

A photograph of a river scene, overlaid with a teal tint. In the foreground, there is a sandy bank with some vegetation. A small wooden boat is on the water, with one person standing in it holding a long pole. Another person is sitting in the boat. On the right bank, a third person is standing. The background shows a wide river with some rocks and a line of trees on the far bank.

# El dinero móvil cruza fronteras: Nuevos modelos de remesas en África Occidental

CLAIRE SCHARWATT Y CHRIS WILLIAMSON  
MARZO DE 2015



# Mobile Money for the Unbanked

---

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

Para obtener mayor información, visite: [www.gsma.com/mmu](http://www.gsma.com/mmu)

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

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*

  
The MasterCard  
Foundation

  
OMIDYAR NETWORK™

---

# CONTENIDO

---

RESUMEN EJECUTIVO	4
TRANSFERENCIAS DE DINERO MÓVIL A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS DENTRO DEL CONTEXTO	6
ORANGE MONEY ÁFRICA OCCIDENTAL: REMESAS A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS DENTRO DE UN GRUPO DE OPERADORES	10
MTN COSTA DE MARFIL Y AIRTEL BURKINA FASO: ASOCIÁNDOSE PARA LAS REMESAS A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS	16
LECCIONES APRENDIDAS Y CONSIDERACIONES PARA EL FUTURO	22

---

# Resumen ejecutivo

Un nuevo y prometedor modelo está surgiendo para las remesas a través de las fronteras, teniendo al dinero móvil tanto como canal de envío como de recepción. Este documento extrae conocimientos comerciales de dos ejemplos tempranos en la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMAO), donde los estados miembro están integrados socioeconómicamente y se ha producido una rápida adopción del dinero móvil en los últimos años. Estos factores hacen de la región un punto de partida natural para este modelo.

- **Orange Money International Transfer, que conecta Costa de Marfil, Mali y Senegal.** Éste es el primer ejemplo de transferencias de dinero móvil entre tres mercados, que facilita seis corredores distintos de remesas, incluido uno de los mayores flujos en África Subsahariana: de Costa de Marfil a Mali. Es también un ejemplo de implementación interna, 'dentro de un grupo'. Un año y medio después del lanzamiento, examinamos la adopción del servicio para comprender mejor los casos de uso que estimulan los volúmenes de transacción.
- **MTN Mobile Money en Costa de Marfil a Airtel Money en Burkina Faso.** Éste fue el primer caso de dos operadores de grupos separados que acordaron interconectar sus servicios de dinero móvil para facilitar las transferencias a través de sus fronteras. Con un creciente número de operadores considerando un modelo similar, el servicio a través de las fronteras de MTN-Airtel destaca tanto las oportunidades como los retos del enfoque de asociación. También es un ejemplo de una implementación más compleja en la que participa un centro de servicios intermediario.

TABLA 1

## VISIÓN GENERAL DE DOS INICIATIVAS DE TRANSFERENCIAS A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS EN ÁFRICA OCCIDENTAL

	ORANGE MONEY COSTA DE MARFIL, MALI Y SENEGAL	MTN MOBILE MONEY COSTA DE MARFIL Y AIRTEL MONEY BURKINA FASO
Operadores participantes	Un solo grupo	Múltiples grupos
Mercados incluidos	3	2
Banco central	Banco central único (BCEAO - Banco Central de los Estados de África Occidental)	
Requisitos cambiarios	Moneda única (Franco CFA)	
Modelo de interoperabilidad	Acuerdos bilaterales directos	Centro de liquidación indirecto (HomeSend <sup>1</sup> )
Modelo de participación en ingresos	'Bill and keep'	Cargos de envío compartidos
Propuesta de valor fundamental	Conveniencia	Asequibilidad

1. HomeSend es una empresa conjunta entre MasterCard, eServGlobal y BICS. Puede obtener más información en: [www.homesend.com](http://www.homesend.com)

---

Este trabajo analiza la implementación de los modelos comerciales y técnicos anteriormente mencionados y el proceso, la lógica y la toma de decisiones que se hallan detrás de cada una de estas iniciativas.

El éxito de ambas iniciativas indica la disposición de los consumidores en mercados de dinero móvil en etapa de madurez, para enviar y recibir transferencias a través de las fronteras utilizando su cuenta de dinero móvil. La adopción ha sido notablemente rápida y Orange, MTN y Airtel están actualmente moviendo una parte significativa de remesas a través de sus propios corredores. Una gama de casos de uso está impulsando la adopción, incluyendo las remesas regulares y estacionales de las poblaciones en la diáspora, así como el comercio a través de las fronteras.

¿Cuál es la historia que se halla detrás del éxito de estos nuevos modelos de asociación? La comprensión de la dinámica estratégica, de colaboración y operacional de estas iniciativas no solo arroja luz sobre la oportunidad potencial que constituyen las transferencias de dinero móvil a través de las fronteras, sino que también proporciona conocimientos más profundos acerca de las consideraciones comerciales y técnicas en torno a la implementación.

Fuera de la zona de UEMAO, los operadores de dinero móvil establecidos que obtengan el permiso de sus bancos centrales podrían llevar a cabo una parte significativa de los flujos de remesas entre países en desarrollo, en un corto periodo de tiempo. Aunque esto supondría un duro golpe para los canales tradicionales de remesas, los consumidores subatendidos podrían beneficiarse de servicios de transferencia de dinero mucho más asequibles, convenientes y seguros.

---

# Transferencias de dinero móvil a través de las fronteras dentro del contexto

---

## La oportunidad de las remesas internacionales

**L**as remesas internacionales constituyen una fuente importante y estable de ingresos para las personas en numerosos mercados en desarrollo. Uno de cada siete africanos (120 millones) recibe remesas de amigos y familiares desde el extranjero, lo que representa USD 60.000 millones y hasta un tercio del total del PIB<sup>2</sup> en algunos mercados africanos. Aunque los flujos de remesas de 'Norte-Sur' son los mayores, una de cada tres remesas se envía desde el interior de África.

Sin embargo, los africanos pagan los cargos de transacción más elevados del mundo: el costo de enviar dinero a África llega a un 12,4% del valor nominal de la transacción en promedio—mucho más alto que el promedio global del 8,6%. Los cargos de transacción pueden llegar incluso al 20% para las remesas enviadas dentro de África. El Banco Mundial ha hallado que los 10 corredores de remesas más caros del mundo son todos intra-africanos<sup>3</sup> y estima que si los cargos de remesas a través de África se redujeran al 5% (la tasa promedio para los países del G8), se podrían devolver USD 4.000 millones a los africanos<sup>4</sup>.

Estos elevados cargos han contribuido al ascenso de las soluciones de transferencia informal, particularmente en el caso de las remesas regionales y nacionales. Existe evidencia de que la mayor parte de las remesas en numerosos países de África Subsahariana se procesan a través de canales informales, tales como compañías de transporte y sistemas Hawala. Por ejemplo, las encuestas en Burkina Faso y Senegal<sup>5</sup> revelaron que más de un 60% de las unidades familiares destinatarias utilizan canales informales para las remesas a través de las fronteras. Aunque los canales informales son más asequibles, los usuarios afrontan significativos riesgos de seguridad, procesos de transacción complejos y prolongados, y unas estructuras de precios poco claras.

---

2. "In all of Western Africa...70 per cent of payments are handled by one money transfer operator", FIDA, disponible en: <http://www.ifad.org/remittances/maps/africa.htm>

3. El Banco Mundial: "Send Money Africa", julio de 2014, disponible en: [https://sendmoneyafrica.worldbank.org/sites/default/files/SMA\\_Report\\_Jul2014.pdf](https://sendmoneyafrica.worldbank.org/sites/default/files/SMA_Report_Jul2014.pdf)

4. El Banco Mundial: "African Migrants Could Save US\$ 4 Billion Annually On Remittance Fees, Finds World Bank", 28 de enero de 2013, disponible en: <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2013/01/28/african-migrants-could-save-US4-billion-annually-remittance-fees-finds-world-bank>

5. El Banco Mundial: "Remittance markets in Africa", 2011, disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPSPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

---

## La aparición de las remesas internacionales de dinero móvil

Los operadores móviles (MNO, por sus siglas en inglés) que ya estaban suministrando remesas P2P nacionales a través de sus servicios de dinero móvil, reconocieron rápidamente que existía una oportunidad en la utilización de sus plataformas de transacción y redes de distribución para las remesas internacionales. Estas remesas podrían estimular un significativo incremento en las transacciones de dinero móvil y proporcionar un nuevo canal para cargar las cuentas de dinero móvil. Los destinatarios tendrían entonces la opción de retirar el efectivo o bien utilizar su saldo para otras transacciones digitales.

Hasta la fecha, los operadores interesados en las remesas internacionales han desarrollado el dinero móvil principalmente como un canal de recepción de remesas desde los países en desarrollo o flujos 'Norte-Sur'. En la actualidad existen más de 60 ejemplos de asociaciones entre operadores de dinero móvil (MMO, por sus siglas en inglés) y organizaciones de transferencia de dinero (MTO, por sus siglas en inglés) que trabajan con actores globales (por ej., Western Union, MoneyGram y WorldRemit), así como de MTO con un mayor enfoque nacional y regional. La mayoría de estas asociaciones han funcionado a través de agentes físicos en el mercado de envíos, aunque un número cada vez mayor está utilizando canales de envío online.

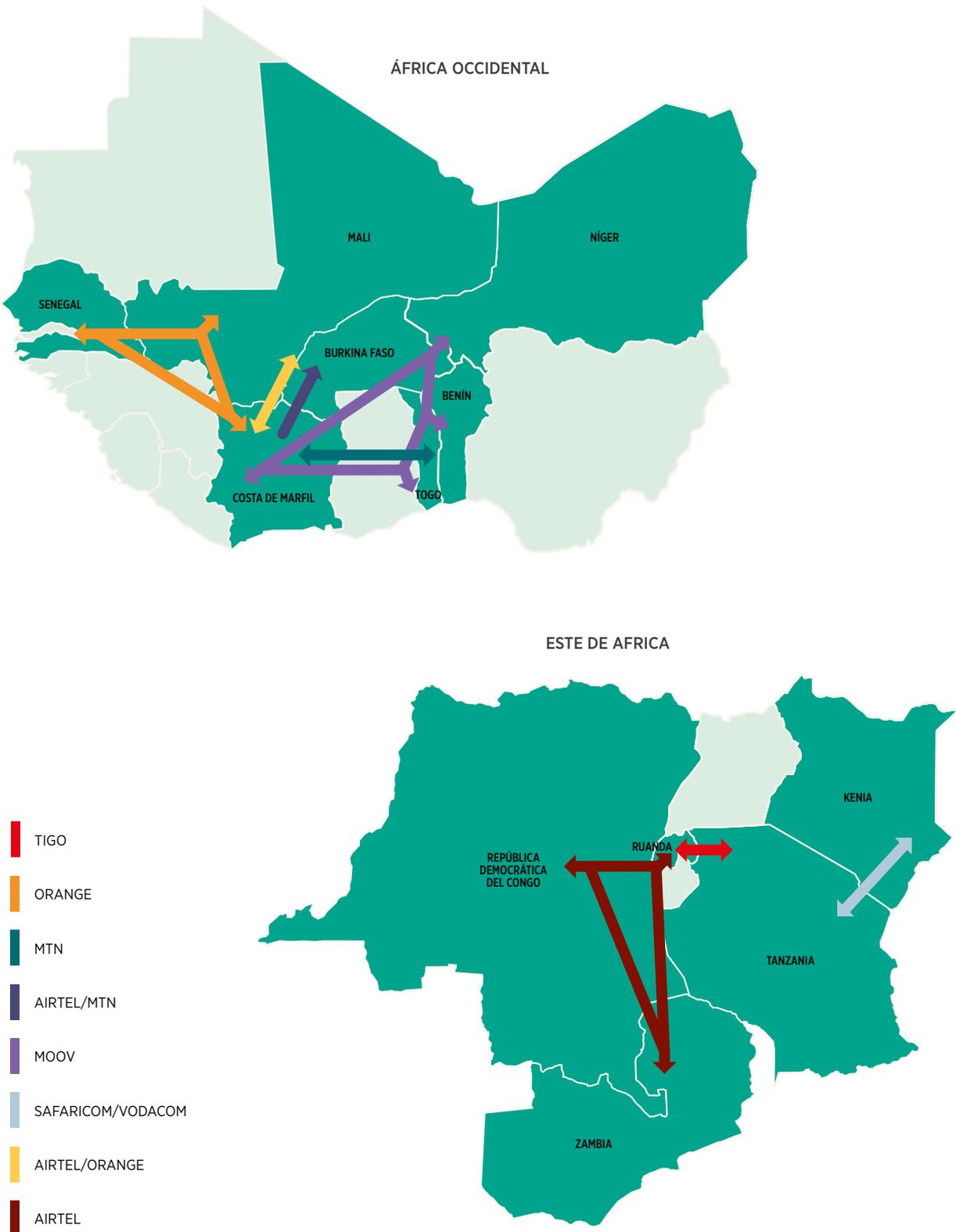
Hasta el momento estas iniciativas se han esforzado para generar unos elevados volúmenes de transacción en la mayoría de los mercados. Al estar apartados de los remitentes, que generalmente deciden qué canal utilizar, resulta difícil para los operadores en los mercados en desarrollo estimular la adopción y negociar términos comerciales con los MTO. GSMA estima que, en diciembre de 2014, tan solo se recibieron 164.000<sup>6</sup> transferencias internacionales de efectivo a billetera y de Internet a billetera, en las cuentas de dinero móvil a escala global.

Recientemente, la industria ha estado experimentando con un nuevo modelo que utiliza el dinero móvil tanto como canal de envío como de recepción, permitiendo a los operadores dirigirse a corredores intraregionales clave para las remesas a través de las fronteras. GSMA tiene conocimiento de ocho ejemplos de este modelo, cinco de los cuales están localizados en África Occidental:

- Tigo Tanzania y Tigo Ruanda
- Orange Costa de Marfil, Orange Mali y Orange Senegal
- Orange Costa de Marfil y Airtel Burkina Faso
- MTN Costa de Marfil y MTN Benín
- MTN Costa de Marfil y Airtel Burkina Faso
- Moov Costa de Marfil, Moov Benín, Moov Níger y Moov Togo
- Safaricom Kenia y Vodacom Tanzania
- Airtel Zambia, Airtel Ruanda y Airtel RDC

FIGURA 1

### CORREDORES INTRAREGIONALES PARA REMESAS DE DINERO MÓVIL A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS



## CUADRO DE TEXTO 1

**ANTECEDENTES REGIONALES**

Burkina Faso, Costa de Marfil, Mali y Senegal son todos miembros de la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMAO), que también incluye a otros cuatro estados miembro. Estos mercados francófonos están muy cohesionados, con una moneda y un banco central comunes, el BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest - Banco Central de los Estados de África Occidental), y una migración y comercio liberalizados a través de sus fronteras.

Dentro de la región de UEMAO, Costa de Marfil es la que cuenta con la población más elevada y más urbanizada, así como con la economía más sólida, lo que le convierte en un destino para los trabajadores emigrantes regionales y un mercado de envío clave para las remesas intrarregionales. La mayoría de los trabajadores emigrantes proceden de la región de UEMAO, principalmente de Burkina Faso y Mali, que están entre los países más pobres del mundo. De acuerdo con el Banco Central, el corredor de remesas entre Costa de Marfil y Burkina Faso es el mayor de África Subsahariana<sup>1</sup>.

TABLA 2

**DATOS SOCIOECONÓMICOS SOBRE BURKINA FASO, COSTA DE MARFIL, MALI Y SENEGAL**

	BURKINA FASO	COSTA DE MARFIL	MALI	SENEGAL
Población (2014)	17,4m	20,8m	15,8m	14,5m
Población urbana (2014)	29%	53%	39%	43%
PIB per cápita (2014)	USD 684	USD 1.529	USD 715	USD 1.047

FUENTE: EL BANCO MUNDIAL

Los servicios de dinero móvil están disponibles en los cuatro mercados y algunos han logrado un significativo crecimiento durante los últimos meses. Costa de Marfil, el mercado líder de dinero móvil, lanzó cinco servicios y llegó a cerca de 6,2 millones de cuentas de dinero móvil registradas en el 4º trimestre de 2013<sup>2</sup>, 34% de las cuales estuvieron activas. En Mali, Orange Money ha observado un sólido crecimiento en su base activa de clientes, llegando las transacciones de dinero móvil a casi un 20% del PIB reportado por Mali para 2014<sup>3</sup>. Aunque el dinero móvil aún no ha alcanzado la misma escala en Burkina Faso y Senegal, la adopción está aumentando rápidamente.

1. "Remittance markets in Africa" (2011): El Banco Mundial. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

2. IFC (Corporación Financiera Internacional) y The MasterCard Foundation: "Overview of Côte d'Ivoire: Mobile Financial Services Market Data", 2013, disponible en: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc\\_emoney\\_english.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc_emoney_english.pdf?MOD=AJPERES)

3. Le Figaro: "Les actifs Africains d'Orange valorisés à 10 milliards", 14 de octubre de 2014, disponible en: <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/10/13/01007-20141013ARTFIG00338-les-actifs-africains-d-orange-valorises-a-10milliards.php>

---

# Orange Money África Occidental: Remesas a través de las fronteras dentro de un grupo de operadores

---

Orange se propuso desarrollar y poner a prueba un nuevo modelo para las remesas en África Occidental, que alterara las ofertas tradicionales formales e informales basadas en el efectivo. A medida que sus programas en la región maduraron y se expandieron en escala, Orange observó una oportunidad para canalizar significativos flujos de remesas a través de las fronteras tan solo con dinero móvil. Además de incrementar los volúmenes de transacción y los saldos de cuentas, Orange esperaba que así se alentaría a los clientes receptores a realizar otras transacciones digitales, lo cual le ayudaría a captar a nuevos usuarios de dinero móvil.

Orange identificó a Costa de Marfil, Senegal y Mali como los mercados de lanzamiento para las transferencias de dinero móvil a través de las fronteras, como parte de su iniciativa Orange Money International Transfer. Se seleccionaron estos tres mercados por una serie de razones:

- **Madurez de Orange Money:** Orange Money está lo suficientemente maduro en estos tres mercados como para facilitar una sólida distribución, adopción de clientes y confianza.
- **Flujos de remesas:** Existen unos sólidos corredores de remesas entre estos mercados debido a la migración y al comercio, especialmente entre Costa de Marfil y Mali.
- **Moneda única:** Puesto que los tres mercados comparten el franco CFA de África Occidental, no es necesario el cambio de divisas, lo que simplifica la implementación interna.
- **Banco central común:** Estos mercados comparten también un banco central común (the Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, BCEAO), que ha adoptado una posición de facilitador de las remesas a través del dinero móvil (se describe más adelante).
- **Banco asociado común:** El mismo banco asociado mantiene los depósitos de los clientes de Orange Money en los tres mercados, lo que facilita el proceso de liquidación.
- **Plataforma de dinero móvil común:** Los tres programas de Orange Money en estos mercados utilizan el mismo proveedor de plataforma, lo que simplifica el proceso de integración.

El lanzamiento en estos tres mercados proporcionó atractivos efectos de red (hay seis corredores entre estos tres mercados versus dos corredores entre dos mercados), pero un nivel manejable de costo y complejidad.

## Implementación fluida

La implementación fue relativamente sencilla; el servicio entró en funcionamiento en julio de 2013, a los seis meses de que Orange decidiera lanzarlo. Su selección de mercados de lanzamiento simplificó el proceso de la aprobación reguladora y la implementación técnica. Orange solicitó aprobaciones por parte del BCEAO a través de su banco asociado y realizó la integración internamente, evitando así la necesidad de compartir valor con una tercera parte.

Orange Group tuvo que crear un modelo de participación en los ingresos que distribuyera los beneficios de manera justa entre las compañías operadoras y permitiera a cada una controlar sus propias tarifas y cargos. Se decidió por un modelo de 'bill and keep' con las siguientes características:

- Se cobra al remitente un cargo de transferencia, tal y como se describe en la siguiente sección. El operador remitente se queda con todo el cargo para cubrir la comisión del ingreso de efectivo que el operador remitente paga al agente, los gastos generales (por ej. mercadeo) y un margen de ganancia.
- Al igual que en el caso de una transferencia P2P nacional, al destinatario no se le cobra por recibir la remesa; sólo se le cobra cuando retiran efectivo (que puede ser el siguiente paso o a continuación de otras transacciones de dinero móvil). El operador de recepción se queda con el cargo de retiro de efectivo, que cubre la comisión que debe pagar al agente, los gastos generales y un margen de ganancia.

Las tres compañías operadoras acordaron amablemente este sencillo modelo, puesto que sus márgenes netos serían similares para cualquier transacción dada. Además, los flujos de remesas reales entre cada par de mercados resultó ser más similar que lo previsto (véase más adelante), ayudando a igualar cualquier diferencia en los beneficios del envío versus la recepción.

Existe un contrato firmado entre las tres subsidiarias que define sus roles y obligaciones; cada una de ellas maneja el dinero electrónico versus el dinero en efectivo en su país, con un proceso de conciliación diaria, y se realizan liquidaciones bancarias periódicamente en función de los volúmenes de transacción. En este caso, puesto que los tres operadores son subsidiarias del mismo grupo, se acordó que el servicio de recepción asumiría el riesgo de liquidación. Generalmente el tenedor del riesgo de la contraparte desearía que se le pagara por esto o se utilizarían billeteras ya provistas de fondos para minimizar este riesgo.

Operacionalmente el servicio no ha creado ningún nuevo reto significativo para Orange. Las demandas de liquidez adicional han sido manejables. Las remesas a través de las fronteras aún representan una minoría de las transacciones generales de Orange Money y, aunque los flujos de remesas tienen algunos grandes picos estacionales, éstos coinciden con picos existentes para las transferencias P2P nacionales.

## Un servicio conveniente y fácil de usar para la diáspora

Orange Money lanzó el servicio centrándose en la conveniencia y la facilidad de uso: "Más rápido, sencillo, accesible, en cualquier lugar" <sup>7</sup>. Al igual que en el caso de una transferencia P2P nacional, los usuarios pueden enviar y recibir fondos en tiempo real y no tienen que desplazarse lejos para retirar efectivo (los operadores móviles cuentan con redes de agentes mucho más extensas en un mercado de las que tienen los MTO) <sup>8</sup>.

Sin embargo, las economías de alcance para el negocio principal de dinero móvil nacional también permitieron a Orange competir considerablemente en cuanto a precios frente a los MTO. El remitente paga un cargo de

7. Traducido del francés: "Plus rapide, plus simple, accessible partout"

8. Western Union cuenta actualmente con más de 570 agentes en Costa de Marfil (Fuente: <http://www.westernunion.ci/WUCOMWEB/StaticMid.do?method=load&countryCode=Ci&languageCode=en&pagename=HomePage>), comparado con 12.093 agentes de dinero móvil en el 4º trimestre de 2013 (Fuente: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc\\_emoney\\_english.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60efa900461a20518634bf9916182e35/ifc_emoney_english.pdf?MOD=AJPERES))

transferencia único, mientras que el receptor paga tan solo el cargo regular de retiro de efectivo (si éste decide retirar el efectivo de la transferencia). Los cargos de transferencia se basan en una estructura sencilla de tres niveles, con un cargo de transferencia fijo dentro de cada nivel. Estos cargos representan un 4%, 2,4%, y 1,6% del valor central respectivamente; en promedio, los clientes pagan alrededor del 2% del valor de la transacción. Esto es significativamente inferior a los cargos cobrados por los MTO formales o los proveedores de remesas informales en estos mercados, que suelen superar el 5%. En Costa de Marfil, Western Union respondió reduciendo sus precios inmediatamente<sup>9</sup>, pero esto no ha impedido que Orange Money se quedara con una parte significativa del mercado.

Orange ha llevado a cabo mercadeo ATL en cada mercado para aumentar la sensibilización acerca del servicio y se ha dirigido a las comunidades en la diáspora con campañas de SMS basadas en patrones de llamadas a través de las fronteras, anunciándose en las estaciones de autobuses, así como mediante cierta publicidad en la televisión y la radio. Puesto que la experiencia del remitente es muy similar a la realización de una transferencia P2P nacional, Orange no se ha tenido que enfocar en una actividad BTL más profunda, aunque ha identificado a algunas personas de la diáspora de Mali y Senegal en Costa de Marfil, para promover el servicio en sus comunidades.

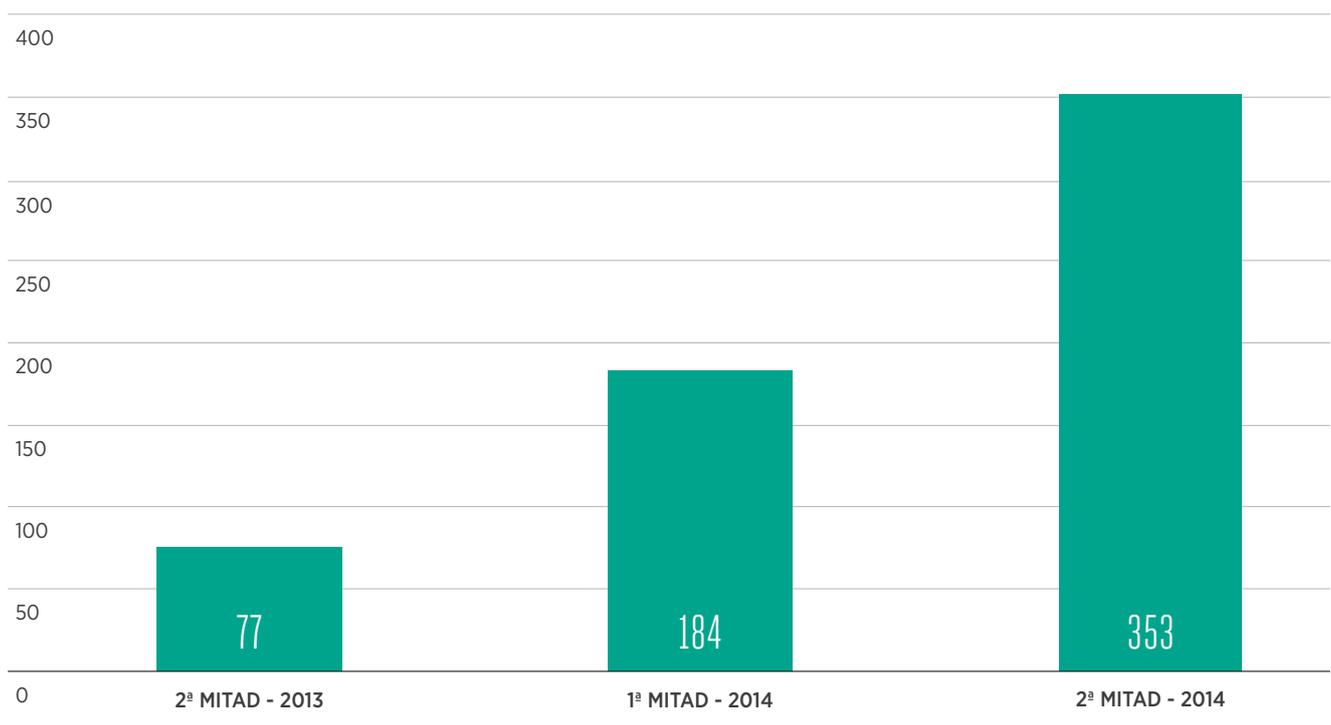
## Rápida adopción y una amplia gama de casos de uso

La rápida adopción del servicio ha sorprendido incluso a Orange; los volúmenes y valores de transacción se han estado duplicando aproximadamente cada seis meses, contribuyendo a un valor total de remesas salientes de USD 51,9m durante los últimos 18 meses. Los valores de transferencia promedio se han mantenido cerca de USD 86, desde que Orange lanzó el servicio—aproximadamente el doble que una transferencia P2P nacional normal.

Para la segunda mitad de 2014, el valor de las remesas a través de las fronteras en Orange Money representaba un espectacular 24,7% de todas las remesas reportadas por el Banco Mundial entre estos tres mercados.

FIGURA 2

### VOLUMEN DE LAS TRANSFERENCIAS SALIENTES (EN MILES)



9. Disponible en [http://www.leral.net/Western-Union-lance-une-nouvelle-offre-dans-la-region-UEMOA-pour-aider-ses-clients-a-optimiser-leurs-transferts-d-argent\\_a86974.html](http://www.leral.net/Western-Union-lance-une-nouvelle-offre-dans-la-region-UEMOA-pour-aider-ses-clients-a-optimiser-leurs-transferts-d-argent_a86974.html)

FIGURA 3

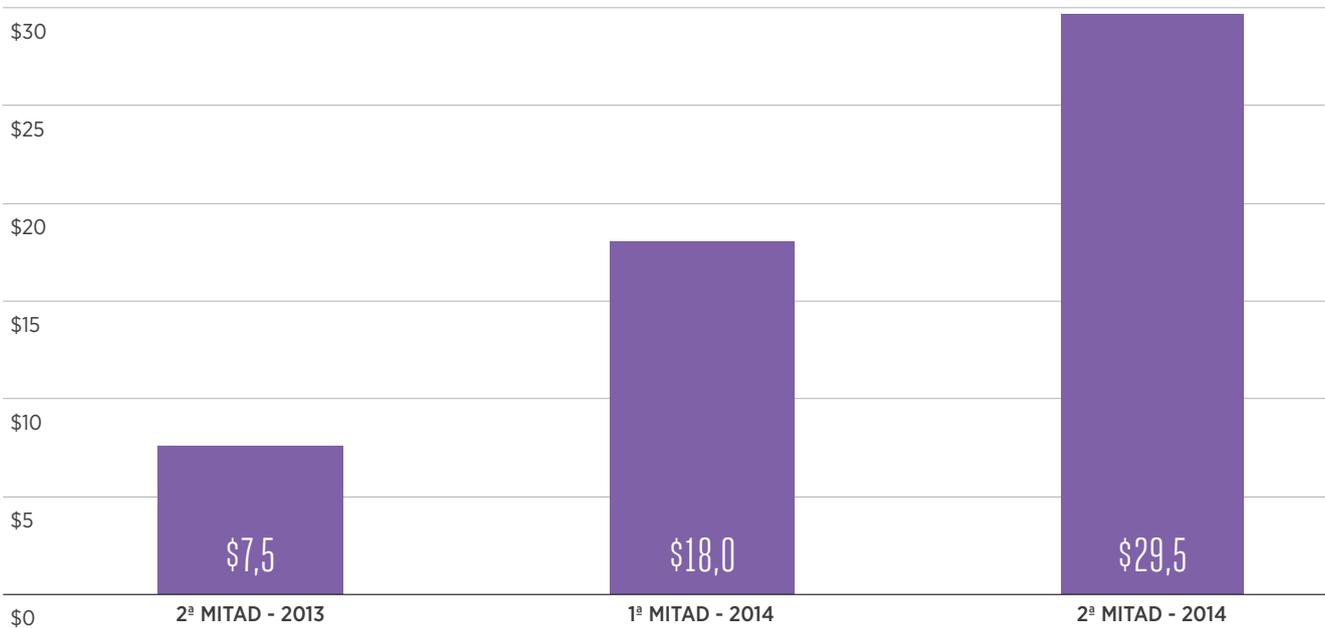
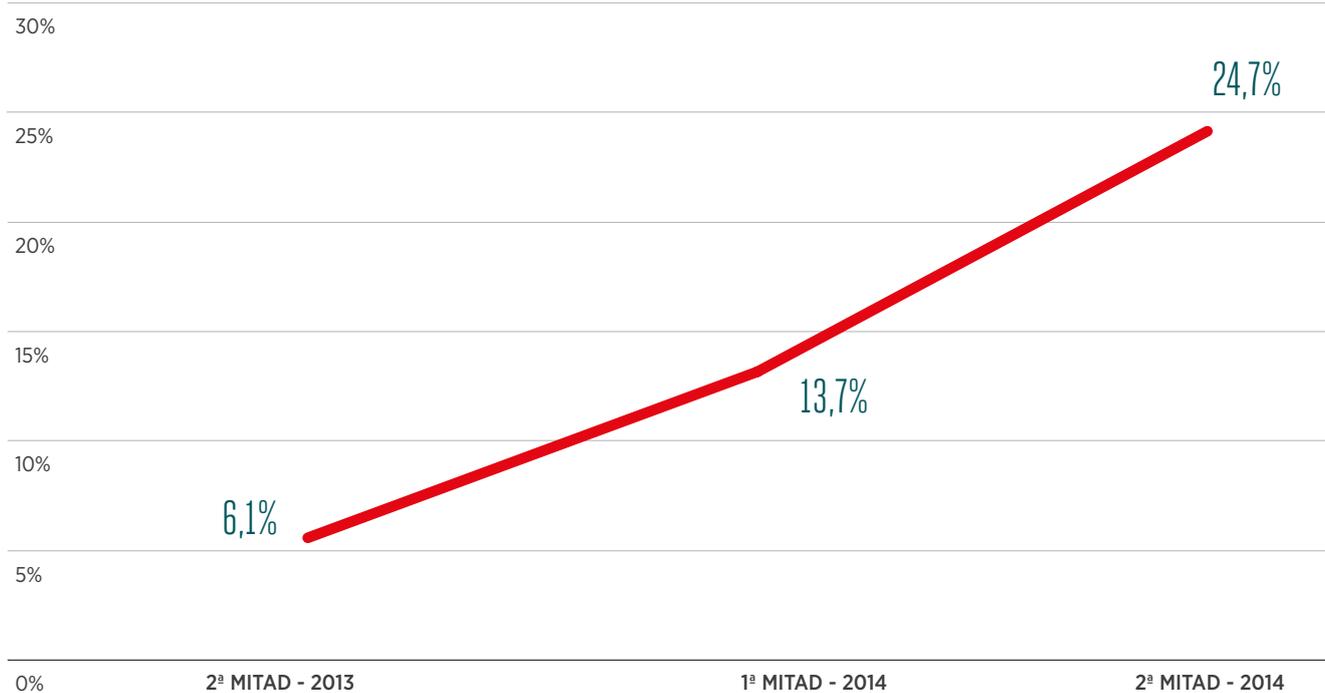
**VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS SALIENTES (MILLONES DE USD)**

FIGURA 4

**PARTICIPACIÓN DE ORANGE MONEY EN LAS REMESAS FORMALES ENTRE COSTA DE MARFIL, MALI Y SENEGAL**

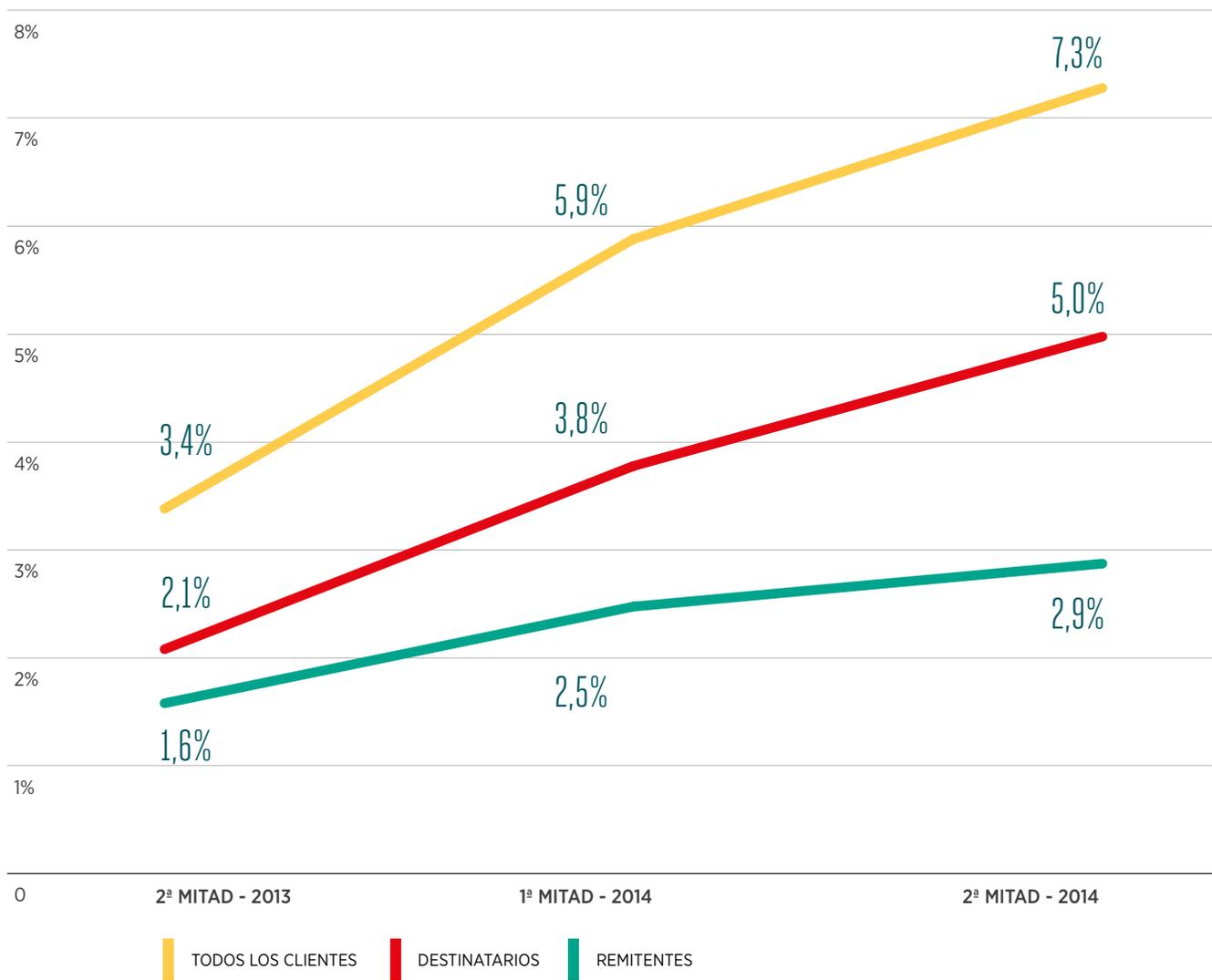
FUENTE: ORANGE, BASADO EN ESTIMACIONES DE REMESAS FORMALES DEL BANCO MUNDIAL

Más del 7% de los clientes activos de Orange Money en la región ya han utilizado el servicio para enviar o recibir dinero, lo que representa una parte significativa del mercado objetivo que utiliza el dinero móvil<sup>10</sup>. Más clientes han recibido dinero que los que lo han enviado, lo que indica que la mayoría de los remitentes han utilizado el servicio para enviar dinero a más de un destinatario.

Las dinámicas de la adopción a través de los tres mercados reflejan la demanda general de remesas, así como el panorama competitivo dentro de cada mercado. No sorprende que Mali presente la tasa de adopción más alta para los destinatarios de remesas en la base de clientes activos de Orange Money (más del 14% en la segunda mitad de 2014), convirtiendo a Mali en un importante mercado de recepción para el dinero móvil. Curiosamente, aunque Costa de Marfil es el mercado dominante de envíos por volumen y valor de transacción, Mali presenta la tasa más elevada de remitentes dentro de su base de clientes activos (más del 4% en la 2ª mitad de 2014). Orange considera que esto se debe a una dependencia relativamente más elevada de las remesas informales caras e inseguras en Mali, lo que le da a su servicio una ventaja singular. Senegal presenta unas tasas de adopción significativamente inferiores, lo que refleja una menor demanda de remesas tanto hacia como desde Costa de Marfil y Mali, y quizá también unas tasas de adopción de dinero móvil más bajas.

FIGURA 5

### PORCENTAJE DE CLIENTES ACTIVOS DE ORANGE MONEY QUE UTILIZAN EL SERVICIO (30 DÍAS ACTIVOS; A TRAVÉS DE LOS 3 MERCADOS)



10. El informe del Banco Mundial: "Remittance Markets in Africa" indica que en Senegal, por ejemplo, entre el 8% y 11% de las unidades familiares recibieron remesas regionales. Véase el Anexo 1.1 en la página page 51. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPPECTS/Resources/476882-1157133580628/RMA_FullReport.pdf)

Aunque Orange dirigió el servicio a comunidades de la diáspora dentro de cada mercado desde el comienzo, han surgido desde entonces tres segmentos más diferenciados, en función de patrones de uso real. Más allá del caso de uso del “envío de dinero al hogar”, Orange considera que los comerciantes a través de las fronteras, e incluso los proveedores de remesas informales, están utilizando el servicio.

#### CUADRO DE TEXTO 2

### CASOS DE USO PARA LAS TRANSFERENCIAS A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS DE ORANGE MONEY:

- **Usuarios frecuentes de “envío de dinero al hogar”:** Este segmento está integrado principalmente por la diáspora regional, cuyas familias aún dependen de ellos para obtener ayuda financiera. Estos usuarios remiten valores similares de dinero regularmente cada mes, en promedio alrededor de USD 85.
- **Usuarios no frecuentes de “envío de dinero al hogar” y regalos:** Este segmento realiza transferencias dos veces al año en promedio, con grandes picos alrededor del Ramadán y Navidades, cuando es habitual enviar dinero como regalo a la familia y los amigos. Los valores de transacción suelen ser los más bajos en este segmento.
- **Pagos B2B (De Negocio a Negocio):** Este segmento consta principalmente de importadores y exportadores a través de las fronteras, así como de algunos proveedores informales de remesas, que parecen estar agregando transferencias y utilizando Orange Money como una herramienta de pago a gran escala. Los valores de transacción en este segmento pueden ser muy elevados.

## Revelando una oportunidad más amplia

Con una sólida demanda del servicio, Orange está buscando oportunidades para ampliar este modelo en escala, tanto dentro del Grupo Orange como de manera interoperable con otros operadores.

Para las remesas a través de las fronteras, el mayor reto consiste en obtener la aprobación de numerosos bancos centrales con diferentes posiciones y procesos de aprobación. A través de sus bancos asociados, Orange ya ha solicitado aprobaciones a una serie de bancos centrales para ampliar el servicio, algunos de los cuales ni siquiera permiten en la actualidad las remesas entrantes a través del dinero móvil.

Por último, en un acontecimiento singular, Orange Money lanzará las remesas de billetera a billetera en Francia, en 2015, para dirigirse a la diáspora de africanos occidentales, expertos en dinero móvil. Anunciado por el presidente de Orange el 2 de octubre de 2014<sup>11</sup>, éste es un paso significativo estratégicamente para el Grupo Orange, ya que Francia constituye el mayor mercado de envíos hacia África Occidental.

11. Apertura del Programa Hello, 39'20", 2 de octubre de 2014, disponible en: [http://www.dailymotion.com/video/x26jlk0\\_le-replay-du-show-hello-2014\\_tech](http://www.dailymotion.com/video/x26jlk0_le-replay-du-show-hello-2014_tech)

---

# MTN Costa de Marfil y Airtel Burkina Faso: Asociándose para las remesas a través de las fronteras

---

## El comienzo de una colaboración sin precedentes

**M**TN Costa de Marfil lanzó su servicio de dinero móvil en octubre de 2009. Gracias a una sólida estrategia de distribución—MTN cuenta con más de 6.000 agentes de dinero móvil en el país—y al desarrollo de productos innovadores, el servicio ha logrado alcanzar una escala significativa<sup>12</sup>. Debido a este éxito, MTN estaba deseando habilitar la oportunidad de las remesas internacionales en Burkina Faso, el mayor corredor de remesas en la región. Sin embargo, puesto que MTN no tenía una presencia en Burkina Faso, tuvo que buscar un socio en este mercado.

Al mismo tiempo, en Burkina Faso Airtel estaba considerando la apertura de un corredor de remesas con Costa de Marfil e inició conversaciones con MTN. Aunque los dos operadores compartían objetivos similares para las remesas a través de las fronteras, la colaboración no era del todo sencilla. Los dos operadores son competidores directos en otros mercados, incluyendo Ghana, Ruanda, Uganda y Zambia.

A comienzos de abril de 2014, MTN y Airtel iniciaron una colaboración sin precedentes para permitir a los clientes de MTN Mobile Money, en Costa de Marfil, transferir dinero a los clientes de Airtel Money en Burkina Faso. Era la primera vez que dos operadores de diferentes grupos interconectaban sus servicios de dinero móvil internacionalmente para ofrecer remesas a través de las fronteras.

Dada su limitada experiencia con las transferencias internacionales de dinero, MTN y Airtel estaban ansiosos por trabajar con un intermediario que actuaría como centro entre sus dos servicios. En junio de 2013 empezaron a colaborar con HomeSend, que era el centro de remesas más consolidado en aquel momento. HomeSend proporcionó dos servicios principales a MTN y Airtel: una plataforma e interfaz de mensajes de transferencia de dinero en tiempo real y la gestión de actividades de prevención del blanqueo de dinero. Para mantener todas las transacciones en la moneda local (el franco CFA), MTN, Airtel y HomeSend decidieron que sería más fácil para los dos operadores liquidar fondos directamente entre sí. La integración técnica se completó en cuatro meses (para noviembre de 2013).

---

12. Claire Pénicaut Scharwatt, "Mobile money in Côte d'Ivoire: A turnaround story", GSMA, de febrero 2014, disponible en: [http://www.gsma.com/mobileforddevelopment/wp-content/uploads/2014/05/MMU\\_Cote\\_dIvoire\\_Turnaround\\_Story.pdf](http://www.gsma.com/mobileforddevelopment/wp-content/uploads/2014/05/MMU_Cote_dIvoire_Turnaround_Story.pdf)

---

## Negociando el modelo de participación de ingresos

El siguiente paso para MTN, Airtel y HomeSend fue acordar un modelo comercial que fuera sencillo de implementar y premiara a todas las partes de manera justa por sus esfuerzos. Para mantener la estructura de precios sencilla y transparente para los clientes, MTN y Airtel acordaron que el remitente del lado de MTN pagaría un cargo de transferencia específico para el servicio, pero que los clientes destinatarios de Airtel no pagarían por recibir una transferencia a través de las fronteras (al igual que para las transferencias P2P nacionales). El cargo estándar de retiro de efectivo se aplicaría al receptor, si éste deseaba retirar efectivo de su cuenta de dinero móvil.

Para definir un modelo apropiado de participación en los ingresos, los tres socios tuvieron que considerar si MTN y Airtel debían quedarse con todos sus cargos de transferencia y retiro de efectivo o si debía haber un cargo de compensación entre los dos operadores para equilibrar sus incentivos. Además debieron evaluar qué parte de los ingresos reflejaría mejor la contribución de HomeSend al éxito del servicio y cómo recaudarla.

Al sopesar estas consideraciones, las tres partes acordaron que Airtel se quedaría con el cargo de retiro de efectivo, mientras que el cargo de envío se repartiría entre las tres partes, yendo un 72,5% a MTN y compartiéndose el restante 22,5% entre Airtel y HomeSend.

En tanto que los operadores consideran las remesas de dinero móvil a través de las fronteras como una oportunidad estratégica significativa, su objetivo inicial no fue optimizar los ingresos, sino crear un caso de prueba para decidir si buscar o no nuevos corredores de remesas. Por lo tanto, MTN y Airtel decidieron competir considerablemente en los precios, con cargos por un promedio de tan solo 2,4% del valor nominal de la transferencia. De hecho, las remesas de dinero móvil de bajo valor de Costa de Marfil a Burkina Faso cuestan lo mismo para los usuarios de MTN que las transferencias nacionales: FCFA 100 para enviar hasta FCFA 5.000 a Burkina Faso utilizando el dinero móvil, comparado con FCFA 500 utilizando un MTO tradicional<sup>13</sup>.

---

13. Tarifas de Western Union para UEMAO, disponibles en: [http://www.sgbci.ci/annexes/Tarification\\_WU.pdf](http://www.sgbci.ci/annexes/Tarification_WU.pdf)

TABLA 3

**CARGOS DE MTN MOBILE MONEY EN COSTA DE MARFIL<sup>14</sup>**

INTERVALOS DE PAGOS EN FRANCO CFA		TRANSFERENCIA DE DINERO A:			RETIRO DE EFECTIVO	INGRESO DE EFECTIVO	VERIFICACIÓN DE SALDO	MINI EXTRACTO
		Suscriptor de MTN Mobile Money	Receptor no registrado en Costa de Marfil	Suscriptor de Airtel Money en Burkina Faso				
5	5.000	100	500	100	150	Gratuito		
5.005	25.000	250	1.000	500	500			
25.005	50.000	500	2.000	1.000	1.000			
50.005	100.000	700	2.500	1.600	1.700			
100.005	200.000	1.250	5.000	2.600	3.500			
200.005	300.000	1.500	8.000	3.800	6.000			
300.005	400.000	2.000	9.000	5.000	7.000			
400.005	500.000	2.000	10.000	6.200	7.000			
500.005	1.000.000	2.000	18.000	8.000	10.000			
1.000.005	1.500.000	2.000	26.000	10.000	15.000			

## Hacia el mercadeo

MTN y Airtel comenzaron luego a trabajar con sus bancos asociados (Société Générale y Ecobank, respectivamente) para obtener la aprobación del BCEAO para el envío y la recepción de remesas utilizando el dinero móvil, que lograron algunos meses más tarde.

En ambos países, MTN y Airtel tenían una estrategia de ‘mercadeo de 360 grados’, que combinaba una sólida campaña above-the-line (ATL) en televisión y radio, con acciones below-the-line (BTL) sobre el terreno. Sin embargo, el enfoque de la promoción en el mercado de envíos es clave para el éxito de cualquier producto de remesas y MTN llevó a cabo de manera efectiva la mayor parte de las iniciativas de comunicación. En el caso de MTN, la experiencia del cliente se diseñó para que fuera muy similar al envío de dinero dentro del país y los materiales de mercadeo reproducían de cerca aquellos utilizados para promover las transferencias nacionales. Los materiales de mercadeo eran sencillos y se enfocaban tan solo en un caso de uso—‘Envío de dinero al hogar’—y en una ventaja competitiva: la asequibilidad.

Los grupos focales que se dirigían a los trabajadores emigrantes burkineses en Costa de Marfil, que envían dinero a sus hogares, han respondido de manera muy positiva a esta campaña de mercadeo. Después de la campaña de lanzamiento, MTN ha continuado promocionando el servicio como parte de sus actividades regulares de BTL, particularmente en la parte occidental del país donde muchos emigrantes burkineses trabajan como cosechadores de cacao.

14. Sitio web de MTN Costa de Marfil: [http://www.mtn.ci/MTNCI/mobile\\_money-241-141.html](http://www.mtn.ci/MTNCI/mobile_money-241-141.html)

ANUNCIO DE MTN COSTA DE MARFIL PARA LAS TRANSFERENCIAS INTERNACIONALES DE DINERO MÓVIL

ANUNCIO DE MTN COSTA DE MARFIL PARA LAS TRANSFERENCIAS NACIONALES DE DINERO MÓVIL

## Resultados prometedores

El servicio se lanzó comercialmente en abril de 2014 y ganó popularidad rápidamente, creciendo diez veces el valor de transacción desde junio de 2014 a febrero de 2015. Durante los tres primeros meses después del lanzamiento, los clientes de MTN Mobile Money en Costa de Marfil transfirieron USD 993.000 a los usuarios de Airtel Money en Burkina Faso, con un valor promedio de USD 106; el siguiente trimestre se procesaron transferencias por USD 4.192.000, con un valor promedio de USD 104; y para el periodo final de diciembre a febrero, MTN registró USD 9.095.000 de transferencias, con un valor promedio de USD 141.

Surgieron algunas tendencias interesantes:

- **Las transferencias a través de las fronteras aumentaron más rápidamente en los nueve primeros meses desde el lanzamiento, que las transferencias P2P nacionales después del lanzamiento de cada operador.** El hecho de que las personas ya estuvieran familiarizadas con el dinero móvil en estos dos mercados fue un factor fundamental para que MTN y Airtel logaran unas tasas de crecimiento tan elevadas con las transferencias a través de las fronteras.
- **La mayoría de las transferencias internacionales son realizadas por un pequeño número de usuarios muy activos, que envían dinero a su hogar de manera regular.** Un análisis geográfico de las transacciones reveló que la mayor parte se origina en la parte occidental de Costa de Marfil y en Abiyán, las dos áreas donde

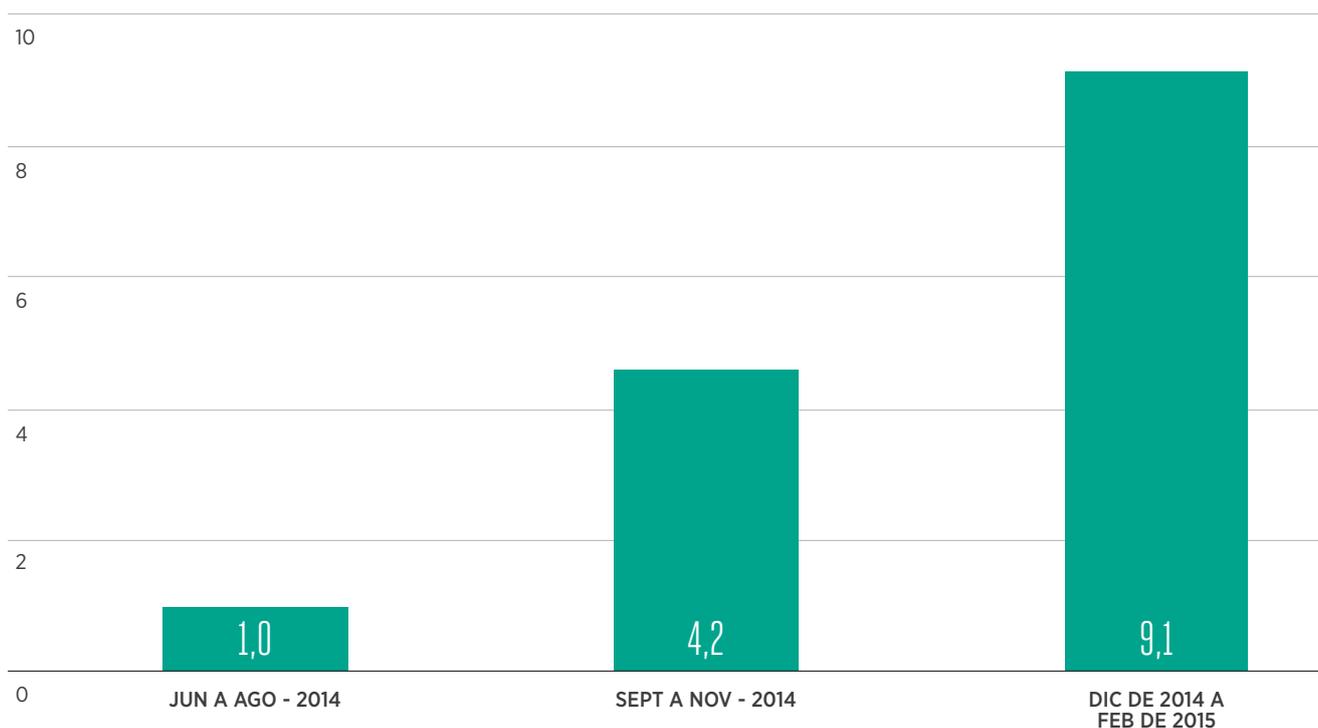
residen la mayoría de los trabajadores emigrantes de Burkina Faso. Esto parece confirmar que el caso de uso más común es el envío de dinero al hogar.

- **El servicio ha logrado un particular crecimiento en áreas rurales de Burkina Faso, donde reside el 60% de los destinatarios.** MTN y Airtel esperaban que su servicio fuera popular en áreas urbanas donde los flujos de remesas están bien documentados, pero no habían previsto tanto éxito en áreas rurales donde los canales formales de transferencia de dinero tienen una presencia limitada y las personas prefieren opciones informales para enviar dinero. Curiosamente, los clientes rurales suelen recibir dinero con una mayor regularidad que sus homólogos urbanos.
- **Los volúmenes de transacción suelen alcanzar su máximo en torno a las festividades religiosas,** lo que es similar a los patrones observados comúnmente en el caso de las transferencias P2P nacionales.
- **Por último, el valor promedio de las transacciones se ha incrementado con el tiempo, lo que es un indicio de una mayor confianza por parte de los clientes.** En los primeros tiempos del servicio, el valor promedio de una transferencia era de entre USD 65 y USD 85; pero a comienzos de 2015, una transferencia normal estaba valorada en USD 150, en promedio. Esto está ahora cerca del tamaño promedio de las remesas enviadas desde el interior de África a Burkina Faso (alrededor de USD 160)<sup>15</sup>, lo que indica que los usuarios han llegado a confiar en el servicio.

Tanto para MTN como para Airtel, el lanzamiento del servicio de remesas internacionales fue una manera de incrementar la lealtad hacia la marca. Además les ayudó a inscribir a nuevos clientes, que se unieron a MTN Mobile Money Costa de Marfil y a Airtel Money en Burkina Faso para el envío o la recepción de remesas internacionales.

FIGURA 6

### EL VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS DESDE MTN MOBILE MONEY EN COSTA DE MARFIL A AIRTEL MONEY EN BURKINA FASO (MILLONES DE USD)



---

## Planes futuros

En general el servicio ha sido un éxito, tanto para MTN como para Airtel, y ha convencido a los dos operadores a abrir nuevos corredores para las transferencias de dinero móvil a través de las fronteras. En diciembre de 2014, MTN abrió un nuevo corredor entre MTN Costa de Marfil y MTN Benín. Debido a una sólida propuesta de valor, la experiencia del cliente y la estrategia de comunicaciones, el operador está observando resultados positivos, con una tasa de crecimiento similar a la del corredor de Costa de Marfil y Burkina Faso. En la actualidad MTN está preparándose para el lanzamiento en otros corredores, con un enfoque hacia sus mercados en el Sur y Este de África, y ha involucrado a los otros grupos de telecomunicaciones para proporcionar un despliegue más rápido de las transferencias interoperables a través de las fronteras, utilizando un enfoque estándar.

Airtel, por otro lado, está proyectando lanzar transferencias de dinero móvil a través de las fronteras con otros grupos de operadores móviles en la región de África Occidental, y se acaba de integrar con Orange para el corredor de Costa de Marfil - Burkina Faso. El Grupo Airtel también va a permitir las transferencias entre sus clientes en el Este de África, uniendo a Kenia, Ruanda y Uganda<sup>16</sup>.

---

16. "Airtel to launch cross-border mobile money service for East Africans", octubre de 2014, disponible en: <http://www.ventures-africa.com/2014/10/airtel-to-launch-cross-border-mobile-money-service-for-east-africans/>

---

# Lecciones aprendidas y consideraciones para el futuro

---

En mercados de dinero móvil maduros, los clientes están listos para las remesas facilitadas por el dinero móvil a través de las fronteras

La tasa de adopción de clientes para las remesas a través de las fronteras ha sido notablemente rápida para Orange, MTN y Airtel. Gracias a unos sólidos fundamentos de dinero móvil preexistentes, los volúmenes y valores totales de transacción son ya elevados y continúan creciendo a una tasa significativamente más rápida que las de las transferencias P2P nacionales en estos mercados. Ambos servicios se han ganado la confianza de un grupo relativamente pequeño, pero activo, de clientes, con unos valores de transacción promedio de más de USD 75 y unos picos significativos en el uso en torno a las temporadas festivas.

Dados los beneficios del dinero móvil, comparados con las ofertas existentes formales e informales, este crecimiento quizá no es sorprendente. En ambos casos se ofrece a los consumidores un precio significativamente inferior al de las tasas actuales del mercado y un canal mucho más conveniente y seguro que las opciones de las remesas informales.

## Aprovechando la oportunidad más allá de UEMAO

El éxito de estos servicios tan solo fue posible porque existían las condiciones adecuadas. Son necesarios tres elementos facilitadores fundamentales para que los operadores de dinero móvil lancen con éxito las remesas a través de las fronteras:

- 1. Corredores de remesas objetivos.** La demanda subyacente del servicio constituye el punto de partida. Una ajustada integración socioeconómica entre los mercados de UEMAO suministró unos corredores de remesas excepcionalmente sólidos, lo que hace a UEMAO relativamente singular, pero existen también grandes comunidades de la diáspora y remesas a través de las fronteras en muchos otros mercados en desarrollo. La experiencia de Orange Money ilustra la importancia de contar con un panorama competitivo para las remesas; en Mali, la ventaja competitiva del dinero móvil está reforzada por el predominio de las remesas informales, que producen unos flujos de envíos desproporcionadamente grandes. Mientras que Orange decidió centrarse en la conveniencia, Airtel y MTN pusieron la asequibilidad en el centro de sus iniciativas de mercadeo. Ambos enfoques han tenido éxito, lo que indica que existía una gran demanda de estos servicios y ambas propuestas de valor resultaron atractivas para los clientes.

- 2. Sólidas bases para el dinero móvil tanto en los mercados de envío como de recepción.** En ambos casos, cientos de miles, o incluso millones, de clientes en cada extremo del corredor de remesas ya estaban instruidos acerca del dinero móvil, realizando transferencias P2P nacionales regularmente, y existían amplias redes de agentes con liquidez, bien administradas. Los operadores en estos mercados han tratado por lo tanto de reflejar la experiencia del usuario de hacer transferencias nacionales, en la mayor medida posible. En la asociación entre Airtel y MTN, decidieron también fijar un precio para las transferencias internacionales de bajo valor al mismo nivel que las transferencias nacionales, a fin de estimular la demanda.
- 3. Aprobación reguladora para que los operadores de dinero móvil envíen y reciban remesas.** Dos factores clave para el éxito de Airtel, MTN y Orange fueron el apoyo por parte del BCEAO y la existencia de una regulación común en todos los mercados participantes. Hasta la fecha, relativamente pocos mercados centrales han permitido las remesas salientes y entrantes utilizando el dinero móvil y los procesos de autorización para los operadores no están bien armonizados a través de los mercados. Existen una serie de problemas en cuanto a las regulaciones, que posiblemente deban abordarse en un mercado particular, incluyendo: mitigar el riesgo de liquidación, alinear los procesos de “Conozca a su Cliente” y de prevención del blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo (AML/CFT, por sus siglas en inglés), garantizar que los límites de transacción y de saldo se armonicen y sean apropiados, contemplar cuestiones relativas a la protección del consumidor, tales como la transparencia y la resolución de disputas, y cumplir con requisitos de control cambiario pertinentes. Sin embargo, los reguladores en una serie de mercados han demostrado que estas cuestiones son superables<sup>17</sup>.

Aunque África Occidental cuenta con una combinación favorable de flujos de remesas regionales y servicios de dinero móvil en etapa de madurez, esto no es algo singular de esta región. La actitud reguladora propicia del BCEAO ha constituido una de las claves para liberar las transferencias de dinero móvil a través de las fronteras en la región.

La aprobación reguladora continúa siendo la mayor barrera en otras regiones en desarrollo, pero hay signos positivos en una serie de mercados, particularmente en el Este de África. Por ejemplo, Safaricom acaba de recibir una licencia para remitir fondos a través de las fronteras y se cree que otros operadores están a punto de recibir la autorización completa.

## Están surgiendo modelos comerciales repetibles

No hay duda de que UEMA es la región donde es más fácil alcanzar las metas para las remesas a través del dinero móvil. Sin embargo, estas tempranas implementaciones en África Occidental proporcionan algunos interesantes conocimientos técnicos, comerciales y operativos que deben ser aplicables a otros mercados en el futuro:

- **Las remesas a través de las fronteras requieren la interoperabilidad entre programas de dinero móvil.** Al igual que con la interoperabilidad nacional del dinero móvil, las remesas a través de las fronteras dependen de que los operadores realicen transacciones a través de las plataformas y liquiden fondos directamente entre sí<sup>18</sup>. Esta interoperabilidad puede implementarse directamente a través de acuerdos bilaterales o indirectamente a través de un procesador. Orange Money utiliza un modelo bilateral en África Occidental, que está simplificado por una plataforma, moneda y banco asociados comunes para los tres mercados. MTN y Airtel han optado por interconectarse a través de un procesador o ‘centro de servicios’ (HomeSend). Estos dos modelos presentan soluciones para la complejidad, el costo, la escalabilidad y la rapidez de implementación. Existen también similitudes con la itinerancia internacional de voz y mensajes; generalmente se utilizan bilaterales para los mercados clave de itinerancia, mientras que se utilizan centros de itinerancia para captar la ‘larga cola’ de la interconectividad. Los operadores han observado que es probable que aquí surja una dinámica similar.

17. Véase Grupo de Trabajo de Servicios Financieros Móviles de AFI: “Mobile-Enabled Cross-Border Payments”, agosto de 2014, disponible en: [http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/mfswg\\_guideline\\_note\\_no\\_14\\_en9-2.pdf](http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/mfswg_guideline_note_no_14_en9-2.pdf)

18. Véase Gunnar Camner y Dick Clark: “Interoperabilidad A2A y Dinero Móvil”, febrero de 2014, disponible en: [http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/A2A-interoperability\\_Online.pdf](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/A2A-interoperability_Online.pdf)

- **Los cargos de compensación pueden no ser necesarios para alinear los incentivos comerciales de los remitentes y destinatarios.** El modelo más común que surge para la interoperabilidad nacional conlleva un ‘cargo de compensación’ pagado por el operador de recepción al operador remitente, lo que asegura un equilibrio justo de ganancias e incentivos para ambas partes<sup>19</sup>. Sin embargo, puesto que los cargos de transacción cobrados por el remitente pueden ser considerablemente superiores para las remesas a través de las fronteras que para las transferencias P2P nacionales fuera de la red, la rentabilidad antes de cobrar cualquier cargo de compensación está mucho más equilibrada. Orange optó por lo tanto por un modelo de ‘bill and keep’ sin cargo de compensación. El operador remitente obtiene el cargo de transacción, menos el costo de la comisión del ingreso de efectivo, mientras que el operador de recepción obtiene el cargo estándar del retiro de efectivo, menos el costo de la comisión del retiro de efectivo. Puesto que MTN y Airtel juzgaron que el remitente tenía aquí ventaja, optaron por crear un modesto cargo de compensación en la dirección contraria, pagado por el operador remitente al operador de recepción. Sin embargo, vale la pena señalar que a medida que los destinatarios utilizan el dinero móvil cada vez en mayor medida para transacciones digitales, en lugar de retirar el efectivo inmediatamente, en el futuro podrían incrementarse los beneficios para los operadores de recepción.
- **Los costos operacionales son bajos para los operadores móviles sólidamente establecidos.** Los patrones de envío para las remesas a través de las fronteras parecen ser muy estacionales (con picos significativos durante las temporadas festivas), lo que podría crear demandas exigentes de liquidez para las redes de agentes en ambos mercados. Sin embargo, Orange, MTN y Airtel hallaron que estos patrones están en consonancia con la demanda de P2P nacional, creando unas sólidas sinergias en el manejo de la liquidez; si la red de distribución existente es sólida, los requisitos operacionales adicionales no resultan onerosos para los operadores. De hecho, estos requisitos han sido en general relativamente modestos.

Estos dos casos de estudio señalan una oportunidad potencial para que los operadores de dinero móvil establecidos se interconecten y digitalicen sólidos flujos de remesas a través de las fronteras, con una inversión relativamente modesta—suministrando a los clientes una manera considerablemente más económica, conveniente y segura de enviar dinero.

Sin embargo, esto tan solo será posible con un entorno regulador propicio, del que aún carecen la amplia mayoría de los mercados de dinero móvil. GSMA tiene conocimiento de varios grupos de operadores que han solicitado la aprobación reguladora, pero están esperando todavía una respuesta de sus respectivos bancos centrales. Este reto se agrava por las diferencias en los procesos de aprobación y los requisitos reguladores de cada banco central, que los operadores deben manejar con prudencia.

19. Para A2A, los cargos de transferencia cobrados al cliente remitente suelen ser inferiores con relación a la comisión del ingreso de efectivo que deben pagar a sus agentes; el cargo de compensación les permite obtener un margen justo.



Para obtener más información,  
sírvese ponerse en contacto con:  
[mmu@gsma.com](mailto:mmu@gsma.com)  
GSMA London Office  
T +44 (0) 20 7356 0600