantes y los comerciantes sólo ofrecerán pagos digitales si consideran que existe suficiente demanda por parte de los clientes.

Pasaron décadas hasta que se consiguió que los pagos minoristas obtuvieran una aceptación plena en los mercados occidentales, con compañías como Visa y MasterCard enfocándose exclusivamente en ciertas partes del problema. Econet ha realizado una importante inversión para lograr éxito en el negocio de los pagos minoristas; de hecho, la escala de su inversión posiblemente no tenga precedente para un operador móvil.



SMALLER-MERCHANT WITH USSD-INTERFACE

**¿Cómo está respondiendo EcoCash a los retos de los pagos minoristas?**

**RETO NÚM. 1: FACTOR DE FORMA**

**Problema:** Los pagos basados en USSD (Servicio Suplementario de Datos No Estructurados) son mucho más lentos que pagar con efectivo en la caja y además no imprimen recibos. Los comerciantes minoristas, especialmente los más grandes, temen que los pagos digitales creen colas y confusión en las cajas.

**Enfoque proyectado por EcoCash:** EcoCash ha adquirido y distribuido 10.000 terminales en puntos de venta entre grandes comerciantes. Esto supone un considerable incremento sobre los 4.800 terminales que existen actualmente en Zimbabue. Los terminales de punto de venta están

**\$145**  
VALOR MENSUAL PROMEDIO QUE LOS USUARIOS CON CUENTAS BANCARIAS VINCULADAS TRANSFIEREN ENTRE SU CUENTA BANCARIA Y LA BILLETERA DE ECOCASH.

// LA INTEROPERABILIDAD ES FUNDAMENTAL PARA LA VISIÓN DE ECOCASH.  
CUTHBERT TEMBEDZA, DIRECTOR EJECUTIVO DE ECOCASH.

EL USO DE UN SWITCH TAN SOFISTICADO COMO EL DE LOS BANCOS PERMITE A ECOCASH INTEGRARSE CON ÉSTOS EN SÓLO **1 a 3 SEMANAS**

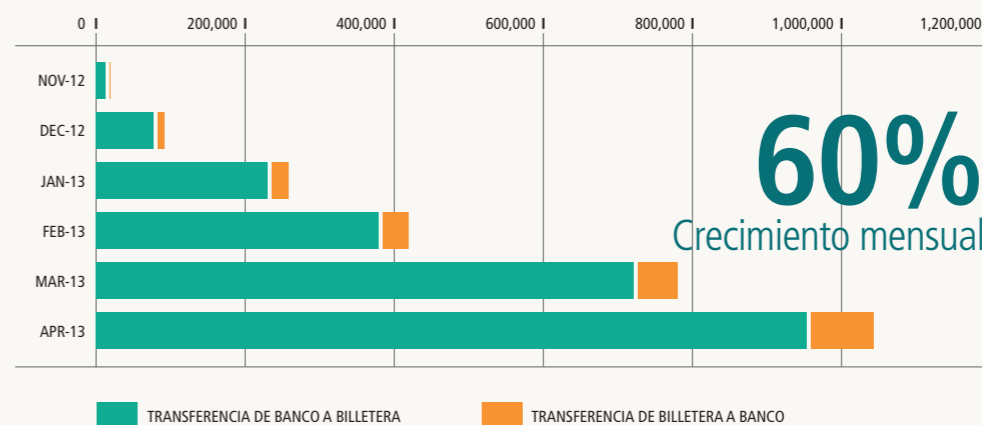
**Interoperando con los bancos**

**VINCULANDO LOS SECTORES FORMAL E INFORMAL**

EcoCash considera que la interoperabilidad con los bancos es la clave para vincular las economías formal e informal de Zimbabue. Existe una demanda significativa de servicios de pago entre estos sectores, circulando dinero entre familias bancarizadas y no bancarizadas, y entre individuos no bancarizados y el sector formal en forma de pagos minoristas, matrículas escolares y cuentas de servicios públicos.

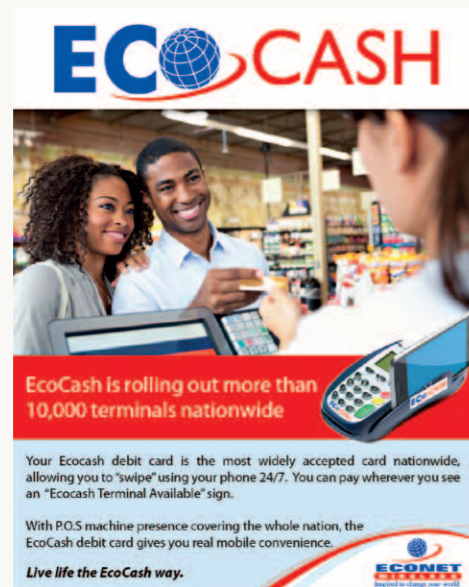
Sin embargo, EcoCash consideró que los clientes bancarizados, más ricos, utilizarían los servicios de dinero móvil de modo distinto a sus homólogos no bancarizados. En lugar de realizar transacciones a través de los agentes de dinero móvil tradicionales, EcoCash previó que éstos desearían opciones de pago más cómodas.

La interoperabilidad bancaria atiende esta necesidad de comodidad mediante la creación de un vínculo directo con una cuenta bancaria de un cliente, permitiéndole cargar su billetera de EcoCash directamente desde su teléfono. Esto crea una clara propuesta de valor para un



**FIGURA 5**  
Volúmenes de interoperabilidad bancaria (USD)

<sup>21</sup> Claire Pénicaud, 2013, "El Estado de la Industria: Resultados de la Encuesta de 2012 sobre Adopción de Dinero Móvil a Nivel Global", Programa de GSMA de Dinero Móvil para los No Bancarizados, [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU\\_State\\_of\\_industry.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU_State_of_industry.pdf)



activados para USSD- y SMS-para trabajar en áreas sin cobertura de datos. Las transacciones se inician en el teléfono de los clientes, que luego se comunica con el terminal del punto de venta del comerciante, a través de la red de EcoCash, para imprimir un recibo. Para los agentes que hacen también las veces de minoristas, las cuentas de comerciantes están separadas de las cuentas de agentes para simplificar

el mantenimiento de registros. EcoCash denomina este flujo de transacciones, "tarjeta de débito virtual". Los terminales de puntos de venta están activados para la comunicación en campo cercano (NFC por sus siglas en inglés), a fin de preparar la solución de pagos minoristas para la proliferación prevista de teléfonos inteligentes en los próximos años.

No resulta barato suministrar a los comerciantes más pequeños terminales de puntos de venta de \$400, por lo que EcoCash ha diseñado una solución para ellos con un gasto general más bajo. Estos comerciantes más pequeños interactúan con los clientes a través de un **interfaz de USSD** basado en un teléfono, en vez de a través de un terminal de punto de venta. Estos comerciantes reciben números de pago de comerciantes de cinco dígitos y señalización, para dejar claro a los clientes que pueden pagar utilizando EcoCash y evitar errores al teclear los números de teléfono de 10 dígitos.

#### RETO NÚM. 2: ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS COMERCIANTES

**Problema:** En otros mercados los comerciantes se han mostrado reacios a aceptar

pagos digitales. ¿Por qué deben pagar un cargo por aceptar un pago – algo que solía ser gratis? Los comerciantes a veces temen que los terminales no reciban un apoyo adecuado por parte del proveedor.

**Enfoque proyectado por EcoCash:** EcoCash reconoció que vender la propuesta a los minoristas constituiría un reto, por lo que ha creado una compañía dedicada, PayBay, para enfocarse exclusivamente en este problema. El personal de PayBay dedica casi todo su tiempo a convencer a los minoristas acerca de los beneficios de recibir pagos digitales, incluyendo la reducción en los costos del manejo de efectivo, la asociación con la marca EcoCash y el incremento en el tránsito de clientes.

Se ha establecido una segunda compañía, **TPS (Transaction Payment Solutions)**, para suministrar un elevado nivel de apoyo técnico a los comerciantes en los puntos de venta. TPS capacita a los comerciantes, instala nuevos terminales y suministra apoyo y mantenimiento a los terminales existentes. Esta estructura de apoyo tiene como objetivo reducir los temores de los comerciantes acerca de la confiabilidad y las complicaciones de los terminales en puntos de venta.

Los terminales en puntos de venta pueden suponer una significativa inversión de capital, especialmente para los minoristas más pequeños, por lo que EcoCash ha establecido una **estructura de cargos y alquiler asequible**: los minoristas pagan ya sea un cargo fijo mínimo mensual o un pequeño porcentaje de las compras realizadas a través de EcoCash, lo que sea mayor. Los minoristas que registren un nivel moderado de volumen de compras sólo pagarán el pequeño cargo de porcentaje y el terminal del punto de venta no tendrá costo alguno.

Zimbabue ha experimentado una proliferación de terminales en puntos de venta de un solo emisor y los minoristas han acumulado una colección de terminales bancarias distintas detrás del mostrador. EcoCash proyecta hacer sus **terminales en puntos de venta compatibles con Visa, MasterCard y varios bancos**, para ayudar a los minoristas a encaminarse hacia un sencillo sistema de un solo terminal.

#### RETO NÚM. 3: NECESIDAD DEL CLIENTE

**Problema:** Para los clientes, los pagos

minoristas electrónicos requieren un significativo cambio de conducta. ¿Por qué desearía un cliente cargar efectivo en una billetera electrónica para pagar por los artículos cotidianos?

**Enfoque proyectado por EcoCash:** EcoCash está abordando este tema con una campaña de mercadeo, "Viva la vida al estilo de EcoCash", que destaca el problema del cambio y **promueve el beneficio de pagar precios exactos**.

Para los clientes bancarizados, EcoCash está posibilitando la **carga instantánea de una billetera desde una cuenta bancaria**. Un usuario con una cuenta bancaria vinculada puede cargar su billetera en el punto minorista por el monto exacto y pagar de manera instantánea. Esto resuelve el reto de esperar a que los usuarios carguen su cuenta por adelantado.

Por último, EcoCash está **promoviendo los pagos minoristas entre las personas que reciben transferencias de dinero**, explicándoles que pueden pagar por los artículos de manera electrónica con los fondos recibidos, en lugar de incurrir en cargos por el retiro de efectivo. También se ha realizado un esfuerzo para inscribir a agentes de retiro de efectivo y comerciantes de EcoCash.

¿Podrá Econet suministrar soluciones prácticas al problema de los pagos minoristas y permanecer como un ejemplo positivo para la industria del dinero móvil? Con el nivel de inversión de Econet y el problema del cambio suministrando una motivación singular al cliente, las condiciones en Zimbabue son casi tan favorables como lo serían en cualquier otro lugar del mundo. Cualquier operador móvil que esté pensando en lanzar sus propias iniciativas de pagos minoristas debería seguir de cerca esta historia.

## EVALUANDO LA INVERSIÓN EN PEQUEÑOS PAGOS

Añadir una sección "pagar comerciante" en el menú no es suficiente para romper el negocio del pago al por menor. Esto es la oportunidad en la que EcoCash está invirtiendo.



#### PREGUNTAS PARA LOS OPERADORES

1. ¿Deben los servicios de dinero móvil existir fuera del sistema bancario o tratar de integrarse activamente con éste?
2. ¿Se hallan los operadores de dinero móvil en una buena posición para introducir los pagos minoristas digitales en sus mercados? ¿Qué nivel de inversión es preciso para tener éxito?



## PARTE 5

# Conclusión

**LA HISTORIA DE ECOCASH MUESTRA** lo fácilmente que un operador de dinero móvil puede ampliar su servicio en escala, cuando existe una confluencia de necesidad por parte del mercado, efectiva ejecución operacional para desarrollar una sólida base y compromiso con visión de futuro (así como recursos) por parte del liderazgo superior. En un breve periodo de tiempo EcoCash se ha convertido en una parte significativa de la economía de Zimbabwe. Al anualizarlos, los US\$200 millones de volumen de transacción mensual de EcoCash representan un monto equivalente al 22% del PIB de Zimbabwe.<sup>22</sup> Al continuar promoviendo la integración con el sector bancario y al expandir en gran medida la aceptación de los pagos minoristas digitales, EcoCash pretende convertirse en una parte aún más importante de la infraestructura de pagos nacional.

Esperamos que este estudio de caso suscite un positivo debate acerca del tamaño de la oportunidad para los operadores de dinero móvil y lo lejos que deben llegar para

aprovecharla. ¿Terminarán las ambiciosas metas de Econet en decepción y una inversión demasiado entusiasta? ¿O bien acabará Econet desempeñando un rol fundamental en la reconstrucción de la decaída infraestructura financiera de Zimbabwe y llevando de vuelta al redil al floreciente sector informal? De cualquier forma, ésta será una historia que habrá que observar, con significativas lecciones para el resto de la industria.<sup>8</sup>

### AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Sandy Pederson, de Seed Edit (seededit.com), su significativa colaboración para la redacción y edición de este estudio de caso, así como la hospitalidad suministrada por el equipo de Econet.

<sup>22</sup> Estimación del PIB de Zimbabwe del CIA World Factbook <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/zi.html>

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



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

