



# Mobile Money for the Unbanked

## Dinero Móvil En Paraguay: Un estudio de caso de Tigo Paraguay

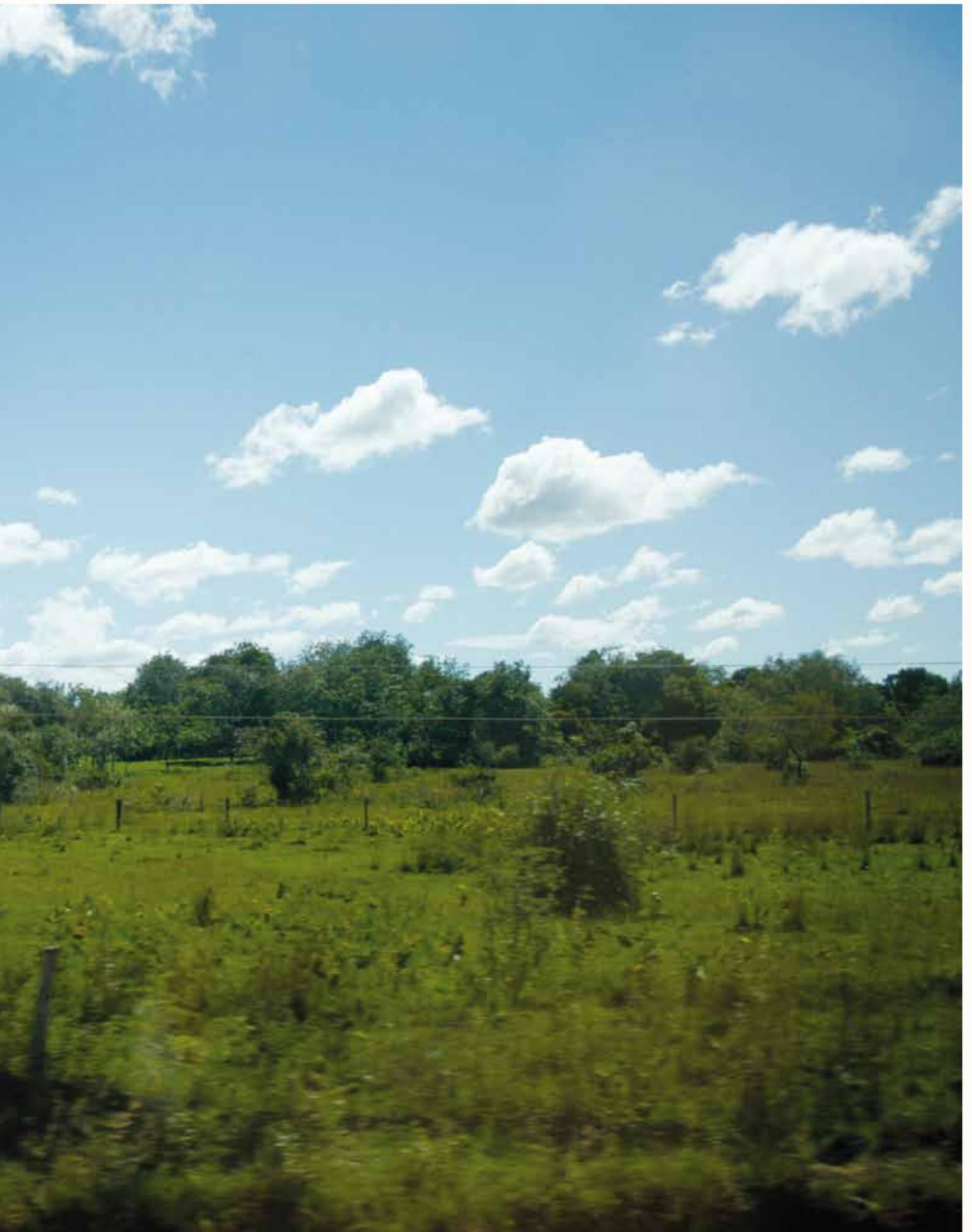
Autores: Camilo Tellez and M. Yasmina McCarty



# Tabla de Contenido

1	<b>Introducción</b>
2	<b>I. Un ambiente favorable para el dinero móvil</b>
2	<b>A. El contexto Paraguayo</b>
2—3	<b>B. Condiciones propicias para el desarrollo de dinero móvil</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bajo nivel de inclusión financiera</li><li>2. Un ambiente regulatorio propicio</li><li>3. Un proceso simple de conocer a su cliente (kyc)</li><li>4. Flujos de remesas bi-direccionales</li></ol>
4	<b>II. Factores claves en el despliegue de tigo</b>
	<b>A. Un conocimiento profundo del mercado</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Lecciones de un producto anterior</li><li>2. Disponibilidad de re-diseñar el producto según las necesidades del cliente</li></ol>
5—6	<b>B. Dealers y agentes satisfechos</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Incentivos para que los dealers administren la liquidez</li><li>2. Cuidado a la selección de agentes</li><li>3. Metas para las comisiones de agentes</li><li>4. Control de calidad y servicio al cliente</li></ol>
7	<b>C. Entendimiento del cliente para desarrollar la estrategia de mercadeo</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Un segmento, un mensaje</li><li>2. Diferenciar el producto de sus competidores</li><li>3. Desarrollar la percepción, el entendimiento y el saber hacer</li></ol>
8	<b>D. Un socio bancario con una misma visión - un banco fiduciario como garantía</b>
9	<b>III. Conclusión</b> <ol style="list-style-type: none"><li>A. La importancia de la regulación en la región</li><li>B. OTC vs. Billetera electrónica</li></ol>
11—12	<b>Glosario</b>





# Introducción

Con más de 100 despliegues<sup>1</sup> alrededor del mundo, el dinero móvil continúa a ser un servicio fundamental para los operadores móviles en mercados emergentes. Sin embargo, en Latinoamérica ha habido una ausencia considerable de estos servicios, siendo la región con la menor cantidad de despliegues en el mundo. No obstante, en el 2011 la situación cambiara ya que varios operadores móviles tanto en Centroamérica como en Suramérica se preparan para lanzar este tipo de servicios. El equipo de MMU (Dinero Móvil para los no Bancarizados) visitó Paraguay para comprender como este país ha surgido como el líder regional del dinero móvil y así mismo examinar cuales lecciones se puede extender a otros países. Este estudio de caso comienza con un resumen del ecosistema paraguayo de servicios financieros móviles, destacando el ambiente favorable que ha contribuido al desarrollo del dinero móvil. En seguida, examina los factores claves que han llevado al éxito al servicio “Giros Tigo”, los cuales incluyen su profundo conocimiento del mercado, sus tácticas efectivas de mercadeo y su alineamiento con un socio bancario el cual comparte una misma visión centrada en la inclusión financiera.



## Agradecimientos

Los autores quisieran darle las gracias a todo el equipo de Tigo Paraguay y Personal por habernos ayudado en las visitas y por haber suministrado contenido invaluable para esta publicación. Agradecimientos especiales a Marcelo Cataldo, Rafael Cabral, Natalia Oviedo, Javier Irala y Claudio Laterza.

Así mismo, le agradecemos a Jessica Villanueva del programa TEC-IN del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por su gran apoyo durante todo el proceso de preparación y redacción, al igual que a Carlos Luis Ortiz del BID en Paraguay, Edgar Paredes, María Epifanía González y Jorge Jiménez del Banco Central de Paraguay (BCP), Lidia Florentín y Luis Rojas de Visión Banco y a nuestro fotógrafo, José Eduardo Ayala.

## I. Un ambiente favorable para el dinero móvil

### A. El Contexto Paraguayo

Paraguay es el tercer país más pobre de América Latina, el cual sufre de altos niveles de inequidad en distribución de riqueza, acceso a educación y a servicios financieros entre las zonas rurales y urbanas.<sup>2</sup> Sin embargo, en los últimos años este pequeño país se ha convertido en un forjador del desarrollo de servicios financieros móviles en la región.

Aún si el panorama regional está cambiando de una manera vertiginosa, Paraguay sigue siendo el único país en la región donde los dos operadores móviles principales, tanto Tigo como Personal, han lanzado servicios de dinero móvil.

La penetración celular del país ha alcanzado un nivel de casi el 100% con un estimado de 6.36 millones de conexiones de los 6.35 millones de habitantes del país.<sup>3</sup> Tigo, operador que posee el 54.67% del mercado, introdujo un servicios de dinero móvil en el 2008 bajo el producto de "Tigo Cash," un billetera electrónica multifuncional, enfocada a los pagos al por menor.<sup>4</sup> Luego de una reorientación estratégica fue nuevamente lanzando en el 2010 bajo el nombre de "Giros Tigo". Giros Tigo funciona como un sistema de remesas nacionales con un modelo "over the counter" u OTC:<sup>5</sup> el remitente visita a un agente para enviarle dinero electrónico al beneficiario, el cual recibe una notificación vía SMS lo que le permite visitar a un agente para efectivizar el dinero por medio de su PIN de seguridad.

Así mismo, la empresa de telecomunicaciones Personal, la cual controla el 29.68% del mercado, también lanzó en el 2010 su producto denominado "Billetera Personal," el cual con un enfoque diferente permite a los usuarios realizar compras y el pago de servicios desde su teléfono móvil, al igual que transferencias entre usuarios desde cualquier punto del país.<sup>6</sup> Sin embargo, Billetera Personal opera sobre una cuenta bancaria independiente al saldo del usuario, y para ello Personal trabaja con Financiera Atlas y Banco Continental.

Aunque los operadores no han publicitado sus números de clientes o números de transacciones al mes, el Banco Central de Paraguay (BCP) estima que existen 60,000 usuarios activos de dinero móvil en Paraguay.

## B. Condiciones Propicias para el Desarrollo de Dinero Móvil

### 1. Bajo Nivel de Inclusión Financiera

Al final del segundo semestre del año 2010, se reporta un número de depositantes en los bancos e instituciones financieras de 621.766, menos del 10% de la población del país.<sup>7</sup> Así mismo, Paraguay es uno de los países con menor densidad de sucursales bancarias por habitante en la región, con solo unas cinco sucursales por cada 100.000 habitantes.<sup>8</sup>



Sin embargo, existe una variedad de instituciones financieras no reguladas, como cooperativas y bancas comunales, las cuales atienden a grupo de la población de bajos recursos y que deben ser tenidas en cuenta en el cálculo del porcentaje de la población que tiene acceso a servicios financieros. En el 2009, un estudio del Banco Mundial, estimó que un 70% de la población de Paraguay se encontraba excluida del sistema financiero formal.<sup>9</sup>

Aún si se ha producido un avance palpable en la inclusión financiera en los últimos años, con un incremento interanual del 21.4%, existen todavía barreras significativas, particularmente para el extenso sector informal.<sup>10</sup> En cuanto a las remesas domésticas, la opción más popular en Paraguay parece ser la de los mecánicos de los buses los cuales son responsables de gran parte del transporte de dinero dentro del país. Igualmente, en el área de pagos, se presenta una situación similar. Existen compañías privadas que sirven como puntos de pago de servicios públicos denominadas redes de cobranza. Si bien en las áreas urbanas estas compañías tienen una gran cobertura, en las zonas rurales la situación es diferente, en total cubren un estimado de 100 distritos de los 240 distritos en total que posee el país.

Estas deficiencias en el sistema financiero han creado una gran oportunidad para el desarrollo de dinero móvil en el país.

2. Enero 2009, PIB per capita ajustado por PPP, CIA World Fact Book.  
3. GSMA Wireless Intelligence, Q1, 2011; World Bank World Development Indicators, 2009.  
4. GSMA Wireless Intelligence, 1Q 2011  
5. OTC, over-the-counter o sobre el mostrador es un término utilizado para describir un servicio donde cada transacción ocurre en el punto de venta. Algunas veces existe una billetera electrónica, pero en los modelos OTC, los clientes generalmente visitan a un agente para mandar o recibir dinero y/o pagar los servicios públicos.  
6. GSMA Wireless Intelligence, 1Q 2011  
7. "Breves Apuntes sobre la Bancarización en el Paraguay" por la Superintendencia de Bancos del Paraguay, 15 de Abril de 2011.  
8. "Paraguay registra un bajo nivel de cobertura de sucursales financieras," abc digital, 16 de diciembre de 2010  
9. Global Market Sizing Study, McKinsey 2009 para CGAP/GSMA  
10. "Breves Apuntes sobre la Bancarización en el Paraguay" por la Superintendencia de Bancos del Paraguay, 15 de abril de 2011.

## 2. Un Ambiente Regulatorio Propicio

Así como el desarrollo socio-económico de Paraguay ha tenido un papel importante en el surgimiento de estos servicios, un ambiente regulatorio propicio también ha sido clave para que los servicios financieros móviles continúen creciendo en el país.

### a) Un compromiso a la inclusión financiera

Según la Superintendencia de Bancos del Paraguay, se encuentran en marcha una serie de iniciativas por parte del Gobierno y entidades multilaterales de desarrollo como el BID, que buscan sustentar la elaboración de una estrategia exhaustiva para fomentar la inclusión financiera de manera sostenible.

Según el ministro de Hacienda, el señor Dionisio Borda, desarrollar un sistema financiero sólido y seguro, capaz de ofrecer servicios de calidad a todos los actores económicos, sin exclusiones, es el desafío del Gobierno. “La inclusión financiera es un objetivo clave en el diseño de la política económica nacional.”<sup>11</sup>

Un hecho interesante y particular de la situación paraguaya, es que las entidades más importantes en el tema de la inclusión financiera, como el BCP y la Superintendencia, ven específicamente a los servicios financieros móviles como uno de los pilares de esta estrategia a largo plazo.

### b) Un balance de las necesidades comerciales y los riesgos

Desde un principio, cuando los servicios de dinero móvil fueron lanzados, no existía ningún tipo de regulación que cubriera este tipo de producto. Tanto el BCP como la Superintendencia observaron cautelosamente el desarrollo de dinero móvil, dejándolo desarrollarse comercialmente, pero sin llegar a regular al respecto.

Solo ahora, después de casi tres años de su lanzamiento, el BCP y la Superintendencia han decidido introducir una regulación para el dinero electrónico. A finales del 2010 entró en vigencia la nueva regulación para prevenir el lavado de dinero, la cual se ha constituido como la principal regulación en cuanto a remesas y transferencias de dinero en el país. Adicionalmente, estas dos entidades están en proceso de analizar la mejor manera de regular el dinero móvil teniendo en cuenta la reglamentación existente de corresponsales no bancarios (CNB) y la de operaciones bancarias sin sucursales, al igual que la posibilidad de introducir una nueva regulación, específicamente para el dinero electrónico. Por el momento, el e-money en Paraguay no

está regulado. No obstante, existen algunas disposiciones del código civil que podrían ser aplicadas.

Referido generalmente en la industria como un modelo de “prueba-y-aprenda”, esta postura de parte de un regulador ha sido utilizada en varios mercados donde el dinero móvil ha crecido de una manera fuerte.<sup>12</sup> Ni en Kenia ni las Filipinas existía una regulación formal en el momento en que se lanzó el dinero móvil, pero luego el Banco Central de Filipinas introdujo directrices para el dinero electrónico.

## 3. Un Proceso Simple de Conocer a su Cliente (KYC)

De igual forma, la relativa facilidad para registrar y activar clientes ha también contribuido al crecimiento de usuarios de servicios móviles financieros. En Paraguay, es obligatorio registrar las tarjetas SIM tanto prepago como pos pago. Sin embargo, tanto para los usuarios como para los operadores es bastante sencillo cumplir con este requisito, puesto que la gran mayoría de paraguayos poseen una cédula de identidad nacional y existe un sistema nacional de identificación de cédulas.

Teniendo ya información básica de los clientes en la base de datos de los operadores, la inscripción de dinero móvil requiere solamente la confirmación de dos datos personales—la fecha de nacimiento y el número de cédula de identidad nacional. El registro es hecho por medio del canal USSD, lo que conlleva a que la primera transacción pueda ser iniciada de manera inmediata después de la recepción de un SMS con la confirmación de la inscripción, ya que no es necesaria la entrega de documentos o llenar una solicitud.

Uno de los operadores en Paraguay apalancó esta información de KYC de su base de datos para ofrecer a sus clientes una innovadora manera de abrir una caja de ahorro de manera automática. Personal se ha aliado con el Banco Atlas, el cual es no solo un socio estratégico, sino también un accionista de la compañía. Por medio de un menú USSD, el cliente se registra para el servicio “Billetera Personal” con la confirmación de los datos solicitados (el número de cédula de identidad y la fecha de nacimiento). El operador confirma los datos y envía por medio electrónico un paquete de información del cliente al banco. Tanto la apertura de cuenta con el Banco Atlas, como la billetera electrónica son automáticas, lo que resulta en que el cliente puede empezar a realizar transacciones de manera inmediata. Para regularizar la caja de ahorro y/o aumentar los límites de transacciones, el cliente puede visitar una de las sucursales en cualquier momento para llenar y firmar esta solicitud.

11. “Limitada inclusión financiera retrasa potencial económico, según Borda,” abc digital, 10 de septiembre de 2010  
12 Test and learn en ingles.

#### 4. Flujos de Remesas Bi-direccionales

Cabe destacar que el crecimiento del sector agrícola en el país ha llevado también a una situación propicia para el desarrollo de servicios móviles y aún más, ha creado una situación particular que no se ha visto en otros países donde existen servicios de dinero móvil.

En Paraguay, el sector agrícola es el más grande en términos de su contribución a la economía, con un aporte del 27% del Producto Interno Bruto (PIB).<sup>13</sup> El rápido crecimiento de este sector en los últimos años (del 10.5% en 2008 en relación al 5.4% del PIB) ha llevado a un incremento de riqueza considerable en las zonas rurales. La anticipación de que los giros en Paraguay fluirían de las zonas urbanas a las zonas rurales -como se ha visto en la mayoría de los despliegues del dinero móvil alrededor del mundo- no se ha realizado del todo. En el caso de Giros Tigo, se empieza a notar que estos corredores de remesas no son unilaterales, sino que el dinero fluye de una manera bi-direccional tanto de zonas urbanas a zonas rurales, como de zonas rurales a zonas urbanas.

La implicación que esta situación conlleva es trascendental ya que puede llegar a balancear los flujos de efectivo y dinero electrónico para los agentes rurales. Lo cual ha sido un dolor de cabeza en algunos países donde la administración de liquidez en zonas remotas es problemática.

	% de transacciones de envíos o cash-in	% de transacciones de recibos o efectivización
Agentes en las zonas urbanas	50%	50%
Agentes en las zonas rurales	53%	47%

## II. Factores claves en el despliegue de tigo

Con el servicio de Giros Tigo se destacan varias innovaciones que sirven como un benchmark o guía para las nuevas plataformas de dinero móvil en la región: primero, un conocimiento profundo del mercado utilizado para diseñar el producto, segundo la creación de una red de dealers y agentes satisfechos, tercero el desarrollo de campañas de mercadeo convincentes y finalmente, la asociación con un banco, el cual se encuentra alineado a objetivos similares a los de Tigo.

### A. Un Conocimiento Profundo del Mercado

#### 1. Lecciones de un producto anterior

La primera entrada al mundo del dinero móvil para Tigo fue en el 2008 con el lanzamiento de un producto llamado Tigo Cash. Una billetera electrónica que ofrece una gama de productos y

servicios, y la cual tenía como beneficio principal los pagos de bienes y servicios. La reacción del mercado fue poco satisfactoria, con un bajo nivel de inscripciones y transacciones.

Una barrera al uso de Tigo Cash fue su complicado proceso de inscripción: se requería un contrato para registrarse al servicio y de varios pasos de proceso de inscripción. Además, el nivel de inversión en el producto, especialmente en términos de mercadeo para comercializar el producto, fue mal dimensionado.

#### 2. Disponibilidad de re-diseñar el producto según las necesidades del cliente

La gerencia de Tigo estaba comprometida con el dinero móvil, por lo tanto, tomó la valerosa decisión de diseñar y lanzar un nuevo producto al mercado. Primero, solicitó un estudio cuantitativo a nivel nacional, enfocado en remesas domésticas y pagos, los cuales eran percibidos como las dos áreas con mayor potencial.

El estudio de mercado destacó varios temas fundamentales, incluyendo la existencia de corredores clave para las remesas, la frecuencia y el monto promedio de los giros y un entendimiento detallado de los pagos. Además, el estudio fue sumamente útil al analizar el ambiente competitivo y las preferencias de los clientes ante los competidores. El estudio fue esencial en dos maneras. Primero, fue un aporte en la segmentación del mercado: Tigo identificó un segmento que estaba utilizando medios informales para sus remesas a quienes interesaba el concepto del dinero móvil. Y segundo, fue un aporte esencial para el diseño del nuevo producto.

El estudio encontró que el mercado objetivo estaba utilizando principalmente servicios de buses y chóferes para enviar y recibir dinero. Aunque este método normalmente se demoraba casi un día, los usuarios se habían acostumbrado a la lentitud del servicio. Gracias a este aprendizaje, Tigo comprendió que el atributo principal para los clientes no era la rapidez, sino el precio. Y además, que un producto que tuviera como beneficio principal la rapidez no sería adecuado para acelerar la activación de clientes. "Para fomentar el uso del dinero móvil, aprendimos que era necesario competir en precios. Tuvimos que demostrar el valor de nuestro producto, el cual representa la mejor alternativa en relación a las demás opciones existentes. Adicionalmente, para mantener la lealtad de los clientes en el largo plazo, el producto además tenía que ser rápido. Pero para incrementar la activación, el precio tenía que ser la fuerza dominante," puntualizó Rafael Cabral, Gerente de la Unidad de Negocios de Servicios Móviles Financieros de Tigo.

13. Banco Mundial - Datos de Cuentas Nacionales y Datos la OCDE disponible en <http://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS/countries>

14. Información proporcionada por Tigo Paraguay

En julio del 2010, Tigo lanzó nuevamente su oferta de dinero móvil bajo el nombre de Giros Tigo. Diferente a Tigo Cash, Giros Tigo se enfocó en un solo segmento de alto potencial y con un producto diseñado específicamente a sus necesidades.

Evolución del Producto de Dinero Móvil de Tigo		
	Tigo Cash	Giros Tigo
Características del Producto	Billetera electrónica Pagos a comerciantes Transferencia dinero P2P Pago de servicios públicos Top up	Billetera electrónica Transferencia de dinero OTC Pago de servicios públicos Top up
Estrategia de Mercadeo/ Promociones del Producto	Pagos a comerciantes	Remesas domesticas
Proceso de Registro	Formulario en línea y validación en el punto de pago	Aproximadamente 45 segundos por medio de dos transacciones USSD
Proceso de Transacciones	Transacciones electrónicas por la billetera electrónica	Transacciones en el mostrador, validación de la cédula de identidad o identificación, formulario a llenar por cada transacción

## B. Dealers y Agentes Satisfechos

Si bien en algunos países los servicios de dinero móvil han tenido ciertos contratiempos a la hora de construir una red sólida de agentes que se sientan al mismo tiempo incentivados para promover los servicios, Tigo ha logrado construir dicha red de agentes y dealers satisfechos y motivados.<sup>15</sup> La razón yace en la perspectiva de la gerencia de que existen dos tipos de clientes en el negocio del dinero móvil – los usuarios y los agentes – y las dos partes deben y tienen que sentirse satisfechas con el producto para que este sea exitoso. “Nosotros entendemos que los agentes son el punto de entrada al servicio de dinero móvil, y es por esto que nuestros agentes tienen que estar satisfechos con nosotros para que podamos llegar a atraer a nuevos clientes,” menciona Rafael Cabral. La estructura organizacional está alineada con este principio, puesto que los dos puestos claves del programa son: Distribución y Ventas y Desarrollo del Producto y Mercadeo del Consumidor.

## 1. Incentivos para que los dealers administren la liquidez

En el corazón de los programas de dinero móvil se encuentra una red de distribución de efectivo y dinero electrónico. Como tal, la administración de liquidez en el sistema es esencial para el éxito de un servicio. Existen diferentes tipos de modelos de negocios que los operadores móviles han empleado para administrar la liquidez de sus agentes, los cuales tienen dos diferencias críticas: las entidades utilizadas para balancear el flotante (bancos, agregadores, súper agentes o dealers de tiempo aire) y la entidad que cubre el costo de balancear el flotante (Por ejemplo, si el agente tiene que dejar su negocio para acercarse a un banco a balancear su flotante como sucede en algunos países o si el dealer que vende tiempo aire visita al agente directamente).

Al igual que se ha visto en otros productos OTC en Asia, Tigo Paraguay ha asignado a sus dealers la responsabilidad de administrar el flotante. Los equipos de los dealers encargados de tiempo aire visitan a los agentes de Giros Tigo en sus tiendas para comprar y vender dinero electrónico. Esto generalmente es hecho al mismo tiempo que el dealer vende tiempo aire al agente, lo cual se hace con una frecuencia de tres veces por semana. Asimismo, si el dealer no es capaz de suplir la demanda de dinero electrónico o efectivo del agente, el agente tiene la opción de administrar su flotante por medio de un banco. Si el agente administra su flotante directamente con el banco, entonces es el banco el que recibe la comisión de parte de Tigo. Así que los incentivos de los dealers están atados a una buena administración del flotante y no al número de transacciones de dinero móvil. Esto tiene como resultado que los dealers se mantienen motivados para visitar a los agentes frecuentemente, e inclusive los agentes de las zonas rurales reciben las visitas que requieren para mantener su flotante balanceado.

## 2. Cuidado a la selección de agentes

Los agentes de Giros Tigo son seleccionados según su ubicación y capacidad para invertir en el negocio del dinero móvil (por ejemplo, mantener flotante). De los 30.000 agentes de tiempo aire que Tigo tiene en Paraguay, menos de 1.000 han sido seleccionados como puntos de venta de dinero móvil. Tigo ha construido su red de dinero móvil usando como base principalmente su red existente de tiempo aire, pero en algunas ocasiones ha salido de esta red, suscribiendo, por dar ejemplos, a una oficina de cambio en un mercado con alto tráfico de personas o una farmacia ubicada cerca de un hospital.

Tigo se ha esmerado en ubicar a sus agentes en puntos estratégicos, teniendo en cuenta la cobertura de corredores claves de remesas, como también la ubicación de estos puntos en lugares

15. El término "dealer" se usa para describir a las personas o negocios que actúan como mayoristas del tiempo aire o en el caso del dinero móvil son los responsables para efectivizar a los agentes.

que sean convenientes para sus clientes. Un buen ejemplo de esto es la instalación de agentes de Giros Tigo alrededor de la terminal central de autobuses de Asunción, acción que busca capturar a los clientes que están acostumbrados a enviar y recibir dinero en este lugar. Si bien los dealers son los responsables de inscribir a los agentes en el servicio, es Tigo el que decide la ubicación de cada punto de servicio. Esto le permite a Tigo monitorear la proporción de agentes por cliente y asegurar un crecimiento proporcional.

Finalmente, Tigo monitorea el balance de dinero electrónico de cada agente diariamente, al igual que sus ganancias, para evaluar si el agente está o no comprometido con el servicio de Giros Tigo. Los agentes que no demuestran un crecimiento saludable mensual son eliminados.

### 3. Metas para las comisiones de agentes

Tigo busca que sus agentes se sientan satisfechos y comprometidos con el producto y por tanto monitorea diariamente las ganancias en concepto de dinero móvil de los agentes. El equipo de Giros Tigo define una meta de comisiones mensuales que tiene que ser alcanzada por los agentes y trabaja codo a codo con los agentes para su logro. El dealer también está enfocado en ayudar al crecimiento del negocio del agente y está en posición de utilizar estrategias de mercadeo local para poder apoyar los puntos de venta. Por ejemplo, recientemente un agente se había trasladado de residencia, así que su dealer envió un SMS a todos los clientes que viven próximos a tal agente para notificarles de la nueva ubicación, promoviendo al mismo tiempo Giros Tigo y el número de teléfono del agente en caso de que los clientes tuvieran alguna duda o pregunta. “La puerta de entrada al servicio de Giros Tigo son nuestros agentes. Ellos deben sentirse motivados e incentivados financieramente para que puedan continuar brindando un servicio de calidad a nuestros clientes. Queremos verlos ganar buenas comisiones cada mes,” dice Javier Irala Recalde, gerente distribución de Giros Tigo.

### 4. Control de Calidad y Servicio al Cliente

Los dealers son responsables tanto de balancear el flotante de los agentes, como de asegurar la calidad de la marca o branding en cada punto de venta. Sin embargo, Tigo mantiene el control de calidad sobre estas dos partes. Respecto al flotante, los dealers reciben un reporte detallado todos los días a las 6 de la mañana con el balance de flotante de cada uno de sus agentes. Este reporte es utilizado por los dealers para monitorear sus agentes y para resolver cualquier asunto relacionado al bajo flotante. En cuanto al monitoreo de la marca, el equipo de Tigo visita y monitorea regularmente los puntos de los agentes, logrando así enviar un reporte semanal en el cual se destacan los locales que no están

adhiriéndose a las reglas estipuladas respecto a la marca de Giros Tigo. Esta supervisión de parte de Tigo es particularmente importante en el contexto de nuevos servicios de dinero móvil en Latinoamérica ya que una visibilidad deficiente de la marca puede llegar a ser una barrera para que clientes potenciales puedan llegar a utilizar el dinero móvil.

Como último, Tigo es consciente de que los dealers no tienen la capacidad de solucionar todos los problemas a los agentes. Por esta razón, han introducido una línea de apoyo y servicio a la cual los agentes pueden llamar directamente y donde les pueden ayudar a solucionar cualquier tipo de duda o problema que estén teniendo con el servicio.

Responsabilidades de Tigo y de los Dealers		
	Tigo	Dealer de Tiempo Aire
Selección y Reclutamiento de Agente	Personal de Tigo decide donde los nuevos agentes serán ubicados	Una vez la ubicación ha sido seleccionada por Tigo, los dealers son responsables de reclutar de manera formal a los agentes.
Entrenamiento de agentes	Personal de Tigo brinda soporte y material necesario para los entrenamientos.	El entrenamiento de los agentes tiene lugar en el local de los agentes. Este proceso de entrenamiento es liderado por los dealers.
Branding o identificación de la marca donde los agentes	El equipo de Branding de Tigo trabaja en conjunto con el equipo comercial para asegurarse que los todos los agentes estén contribuyendo de manera uniforme a la visibilidad de la marca de Giros Tigo. Adicionalmente el equipo de Tigo se encarga de resaltar zonas donde se necesita mejorar la visibilidad.	Los dealers son responsables por la ubicación de los posters, letreros, etc. Para lograr una identificación de marca total, por ejemplo el de pintar el local de amarillo, el color del producto, Tigo evalúa los resultados y el rendimiento de cada agente y puede aprobar o negar esta solicitud.
Monitoreo de la marca donde los agentes	El personal de Tigo monitorea de manera regular a los agentes para asegurarse de que su identificación de marca este en cumplimiento de sus normas. Cualquier falla es reportada a la gerencia de los dealers.	
Administración de flotante		Los dealers son responsables de visitar a los agentes y balancear el flotante. Esto se hace con una frecuencia de tres veces por semana al mismo tiempo que se hacen las visitas de tiempo aire.
Pago de comisiones de agentes	Los Dealers le facturan a Tigo y los agentes al Dealer.	



Agente Urbano con el nuevo branding de Giros Tigo en amarillo; Agente Nuevo en una zona rural con branding parcial.

### C. Entendimiento del Cliente para desarrollar Mercadeo Convicente

Para desarrollar una estrategia de mercadeo que ayudara a incrementar los niveles de activación de clientes para este nuevo producto, Tigo de nuevo se concentró en investigar el mercado. Por medio de múltiples grupos focales y adoptando las lecciones que les dio Tigo Cash se pudieron establecer las siguientes lecciones críticas que ayudarían el lanzamiento de Giros Tigo:

#### 1. Un segmento, un mensaje

La compañía desarrolló una estrategia de mercadeo que se enfoca en un mensaje específico. “Hemos aprendido la lección de Tigo Cash en donde tratamos de comunicar todos los servicios disponibles a todos los segmentos. Con Giros Tigo queríamos comunicar solo un mensaje a un solo segmento” expresó Natalia Oviedo, gerente de producto de Tigo Cash.

#### 2. Diferenciar el producto de sus competidores

Tigo quería posicionar a Giros Tigo para que compitiera con las opciones en el mercado para el envío de dinero que el segmento objetivo estuvo utilizando. Su investigación les confirmó que el principal punto problemático con los servicios del competidor era el del precio, así que el precio se convirtió en el principal beneficio del producto para Giros Tigo. El producto fue diseñado con una tarifa menor a las opciones existentes para este segmento poblacional, y así mismo se lanzó el producto con una promoción de bajos precios. “Envía y Ahorra”. El costo total para una transferencia de dinero se fijó en cuatro por ciento del valor del envío, pero dos de estos le eran devueltos al cliente en forma de tiempo aire. Así que si el cliente envía Gs. 100.000 Guaraníes, paga Gs. 4.000 de comisión pero recibe Gs. 2.000 de crédito en minutos.

### ¿Cómo enviás dinero con Giros Tigo?

## Fácil

Sólo tenés que visitar uno de los puntos adheridos a Giros Tigo, le indicás al cajero el número de la persona a quien querés enviar el dinero dentro del territorio paraguayo más el monto del giro y listo. Vas a recibir un mensaje que confirmará la entrega.

### ¿Por qué ahorrás?

Un comisión del valor de tu giro **4%**

Si lo envías a tu celular más **2%**

### Además por el 2% del valor de tu giro te damos saldo de regalo

lo que significa que tu giro te cuesta sólo el 2% del monto que enviaste

Estos son algunos ejemplos de cómo ahorrás con Giros Tigo

Monto a enviar (Gs.)	Comisión de Giro (Gs.)	Saldo de regalo (Gs.)	Total costo Giro (Gs.)
100.000	4.000	2.000	2.000
200.000	8.000	4.000	4.000
300.000	12.000	6.000	6.000
400.000	16.000	8.000	8.000
500.000	20.000	10.000	10.000

### ¿Cómo recibís tus Giros Tigo?

Cuando te envían el giro, recibís un mensaje al celular, luego tenés que pagar por una oferta de Giros Tigo para recibir el dinero.



### 3. Desarrollar la percepción, el entendimiento y el saber hacer

Luego de la experiencia de Tigo Cash, Tigo sabía que la percepción de la marca y el producto no eran suficientes para llevar a los clientes a utilizar el servicio. Para el lanzamiento de Giros Tigo se desarrollaron comunicaciones que primero introducían el concepto de lo que Giros Tigo era como producto, segundo enseñan a los consumidores cómo podría serles útil en su vida diaria, y tercero explican de manera clara su funcionamiento. El primer comercial de televisión se enfocó en los beneficios y diversos usos de Giros Tigo. El segundo comercial utilizó a los mismos actores, enfocándose en mostrar cómo se realizaba paso por paso una transacción.

Respecto a las comunicaciones de mercadeo utilizadas en el lanzamiento del producto, Tigo consideró dos importantes factores que los consumidores habían mencionado en los estudios. Primero, la investigación mostró que los paraguayos no solamente estaban enviando remesas por motivos de gastos domésticos, sino que también las estaban usando para todo tipo de situaciones del día a día. Como resultado, la campaña de lanzamiento exhibió tres usos diferentes del dinero móvil: un padre de las zonas rurales que envía dinero a su hijo para sus gastos escolares, una empleada doméstica que envía dinero a su familia que vive en el campo, y una madre que envía dinero a su hijo que vive en otra ciudad para celebrar su cumpleaños. Todos estos diferentes tipos de comunicaciones promocionaban transferencias de dinero económicas, al igual que mostraban que Giros Tigo no era un producto solamente para gente que necesitaba enviar dinero mensualmente. Segundo, la investigación de mercado indicaba que las imágenes de comunicación de mercadeo debían incluir al segmento objetivo, así que los

comerciales de televisión de Tigo se enfocaban en personas que venían de este segmento tales como los campesinos o la clase trabajadora.

El desarrollo de comunicaciones de mercadeo que transmitían un solo mensaje a un segmento específico fue exitoso. La campaña de lanzamiento produjo un aumento pronunciado en el crecimiento de los números de adquisición de clientes, al igual que un crecimiento sostenido en el número de nuevos clientes en los siguientes meses a la campaña. De manera importante, la estrategia de mercadeo también tuvo un efecto positivo en los niveles de uso por parte de los usuarios, con un incremento promedio en los volúmenes de transacciones del 25% mes a mes.<sup>16</sup>

### D. Un Socio Bancario con una Misma Visión - Un Banco Fiduciario como garantía

Para su servicio, Tigo se ha asociado con Visión Banco, el cual tiene la responsabilidad del fideicomiso y también de procesar las transacciones que pasan por el sistema. Visión Banco es un banco específicamente enfocado en Pymes. Con una historia de 16 años como financiera y 3 años como un banco, Visión ahora cuenta con 81.786 depositantes y una cartera de US\$ 382.535.980 en préstamos. Posee una red de distribución de 70 sucursales, que garantiza su presencia en los principales centros urbanos y zonas rurales del país.

Los dealers y los agentes de Giros Tigo forman parte del mercado objetivo de Visión y como tal, Visión tiene un interés de brindarles servicios financieros. Visión ha mostrado un interés específico en trabajar con los dealers en dos maneras: primero, junto con Tigo, desarrollando un sistema TI (Tecnología de Información) para facilitar la administración de liquidez de los agentes, y segundo brindándoles líneas de crédito.

Según dice Luis Rojas Viedma, de la Unidad Estratégica de Negocios, "Básicamente el objetivo de ambas entidades es que poblaciones específicas de clientes no bancarizados, puedan acceder a servicios financieros, pagos de préstamos, desembolsos, pago de servicios básicos y giros de dinero dentro del país a través de sus teléfonos móviles utilizando la tecnología USSD como plataforma segura, sencilla y adaptable a cualquier modelo. Para ello el Banco interviene en el otorgamiento de préstamos para Puntos de Venta de Giros Tigo que necesitan mayor capital operativo, utilizando la red tecnológica y de agentes de Tigo, para el desembolso y/o pagos de cuotas de préstamos, etc."

### III. Conclusión

#### A. La Importancia de la Regulación en la Región

Este estudio de caso demuestra que los dos operadores más grandes en Paraguay tuvieron la oportunidad de desarrollar y refinar su modelo de dinero móvil sin las restricciones de una regulación oficial. El hecho de que al principio el BCP observó las plataformas sin llegar a regularlas, creó un ambiente propicio para el dinero móvil en Paraguay.

Desde el punto de vista de los autores, actualmente en Latinoamérica, el asunto de la regulación es crítico para el desarrollo del dinero móvil. Existe una mayor concientización de la parte de algunos bancos centrales y superintendencias, como los de Perú, que están considerando legislación específica para el dinero electrónico. Otros países como Colombia buscan una manera de ampliar la regulación existente de corresponsales no bancarios (CNB) para incluir el dinero móvil en ella.

La introducción de regulación formal en la región, al igual que un ambiente regulatorio propicio para el crecimiento de este tipo de plataformas, serán factores claves en el desarrollo del dinero móvil en Latinoamérica.

#### B. OTC vs. Billetera Electrónica

El modelo OTC de Giros Tigo que se describe en este estudio de caso, ha sido luego lanzado en Guatemala y Honduras. Como tal, desde el punto de vista de comercial, el modelo OTC continúa fortaleciéndose en la región. Aun si el surgimiento de este tipo de modelos es representativo del crecimiento y diversidad de la industria global. Se debe tener en cuenta que el modelo OTC tiene ciertas limitaciones. Bajo este modelo, el cliente, no tiene incentivo alguno para guardar sus fondos en la billetera puesto que en la mayoría de casos el monto transferido es retirado completamente del sistema, lo cual hace más complicado introducir una billetera electrónica para pagos y transferencia de dinero. Para los operadores que buscan introducir una capa adicional de productos a su plataforma de dinero móvil, la falta de experiencia con la billetera móvil puede llegar a tener limitaciones.

El sector del dinero móvil no ha podido resolver este inconveniente del todo y por el momento no hay una guía de mejores prácticas que ayuden a incentivar el uso de la billetera electrónica en lugares donde los usuarios están acostumbrados a realizar todas las transacciones donde los agentes. En el caso de Tigo, existen planes de introducir una campaña educativa teniendo como enfoque una comunicación sencilla y paulatina que buscara motivar a los clientes a utilizar servicios adicionales existentes en el menú USSD como el de pagos de facturas, etc. Sin embargo, este es un riesgo que los operadores en la región deben tener en cuenta, especialmente si continúan a desarrollar este tipo de modelo OTC.

Sin importar que modelos de dinero móvil surjan en Latinoamérica, será interesante observar el desarrollo de dinero móvil en la región y las mejores prácticas que surgen de los nuevos despliegues. El éxito de Tigo en Paraguay, como se ha ilustrado en este estudio de caso demuestra que no existe un modelo único a seguir.

como enfoque una comunicación sencilla y paulatina que buscara motivar a los clientes a utilizar servicios adicionales existentes en el menú USSD como el de pagos de facturas, etc. Sin embargo, este es un riesgo que los operadores en la región deben tener en cuenta, especialmente si continúan a desarrollar este tipo de modelo OTC.

Sin importar que modelos de dinero móvil surjan en Latinoamérica, será interesante observar el desarrollo de dinero móvil en la región y las mejores prácticas que surgen de los nuevos despliegues. El éxito de Tigo en Paraguay, como se ha ilustrado en este estudio de caso demuestra que no existe un modelo único a seguir.

#### **Enlaces Web**

Blog Mobile Money for the Unbanked  
<http://www.mmublog.org>

BID/ TEC-IN Programa Tecnologías para la  
Inclusión Financiera:  
<http://www.tec-in.org>

Giros Tigo Paraguay  
<http://giros.tigo.com.py/>

## Glosario

### Agente

Una persona o empresa que es contratada para facilitar transacciones para los usuarios. Las más importantes de estas son el retiro de efectivo (“cash-in”) y el ingreso de efectivo (“cash-out”) (es decir cargar valor al sistema de dinero móvil y luego convertirlo hacia afuera una vez más); en muchas instancias los agentes también registran nuevos clientes. Los agentes generalmente ganan comisiones por proveer estos servicios. Ellos además a menudo proveen servicios al cliente de primera línea—tales como enseñarles a usuarios nuevos como iniciar transacciones en sus teléfonos. Típicamente, los agentes conducirán otros tipos de negocios además del dinero móvil. Los tipos de personas o empresas que pueden servir como agentes a veces serán limitados por normativa pero negocios de pequeña escala, instituciones de micro finanzas, cadenas de negocios y sucursales de bancos sirven como agentes en algunos mercados. Algunos participantes en la industria prefieren los términos “comerciante” o “minorista” para describir a esta persona o empresa para evitar ciertas connotaciones legales del término “agente” como es usado en otras industrias<sup>2</sup>.

### Agente maestro

Una persona o empresa que compra e-money de un mayorista MNO y luego lo re-vende a los agentes, quienes a su vez lo venden a los usuarios. A diferencia de un súper-agente, los agentes maestros son responsables de administrar el efectivo y los requisitos de liquidez de valor electrónico de un grupo particular de agentes.

### Agregador

Una persona o empresa que es responsable de reclutar nuevos agentes de dinero móvil. A menudo este rol es combinado con el de agente maestro, y los dos términos a veces son usados de forma intercambiable.

### Ahorros

Tradicionalmente, el almacenamiento del dinero de un cliente por un banco dentro de una cuenta generadora de intereses. A veces el término es usado más sueltamente para describir cualquier almacenamiento de dinero, tal como el balance de dinero electrónico dentro de un monedero móvil.

### Anti-lavado de dinero/combatir el financiamiento del terrorismo (AML/CFT) (“Anti Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism”)

Un juego de reglas, típicamente emitidas por los bancos centrales, que intentan prevenir y detectar

el uso de servicios financieros para el lavado de dinero o para financiar el terrorismo. El fijador de normas globales de AML/CFT se encuentra en el Financial Action Task Force (FATF) o Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)

### Banca móvil

Servicio por el que los usuarios pueden acceder a información transaccional de su entidad bancaria. En ocasiones, esto incluye operativa transaccional.

### Conoce a Tu Usuario (KYC) (“Know Your Customer”)

Normas relacionadas con AML/CFT que requieren que los proveedores realicen procedimientos para identificar a un usuario.

### Dinero electrónico (“E-money”)

Una abreviación de dinero electrónico es un valor almacenado mantenido en las cuentas de usuarios, agentes, y el proveedor del servicio de dinero móvil<sup>1</sup>. Típicamente, el valor total de e-money es reflejado en una(s) cuenta(s) bancaria, de forma tal que aun si el proveedor del servicio de dinero móvil llegase a fallar, los usuarios podrían recuperar el 100% del valor almacenado en sus cuentas. Con eso dicho, los depósitos bancarios pueden ganar intereses, el e-money no.

### Flotante (“Float”)

El balance de e-money, o dinero físico, o dinero en una cuenta bancaria al cual un agente tiene acceso inmediato para cubrir las demandas de clientes para comprar (cargar) o vender (descargar) dinero electrónico.

### G2P

Transacciones Gobierno a persona: Servicios ofrecidos por las administraciones públicas a las personas, que en el contexto de dinero móvil suelen referirse a operaciones de pagos de subsidios estatales o programas de transferencia monetaria condicionada.<sup>3</sup>

### Ingreso de Efectivo (“Cash in”)

El proceso con que un cliente acredita su cuenta con dinero efectivo. Esto generalmente se hace a través de un agente quien recibe el dinero y acredita la cuenta de dinero móvil del usuario.

### Interoperabilidad

La habilidad de usuarios de diferentes servicios de dinero móvil de realizar transacciones directamente unos con otros. Dadas las complejidades técnicas, estratégicas y reglamentarias que implicaría la habilitación de tales transacciones, a la fecha ninguna plataforma

de dinero móvil es totalmente ínter-operable con otra. Sin embargo, muchos servicios de dinero móvil permiten que sus usuarios envíen dinero a no-usuarios (quienes reciben la transferencia en forma de efectivo de un agente).

### **Liquidez**

La habilidad de un agente de cumplir con las demandas de un usuario de comprar (cargar) o vender (descargar) e-money. El medidor clave utilizado para medir la liquidez de un agente es la suma de sus saldos de e-money y efectivo (también denominado su saldo de "flotación").

### **No Bancarizados ("Unbanked")**

Cientes, por lo general los muy pobres, quienes no tienen una cuenta bancaria o una cuenta de transacciones en una institución financiera formal.

### **P2B**

Transacciones Persona a empresa: Servicios de comunicación o intercambio entre personas y empresas, que en el contexto de dinero móvil suelen referirse a operaciones de pagos o envíos de dinero.

### **P2P**

Transacciones Persona a persona: Servicios de comunicación o intercambio entre personas, que en el contexto de dinero móvil suelen referirse a operaciones de pagos o envíos de dinero.

### **Plataforma**

El hardware y software que permite la entrega de un servicio de dinero móvil.

### **Portador ("Bearer")**

El canal móvil a través del cual se comunican instrucciones entre el equipo del usuario y una plataforma de aplicaciones de dinero móvil. Los operadores de redes móviles proveen el canal de portador en cualquier despliegue, a veces por una comisión para compensarles por el costo del tráfico de datos. Los canales portadores más comúnmente utilizados son USSD, SMS y GPRS.

### **Punto de Venta (POS) ("Point of Sale")**

Una ubicación minorista donde se hacen pagos por mercadería o servicios.

### **Registro Por Aire (OTA) ("Over-The-Air")**

Un término utilizado para describir la creación de una cuenta de dinero móvil para un cliente a través de una red móvil y sin la necesidad de actualizar cualquier hardware en el teléfono.

### **Regulador**

En el contexto de dinero móvil, este se refiere típicamente al regulador que tiene autoridad supervisora sobre instituciones financieras dentro de un país en particular, generalmente el banco central u otra autoridad financiera.<sup>4</sup>

### **Retiro de Dinero ("Cash out")**

El proceso con que un usuario deduce efectivo desde su cuenta de dinero móvil. Esto generalmente se hace a través de un agente quien le hace entrega de dinero efectivo al cliente a cambio de una transferencia desde la cuenta de dinero móvil del cliente.

### **Servicios financieros formales**

Los servicios financieros ofrecidos por instituciones reguladas en comparación con servicios financieros informales, los que no son regulados. Además de los bancos, proveedores de servicios de remesas, instituciones de micro finanzas y MNOs pueden ser licenciados para ofrecer ciertos servicios financieros<sup>5</sup>.

### **Servicios financieros informales**

Los servicios financieros ofrecidos por entidades no reguladas. Ejemplos de servicios financieros informales son cobranzas susu en Ghana, (préstamos de usureros ("loan-shark")), (grupos de ahorro), etc.

### **Sub-bancarizado ("Underbanked")**

Cientes que pueden tener acceso a una cuenta básica de transacciones ofrecida por una institución financiera formal, pero que aún tienen necesidades financieras no cubiertas o no cubiertas apropiadamente. Por ejemplo, podrían no poder enviar dinero de forma segura o a precios costeables o no contar con una red de distribución conveniente.

### **Súper-agente**

Una empresa, a veces un banco, que compra dinero electrónico de un mayorista MNO y luego lo revende a agentes, quienes a su vez lo venden a clientes finales.



Para mas informacion por favor contacte:  
mmu@gsm.org  
GSMA Oficina Londres  
T +44 (0) 20 7356 0600

