Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

Pagos móviles y bancarización de la Base de la Pirámide : la sinergia que promueve la inclusión en los servicios financieros. América Latina y el Caribe

Autor: Lachowicz, María Soledad

Legajo : 31617615

Director/Mentor de Tesis: Hofman, Enrique

Junio de 2015

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

Universidad de SanAndrés

"Pagos Móviles y Bancarización de la Base de la Pirámide: la sinergia que promueve la inclusión en los servicios financieros. América Latina y el Caribe"

AUTOR DE TESIS:
ING.MARIA SOLEDAD LACHOWICZ

DIRECTOR DE TESIS:
ING.ENRIQUE HOFMAN

- Junio 2015 -

Agradecimientos

La elaboración de este trabajo de tesis fue un verdadero desafío tanto profesional como personal que pude concretar gracias al apoyo y motivación de mucha gente que me acompañó durante el proceso y quiero agradecer especialmente.

A mi familia que es el sostén de todas mis iniciativas y está presente incondicionalmente en cada momento de aliento.

A mis amigos que me incentivaron y con los que puedo contar siempre.

Muy especialmente a Raúl Zarif por dedicar su valioso tiempo y compartir conmigo su visión y experiencia, a Diego Suarez por su excelente predisposición y ayuda, a SamarSleiman por su gran aporte y calidez, y a Jeffrey Bower en particular que me transmitió invaluable conocimiento, así como su entusiasmo y pasión por el tema de estudio.

A Leora Kapler,Rubén Lepora, Alfredo García, Pablo Sturla Newton y Daniel Perri por ser facilitadores de conocimiento y ayuda.

A Enrique Hofman, mi tutor de tesis por su guía y estímulo permanente a lo largo de todo el trabajo realizado.

A los que hicieron de la Maestría MGSTT una gran experiencia; Mariana, Enrique y los profesores que fueron partícipes en nuestra formación en San Andrés.

A mis compañeros de la Maestría con los que compartí una cursada inolvidable. Un grupo humano muy valioso del que me siento agradecida de ser parte.

A todos ellos ¡Muchas Gracias!

María Soledad Lachowicz

https://ar.linkedin.com/in/mslachowicz

Buenos Aires, Junio 2015.-

Resumen Ejecutivo

La inclusión de la Base de la Pirámide (BoP) en los servicios financieros es un tema de consideración a nivel global. Una realidad a la que se está poniendo foco en varios países, acompañada por el apoyo de importantes organismos internacionales, a través de iniciativas impulsadas por la digitalización de los pagos y el uso del teléfono celular para efectuarlos.

Los pagos móviles representan un importante primer punto de entrada para los excluidos de la BoP de participar en el sistema financiero formal. Diversas experiencias en esta materia se están desarrollando en el mundo, incluyendo en América Latina y el Caribe, con diferentes resultados de éxito. Muchas de ellas vienen de la mano de nuevos competidores, outsiders de la industria que tuvieron la habilidad de divisar la oportunidad en un mercado al momento desatendido.

Lógicamente la intervención de jugadores externos propone cambios en el ecosistema de negocios y representan un riesgo para aquellos actores tradicionales que no se encuentren preparados. Con estos nuevos escenarios innovadores, las entidades bancarias corren peligro de quedar lejos de alcanzar un rol protagónico en la industria en la que hicieron toda su trayectoria.

Frente a esta amenaza, los bancos interesados en este mercado deben elaborar su estrategia para no perder el posicionamiento en la cadena de valor. Sin embargo, conlleva grandes desafíos, que incluyen realizar inversiones en infraestructura y tecnología, tomar medidas para garantizar una experiencia de pago móvil confiable y consistente, y principalmente armar una propuesta de servicio con valor para la base de la pirámide que la incentive a adoptar una nueva forma de pago a la que no están acostumbrados.

Por tanto, el trabajo tiene como finalidad contribuir a la base de conocimiento sobre los pagos móviles utilizados como medios de bancarización de la Base de la Pirámide en América Latina y el Caribe. Puntualmente, desde una perspectiva bancaria, plantear las oportunidades de acción para las entidades interesadas en transitar este camino, comprendiendo cuáles son los principales drivers a tener en cuenta al momento de evaluar una estrategia y sobre todo identificando los desafíos claves a afrontar.

Palabras Claves: Pagos Móviles, Bancarización, Base de la Pirámide, América Latina y el Caribe, Bancos, Servicios Financieros, Dinero Móvil, Cuentas, Acceso y Uso, Modelos de Negocio, Ecosistema, Segmentación, Estrategias, Kenia, Regulación.

Contenido

1 Capítulo 1. Introducción 7
1.1 Definición del Problema 7
1.2 Alcance 12
1.3 Preguntas de Investigación 13
1.4 Hipótesis 14
1.5 Objetivos 14
1.6 Metodología de Análisis y Fuentes de Información 14
1.7 Marco Teórico 15
2 Capítulo 2. Estado de Situación 16
3 Capítulo 3. Pagos Móviles 20
3.1 Definiciones 20
3.2 Tipos de Pagos 21
3.3 Ecosistema de Pagos Móviles 23
3.4 Cadena de Valor de Pagos Móviles 26
3.5 Tipificación de Modelos de Negocios de Pagos Móviles 26
4 Capítulo 4. Base de la Pirámide en Servicios Financieros 30
4.1 ¿Qué es la Base de la Pirámide? 31
4.2 Conociendo la Base de la Pirámide 32
4.3 Segmentando la BoP 33
4.3.1 Segmentación por Ingreso 34
4.3.2 Segmentación Psicográfica 34
4.4 Tamaño y Composición de Mercado de la Base de la Pirámide 35
4.4.1 Mercado por Gasto Sectorial 35
4.4.2 Mercado por Concentración de Ingresos 35
4.4.3 Mercado por Volumen de Consumo 36
4.4.4 Mercado por Distribución Geográfica del Consumo 36
4.4.5 Mercado por Patrones de Gasto y Hábitos de Consumo 37
4.4.6 Mercado por Consumo en Servicios Financieros 37
4.5 Estrategias de Acercamiento a la BoP 38
5 Capítulo 5. Entidades Bancarias 43
5.1 Bancarización 43
5.2 Barreras de Acceso y Uso 44
5.3 Exclusión Financiera Voluntaria 46
5.4 Frecuencia de Uso 46
5.5 Segmentación en Bancos 46

5.6 Oferta de Servicios 47
5.7 Estrategias Bancarias de Acercamiento a la BoP 47
6 Capítulo 6. Análisis de Casos 48
6.1 Kenia 48
6.1.1 Caso M-PESA 50
6.1.2 Caso M-KESHO 51
6.1.3 Caso M-SHWARI 53
6.1.4 Caso EQUITY BANK - MVNO 53
6.1.5 Conclusión de los Casos 56
6.1.6 Adaptación frente Evolución Tecnológica 57
6.1.7 Regulación 57
6.2 América Latina y el Caribe 58
6.2.1 Iniciativas de Pagos Móviles 58
6.2.2 Enfoques Regulatorios 65
6.2.3 Entrevistas con Expertos 68
7 Oportunidades y Desafíos para los Bancos 70
8 Conclusiones 75
9 Bibliografía 80
10 Anexos 83

Universidad de SanAndrés

Índice de Figuras

Figura 1.1. Porcentaje de adultos con cuentas. (Demirguc-Kunt et. Al, 2015) 8
Figura 1.2. Porcentaje de Penetración de Cuentas por Región (Global Findex Database, 2015) 9
Figura 1.3. Porcentaje de cuentas 2011 vs 2014 (Global Findex Database, 2015) 10
Figura 1.4 Porcentaje de suscriptores únicos por región (GSMA, 2015) 11
Figura 1.5. Triangulación Metodológica 15
Figura 2.1. Relación entre las implementaciones móviles (Elaboración Propia) 20
Figura 3.1. Tipificación de Transacciones Monetarias (Adaptado de Mas & Almazán, 2014) 22
Figura 3.2. Ecosistema de pagos móviles (Adaptado de Tobbin, 2011) 24
Figura 3.3. Modelo de Cadena de Valor. (Jimenez & Vangury, 2010) 26
Figura 3.4. Modelos y Niveles de Asociación (Adaptado de Chaix & Torre, 2013) 27
Figura 3.5. Cadena de Valor centrada en el Banco. (Jimenez & Vangury, 2010) 27
Figura 3.6. Cadena de Valor centrada en el Operador (Jimenez & Vangury, 2010) 28
Figura 3.7. Cadena de Valor Colaborativa (Jimenez & Vangury, 2010) 29
Figura 4.1. Pirámide Económica por Ingresos (Prahalad & Hammond, 2002) 32
Figura 4.2. Gastos de Alimento por Distribución Geográfica (Hammond et al, 2007) 36
Figura 4.3. Consumos de Servicios Financieros (Global Consumption Database - World Bank, 2015) 38
Figura 5.1. Acceso y Utilización de servicios Financieros (Anastasi et al, 2010) 43
Figura 5.2. Barreras para el uso de cuentas en Instituciones Financieras (Demirguc-Kunt et al., 2015) 45
Figura 6.1. Plataforma Multilateral (Equity MVNO Strategy y Roll-out Plan, 2014) 55
Figura 6.2. Porcentaje de suscriptores únicos y conexiones (GSMA, 2015) 59
Figura 6.3. Clasificación de modelos de negocios (Elaboración Propia) 61
Figura 6.4. Regulaciones del Dinero Electrónico (Elaboración propia) 67
Figura 7.1. Modelo de 5 fuerzas de Porter (2008) 70

Índice de Tablas y Entrevistas

Tabla 3-1. Modelos de Negocios (Bourreau & Verdier, 2010) 30
Tabla 6-1. Evolución de estrategias de negocios de pagos móviles (Elaboración Propia) 50
Tabla 10-1. Participantes del Ecosistema de PM - Roles, Fortalezas, Oportunidades y Limitaciones. 83
Tabla 10-2. Comparación de Regulaciones sobre el Dinero Electrónico. 85

Entrevista 10-1 Jeffrey Bower 86
Entrevista 10-2 Samar Sleiman 91
Entrevista 10-3 Raúl Zarif 93

1 Capítulo 1. Introducción

1.1 Definición del Problema

En los últimos años la inclusión en los servicios financieros ha sido ampliamente desarrollada y representa uno de los desafíos socioeconómicos más grandes planteados en las agendas de diversos gobiernos.

Una encuesta reciente realizada por el Banco Mundial encontró que, entre los reguladores bancarios de 143 jurisdicciones, el 67 por ciento está tomando medidas para promover la inclusión financiera[1]. Y en los últimos años más de 50 países que acompañan la 'Declaración Maya'[2], se han comprometido estableciendo metas y objetivos formales para lograr la inclusión basados en los siguientes pilares: tecnología, simplicidad, educación y mejorar el acceso.

Por otro lado Organizaciones Internacionales, incluido el G-20 y el Banco Mundial, impulsan las iniciativas a través de la formulación de estrategias de acompañamiento, en concordancia con la meta de alcanzar el acceso financiero universal. Jim Yong Kim, el presidente del WGB, afirmo en el reciente evento "Universal Financial Access 2020"[3]:

> "The World Bank Group's role is to convene and energize a coalition of partners. Over the next five years, our institution commits to enabling as many as 1 billion adults, who are now financially excluded, to gain access to a transaction account"[4]. Jim Young Kim (Spring Meetings GBW & IMF, 2015)

La inclusión en los servicios financieros, en su nivel más básico, comienza con tener una cuenta de transacción. Sin embargo esto no es condición suficiente, ya que solo se obtienen beneficios si se utilizan regularmente[5]. Conseguir ambos resultados, *acceso* y *uso*, puede ser difícil de lograr, y es aquí donde la digitalización de los pagos puede adoptar un papel importante.

---

[1] World Bank (2014)

2La "Declaración Maya" es una propuesta de principios comunes en materia de desarrollo de políticas de inclusión financiera realizado por instituciones reguladoras nacionales de un grupo de países en desarrollo durante la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI) 2011 Global Policy Forum celebrado en México. - http://www.afi-global.org/maya-declaration-afi-member-commitment-financial-inclusion

3http://www.worldbank.org/en/events/2015/04/06/universal-financial-access-2020#1

4http://blogs.worldbank.org/voices/achieving-universal-financial-access-2020-what-private-sector-governments-and-multilaterals-must-do

5Demirguc-Kunt et. Al(2015).

A nivel mundial, el 62% de los adultos reportaron tener una cuenta en 2014, frente a un 51% en 2011, según información de Global Findex[6]. *700 millones de adultos se convirtieron en poseedores de una cuenta*, con lo que el número de 'excluidos financieramente' decayó en un 20%, a 2 billones[7].

Figura 1.1. Porcentaje de adultos con cuentas. (Demirguc-Kunt et. Al, 2015)

Este incremento de cuentas se dio en la mayoría de las economías, sin embargo no es sorprendente que el volumen en cantidad varíe ampliamente alrededor del mundo. En las economías pertenecientes a la OECD[8] de altos ingresos, la cantidad de titulares de cuentas es casi universal (94% en 2014),mientras tanto solo un 54% posee en economías en desarrollo. Se puede visualizar en la figura 1.2 que las variaciones porcentuales son considerables a niveles regionales.

Es importante destacar que la definición de una 'cuenta' adoptada por Global Findex 2014 varió respecto de su primera edición, que únicamente contemplaba la forma tradicional y hasta la fecha conocida como 'cuenta formal', las originadas en Bancos u otro tipo de entidades financieras (Cooperativas, Instituciones de Microfinanzas, etc).

6 La edición Global Financial Inclusion Database 2014 se realizó en 143 economías alrededor del mundo. Los indicadores son construidos mediante entrevistas con muestras de representatividad nacional seleccionadas al azar en adultos de 15 años y mayores. (Demirguc-Kunt et. Al, 2015)
7 Billones: mil millones
8 OECD: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD.org)

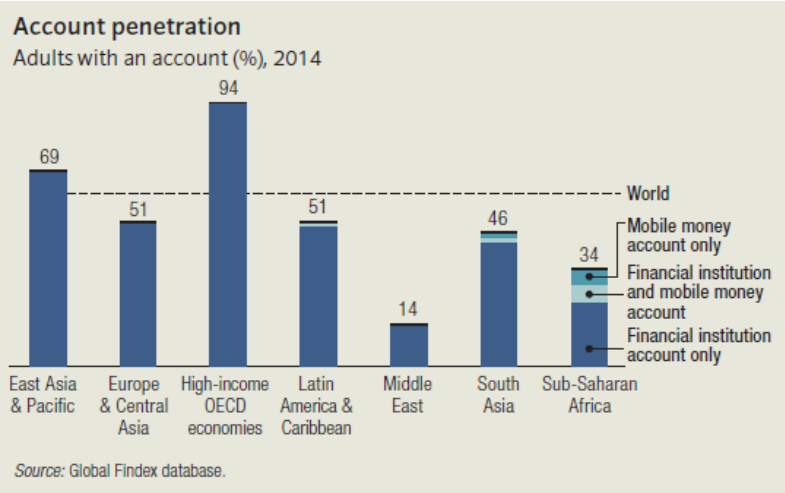


Figura 1.2. Porcentaje de Penetración de Cuentas por Región (Global Findex Database, 2015)

En 2014, el concepto abarca tanto las cuentas bancarizadas como aquellas otorgadas a través de los proveedores de dinero móvil. Estas son llamadas cuentas de dinero móvil y sus servicios están limitados a aquellos que puedan brindarse sin la intervención de una institución financiera, como envío y recepción de dinero, pagos de facturas, entre otros.

Esta nueva convención a nivel internacional está reflejando la tendencia de los avances en el desarrollo del sistema financiero. Si bien nos encontramos en un estadio temprano para ver reflejado el impacto global, se puede divisar un cambio notorio en algunas regiones del mundo. Es el caso de África Subsahariana, la única que posee en promedio una significativa cantidad de cuentas de dinero móvil (ver figura1.3) y coincidentemente es la que tiene mayor antigüedad y conocimiento práctico en esta materia.

Figura 1.3. Porcentaje de cuentas 2011 vs 2014 (Global Findex Database, 2015)

Globalmente, casi todos los adultos que reportaron tener una cuenta en 2014 dijeron que eran en instituciones financieras:

- el 60% tiene una única cuenta en entidades financieras
- el 1% tiene ambas cuentas tanto en una institución financiera como una cuenta de dinero móvil.
- el 1% restante tiene únicamente cuentas de dinero móvil.

A pesar del gran progreso, aún quedan grandes espacios por cubrir. Mucha gente, en especial mujeres y adultos de bajos recursos, todavía se encuentran excluidos. Más de la mitad de los adultos de la Base de la Pirámide (BoP) de las economías en desarrollo aún permanecen sin servicios[9].

En los últimos años han surgido diversas plataformas digitales que facilitan la creación de cuentas y transferencia de fondos jugando un rol fundamental en permitir a los excluidos financieramente acceder a sistemas económicos formales creando las cuentas de dinero móvil, mencionadas anteriormente. Estas están soportadas por tecnologías y dispositivos móviles que son cada vez más baratos y accesibles proporcionando capacidades de comunicación y servicios al alcance de la BoP.

[9]Demirguc-Kunt et. Al(2015).

Mientras el crecimiento de la industria móvil continúa en aumento, con 3,6 mil millones de suscriptores móviles únicos reportado al final del 2014[10], la mitad de la población mundial tiene ahora una suscripción móvil activa y se prevé para el año 2020 una tasa de penetración mundial de aproximadamente 60%[11].

Lógicamente los mercados desarrollados crecen más lentamente a medida que las tasas de penetración se acercan a niveles cercanos a la saturación (Europa y América del Norte). En el otro extremo del espectro, el África Subsahariana sigue siendo la región con mayor crecimiento a nivel mundial superando el 12%[12]. En término medio se encuentra América Latina cuyas estimaciones al 2020 van a estar alrededor de la tasa global.

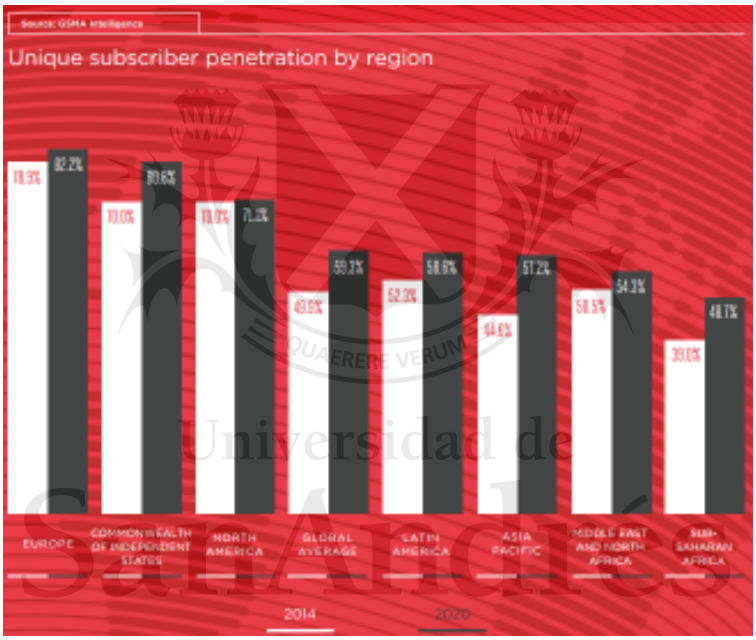


Figura 1.4 Porcentaje de suscriptores únicos por región (GSMA, 2015)

En esta realidad es pertinente advertir que los pagos de la mano de la tecnología móvil, poseen una extensión prácticamente inalcanzable comparada con otros sistemas de pagos más tradicionales. Tiene el potencial para ser un medio financieramente inclusivo y representa una oportunidad latente a ser aprovechada.

Las implementaciones actuales de pagos móviles destinadas a sectores BoP no bancarizados, provienen de la mano de nuevos jugadores de otras industrias que tuvieron la habilidad de

[10]Un subscriptor móvil único se considera a un individuo que se ha subscripto a un servicio móvil pero que puede tener múltiples conexiones móviles (ej: tarjetas SIM) (GSMA, 2015)
[11] GSMA, (2015)
[12] Idem

divisar la oportunidad en un mercado desatendido. Su intervención propone cambios en el ecosistema de negocios yrepresentan una amenaza para aquellas entidades bancarias que no se encuentren preparadas, quedando lejos de alcanzar un rol protagónico en estos escenarios innovadores.

1.2 Alcance

El alcance del presente trabajo se centra en los pagos móviles como un acercamiento de bancarización destinado a la base de la pirámide con el fin de lograr incluirlos en los servicios financieros en América Latina y el Caribe. Para ello, se comenzara por definir la terminología relacionada con los Pagos Móviles con el objetivo de unificar criterios, dada la extensa literatura y sobre todo la gran variedad de negocios desarrollados en tecnologías móviles, que conceptualmente, dependiendo de los usos e implementaciones, pueden adoptar una definición u otra. Luego se analizarán los diferentes modelos de negocios que surgieron, describiendo el ecosistema que los enmarca, los principales actores involucrados en la cadena de valor, identificando de cada uno los roles, capacidades y limitaciones.

Una estrategia de negocios apuntada a un segmento de mercado requiere comprenderlo para enfocar a donde se dirige. En este caso se direcciona hacia la 'Base de la pirámide' y por ello se dedicara un espacio a describir ese concepto y entender su composición. El enfoque de la BoP será desde una perspectiva de economía de mercado, dejando fuera del alcance la visión asistencialista, con lo cual se entiende que existe una demanda latente de productos y servicios a precios razonables. En esa línea de deducción, el siguiente interrogante que se plantea es qué productos y servicios son demandados. Siendo los sectores más bajos en términos de ingresos, es apropiado comprender en qué lo destinan y en cuánta proporción. Asimismo, y para completar la visión desde la perspectiva de las empresas, se identificarán los caminos estratégicos de acercamiento al mercado BoP que seleccionan para servirla.

Por otro lado, se plasmará un panorama sobre la industria tradicional del sistema financiero, en particular para las entidades bancarias, dilucidando las barreras existentes que impiden la bancarización, que a veces surgen como resultado inherente generado por el propio sistema y otras por motivaciones propias de las personas. Pasando por una breve descripción de los servicios ofrecidos por los bancos en general, se concluirá el capítulo con las estrategias para articular el acercamiento a la BoP cuando ya se cuenta con una estructura comercial establecida que no está originalmente apuntada a ese segmento.

La discusión se plantea a partir de las experiencias empíricas; por un lado se analizaran casos mundialmente reconocidos originados en Kenia, partiendo desde el más popular, llamado M-Pesa, y continuando con otros tres casos que pueden considerarse evoluciones en términos de modelos de negocios, propuestas de valor y estrategias respecto del posicionamiento de cada participante en la cadena de valor de la industria de pagos móviles. La particularidad de tomar estos casos en el país de África Subsahariana tiene que ver con el grado de madurez, el nivel de desarrollo de este tipo de iniciativas y con un factor no menor, se desenvuelven en un mismo contexto país lo que facilita la comparación.

Por otro lado, para América Latina y el Caribe se relevarán las iniciativas de pagos móviles focalizadas en segmentos no bancarizados que forman parte de la BoP, detectando las compañías que las impulsan, identificando los servicios ofrecidos y clasificándolas de acuerdo al modelo de negocio adoptado en un marco de referencia que conjuga el nivel de integración de los servicios financieros con la exigencia regulatoria.

Partiendo desde la recopilación de las lecciones aprendidas, características comunes de los modelos relevados y condiciones consideradas necesarias para el éxito de los mismos, se concluirá con las recomendaciones y los escenarios de oportunidad para las entidades bancarias de América Latina y el Caribe.

Quedará fuera del alcance del trabajo el análisis de las soluciones tecnológicas de pagos móviles presentes en el mercado, sin embargo si se mencionan será únicamente a modo descriptivo con el fin de realizar alguna aclaración.

1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Constituyen los pagos móviles un medio para bancarizar la base de la pirámide?
- De los casos empíricos de pagos móviles destinados a la BoP considerados mundialmente exitosos ¿Cómo interactúan los actores involucrados?¿Cuál es el modelo de negocios y las estrategias adoptadas?¿Cuáles son las lecciones aprendidas y conclusiones del caso?
- ¿Qué iniciativas de pagos móviles apuntadas a segmentos no bancarizados de la Base de la Pirámide se están desarrollando en América Latina y el Caribe? ¿Quiénes son los actores involucrados?¿Qué servicios ofrecen?¿Cuál es el modelo de negocio?
- ¿Existe un Entorno Regulatorio que contextualice las iniciativas de LAC en los países donde se desarrollan?

- ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos para las entidades bancarias de América Latina y el Caribe de participar en un modelo de negocios de pagos móviles bancarizando a la base de la pirámide?

1.4 Hipótesis

Considerando el grado de extensión de la telefonía móvil y el bajo porcentaje bancarización en América Latina y el Caribe, existe la oportunidad y el desafío para las entidades bancarias de participar en un modelo de negocios de pagos móviles destinado a incluir a la base de la pirámide en los servicios financieros.

1.5 Objetivos

- Analizar los pagos móviles como medio para bancarizar la base de la pirámide.
- Identificar los casos empíricos de pagos móviles destinados a la BoP consideradas exitosas a nivel mundial en países en desarrollo y analizar los que resultan más relevantes respecto de la interacción entre los actores involucrados, modelo de negocios y estrategias adoptadas, describiendo las lecciones aprendidas y/o condiciones de éxito.
- Detectar las iniciativas de pagos móviles apuntadas a segmentos no bancarizados de la Base de la Pirámide en América Latina y el Caribe, e identificar los actores involucrados y los servicios ofrecidos.
- Clasificar las iniciativas detectadas según el modelo de negocios adoptado en base a la integración de servicios financieros y las barreras regulatorias.
- Describir los entornos regulatorios que contextualizan las iniciativas en LAC de los países en los que se desarrollan.
- Presentar las oportunidades y desafíos para las entidades bancarias de América Latina y el Caribe de participar en un modelo de negocios de pagos móviles bancarizando a la base de la pirámide.

1.6 Metodología de Análisis y Fuentes de Información

Esta investigación se basará en el paradigma cualitativo con la utilización de técnicas descriptivas y explicativas con una exhaustiva investigación y análisis de las fuentes de información, recurriendo al método de triangulación para permitir el contraste de datos e informaciones.

La triangulación seguirá el esquema presentado a continuación:

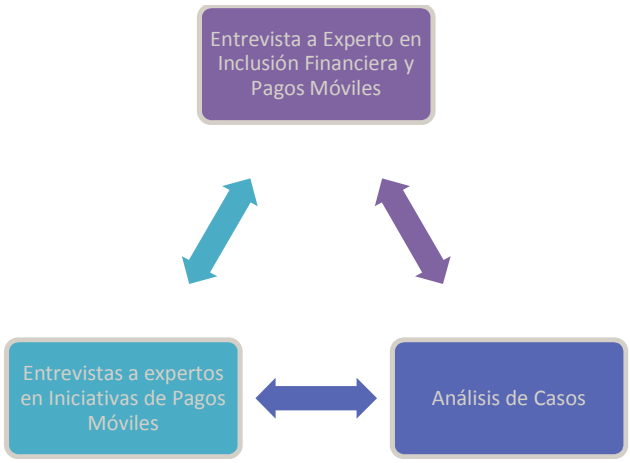


Figura 1.5.Triangulación Metodológica

- Entrevista a expertos en Implementaciones de Pagos Móviles (LATAM)
  - Samar Sleiman: CEO Olha Conta (Brasil)
  - Raúl Zarif: Presidente y Gerente General Grupo Sicom - Mi Billetera Móvil (Argentina)
- Entrevistas a experto en materia de Inclusión Financiera y Pagos Móviles.
  - Jeffrey Bower: Program Management Consultant de "Better Than Cash" (Naciones Unidas) y Experiencia en Banca Internacional.
- Análisis de casos:
  - Empíricos en mercados en desarrollo: Kenia.
  - Iniciativas en América Latina y Caribe.

En cuanto a las fuentes de información, más allá de aquellas primarias referidas al relevamiento de la información que son las entrevistas a expertos y el análisis de casos, se sumarán los informes, papers, investigaciones y documentación de Organismos Internacionales: Naciones Unidas, Banco Mundial; y otras organizaciones: CGAP (Consultative Group to Assist the Poor), Bill & Melinda Gates Fundation, Grameen Bank, BBVA Research, Bankable Frontier Associates, publicaciones del BCRA, websites de iniciativas relevadas y publicaciones de artículos periodísticos de Kenia, informes públicos de consultoras como ser Mobey Forum, McKinsey.

1.7 MarcoTeórico

Para delinear la investigación se hará uso de diferentes herramientas y modelos teóricos aplicados sobre las aristas de las problemática planteada.

Uno de los conceptos centrales en los que se focaliza el presente trabajo de investigación es 'Pagos Móviles'. Desde la visión de diferentes autores (Tobbin (2011); Jenkins (2008); Merrit (2010); Bourreau & Verdier (2010); Chaix & Torre (2013); Boer & de Boer (2010)), se describirán los modelos de negocios emergidos alrededor del mundo, así comolas características de sus entornos que hacen al ecosistema particular en el que se desenvuelven y que influyen determinando el éxito del mismo.En este contexto teórico se realizara una comparación FODA resaltando las características de cada actor, y se considerara el modelo de cadena de valor de Porter ajustada al contexto de los pagos móviles para reflejar las estrategias de posicionamiento sobre la misma.

Otro de los conceptos claves del trabajo es la 'Base de la Pirámide', que será definida y descripta a través de diversos autores (Prahalad y Hammond (2002); Prahalad (2005); Hart (2005);(London, 2007); (Erik and Hart, 2008)), así como las estrategias de acceso y segmentación del mercado, serán estudiadas a través de Yunus, Prahalad yKotler (2002).Yunus plantea el acercamiento de la BoP a los Servicios Financieros ("Credit the Poor: Poverty as Distant History") y Prahalad profundiza en sus papers como "The fortune of the Bottom of the Pyramid" que a través de grandes volúmenes se puede compensar los bajos márgenes por cada unidad de producto/servicio, contemplando la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

El último gran concepto tiene que ver con la 'Bancarización' que será definido y caracterizado por Claessens (2005) y Anastasi et al (2010). En este capítulo se clasificaran las diferentes estrategias desde el punto de vista organizacional para lograr un acercamiento a la BoP por parte de entidades bancarias ya establecidas comercialmente bajo la mirada de Young & Drake (2005).

Para finalizar, se detectará qué oportunidades y desafíos se presentan a las entidades bancarias de América Latina y el Caribe al participar en un modelo de negocios, a partir de las cinco fuerzas de Porter sobre la dinámica competitiva de la industria de pagos móviles en el mercado BoP no bancarizado.

2 Capítulo 2. Estado de Situación

Se viven tiempos muy emocionantes en el ámbito de los pagos móviles gracias a una serie de revoluciones que prometen modificar la industria por completo. Un reporte de Business

Insider afirma que "los pagos móviles verán un crecimiento explosivo", pronosticando que los pagos in-store crecerán a una tasa anual compuesta de cinco años de crecimiento (CAGR) del 154%, hasta $189 billones en 2018 a partir de $1.8 billones en 2013[13]. Esta estimación tan favorable se ve reflejada en el mercado con la batalla de numerosos servicios realizados por compañías de diferentes rubros con la intención de encontrar en forma temprana el camino que los lleve a liderar el campo de los pagos móviles. Aquel que consiga una masa crítica de consumidores tendrá altas posibilidades de dominar en el mercado y ganar la batalla.

El cimbronazo más reciente de los últimos meses fue el lanzamiento de los iPhone 6 y 6 plus con la incorporación de Apple Pay. El sistema de pago es compatible con NFC, lo que permite a los usuarios hacer pagos en más de 200.000 puntos de venta en los EEUU, y cuenta con una serie de características de seguridad que atacan directamente a las principales preocupaciones de los consumidores de pagos móviles. Si bien esta billetera virtual junto con el sistema de pago es uno de los rezagados en hacer su aparición en el mercado, la gran expectativa tiene que ver con la cantidad de Ventas de iPhone en el mundo[14] y el peso de su marca asociada al diseño, innovación y mostrar tendencias.

Samsung, uno de los principales competidores de Apple en teléfonos, está ofreciendo por su cuenta su billetera virtual hace tiempo. Sin embargo ahora lo hace a través de su más reciente adquisición, LoopPay,en su modelo Smartphone Galaxy S6[15].

Desde la industria de telecomunicaciones, DOCOMO en Japón lanzo su propia billetera, y la asociación ISIS formada por AT&T, T-Mobile y Verizon también tienen su propio producto llamado SoftCard.

Por otro lado, en la otra punta de la industria se encuentran las empresas de retail que, lejos por el momento a dedicarse a la manufactura de teléfonos celulares, también están tomando participación. Algunos se animan por su cuenta, como es el caso de Starbucks, mientras que otros forman alianzas, como MCX, un consorcio de más de 70 de los minoristas más grandes de los EE.UU. incluyendo Wallmart, Target, Best Buy, Sears y CVS, anunció su propia billetera móvil "CurrentC" para el verano de 2015. Estos comerciantes controlan uno de cada

[13] http://www.businessinsider.com/the-mobile-payments-industry-update-2014-10
[14] http://www.gartner.com/newsroom/id/2996817
[15] http://www.cnet.com/news/samsung-buys-looppay-all-but-confirming-new-apple-pay-rival/

cinco dólares gastados en tiendas de Estados Unidos, y expresan que en principio no aceptarán Apple Pay como forma de pago[16].

Starbucks lidera con el ejemplo, según artículos que analizan el mercado[17][18]. La cadena de cafeterías afirma que consiguió un 90% de los 1,6 mil millones dólares gastado en tiendas de Estados Unidos a través de teléfonos smartphones en 2013. El CEO Howard Schultz afirma que el programa de fidelización de la compañía impulsa los pagos móviles. Los consumidores de Starbucks compran tarjetas "My Starbucks Rewards®", las cargan con fondos de una tarjeta de crédito, y pueden pagar la comida y bebidas en sus cafeterías escaneando los códigos de barras en la aplicación de Starbucks. Con su nueva aplicación "Starbucks Mobile Order & Pay" pueden pedir la bebida antes de llegar a la tienda, pagarla con la tarjeta Rewards y retirarla en el horario convenido. Esa tarjeta cumple la función de una billetera virtual solo para utilizarla en locales de la compañía, pero no descartan la idea de permitir su utilización en otros locales.

Evidentemente el mercado se encuentra altamente concurrido con sistemas de reemplazo para las tradicionales billeteras que hasta hoy contienen dinero en efectivo y tarjetas además de objetos personales. Sin embargo no es la única aproximación que atenta contra el modelo de pagos.

Mientas Apple, Samsung, Google con su Google Wallet, entre otras se apalancan en la tecnología incorporada en sus productos para intentar conquistar el mundo de las billeteras electrónicas, compañías como Tencent (un gigante de servicios de internet, publicidad online y servicios de teléfonos móviles de valor agregado) encontraron formas de embeber los pagos en servicios que los consumidores ya estaban utilizando. La mensajería (chats) y comercio en redes sociales, en particular, es una de las formas en que la compañía China ha aportado al ecosistema móvil un estímulo proporcionando nuevas formas de hacer transacciones móviles a través de su red social WeChat. La compañía utiliza su propia plataforma TenPay para ayudar a clientes bancarios a hacer pagos móviles en formas que los bancos aún no hay realizado. TenPay tiene una base mayor a 650 millones de usuarios activos.

En China, el mercado de teléfonos inteligentes más grande del mundo, el campo está siendo aceptado por más consumidores. Empresas como Tencent y Alibaba ya tienen desarrolladas

[16] http://www.cio.com/article/2912896/mobile/the-state-of-mobile-payments-in-2015.html#slide14
[17] http://www.forbes.com/sites/roberthof/2015/01/22/once-again-starbucks-shows-google-and-apple-how-to-do-mobile-payment/
[18]http://www.pymnts.com/in-depth/2015/starbucks-mobile-payments-jolt/#.VV4whk-qpHw

formas innovadoras para impulsar el comercio móvil (*mobile commerce*) a sus plataformas y están viendo un crecimiento significativo.

Dentro del paradigma bancario, también se encuentran innovaciones a nivel mundial. Tienen la particularidad de desarrollarse y despegar de manera más lenta comparada las empresas provenientes de otras industrias que cuentan con requisitos de mercado más ágiles.

Uno de los bancos que se animan a incursionar en el mercado es el ICICI Bank, el más grande del sector privado de India, que en un acuerdo con Tech Mahindra Limited, anunciaron el lanzamiento de un servicio de pagos contactless basado en NFC llamado "Tap-n-Pay"[19]. El servicio permitirá a los consumidores realizar pagos P2P y en comercios a través del celular. Tap-n-Pay es una cuenta prepaga, que clientes de cualquier banco pueden abrir simplemente registrándose y transferir dinero electrónico desde una cuenta bancaria.

La mayoría de las entidades bancarias están tomando una postura de espectadores frente a la evolución del mercado, observando qué tendencia tecnológica será la ganadora, cuáles son los aliados estratégicos más convenientes, cuál es el escenario más rentable y seguro desde la inversión de acuerdo al nivel de aversión al riesgo que manejan.

En principio muchos de ellos consideran los pagos móviles como una estrategia de valor agregado a los servicios existentes, incorporándolos como una extensión de sus plataformas de '*mobile banking*'. Otras entidades, como veremos en el desarrollo del presente trabajo, adoptan los pagos móviles como una estrategia para captar nuevos clientes, hasta el momento no bancarizados, aprovechando los beneficios y oportunidades que un sistema de estas características provee.

[19] http://www.mobilepaymentstoday.com/news/icici-bank-largest-launches-nfc-based-mobile-payments-in-india/

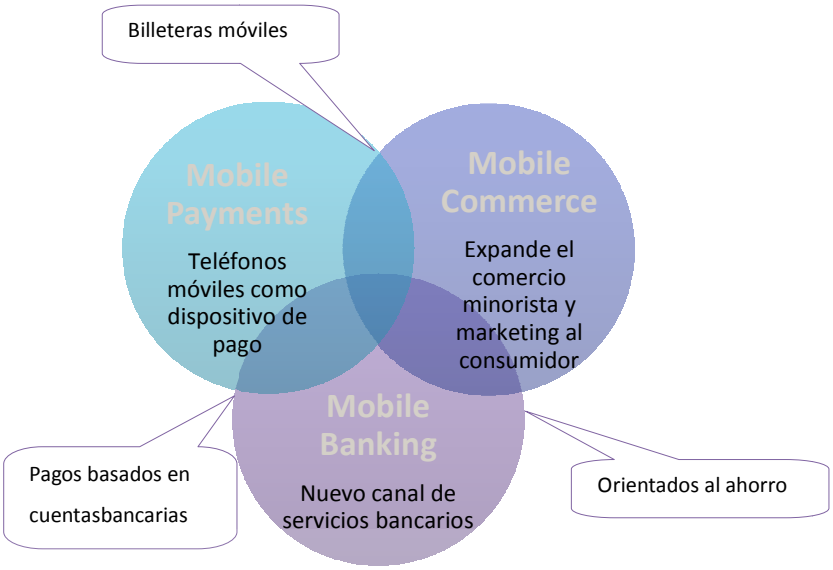


Figura 2.1. Relación entre las implementaciones móviles (Elaboración Propia)

3 Capítulo 3. Pagos Móviles

3.1 Definiciones

Actualmente existe abundante literatura sobre los negocios relacionados con tecnología Mobile como forma de pago. La terminología empleada se diferencia según las variantes encontradas en cada industria, tipo de mercado, autores, entre otros. En el presente trabajo se tomarán las siguientes definiciones:

M-Payments (Pagos móviles): se refiere a la disponibilidad de servicios de pago a través de un dispositivo móvil. En lugar de pagar con instrumentos como efectivo, cheque, tarjetas de créditos, un consumidor puede pagar con su teléfono móvil.

Mobile Commerce: está referido a la disponibilidad de efectuar búsquedas y transacciones comerciales usando un dispositivo móvil, como la compra de contenidos, servicios, etc. Ejemplos incluyen Groupon, Amazon y eBay.

Mobile Money (Dinero Móvil): es un término dado a conocer por el éxito de las iniciativas de inclusión financiera en naciones Africanas donde se construyeron ecosistemas completos que ofrecen servicios de pagos a través de un teléfono móvil. Es el reemplazo del efectivo como dinero en formato electrónico y cumple una doble función, un medio transaccional y a

la vez un canal de adquisición de clientes. Ejemplos de estos se pueden encontrar: M-Pesa en Kenia, G-Cash en Filipinas.

Mobile Banking (Banca Móvil): es la incorporación de un canal en dispositivos móviles como valor adicional para ofrecer a clientes existentes. En la mayoría de los casos la funcionalidad es la misma que en Internet Banking adaptada a pantallas más chicas e incorporando algunas características propias de los dispositivos, como el uso de GPS.

Un **Sistema de Pago Móvil** es interpretado como aquel en el que se provee el medio para efectuar los pagos móviles.

Puntualmente en los casos de países emergentes la motivación de llevar adelante iniciativas basadas en pagos móviles tiene que ver con un fin de desarrollo social. De esta manera, se convierte en un medio para satisfacer necesidades de segmentos desatendidos o excluidos y, al mismo tiempo abre nuevas oportunidades de mercado y negocios. En estos casos, el concepto de Pago Móvil se encuentra estrechamente ligado al concepto de Dinero Móvil como reemplazo del efectivo.

3.2 Tipos de Pagos

Haciendo una revisión de las innovaciones desarrolladas en relación al dinero móvil se detecta una variedad de productos y servicios que permiten realizar diferentes transacciones monetarias. Se dividirán los tipos de transacciones en financieras, típicamente asociadas a los bancos, y no financieras, típicamente pensadas como pagos. Las transacciones financieras se ajustan a un patrón institucionalizado e intertemporal de obligaciones puramente financieras, y se pueden dividir por la dirección de la obligación (ahorros y seguros vs. crédito), si la obligación es fija o eventual (ahorro vs. seguros), o si se mantiene en forma individual o en grupo.

Por otro lado, las operaciones no financieras son generalmente una descarga en tiempo real de una obligación empresarial o personal, y se pueden clasificar por la naturaleza y la relación de las partes (P2P, B2C o C2B), el número de partes implicadas (uno a uno, uno a muchos o muchos a uno), donde se realiza la transacción (dentro o fuera del local), y la naturaleza de las transacciones comerciales (productos, contenidos digitales o efectivo).

Un esquema clasificatorio de alto nivel y su detalle sobre los principales tipos de transacciones observados en la práctica se presenta a continuación.

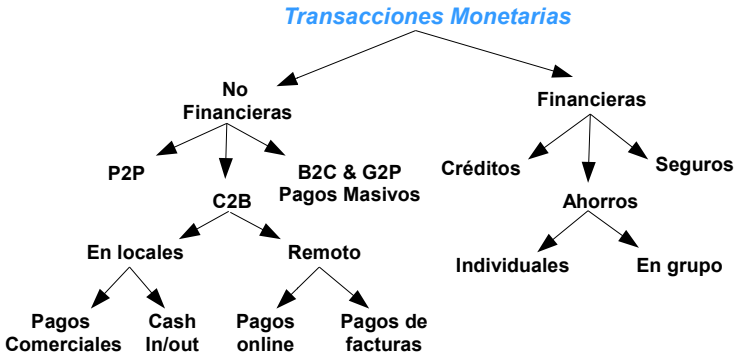


Figura 3.1. Tipificación de Transacciones Monetarias (Adaptado de Mas& Almazán, 2014)

Persona a Persona (uno a uno; P2P)

Representan transferencias realizadas de una persona a otra, por lo tanto el número de partes implicadas es 1 a 1. Las transferencias de dinero a menudo se posicionan como el producto base del dinero móvil, pero también representan el bloquea partir del cual se construyen todos los demás servicios. P2P es una transferencia en tiempo real en la que el emisor origina la transacción, establece al número de teléfono del destinatario, y el dinero que se mueve entre la cuenta del remitente a la cuenta del destinatario. Hay distintas maneras de implementar una transacción, las principales variaciones en el producto se refieren al tipo de cuentas que se utilizan, cómo se aborda el destinatario, y si los beneficiarios tienen que ser pre-registrados por el remitente.

Pagos de Facturas (muchos a uno; C2B)

El pago de facturas es una facilidad que permite a la entidad emisora de la factura recibir pagos regulares de usuarios en forma remota por el servicio brindado. El número de partes implicadas es de muchos a uno.

Pagos Masivos (uno a muchos; B2C o G2P)

Los pagos masivos son lógicamente la inversa de los pagos de facturas, el número de partes involucradas es de uno a muchos. Se refiere a los pagos realizados por una organización a través de plataformas de dinero electrónico a billeteras individuales. Ejemplos de este tipo son pagos de salario (B2C: Businessto Customer) o hechos por gobiernos (G2P: Government to Person).

Pagos a Comerciantes (C2B: en locales)

Los pagos en comercios pueden ser pensados como un tipo especial de transferencias P2P que surgen de los intercambios comerciales de bienes por dinero. En lo que respecta a este tipo de pagos C2B (Customer to Business) en locales, los pagos móviles compiten directamente con otros medios más establecidos, como por ejemplo el efectivo.

Pagos Online a Comerciantes (C2B: a través de la web)

Es un caso especial de pagos en comercios en forma remota. En un entorno de comercio electrónico el desafío es vincular el pago móvil con las transacciones comerciales online.

Cash in/out (CICO)

Las transacciones CICO se refieren a depósitos y retiro de dinero en efectivo realizados en agentes de dinero móvil. Son un tipo de transferencias P2P destinadas a compensar con dinero en efectivo una transacción opuesta en dinero móvil.

Ahorros

Los sistemas de dinero móvil incorporan un mecanismo de almacenamiento de valor en forma de una cuenta y podría ser utilizada para acumular ahorros más allá de su utilización como medio transaccional a corto plazo. Las cuentas pueden ser individuales o conjuntas fomentando el ahorro en grupo.

Créditos

La provisión de crédito a través de canales de dinero móvil es incipiente. El servicio presta a los clientes una cierta cantidad de dinero que acuerdan devolver en un tiempo determinado con intereses a través del teléfono celular. Al igual que en los servicios de ahorro, los créditos pueden ser individuales o conjuntos.

Seguros

El servicio provee acceso a microseguros a través del canal móvil. En los últimos años ha surgido interés en brindar servicios de este tipo.

3.3 Ecosistema de Pagos Móviles

Diferentes modelos de negocios han emergido alrededor del mundo en el campo del pagos móviles debido a las características variantes de los entornos regulatorios, la cultura de consumidores y demografía (Merritt, 2010). Dichas características hacen al ecosistema

particular en el que se desenvuelve cada modelo de negocios y son variables determinantes que definen el éxito del mismo.

Tobbin (2011) y Jenkins (2008) identificaron seis actores claves que determinan el ecosistema de pagos móviles, incluyendo Operadoras de Redes Móviles (MNO), Instituciones Financieras, Reguladores, Comerciantes y Consumidores. Otros autores, como Bourreau & Verdier (2010), contemplan la figura de los fabricantes de dispositivos móviles ya que podrían estar interesados en participar de la industria de pagos incorporando la solución tecnológica directamente en los dispositivos.

El presente trabajo tomara la visión de ecosistema como lo describe y grafica Tobbin (2011) en la figura 1, a modo de presentar básicamente el esquema general. Para cada uno de estos actores, se describen a continuación los roles típicos, las principales capacidades, limitaciones y oportunidades para posicionarse en diferentes estadios de la cadena de valor de los pagos móviles.

Figura 3.2. Ecosistema de pagos móviles (Adaptado de Tobbin, 2011)

Reguladores: Los entes reguladores tienen una posición especial en el ecosistema y alrededor del mismo como se observa en la figura 3.2, sus actividades enmarcan las de los demás actores. Las regulaciones predominantes en un país deciden qué rol adoptará cada participante, las MNO y los bancos en el ecosistema y por lo tanto en los modelos de negocios aplicables.

MNO: contribuye al ecosistema con grandes recursos y en los despliegues globales más exitosos tiene el rol de líder en el ecosistema (Merritt, 2010). La extensa red de cobertura de

agentes y la base masiva de clientes crea condiciones favorables para una implementación exitosa del servicio (Jenkins, 2008). El activo más importante con el que cuentan es la infraestructura móvil. La calidad y extensión de la red es vital para que un servicio de este estilo pueda operar en forma satisfactoria.

Instituciones Financieras: estas organizaciones pueden ocupar un rol primordial en el ecosistema de dinero móvil dependiendo del entorno regulatorio y el modelo de negocios que adopten. La vasta experiencia y confianza en el manejo de dinero es su mayor contribución. También cuentan con la red de sucursales y la infraestructura necesaria para intermediar el dinero (Tobbin, 2011). En muchos países los bancos son los únicos que pueden gestionar fondos públicos y divisas. Esto les da una posición única cuando se trata de transacciones y remesas internacionales (Jenkins, 2008).

Las limitaciones están relacionadas con la estrecha base de clientes, bajo reconocimiento de marca y falta de experiencia en la población de la Base de la Pirámide (Jenkins, 2008).

Agentes: Los agentes ocupan un rol vital en el ecosistema actuando como el primer contacto con los clientes y son los responsables del proceso de registración y las funciones de depósito y extracción de efectivo (Jenkins, 2008; Tobbin, 2011). Un agente es una entidad no financiera contratada y supervisada por un banco o la MNO dependiendo del modelo de negocio y la regulación. En general son agentes los locales comerciales propios de la MNO, u otros locales comerciales.

El uso de los agentes contribuye a una mayor expansión y alcance en áreas geográficas no alcanzadas por entidades tradicionales. Aportan también con el conocimiento sobre las necesidades y hábitos de los clientes que pueden utilizarse para mejorar el desarrollo del servicio.

El mayor desafío que enfrentan es no contar con suficiente liquidez para realizar la conversión a efectivo de las cuentas de dinero móvil de los clientes.

Comerciantes: Los comerciantes y otros proveedores de servicios, por ejemplo compañías de electricidad que permiten el pago de sus servicios a través de estos sistemas, proporcionan razones adicionales para que los consumidores utilicen dinero móvil. Sin embargo, no son vitales para el funcionamiento del ecosistema (Tobbin, 2011).

Pueden contribuir aportando valor en la propuesta de servicio y dando confianza al consumidor a través del uso (Jenkins, 2008).

Consumidores: son los usuarios finales al igual que los comerciantes, pero se encuentran del otro lado de la plataforma de pagos. El éxito o fracaso del servicio dependerá del comportamiento del consumidor, la motivación y necesidad respecto del dinero móvil. Por lo cual, deben considerarse algunas restricciones detectadas como la carencia de conocimiento financiero y la resistencia cultural presente la adopción tecnológica.

La tabla 10.1del anexo resume las características identificadas de los actores mencionados anteriormente y permite contrastar sus fortalezas, incentivos así como sus limitaciones.

3.4 Cadena de Valor de Pagos Móviles

Una cadena de valor del Pago Móvil básica es representada en la siguiente figura por Jimenez & Vangury (2010), quienes la dividen en cinco partes principales: la red de transmisión de datos, apertura de cuentas, depósito/retiro dinero en efectivo en agentes, el movimiento de dinero, y la retención de depósito electrónico.

Figura 3.3. Modelo de Cadena de Valor. (Jimenez & Vangury, 2010)

La adopción de un modelo de negocios, según la literatura relevada, está determinada por la interacción entre los actores identificados, el rol que pueden adoptar, dadas sus capacidades y limitaciones, y el posicionamiento elegido en la cadena de valor.

3.5 Tipificación de Modelos de Negocios de Pagos Móviles

Los modelos de negocios detectados empíricamente y documentados por la literatura mencionada se pueden dividir básicamente en cuatro categorías: el modelo centrado en el banco, el modelo centrado en el MNO, el modelo de colaboración y el modelo de proveedor de servicios independiente (ISP).

Chaix & Torre (2013) han desarrollado un marco para ubicar estos cuatro modelos en función del grado de implicancia de los dos actores que consideran principales: los bancos y los operadores de redes móviles. La diferencia está dada por el grado de liderazgo que se define en cada asociación y los efectos en el potencial del servicio ofrecido.

Figura 3.4. Modelos y Niveles de Asociación (Adaptado de Chaix & Torre, 2013)

En su trabajo, Boer & de Boer (2010) plantean solo tres modelos básicos, ya que incluyen al ISP dentro del modelo colaborativo, llamándolo modelo de partnership. A continuación se proporciona una descripción de las distintas alternativas planteadas.

1. Modelo Centrado en el Banco

Implica que el modelo de negocio es liderado por una institución financiera. Es quien controla la relación con los clientes y proporciona servicios de telefonía móvil principalmente como un nuevo medio para los servicios existentes. El operador de telefonía móvil proporciona el canal.

Hay menos ejemplos empíricos de modelos liderados por bancos en servicios de pagos móviles, debido a la relativa propuesta de valor percibida en relación con los servicios de pago tradicionales. Un ejemplo es Rabobank de Holanda, que en 2006 lanzó su propio servicio de operador de red virtual móvil (Boer & de Boer 2010). Sin embargo, la incorporación de este servicio ha sido lenta y el banco ha luchado para ganar adopción de masa crítica.

La siguiente figura grafica una posible representación de un modelo de negocio plasmado en la cadena de valor del pago móvil:

Figura 3.5. Cadena de Valor centrada en el Banco. (Jimenez & Vangury, 2010)

2. Modelo Centrado en el Operador

Un modelo de negocio centrado en el operador limita o elimina la participación de la entidad financiera en la prestación de pago, compensación y liquidación, creando la relación con el cliente y proporcionando el canal de distribución de servicios. En los mercados emergentes, estos modelos proliferan, debido a su capacidad para llegar a un gran número de personas no bancarizadas en lugares físicamente distantes más allá de la presencia de infraestructuras bancaria. El alcance geográfico de este modelo se puede extender a través de acuerdos bilaterales y multilaterales con otros proveedores de servicios, lo que les permite ampliar sus servicios de remesas más allá de sus propias fronteras geográficas y jurisdicciones regulatorias.

M-PESA de Safaricom y Mobilkorn de Austria representan modelos de éxito donde el operador móvil controla y gestiona el sistema de pago (Boer & de Boer 2010).

En este modelo de negocio, los agentes (entendidos como canales de distribución) sirven como columna vertebral para el ecosistema, proporcionando un sistema de banca sin sucursales, con usuarios realizando transacciones a menudo sin cuentas bancarias.

Desde la perspectiva de la cadena de valor:

Figura 3.6. Cadena de Valor centrada en el Operador(Jimenez & Vangury, 2010)

3. Modelo Centrado en un Proveedor de Servicios Independiente

Es un esquema dispuesto en el medio entre los extremos, el Operador y los Bancos, liderado por un tercero independiente que utiliza a la red del Operador como un canal de acceso al mercado masivo y la experiencia bancaria de los servicios financieros, pagando un costo por la tercerización de estos activos. En algunos casos, estas propuestas de servicios se ofrecen en plena cooperación con operadores y/o bancos, y en otros casos, son totalmente independientes y pueden ser vistos de forma muy competitiva.

4. Modelo Colaborativo

En este modelo las instituciones financieras, operadores de redes móviles y proveedores de servicios conforman el ecosistema de socios y colaboran para proporcionar los servicios de pago (Merritt, 2010). De esta forma es posible sacar provecho de las fortalezas de cada organización en pos de proporcionar el mejor servicio al cliente, facilitar la incorporación de la innovación, y garantizar un ambiente de cumplimiento normativo sólido.

Como se observa en el marco proporcionado por Chaix & Torre (2013), tanto el MNO como el banco tienen un alto grado de implicancia, y pueden existir varios modelos de negocios que son ligeramente diferentes dependiendo de qué partes de la cadena de valor se les permite operar (ver figura 6). El MNO es responsable de la relación con los clientes, los canales de distribución (agentes) y el movimiento de dinero, mientras que el Banco mantiene los depósitos, o bien es el Banco quien atiende el movimiento de dinero y depósitos, mientras que el MNO sólo se preocupan por los clientes y agentes (Jiménez & Vanguri, 2010).

Este modelo de negocio de colaboración fusiona las ventajas de la MNO y del Banco permitiendo focalizarse cada uno en su negocio principal y reduce el riesgo de incursionar en nuevas funciones de negocios desconocidas. Sin embargo, se presentan inconvenientes por el hecho de que ambas partes tienen objetivos de negocio fundamentalmente diferentes y sus intereses pueden orientarse en direcciones opuestas.

Figura 3.7. Cadena de Valor Colaborativa (Jimenez & Vangury, 2010)

Desde otra perspectiva, Bourreau & Verdier (2010), que estudian el desarrollo de los pagos móviles como innovación en países desarrollados, plantean cinco modelos de negocios posibles, en los que se representan diferentes grados de cooperación o dependencia entre los aspectos que consideran claves (bancos; MNOs o fabricantes de dispositivos; plataformas de pago).

Modelos	Grado de dependencia o cooperación con		
	Banco	*MNO o Fabricante de dispositivos móviles*	*Plataforma de Pagos*
Liviano	Débil	Débil	Débil
Centrado en el Operador	Débil	Fuerte	Débil
Centrado en el Banco	Fuerte	Débil	Fuerte
De Integración Parcial	Fuerte	Fuerte	Débil
De Integración Total	Fuerte	Fuerte	Fuerte

Tabla 3-1. Modelos de Negocios (Bourreau & Verdier, 2010)

El modelo liviano involucra el menor grado de cooperación entre los jugadores. Es el más fácil de implementar porque las barreras de entrada son bajas y la estrategia consiste en apuntar a nichos de mercados con la infraestructura existente para el proceso de pagos.

Los modelos centrados en el Banco y en Operador involucran un grado de dependencia fuerte con la plataforma de pagos, donde se acentúa el conocimiento y fortaleza de cada uno pero destacan sus debilidades. Por ejemplo las MNO, tienen experiencia en canales de distribución y la operación de millones de transacciones en tiempo real, mientras que carecen de conocimientos en manejo de riesgos y fraudes, así como la operación de mercados masivos de pagos que si poseen los bancos.

Por último, los modelos "integración total" e "integración parcial" implican fuertes relaciones entre los diferentes actores. Estas relaciones son costosas de establecer, pero pueden generar beneficios sustanciales, en términos de participación en los gastos o creación de sinergias.

A pesar de focalizarse en países desarrollados, los modelos de negocios identificados por Bourreau & Verdier (2010) son similares en su conceptualización a los mencionados anteriormente (Merrit 2010; Boer & de Boer, 2010), y en conclusión la implementación práctica de cada modelo variará de acuerdo al ecosistema en el que se encuentra enmarcado.

4 Capítulo 4. Base de la Pirámide en Servicios Financieros

El concepto de Base de la Pirámide será analizado en el presente trabajo desde un enfoque basado en la economía de mercado dejando para otros análisis el impacto del enfoque tradicional, que en general tiende a ser más asistencialista y es aplicado a través de políticas públicas.

Una visión basada en la economía de mercado empieza reconociendo que la pobreza no elimina los procesos de compra y venta, ya que todos los hogares comercian con efectivo o trabajo para satisfacer sus necesidades básicas. Por lo tanto, se enfoca en las personas como consumidores y productores, así como en soluciones que pueden hacer a los mercados de la BoP más eficientes y competitivos desde la generación de valor.

Los análisis tradicionales tienden a enfatizar las necesidades no satisfechas de atención médica, agua potable u otras necesidades básicas, estableciendo objetivos para satisfacerlas a través de inversiones públicas directas, subsidios, etc. La mirada en este análisis reconoce que la población de bajos recursos representa una demanda latente de bienes y servicios a precios razonables.

4.1 ¿Qué es la Base de la Pirámide?

La Base de la Pirámide (BoP) es un término inicialmente articulado por S. Hart y C.K. Prahalad (2002) para identificar a aquellos individuos que viven con menos de USD 2 por día o con un ingreso anual de menos de 2000 al año.

Los autores esquematizan a los consumidores en una pirámide (Figura 4.1) con cuatro niveles. En el primero, nivel 1 incluyen de 75 a 100 millones de consumidores alrededor del mundo y lo describen como un grupo cosmopolita compuesto por ingresos medio-altos y altos en países desarrollados y algunas elites ricas de países en desarrollo. En el medio de la pirámide, niveles 2 y 3 de la gráfica, se sitúa la población de naciones en desarrollo con ingresos medios y pobres. Por último en el nivel 4, en la base de la pirámide se encuentran aproximadamente 4 billones de personas con un ingreso anual menor a USD 1.500, dentro de los cuales más de 1 billón[20] vive al día con menos de 1 USD.

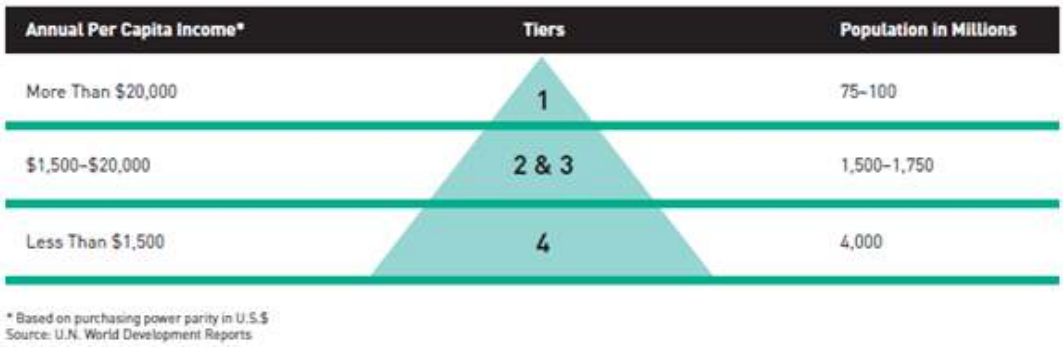


Figura 4.1. Pirámide Económica por Ingresos (Prahalad & Hammond, 2002)

Los autores dieron nombre y difundieron una visión de negocio basada en las observaciones de experiencias en algunos mercados que fue ampliada en posteriores trabajos: Prahalad y Hammond (2002), Prahalad (2005), y Hart (2005), y analizada por varios otros autores (Christensen, Craig and Hart, 2005; London, 2007; Erik & Hart 2008). Cada uno elaboró su propia definición y estimación del tamaño poblacional de la BoP quedando entre los 4 y 5 mil millones de personas.

El presente trabajo adoptará la definición de la base de la pirámide como un término que enmarca a la población de más bajo poder adquisitivo en la escalera socioeconómica global que transaccionan principalmente en una economía de mercado informal y cuyos ingresos no superan los USD 3000 anuales (USD 8 por día) en poder de compra local (Casado & Hart, 2014).

Representan un total poblacional global de 4.5 mil millones de personas, donde el mayor porcentaje reside en los países en desarrollo de las regiones de África, Asia, Europa Oriental, América Latina y el Caribe[21]. Es una enorme cantidad de gente que enfrenta considerables necesidades no satisfechas y vive en condiciones de pobreza: sus ingresos son menores de $3.35 al día en Brasil, $2.11 en China, $1.89 en Ghana, y $1.56 en India. Sin embargo, juntos representan un poder de compra considerable: la BoP constituye un mercado de consumo de $5 trillones a nivel global[22].

4.2 Conociendo la Base de la Pirámide

La BoP se caracteriza no sólo por su bajo ingreso sino por muchas otras variables compartidas, entre las cuales podemos mencionar:

[21] Hammond et al (2007)
[22] Idem

• Necesidades insatisfechas La mayoría de los habitantes de la BoP no tienen cuentas bancarias ni acceso a modernos servicios financieros, y si consiguen préstamos, lo hacen generalmente con prestamistas locales a tasas de interés muy altas. Muchos viven en asentamientos informales y no cuentan con escrituras legales de sus propiedades. Además, muchos carecen de acceso a agua potable y servicios sanitarios, electricidad y atención médica básica.

• Dependen de medios informales de subsistencia La mayoría de quienes se encuentran en la BoP no están integrados a la economía formal, limitando sus oportunidades económicas. Como productores, frecuentemente carecen de acceso a los mercados para vender su mano de obra, sus artesanías, cosechas o pesca, y no tienen otra alternativa más que vender a los empleadores locales o a intermediarios que suelen tomar ventaja de su posición. También son vulnerables a la destrucción de los recursos naturales de los que dependen pero que se encuentran incapacitados de proteger.

• Se ven afectados por "sanciones a la BoP" Muchas de las personas pagan precios más altos por productos y servicios básicos que otros consumidores con mayores ingresos, ya sea en el precio final del producto o como gasto asociado por el esfuerzo necesario para obtenerlos, y en varias oportunidades es de menor calidad.

4.3 Segmentando la BoP

Muchas compañías asumen que tener bajos ingresos implica realizar pocos gastos en bienes y servicios y que el destino del gasto se da únicamente en necesidades básicas como comida y refugio. Otras tantas imaginan a la BoP como un único segmento de mercado, el de escasos recursos. Sin embargo 4.5 billones de personas pueden ser segmentadas desde varios enfoques examinando diferencias demográficas, geográficas y de comportamiento de compra.

Kotler (2002) detecta cuatro factores principales que influyen en el comportamiento de consumo: **Culturales** que tiene que ver con la *cultura* como determinante fundamental de lo que una persona quiere; la *subcultura* comprendida por identificaciones específicas dentro de una cultura como nacionalidades o grupos religiosos; y la *clase social* entendida como divisiones jerárquicas reflejadas por el ingreso, ocupación y educación.

Otro influenciador de comportamiento enunciado por el autor es el factor **Social** que hace referencia a los *grupos* de pertenencia, aspiracionales o disociativos; a la *familia* y a los *roles y estatus* que se adoptan en los anteriores.

El tercero tiene que ver con los factores **Personales** agrupando características tales como la edad, etapa en la vida que se encuentra, ocupación, circunstancia económica, estilo de vida, personalidad y autoestima. Y por último, se mencionan los factores **Psicológicos** que afectan las decisiones del consumidor que incluyen la *motivación*, *percepción, creencias* y *actitudes.*

4.3.1 Segmentación por Ingreso

Una manera sencilla de analizar y dividir la base de la pirámide es a través del ingreso, que se encuentra incluido dentro de la clasificación de Kotler como un aspecto del factor Cultural que influye en el comportamiento del consumidor. Kasturi Rangan et al (2011) realizaron segmentación en base a observaciones y describen en forma general las características de cada grupo:

Low Income: son adultos que viven con entre USD 5 a USD 8 por día, que cuentan con algunos años de educación secundaria y las habilidades necesarias para entrar en el mercado de trabajo. Muchos obtienen ingresos de manera semi-regular en rubros de construcción o en pequeños comercios. Transaccionan en mercados formales como informales y tienden a vivir en la cercanía de personas que ocupan el siguiente nivel por arriba de ellos en la pirámide.

Subsistance: son los que viven con USD 3 a USD 5 por día, están pobremente educados y cuentan con pocas habilidades. Aunque cuentan con ingresos diarios o temporales dependiendo del tipo de trabajo, sus ganancias no son estables. Muchos necesitan mejoras en salud, sanidad y educación. Pueden acceder a una comida por día, pero el valor nutricional es usualmente deficiente. Se manejan con transacciones en mercados informales que son ineficientes por falta de infraestructura e instituciones que las soporten.

Extreme Poverty: son aquellos que carecen de las necesidades básicas, comida, agua potable, refugio. Poseen ingresos menores a USD 2 diario y generalmente se ven forzados a utilizar transacciones que son irregulares incluso en mercados informales. Esta mala alimentación, vulnerabilidad financiera, educación limitada y falta de habilidades útiles en el mercado los excluyen de la economía organizada. Solo algunos afortunados reciben ayuda de organizaciones sin fines de lucro, agencias internacionales o programas gubernamentales.

4.3.2 Segmentación Psicográfica

En esta segmentación, el ingreso económico no es un factor determinante para el consumo, está ligada a entender el comportamiento de compra. Desde el punto de vista psicográfico, se pone el énfasis en los gustos, necesidades y percepciones para establecer el perfil del

consumidor, entender cómo piensa, cuáles son sus motivaciones en la elección de compra, así como lo que espera de producto o servicio, tanto emocional como mentalmente.

En términos generales, definir los perfiles de este estilo no es tarea sencilla ya que describe las características y las respuestas de un individuo ante su medio ambiente (si presenta resistencia o apertura al cambio, necesidad de logro, etc)

Los distintos estilos de vida, que Kotler denota como uno de los aspectos de los factores Personales, y los que conforman los Psicológicos son los que marcan las diferentes reacciones frente a los mismos estímulos. Personas con el mismo perfil psicográfico pueden quedar agrupadas en segmentos demográficos muy distintos.

4.4 Tamaño y Composición de Mercado de la Base de la Pirámide

Considerando que el ingreso es el factor más representativo en este tipo de mercados por definición, es oportuno analizar en qué lo están destinando, qué necesidades cubren y en cuanta proporción.

Para ello, se tomarán los resultados de una investigación realizada por World Resources Institute (Hammond et al, 2007) en varios países representantes de todas las regiones en desarrollo sobre ingresos, gastos y acceso a servicios. Clasificaron la BoP en seis segmentos por ingresos para facilitar el análisis del tamaño y composición de mercado, la distribución y los patrones de gasto y hábitos de consumo.

4.4.1 Mercado por Gasto Sectorial

El mercado de consumidores de la BoP está estimado en 5 trillones de dólares y la distribución en los sectores de consumo varía en tamaño. Algunos son relativamente pequeños, como el de agua y el de tecnología de información y comunicaciones[23], le siguen otros medianos, como el de salud, transporte, vivienda y energía. Y algunos son realmente grandes como el de alimentos. Si bien los datos fueron recolectados para el informe publicado en el año 2007, lo resultados sirven hoy para entender el volumen que representa cada sector dentro del mercado de consumo.

4.4.2 Mercado por Concentración de Ingresos

Los mercados de la BoP pueden ser descriptos para fines prácticos como *bottom heavy*, concentrados en los segmentos de menores ingresos; *top heavy* concentrados en los

[23] Estos datos son al 2007, es probable que el número haya aumentado considerablemente debido al rápido crecimiento de la industria. El sector de TIC para el 2010 tuvo un incremento del 300%, el resto tuvo en promedio un 50% mas.

segmentos de mayores ingresos; o *planos*, dependiendo de dónde se concentra el ingreso. A nivel mundial, los mercados bottom heavy predominan en Asia y África; los mercados top heavy en Europa Oriental y América Latina.

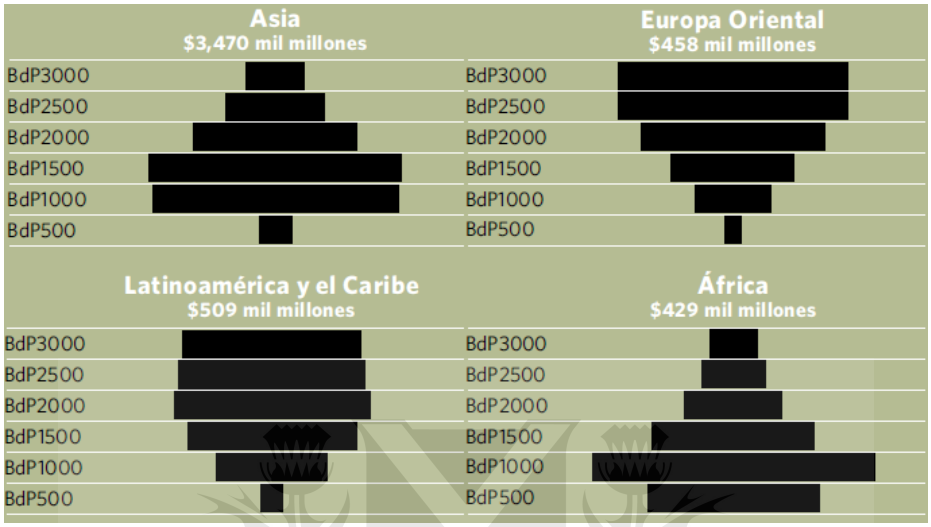


Figure 4-1. Mercado BoP por Segmento de Ingreso (Hammond et al, 2007)

4.4.3 Mercado por Volumen de Consumo

En la mayoría de los sectores, el promedio de gasto de los hogares es considerablemente mayor en América Latina que en otras regiones. Por ejemplo en el caso de TIC, el promedio de gasto de los hogares de la BoP en un país de la mediana en África es de $34, $54 en Asia, $56 en Europa Oriental, mientras que en América Latina $107. Los mismos porcentajes se mantienen para la atención médica, el transporte, y alimentos.

4.4.4 Mercado por Distribución Geográfica del Consumo

Las áreas urbanas dominan los mercados BoP de agua, TIC y vivienda en todas las regiones. Los mercados de transporte y energía también son marcadamente urbanos, excepto en la mayor parte de Asia, donde dominan las áreas rurales.

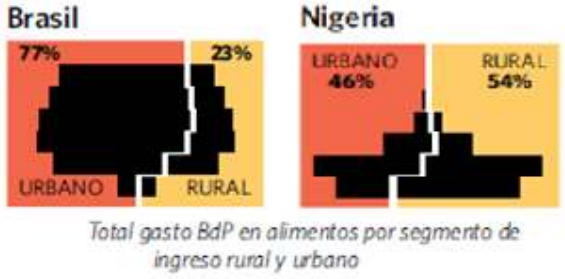


Figura 4.2. Gastos de Alimento por Distribución Geográfica (Hammond et al, 2007)

4.4.5 Mercado por Patrones de Gasto y Hábitos de Consumo

Los datos de las encuestas reportan patrones interesantes en términos de lo que compran los hogares de la BoP. Por ejemplo, en servicios de atención médica, más de la mitad del gasto de la BoP se destina a productos farmacéuticos. En cuanto a TIC, el servicio de telefonía móvil es predominante en los gastos reportados.

4.4.6 Mercado por Consumo en Servicios Financieros

La investigación de World Resources Institute (2007) concluye que las encuestas nacionales realizadas en hogares recopilaron muy poca información sobre los gastos reales en servicios financieros y no alcanzan para realizar un análisis significativo. Infieren que los costos de estos servicios no son totalmente transparentes para los clientes de la BoP, quienes quizá no conozcan o no entiendan los costos reales de transferir remesas del remitente al receptor, o la tasa real de interés que se paga a un prestamista informal.

Por otro lado, el Banco Mundial posee una Base de Datos de Consumo Global de países en desarrollo con información normalizada para su comparación, y recopilada mediante encuestas realizadas desde 2000 al 2010 en forma nacional por cada participante[24].

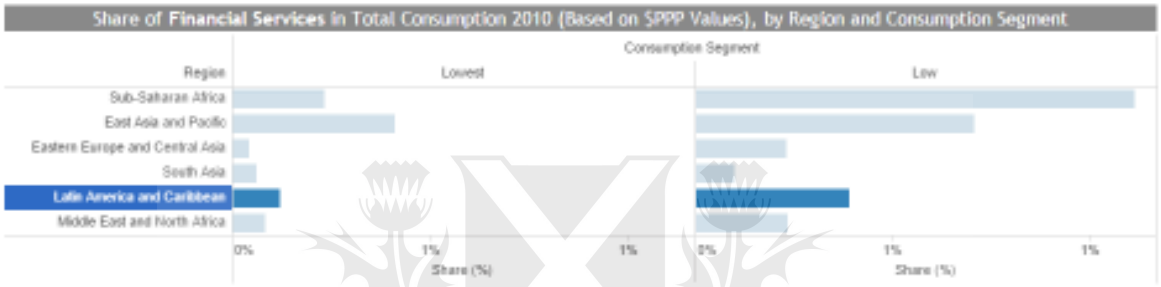
Si bien la información no esté actualizada a la fecha, se utilizará para comparar regionalmente el estado de los servicios financieros y obtener una aproximación del mercado contemplando solo segmentos de consumo *Lowest* cuyos ingresos son menores a $2.97 por día, y Low con ingresos entre $2.97 y $8.44 diarios, que corresponden a la definición de BoP adoptada por el presente trabajo.

Las preguntas relacionadas al Sector Financiero engloban en las siguientes categorías:

- ✓ Seguro: contempla una variedad de gastos relacionados varios tipos de seguros, como vida, incendios, robo, inundaciones.; gastos por servicios de seguro de enfermedad y accidente, etc.
- ✓ Otros servicios financieros: Costos reales de los servicios de bancos, oficinas de correos, bancos de ahorro, cambistas e instituciones financieras similares; honorarios y gastos por servicios de agentes, asesores de inversión, consultores fiscales y similares; cargos administrativos de los fondos privados de pensiones y similares.

[24] http://datatopics.worldbank.org/consumption/detail

El porcentaje de consumo destinado a Servicios Financieros respecto del total del gasto se muestra en las gráficas presentadas a continuación (figura 4.4), y se puede observar que África Subsahariana encabeza la lista para los segmentos de menos ocho dólares diarios y para el grupo que vive con menos de tres diarios está liderado por el Este de Asia y el Pacífico. En promedio, el resto de los segmentos de consumo de mercado gasta un 1% como se ve en la tabla seguida al gráfico, lo que representa un valor realmente muy bajo teniendo en cuenta que el porcentaje total del consumo destinado a otros sectores como ser alimentos y vivienda es de un 39% y 12% respectivamente.



Consumption 2010 on Financial Services (% of Total Consumption)

	All	Lowest	Low	Middle	Higher
All Countries in Database	1,0%	0,2%	0,5%	1,0%	2,7%

Figura 4.3. Consumos de Servicios Financieros (Global Consumption Database - World Bank, 2015)

Dentro de los países entrevistados que componen Latinoamérica y el Caribe, se presenta una notoria diferencia en el segmento low en Colombia, quienes destinan aproximadamente 40 USD al año y le siguen en importancia de valor Jamaica con 15 y Guatemala con 12. El resto tienen valores inferiores a la unidad de dólar. Lo mismo sucede con el segmento lowest, en la misma proporción pero comenzando el primero 5 USD anuales. Con estos valores representa la tercera región en orden de magnitud de gasto en servicios financieros respecto del resto de las regiones en desarrollo.

A partir del análisis del mercado desde la perspectiva del consumo se desprende la necesidad de establecer estrategias que puedan acercar una propuesta de valor focalizada a cada realidad.

4.5 Estrategias de Acercamiento a la BoP

De las numerosas empresas que se acercan a la base de la pirámide ofreciendo sus productos y servicios, se presentarán a continuación algunos casos agrupados por los caminos

estratégicos elegidos (Prahalad y Hart, 2002; Hammond et al, 2007; Kasturi Rangan et al, 2011).

Cabe destacar que las cuatro estrategias de acercamiento a la BoP enumeradas no son excluyentes entre sí, pueden combinarse.

1- *Diferenciación de productos y servicios únicos*: se trata de focalizar en un segmento y atacar una necesidad específica con productos o servicios innovadores y exclusivos. Ejemplos motivadores:

- Dentro del sector de retail, Hindustan Lever Ltd. (HLL), una subsidiaria británica de Unilever ha sido pionera entre las compañías multinacionales explorando mercados en desarrollo. Por más de 50 años sirvió en la pequeña elite de India capaz de adquirir sus productos. En los años 90, una firma local Nirma Ltd., comenzó a ofrecer productos detergentes a consumidores de menores recursos, en zonas rurales. Creó una nueva fórmula con procesos de manufactura de bajo costo, una amplia red de distribución, packaging especial para consumo diario y precio al valor. Nirma creció rápidamente en el mercado y, a pesar de haber desestimado la estrategia, en 1995 HLL vio su vulnerabilidad y respondió alterando drásticamente su modelo de negocios tradicional para el desarrollo de su propio producto.

  El nuevo detergente de HLL, llamado Wheel, fue formulado para reducir sustancialmente la proporción de aceite en agua en el producto, respondiendo al hecho de que el segmento target usualmente lavaban sus ropas en ríos y otros sistemas públicos de agua. Descentralizó la producción, marketing y la distribución del producto para aprovechar la abundante mano de obra en las zonas rurales de India, creando canales de venta en los puntos que la población de la base de la pirámide usualmente compra. HLL cambió su estructura de costos del modelo de negocios de detergentes para poder introducir Wheel a un bajo precio.

  En el sector financiero, la experiencia de Grameen Bank Ltd. en Bangladesh, de la mano de Muhammad Yunus, fue una de las primeras a nivel mundial en aplicar el modelo de micropréstamos en un banco comercial. El programa fue diseñando para atacar el problema de extender el crédito a los clientes de menores ingresos. El 95% de los 2.3 millones de clientes eran mujeres que tenían mejor score de riesgo crediticio que los hombres. Los candidatos a préstamos deben tener sus propuestas

evaluadas a fondo y apoyadas por 5 personas de la comunidad fuera del ámbito familiar. El personal de ventas y servicios del banco visitaba frecuentemente los pueblos, conociendo a las mujeres con préstamos asignados y sus proyectos en los que se supone que invierten. De esta forma la gestión y seguimiento del préstamo se realiza sin una montaña de papeleo y en un lenguaje común.

2- *Creación de valor local promoviendo el desarrollo, con productos sustentables, generación de trabajos o brindando educación. Incorporándolos como co-creadores de valor.* Ejemplos Motivadores:

- La innovación en productos sustentables promovidos a través de la educación al cliente, influencia positivamente en las decisiones de la BoP. Por ejemplo, HLL la subsidiaria de Unilever en India desarrollo una forma radicalmente diferente de refrigeración que permite transportar helado a través del país en camiones estándares no refrigerados. El sistema realiza reducciones de consumo de electricidad y hace innecesarios a los peligrosos y contaminantes refrigerantes. Como bono extra, es más económico de construir y usar.

- Solar Electric Light Fund (SELF), una ONG con base en USA adaptó la tecnología creativamente y aplicó financiación con microcréditos para llevar el servicios de energía eléctrica a personas viviendo en pueblos remotos de África y Asia, que de otra forma gastarían más dinero en kerosene, velas, maderas para iluminación y cocinar. El sistema de electricidad rural de SELF está basado en generación de energía on-site a pequeña escala usando recursos renovables. Un fondo rotativo de préstamos da a los aldeanos los medios financieros para operar estos sistemas eléctricos por sí mismos, además de la creación de puestos de trabajo.

- El caso de la empresa de retail mencionada en la estrategia anterior, también incorpora aspectos relacionados con la co-creación. Hindustan Unilever ha ayudado a alimentar el ecosistema económico creando empresarios mediante la capacitación de 50.000 mujeres para ir de puerta en puerta educando a consumidores y vendiendo jabón, pasta de dientes, y otros productos. Estas mujeres, son esenciales en su red de distribución, forman parte su proceso de logística y de marketing.

3- *Mejorar el acceso:* Las comunidades de la BoP usualmente están aisladas física y económicamente, mejorar los sistemas de distribución y comunicación es esencial para acercarse a la BoP.

- Arvind Mills, el 5to fabricante mundial de 'denim', en India encontró limitaciones de ventas en el mercado apuntado, el valor de $40 para jeans no era accesible para las masas. Entonces introdujo "Ruf&Tuf" jean, un kit con los elementos de un jean listo para armar por el precio de $6. Rápidamente se distribuyeron en pequeñas tiendas, pueblos y ciudades de zonas rurales alcanzando superar las ventas de jeans en India, pasando ampliamente las de Levi's[25].
- Un caso del sector financiero que provee acceso es el Standard Bank of South Africa Ltd. Que lanzó en 1994 un negocio e-banking llamado AutoBank E, impusado por altos volúmenes de bajo costo. Con el uso de 2500 ATMs y 98 AutoBank E-Centres, Standard poseía la mayor presencia en los municipios de Sudáfrica y otras áreas insuficientemente atendidas por los bancos domésticos. No requería un mínimo de ingresos para abrir una cuenta AutoBank E, aunque si deben tener ingresos regulares. Se cobra un cargo por transacción en el ATM. Se adjunta a cada cuenta un "monedero ahorro" que devengan intereses para animar a los clientes pobres a ahorrar. Al haber menos trabajo administrativo, los costos de AutoBank son un 30 a 40% menos que en una sucursal tradicional.
- El fabricante de productos biofarmacéuticos Gilead Sciences utiliza una estrategia de acceso innovadora para producir resultados de gran alcance. De los aproximadamente 35 millones de personas con VIH / SIDA en el África subsahariana y el Sur de Asia en 2003, casi 10 millones eran candidatos a medicamentos antirretrovirales, que eran escasos en los países en desarrollo, pero no precisamente por el costo sino la falta de acceso. Regulaciones en materia de concesión, licencias e importación de medicamentos fueron limitando la disponibilidad. Por lo que Gilead, uno de los proveedores líderes en el mundo de los antirretrovirales, puso a disposición las patentes de dos de sus principales productos (Viread y Truvada), a 12 fabricantes de medicamentos genéricos en la India y Sudáfrica a cambio de una regalía de 5% del precio de venta de las versiones genéricas. Estos fabricantes fueron capaces de

[25] Prahalad y Hart 2002

producir las drogas mucho más barato que Gilead y entrar rápidamente en los mercados de Asia y África.

4- *Alianzas y asociaciones para adaptar soluciones locales – Creando el ecosistema*. Cuando se trata de la creación de un mercado en un espacio no servido, el proceso tradicional para incorporar un producto innovador no es efectivo, porque no existe la infraestructura con que se cuenta en mercados desarrollados. Se tiene que generar un esfuerzo conjunto ya que una única compañía difícilmente sea experta en todos los aspectos de ecosistema en el que se desenvuelve. Es una de las razones por las cuales las alianzas y asociaciones son estrategias de integración de capacidades para que sistémicamente se pueda orquestar el negocio.

   Ejemplos de asociaciones hay muchos. Uno que se estudiara en profundidad en los capítulos siguientes de este trabajo, es el caso de las alianzas entre operadoras móviles e instituciones financieras, junto con el apoyo de los organismos regulatorios, para proveer servicios de pagos móviles en conjunto.

Del análisis de las estrategias y experiencias, se pueden tomar recomendaciones y lecciones aprendidas. En primer lugar, es fundamental estudiar el mercado, elegir un segmento target y focalizarse en él. Con la mira puesta en la necesidad detectada, desarrollar productos innovadores para diferenciarse de la competencia, contar con actitud emprendedora es un facilitador ya que se requiere mucha creatividad e imaginación para innovar.

Hasta aquí fueron descriptas actividades básicas de cualquier estrategia de marketing independientemente del nivel de explotación del mercado. El mayor desafío consiste en visualizar un mercado activo donde no existe una infraestructura previa y transformar los procesos de logística, marketing y hasta incluso de producción de la unidad de negocio para que sea viable. Naturalmente llevar esto a cabo demanda innovación en tecnología, modelos de negocios y fundamentalmente en los procesos de gestión.

Un mercado con estas características para una organización puede representar demasiado riesgo si se afronta en forma individual. Entonces, probablemente uno de los mejores acercamientos sea armando el ecosistema a través de alianzas o asociaciones con empresas locales, organismos reguladores, programas gubernamentales, ONGs e incluyendo a los consumidores como creadores de valor, con el fin de maximizar las capacidades de todas las

partes involucradas para aprovechar el conocimiento de mercado local, la tecnología, experiencia y mejores prácticas a nivel global.

Sin embargo, orquestar una gran variedad de jugadores no es una tarea sencilla ya que intervienen con objetivos y visiones particulares. Se estudiara más adelante, en el caso de Kenia con los servicios de pago móviles, que este tipo de estrategia presenta beneficios así como muchos desafíos y obstáculos que no son fáciles de sortear.

5 Capítulo 5. Entidades Bancarias

5.1 Bancarización

A nivel mundial, 2 mil millones de adultos siguen siendo "un-banked" (no-bancarizados).

El término 'bancarización', es definido como el nivel de acceso y el grado de utilización de los servicios bancarios en particular(Claessens, 2005). El acceso se entiende como la disponibilidad y oferta de servicios bancarios de calidad a costos razonables, y la utilización se define como el nivel de consumo real de los servicios bancarios. Es oportuno notar que para una parte de la población está disponible el acceso a los servicios bancarios pero por distintas razones no los demandan y, por ende, no los utilizan, mientras que otros con demanda potencial carecen de acceso a los mismos. La siguiente figura esquematiza las situaciones que se presentan:

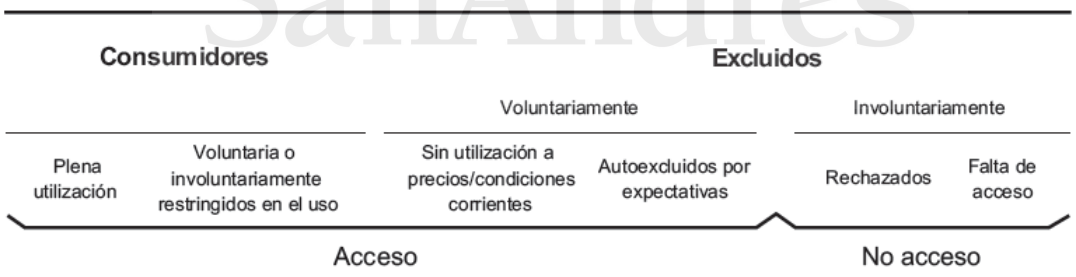


Figura 5.1. Acceso y Utilización de servicios Financieros (Anastasi et al, 2010)

En general, los que se encuentran en el grupo de "excluidos involuntariamente" son rechazados por no cumplir los requisitos formales, en su mayoría impuestos por los Bancos Reguladores o determinados por las propias entidades, y por cuestiones relacionadas con el riesgo, o la existencia de asimetrías de información que derivan en situaciones de racionamiento. Existen además, barreras al acceso que surgen por cuestiones geográficas, de

género y/o situación socioeconómica que se verán a continuación. El rol del regulador en fomentar la bancarización de estos segmentos poblacionales es de vital importancia, no sólo por el posible impacto sobre el crecimiento económico sino también porque en muchos casos la propia regulación financiera incide directa o indirectamente el grado efectivo de bancarización.

5.2 Barreras de Acceso y Uso

La encuesta realizada por Global Findex (Demirguc-Kunt et al., 2015) preguntó a adultos no bancarizados el motivo por el cual no tienen una cuenta y se detectaron las siguientes barreras desde la visión de consumidor. Los encuestados podían contestar más de una razón por la que no tienen una cuenta y en promedio la mayoría selecciono más de 2.

Globalmente la razón más común es *falta de dinero* para usarla: el 59% lo identificó como una de las opciones y el 16% como el único motivo. Las razones que le siguen fueron que *no necesitan una cuenta* y que *algún familiar ya tiene*. Cada una de ellas fue citada por un 30%. Esto sugiere que resolviendo otras barreras relacionadas a factores inherentes a las organizaciones, como el costo de apertura y mantenimiento de la cuenta o la distancia a las sucursales de las entidades, estos encuestados podrían estar interesados en tener una cuenta acompañado de un proceso de capacitación sobre los beneficios.

El resto de las barreras, como se ve en la figura 5.2, responden al costo asociado, lejanía de las sucursales, requisitos de documentación, imposibilidad de abrir una cuenta, falta de confianza en instituciones financieras y por último, en menor porcentaje, se encuentran los motivos religiosos.

La falta de dinero es la barrera más común encontrada a nivel global, pero al mismo tiempo se ve como primer obstáculo en la mayoría de las regiones en desarrollo.

Más allá de la falta de dinero, los demás motivos tienen variaciones entre economías y regiones. Por ejemplo en África Subsahariana la segunda razón corresponde a la distancia física a las sucursales. En América Latina y el Caribe los principales motivos encontrados fueron: *no tener dinero suficiente, el costo de las cuentas son muy altos* y *no tienen necesidad de tener cuentas*. Casi todas las respuestas fueron combinación de esas tres, lo que sugiere que reduciendo los costos de apertura y mantenimiento hay un mercado que puede estar interesado.

Los costos fijos de transacción y cargos anuales tienden a hacer que pequeñas transacciones queden fuera del alcance de gran parte de la población en las economías en desarrollo. Estos altos costos reflejan la falta de competencia y el subdesarrollo de infraestructura, tanto física como institucional. Las nuevas tecnologías y modelos de negocio innovadores, como el pago móvil pueden ayudar a aumentar el alcance de los servicios financieros.

Requisitos de documentación es otra barrera referenciada por al menos 18% de la población adulta de todas las regiones. Estos requerimientos pueden afectar puntualmente a personas viviendo en zonas rurales o empleados en sectores informales quienes son menos propensos a tener pruebas formales de domicilio o recibos de sueldo.

La *falta de confianza* en instituciones puede ser una de las barreras más difíciles de superar. La desconfianza puede provenir de normas culturales, discriminación a ciertos grupos de población, episodios históricos de gobiernos que expropian bancos, crisis económicas o incertidumbres.

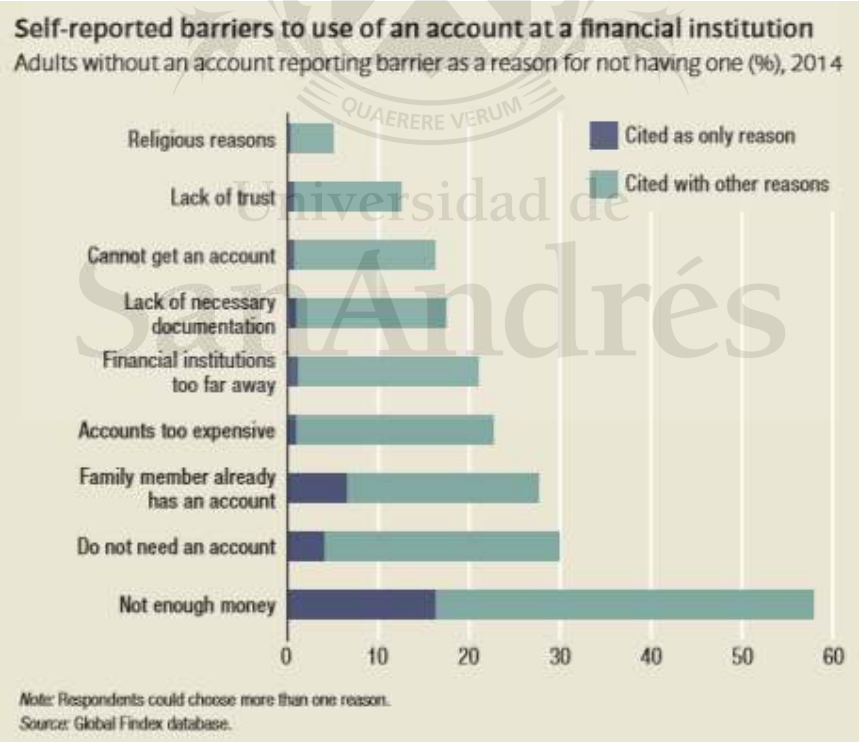


Figura 5.2. Barreras para el uso de cuentas en Instituciones Financieras (Demirguc-Kunt et al., 2015)

5.3 Exclusión FinancieraVoluntaria

Los excluidos voluntariamente de los servicios financieros son aquellos que pueden acceder pero deciden no hacerlo. De las barreras presentadas en el ítem anterior, se puede observar que solo un 4% de los encuestados contestaron no necesitar una cuenta en una institución financiera como única respuesta. Un 26% de adultos selecciono esta opción como complemento de otra barrera, con lo cual se podría desestimar como motivo primordial de la decisión de no acceder por voluntad propia. Solucionando otros puntos como la falta de dinero, lejanía de las sucursales, es probable que emerja una demanda potencial y ese porcentaje se reduzca.

Lo mismo sucede con la falta de confianza, solo un 2% la marco como única alternativa.

5.4 Frecuencia de Uso

Como se definió en los apartados anteriores es tan importante el uso de las cuentas como el acceso. Sería un error decir que un porcentaje de la población se encuentra bancarizada si accede y solo utiliza la economía informal, ya que los beneficios de contar con una cuenta y respaldo formal no se estarían aprovechando.

5.5 Segmentación en Bancos

La segmentación de la cartera de clientes es uno de los activos de mayor valor en términos de información, ya que su estrategia comercial la toma como entrada al proceso de diseño de productos y servicios. Esta información es considerada confidencial por la importancia que tiene en el negocio. Sin embargo se puede discriminar en términos generales que el proceso de segmentación se define a partir de la política de riesgo establecida por cada entidad que establece cuál es el nivel de riesgo crediticio que están dispuestos a asumir.

La mayoría de los bancos segmentan a partir del ingreso o por la inferencia del mismo como variables mínimas de corte. La inferencia del ingreso es un cálculo que se realiza en función del estado de los demás productos de crédito que tiene asociado un cliente y a partir de ello se estima el ingreso aproximado.

En el caso de la población no bancarizada, la mayor problemática que se presenta en las entidades bancarias tradicionales es que no cuenta con un historial de comportamiento individual para establecer un patrón que determine el riesgo que representa ofrecerles un

producto. Esta falta de información los preestablece como segmentos de alto riesgo y quedan automáticamente excluidos.

5.6 Oferta de Servicios

Desde el punto de vista de los servicios ofrecidos, se pueden distinguir tres tipos básicos de servicios bancarios, los *medios de pago o servicios transaccionales, ahorro y crédito*. Dependiendo de una multiplicidad de factores como la disponibilidad de infraestructura, el nivel de ingreso, la ubicación geográfica, puede haber personas que tengan acceso a medios de pago pero no a crédito o viceversa.

Si bien el acceso a los servicios de crédito es uno de los aspectos tradicionalmente más enfatizados en parte por el rol del banco, los servicios de ahorro y de medios de pago no son menos relevantes. El acceso a medios de ahorro puede ser importante para la población con ingresos estacionales o volátiles, ya que permite suavizar el consumo y reducir los riesgos y costos asociados con la necesidad de mantener ahorros en efectivo. Al mismo tiempo, la posibilidad de utilizar medios de pago facilita el intercambio, el acceso a la economía formal.

Si se evalúa dinámicamente los medios de pago y servicios de ahorro cumplen un rol importante, ya que el hecho de poseer una cuenta bancaria permite a los clientes desarrollar una historia y una relación con la entidad, lo cual podría derivar en el ofrecimiento futuro de otros productos, como por ejemplo una línea de crédito. A medida que los clientes demuestran un buen comportamiento crediticio en el tiempo, podrían beneficiarse con el acceso a más servicios en mejores condiciones.

5.7 Estrategias Bancarias de Acercamiento a la BoP

Entrar en el mercado de la Base de la Pirámide para un banco comercial ya establecido representa tomar decisiones en varios aspectos como se explicó en el capítulo anterior. Desde la selección del modelo de negocios, los aliados estratégicos para designar el modelo operativo apropiado, la estructura organizacional interna, el personal, y la oferta de productos, entre otras.

Al día de hoy, los bancos comerciales que estructuraron su participación en este mercado, lo hicieron de diversas formas destacándose cuatro modelos principales (Young & Drake, 2005). La *creación de una unidad interna específica* para la nueva línea de productos operando como una nueva división dentro de la estructura y sistemas existentes. Ejemplos de este caso

son: Banco do Nordeste (Brasil), Banco Salvadoreño (El Salvador), Banco Guayaquil (Ecuador).

El siguiente modelo tiene que ver con la *creación de una subsidiaria financiera* regulada por las autoridades del banco, que se encargue por completo de la originación, administración de créditos y las transacciones financieras. Requiere estructura y gestión separada del banco. Un caso de este tipo es el Micro Credit National S.A. (Unibank Haiti), Bangente, (Banco del Caribe de Venezuela es el dueño del 50%).

El tercer modelo es la *terciarización* del servicio de originación, administración y todo lo relativo al funcionamiento y gestión que no requiera de una licencia bancaria. Como ejemplo se pueden mencionar: Credife, establecida por el Banco de Pichincha (Ecuador) y Sogesol, creada por Sogebank (Haiti).

Por último, a través de la creación de *alianzas estratégicas*, que varían desde la participación en asesoramiento hasta joint ventures, adquisiciones y fusiones con entidades de micro-finanzas (MFIs), bancos locales dedicados al segmento, u organizaciones no gubernamentales. Un ejemplo es ICICI Bank (India).

6 Capítulo 6. Análisis de Casos

A partir de una identificación a nivel global de las implementaciones de pagos móviles orientadas a mercados de la base de la pirámide en países en desarrollo, se seleccionaron cuatro casos para su análisis que fueron originados en Kenia. Comenzando por el de mayor éxito considerado mundialmente "M-PESA", se presentarán otros tres que denotan evoluciones de modelos de negocios respecto del posicionamiento de cada participante en la cadena de valor. Y posteriormente se expondrán las iniciativas existentes en la actualidad en América Latina y el Caribe.

6.1 Kenia

La riqueza de analizar los casos de Kenia tiene que ver, por un lado, con el nivel de desarrollo de iniciativas de pagos móviles que se desenvuelven en el mismo contexto país facilitando la comparación y análisis. Por otro lado, dada la trayectoria, con casi 10 años de experiencia desde la primer iniciativa, presenta una variedad de modelos de negocios que fueron alternando los mismos actores como consecuencia de la evolución del mercado y adopción de los servicios.

Haciendo una breve descripción del mercado móvil de Kenia, se puede mencionar que ha aumentado en los últimos años exponencialmente debido a las bajas en costos de tarifas, la creciente competencia entre Operadores e innovadoras estrategias comerciales (Flores-Roux & Mariscal, 2011). Según los reportes de Autoridades de Comunicaciones de Kenia (CAK - Communications Authority of Kenia)[26], actualmente cuentan con 33 millones de suscriptores.

Evolución de Industria de Pagos Móviles en Kenia.

Los pagos móviles tienen su origen en Marzo de 2007, cuando Safaricom introduce el nuevo servicio bajo el nombre M-Pesa, que permitía a sus clientes sin cuentas bancarias depositar, retirar dinero y transferir a otras personas vía SMS. Rápidamente se convirtió en una alternativa de cuentas para no bancarizados.

Con un modelo de negocio centrado inicialmente en el Operador, ha sido adoptado por 8,5 millones de kenianos en el lapso de 2 años y medio. Encuestas a usuarios muestran que es un servicio muy valorado y Safaricom continúa expandiendo la gama de aplicaciones para las que puede ser utilizado. (Mas & Ng'weno, 2010)

Luego en 2010, en un intento por proveer servicios bancarios, Safaricom junto con el Banco Equity Bank realizan un joint venture utilizando un modelo colaborativo lanzando un producto que hasta el día de hoy se encuentra en vigencia, pero que nunca logró obtener los resultados esperados.

Unos años más tarde, Safaricom establece una alianza con otra entidad bancaria Comercial Bank of Africa volviendo a poner a prueba el modelo de colaboración, y por su parte el banco Equity Bank decide tomar un camino estratégico diferente desplazándose en la cadena de valor lanzando su propia operadora de red móvil como una subsidiaria del Grupo Equity. Probando un modelo de negocio centrado en el banco, utiliza la infraestructura de AirTel Kenya. La motivación de este lanzamiento tiene un fin ulterior al ofrecimiento de un servicio de pagos móviles como se verá más adelante.

Un resumen de las estrategias y evoluciones de negocios se presenta en la tabla a continuación y posteriormente secciones siguientes se detallarán estos casos con mayor profundidad.

[26]World Development Indicators – Base de datos del Banco Mundial

	M-PESA	M-KESHO	M-SHWARI	EQUITY BANK MVNO
Entidad	Safaricom	Safaricom + Equity Bank	Safaricom + Comercial Bank of Africa (CBA)	Equity Bank
Modelo de Negocio	Centrado en el Operador	Modelo Colaborativo	Modelo Colaborativo	Modelo centrado en el Banco
Lanzamiento	Marzo 2007	2010	Noviembre 2012	Julio 2014
Estrategia	Incorporación de nuevo negocio en industria de pagos.	Joint Venture. Integración horizontal para ampliar el producto.	Alianza estratégica.	- Integración Vertical incorporando eslabones de la cadena de valor. Creación de una MVNO subisidiaria(Finserve), que diseña sus propias tarjetas de SIM. - Acuerdo con la empresa de telecomunicaciones para utilizar su infraestructura. (AirTel Kenya) - Posibilidad de incorporar de nuevo modelo de negocio como operador móvil.

Tabla 6-1. Evolución de estrategias de negocios de pagos móviles (Elaboración Propia)

6.1.1 Caso M-PESA

Modelo centrado en el Operador (Safaricom)

M-PESA es una plataforma para realizar pagos de dinero móvil de bajo valor. Desde su creación en marzo de 2007, M-PESA se concibió originalmente como un medio para hacer los desembolsos de microcrédito y de pago, pero se reveló una demanda mucho más amplia para mover dinero por el país. En gran parte esto se debe a que los miembros de muchas familias kenianas viven y trabajan en Nairobi, o en otras ciudades, mientras que el resto permanece en zonas rurales. Aprovechando la necesidad detectada, la primera campaña de publicidad de Safaricom para promover M-PESA se centró en el simple lema, "Envía dinero a casa."

M-PESA se basa en la premisa de que los cargos sólo se incurren cuando un cliente "hace algo" con su dinero y por lo tanto no hay ningún costo para el depósito de los fondos. En cambio, sí se pagan tasas para enviar y recibir fondos, con descuento si ambos, el emisor y receptor, son miembros de la red.

El cliente debe poseer una tarjeta SIM de teléfono celular del operador móvil y registrar una cuenta de dinero móvil. Puede hacer depósitos en efectivo en las oficinas físicas de uno de los agentes de la operadora. Estos depósitos en efectivo crean crédito de dinero electrónico en la cuenta del cliente. Se pueden hacer transferencias de dinero de persona a persona a las

cuentas de otros usuarios en la misma red, y también utilizarlo para pagar bienes/servicios y comprar tiempo de llamadas. Los retiros (conversión a efectivo) se pueden realizar en las oficinas de los agentes de dinero móvil de la red, y existe la posibilidad de transferir a alguien que no está registrado en la misma red. En este caso, cuando se recibe la notificación de la transferencia por mensaje de texto SMS, el destinatario se acerca a retirar el dinero en efectivo en el agente, sin abonar cargos para generar una agradable primer experiencia en principio, y el emisor tiene incentivos producir un efecto de red directo positivo ya que evitaría abonar el cargo del envío.

Numerosos estudios y análisis se han realizado sobre el caso de Kenia identificando las características claves que lo hicieron posible. Mas & Ng'weno (2010) detallan que el éxito del modelo tiene que ver con tres pilares fundamentales que el Operador Móvil comercializador M-PESA logró: la creación de conciencia y la construcción de confianza a través de la marca; la creación de una experiencia de usuario consistente, construyendo un amplio canal de agentes como red troncal ofreciendo servicios de depósito y retiro en efectivo; un precio al cliente y la estructura de comisión de los agentes focalizados en la voluntad de pago. Todo esto incentivó en la adopción temprana.

Flores-Roux & Mariscal (2011) destacan como lección del éxito la capacidad de M-Pesa de tomar ventaja de las economías de escala del sector informal, aprovechar su red de distribución, detectar la gran demanda de remesas y contar con el soporte del regulador bancario.

M-Pesa es sin duda uno de los casos empíricos más exitosos en la industria de pago como medio para acortar la brecha de exclusión financiera en mercados emergentes y lógicamente un modelo a seguir. Sin embargo, la replicación exacta del modelo funcionando de un país a otro tiende a fracasar o a obtener resultados inesperados, como tasas de adopción mucho más lentas, a pesar de la aparente similitud de ecosistemas, como se dio en el caso de Tanzania con el mismo producto M-PESA. El lema "Envía dinero a casa" no tuvo efecto ya que la mayor densidad poblacional se encuentra en zonas urbanas. Para este caso se necesitó rediseñar la estrategia de marketing y publicidad.

6.1.2 Caso M-KESHO

Modelo Colaborativo entre Operadora de Red Movil (Safaricom) y Entidad Bancaria (Equity Bank)

M-KESHO, un joint venture entre Safaricom y Equity Bank, es una suite de productos financieros demarca compartida que se montan en la plataforma transaccional M-PESA. No tiene cargo extra para abrir una cuenta M-KESHO, no requiere saldo mínimo ni cargos mensuales, las mismas características compartidas por la cuenta M-PESA. Los clientes pueden depositar y retirar dinero de su cuenta M-KESHO mediante la transferencias hacia y desde su cuenta de M-PESA. La diferencia radica en que las cuentas de M-KESHO pagan intereses, no tienen un límite máximo en emisión de saldos y están vinculados a los servicios de crédito y de seguros proporcionados por Equity Bank.

La disposición M-KESHO entre Safaricom y Equity fue exclusivo por un año, por lo que el producto al término de dicho periodo podría haber sido ofrecido por otros bancos. M-KESHO prometía traer la inmersión plena en el sistema financiero para muchos kenianos. Sin embargo, la adopción fue muy lenta.

Información de Febrero de 2012 obtenida del Banco Central de Kenia (CBK) muestra que M-KESHO tenía alrededor de 800.000 cuentas con 240.000 clientes que transaccionaron, mientras que seis meses después de lanzado, en Mayo de 2010, el producto tuvo 613.000 suscriptores, marcando por un lado que la tasa de adopción prácticamente se detuvo a dos años de lanzamiento, y por otro lado, muy poco uso ya que solo el 30% de sus clientes utilizaron los servicios.

Un estudio basado en cuestionarios a clientes de la región de Nairobi, encontró que solo el 1% había utilizado el servicio de seguros, el 10% había accedido a los servicios de préstamo, y el 10% el servicio de ahorro. Por otro lado descubrieron que el proceso de registración no era sencillo, debido a los requisitos de firma de documentación y la lectura de los términos y condiciones, e identificaron lentitud en el mismo. (Gakure et al, 2013).

El estudio concluye que los procesos burocráticos y la lentitud en el registro al servicio son factores que retrasaron la adopción, limitando endógenamente el crecimiento de los efectos de red positivos.

Como consecuencia M-KESHO se debilitó por el propio retroceso de sus patrocinadores en la promoción del servicio conjunto en favor de sus servicios exclusivos.

La complejidad de la cooperación necesaria entre el banco y el proveedor de servicios móviles tuvo dos resultados. En primer lugar, el hecho de que ambas organizaciones debían

beneficiarse de la asociación trajo aparejado un aumento los costos de transacción. El doble costo trasladado al cliente final atentó directamente con la externalidad de la red. En su lugar, debería haberse definido una estructura de precios tal, que apalancara los efectos de red.

En segundo lugar, la disposición compartida entre las dos empresas pudo haber creado desafíos para trabajar en conjunto. Aunque fue lanzado con mucho marketing, M-KESHO no ha sido promovido posteriormente, lo que pudo haber reflejado las dificultades que Equity Bank y Safaricom han tenido en la gestión de la asociación.

6.1.3 Caso M-SHWARI

Modelo Colaborativo entre Operadora de Red Movil (Safaricom) y Entidad Bancaria (Comercial Bank of Africa)

En los últimos años, Safaricom ha puesto en marcha una serie de servicios de valor añadido a través de su producto M-PESA en Kenia. Con el objetivo de trasladar su base de clientes más allá de las transferencias básicas de dinero, diseñaron lo que consideran la progresión natural de M-PESA al siguiente nivel proporcionando el acceso financiero a todos los kenianos.

En su nuevo intento para ofrecer más productos apalancándose en la plataforma de pagos, en este caso en conjunto con la entidad bancaria CBA, lo hacen alineados en la visión de una agenda de inclusión financiera completa para el 2030.

Una encuesta representativa a nivel nacional en Kenia, realizada por la consultora InterMedia, revela algunos resultados inesperados del servicio. A pesar del diseño de M-Shwari como un producto de ahorro y préstamo, sólo el 30 por ciento de los encuestados que usaron el producto informó haber sacado un préstamo, y sólo el 14% dijo que han ahorrado dinero para una compra o pago futuro.

Con tres millones de subscripciones, en los primeros 5 meses, los usuarios participan en la plataforma haciendo depósitos y retiros en primer lugar. Los resultados del estudio sugieren algunas hipótesis sobre cómo los usuarios de M-Shwari ven el producto y cómo prefieren utilizarlo. El objetivo parece ser el almacenamiento de dinero a corto plazo en lugar de ahorro a largo plazo.

6.1.4 Caso EQUITY BANK - MVNO

Modelo centrado en el Banco (Equity Bank)

Equity Bank es el banco más grande de Kenia en términos de bases de clientes, con 8,7 millones a finales del primer trimestre del 2014 y tuvo un crecimiento sorprendente en su red de agentes, cuenta con más de 11.000 frente a las 875 que disponía en 2011.

A principios de año 2014, logró abrir un nuevo frente en la batalla por el control del dinero móvil, fue una de las tres entidades beneficiadas por las Autoridades de Comunicaciones de Kenia (CAK - Communications Authority of Kenia) que obtuvo una licencia para ofrecer, en virtud de un nuevo régimen jurídico promoviendo la competencia, determinados servicios sobre infraestructura de empresas de telecomunicaciones.

Las licencias están enmarcadas dentro de la categoría Application Service Provider (ASP), con lo cual debe abonar un cargo por el uso de la red y realizar un acuerdo de colaboración entre las partes interesadas. La regulación de Kenia no cuenta con una disposición legal para la compartición de infraestructura, con lo que hay libertad a la hora de firmar acuerdos. En este caso, Equity Bank opera una MVNO, llamada Finserve, ofreciendo servicios tales como registro de clientes, emisión de tarjetas SIM, facturación y atención al cliente a los usuarios finales, utilizando la infraestructura provista por AirTel Kenia.[27]

Además de brindar los servicios estándar de telecomunicaciones como voz y datos, se planificó la creación de una plataforma sobre tecnología móvil a la que estarán migrando 12 de sus productos de servicios financieros a la red virtual[28]. La propuesta de valor de su plataforma de banca móvil está relacionada con el desembolso de préstamos y servicios de transferencia de dinero en efectivo para los ocho millones de clientes de la entidad crediticia, lo que representa la mayor amenaza competitiva al aún popular servicio M-Pesa de Safaricom. De conseguir en su nueva plataforma la participación de todos sus clientes bancarizados, se convertiría en la segunda más grande del país en términos de cantidad de usuarios.

Estratégicamente James Mwangi, CEO de Equity Bank, eligió una integración vertical en la cadena de valor de la industria de pago móvil con el fin, por un lado, de reducir los costos de transacción eliminando intermediarios, estimando que los costos cargados por los agentes serán de un 50% menos[29]. Por otro lado, logran posicionarse en lo que consideran el corazón de los pagos móviles, las tarjetas SIM. El Director de Finanzas, Innovación y Tecnología, Mr

27 Business Daily (May 30, 2014): "Equity banks on low cost for mobile money service".
28 Business Daily (May 30, 2014): "Equity banks on low cost for mobile money service".
29 Business Daily (Apr 30, 2014): "Equity seeks to halve transaction costs with mobile licence".

John Staley, fue citado en Daily Nation de Kenia: "Si vamos a proveer servicios móviles a clientes, necesitamos acceso a las tarjetas SIM […] Aquel que las controle, controla el ecosistema"[30]. Este nuevo posicionamiento sobre la cadena de valor de la industria de pagos, le permite volver competir con Safaricom.

La ejecución y éxito de su nueva dirección estratégica subyace en la creación de un gran efecto de red que permita su propuesta de plataforma multilateral ser el nexo y soporte entre todas las partes (ver figura6.1).

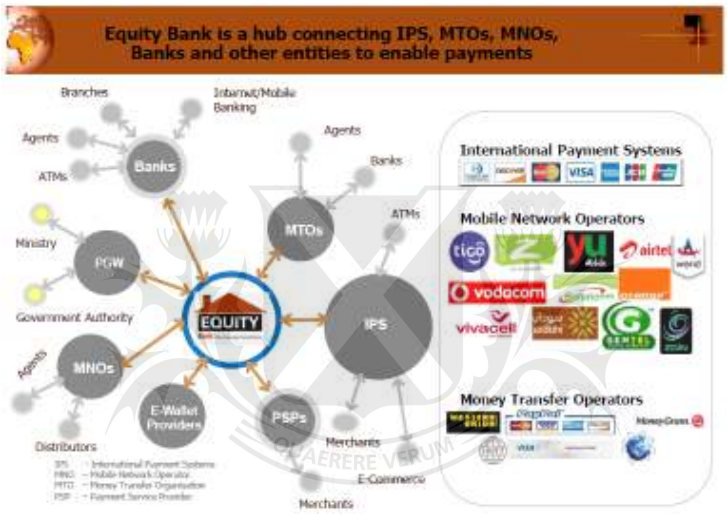


Figura 6.1. Plataforma Multilateral (Equity MVNO Strategy y Roll-out Plan, 2014)

Analizando los pasos del efecto de red, si tomamos en primer lugar la incorporación de los clientes actuales, dado que sus costos de alojamiento son prácticamente nulos, solo deben incorporar el nuevo "SIM Skin"[31], que el Banco da sin costo y es independiente del operador móvil que posea el cliente.

"Solo debe colocar la tarjeta SIM delgada en la parte superior de la tarjeta SIM del operador de telecomunicaciones." Comenta el CEO. Se podría objetar al respecto que en la práctica puede no ser tan transparente para el usuario final, quizás por algún inconveniente de compatibilidad tecnológica dada la coexistencia de una gran variedad de dispositivos móviles, o que podría afectar el servicio de voz y datos de su operador de red.

30 Daily Nation (Feb 18, 2014): "Book reveals how rivalry killed first mobile banking app". Mr Staley as quoted in the book: Money, Real Quick: Kenya's Disruptive Mobile Money Innovation by Tonny Omwansa and Nicholas Sullivan.

31 SIM Skin toma la forma de una hoja delgada de plástico que tiene un chip embebida y que puede ser colocada en la parte superior de una tarjeta SIM estándar dentro de un dispositivo móvil

Por otro lado, los usuarios pertenecientes a la plataforma tienen descuentos en los costos de transferencias a otros usuarios de la misma red, potenciando los efectos de red directos. Para los nuevos clientes prometen diferenciación de precios respecto del mercado, y bajos costos de entrada, como la opción de crear una cuenta bancaria desde el celular sin necesidad de acercarse a los puntos de contacto.

Desde la visión de retención de usuarios, puede diseñar estrategias que suban los costos de alojamiento múltiple como el ofrecimiento servicios ganados gracias a su buen desempeño en pagos en base al historial de comportamientos quedando evidenciado en la interacción con la plataforma, o la generación de un efecto cruzado de red muy fuerte y positivo.

El siguiente paso de efecto de red consiste en la creación de oferentes. Parte de la estrategia de implementación conlleva la distribución de 300.000 dispositivos móviles con NFC de forma gratuita a supermercados, restaurantes, kioscos y peluquerías para lograr la adopción del servicio. Equity Bank ya cuenta con socios estratégicos que forman parte de la plataforma como VISA y PayPal. Asimismo con una cartera de clientes inicial bastante atractiva tiene alta posibilidad de generar un efecto de red cruzado positivo para los oferentes.

El banco espera que 3 millones de clientes de mobile banking se muevan a su red y basan la expectativa de migración en la ventaja competitiva en costos de servicios sobre los de M-PESA[32]. Sin embargo, el éxito de la iniciativa estará dado por la cantidad de clientes que pueda adquirir desde su estrategia de precios diferenciada y la capacidad de generar valor en forma continua para mantenerlos disponibilizando más ofertas que impacten indirectamente en un aumento de la voluntad de uso y pago de los usuarios, y esto a la vez influya directamente en la propia red de contactos de la persona.

6.1.5 Conclusión de los Casos

Los casos demostraron que el mercado de pago móvil es altamente competitivo, con variedad de ofertas, que cuenta con diferentes alternativas respecto de modelos de negocios en función del ecosistema y del posicionamiento de los jugadores en la cadena de valor.

En particular para el modelo de negocio colaborativo, el éxito en base a los casos presentados, pareciera ser que parte de tener una visión estratégica compartida respecto de la colaboración, además de una capacidad de negociación, estrategia de precios y una gestión de

32 Business Daily (Apr 30, 2014): "Equity seeks to halve transaction costs with mobile licence".

implementación que satisfaga a ambas partes. Para el caso de M-Kesho el conflicto de intereses provocó la falla del modelo.

En relación a los productos financieros, tomado los ejemplos descriptos, se desprende que el objetivo inicial de los productos diseñados se ve desdibujado por el uso limitado que en la práctica le dan los clientes. Vale la pena preguntarse, si fueron diseñados ajustados a la demanda de estos nuevos segmentos de mercado, o si existen otras necesidades primarias que cubrir antes de llegar a esa instancia, como por ejemplo la falta de educación relacionada a la administración de finanzas personales.

6.1.6 Adaptación frente Evolución Tecnológica

La creciente tendencia de adopción de smartphones también está llegando a Kenia presentando nuevas alternativas a los modelos de negocios actuales. La incorporación de aplicaciones en los teléfonos celulares logra una cierta independencia del sistema operativo, chip y operadora móvil.

Por otro lado, con una creciente penetración de internet se plantean nuevos escenarios, hasta el momento no vistos en Kenia, como Facebook lanzando su aplicación internet.org para conectar a los desconectados[33].

La mayor barrera superada por los consumidores es la de adopción al dinero móvil, la costumbre de dejar de lado el dinero en efectivo reemplazándolo por el digital y el conocimiento adquirido en servicios digitales. De esta forma, las iniciativas actuales de pagos móviles deben evolucionar a la par de la adopción tecnológica de sus clientes. Lograr subir las barreras de salida para dificultar la migración de usuarios frente a grandes jugadores como Facebook, y al mismo tiempo continuar aumentando el efecto de red bajando las barreas de entrada a fin de conseguir más adeptos a sus plataformas.

6.1.7 Regulación

El Banco Central de Kenia (CBK), el organismo responsable de la regulación de los servicios financieros digitales, fue participe desde que se originó la idea hacer un piloto de prueba de M-Pesa en el 2004 con la postura de experimentar primero y luego regular. A medida que fue evolucionando emitió una serie de proyectos de reglamentos en 2013 que trabajarían para

[33] http://www.itwebafrica.com/mobile/309-kenya/233757-facebook-to-launch-internetorg-app-in-kenya

aumentar la competencia, fomentar la interoperabilidad, mejorar la estabilidad del sistema y proteger contra el riesgo sistémico. El proyecto de regulación aún no se ha promulgado, pero denota hacia donde el CBK tiene la intención de ir.

6.2 América Latina y el Caribe

6.2.1 Iniciativas de Pagos Móviles

América Latina y el Caribe (LAC) es una región muy diversa en cuanto al desarrollo social y económico y también lo es en niveles de penetración móvil tanto de suscriptores únicos como de conexiones. El mercado móvil es hoy el cuarto más grande del mundo, con casi 326 millones de suscriptores únicos y 718 millones de conexiones en septiembre de 2014.

Poco más de la mitad de la población de la región está ahora suscripta a un servicio móvil, y se espera que esa cifra llegue al 60% para el año 2020, en línea con el promedio mundial. La tasa general de penetración de conexiones en toda la región era del 112% en septiembre de 2014, muy por encima de la media mundial del 96%; y las de suscriptores en los mercados más grandes van desde el 37%, en México hasta 77% en Costa Rica[34].El gráfico a continuación muestra el detalle por país. (ver figura 6.2)

Universidad de SanAndrés

[34] GSMA (2015)

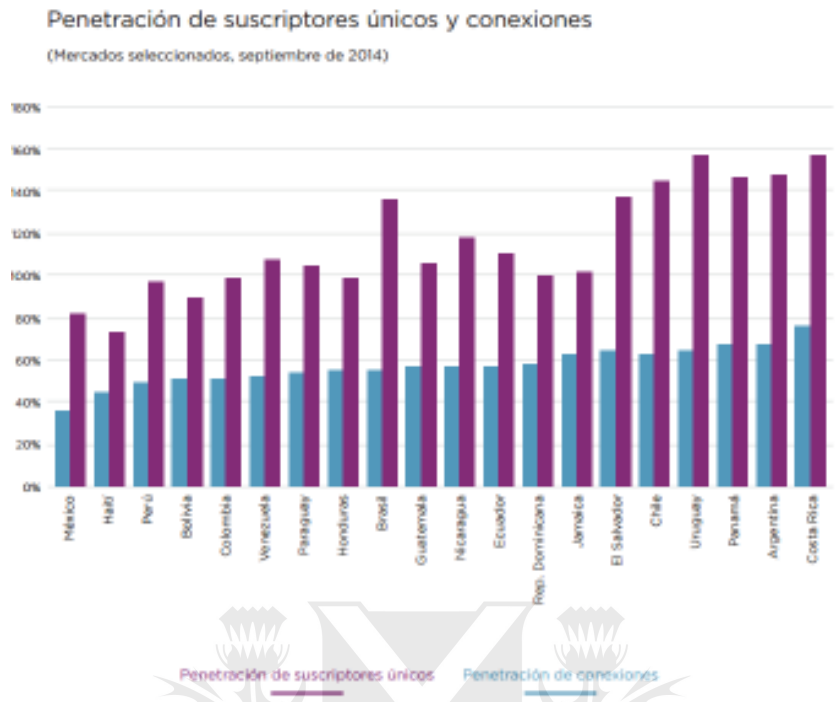


Figura 6.2. Porcentaje de suscriptores únicos y conexiones (GSMA, 2015)

Los desarrollos de iniciativas de sistemas de pagos móviles en la región también se han incrementado. La cantidad y variedad de modelos presentes refleja que al momento no hay uno con capacidad y envergadura para afianzarse y convertirse en el modelo tipo. Son iniciativas que se van probando y perfeccionando con el uso. En muchos casos, la regulación moldea formalmente el ecosistema acompañando las implementaciones y en otros es uno de los principales factores que determina la forma.

Antes de comenzar con las iniciativas, a modo de resumen de capítulos anteriores, se enunciarán las características de la región que influirán en los modelos de negocios seleccionados:

La distribución poblacional en función de **variables geográficas** en los países de América Latina y el Caribe respecto de la población urbana y rural es cada vez menos significativa. La región dejo de ser principalmente rural, el 79% de la población vive en pueblos y ciudades comparado con el 37% de población de la región África Subsahariana, por lo que la una iniciativa de pagos móviles bajo el lema 'Envía dinero a casa' como en Kenia no tendría resultados tan favorables.

Como se vio en la sección de BoP, la **concentración de ingresos** tiende a estar en los segmentos de USD 1000 a 3000 anuales per cápita, lo cual podría significar que tienen otra disponibilidad de consumo respecto a países de África Subsahariana. Analizando el gasto por **consumo sectorial**, los países de LAC tienden a gastar más en promedio en sectores como TIC que el resto de las regiones, y dentro del sector TIC el servicio de telefonía móvil es predominante en los gastos reportados.

Respecto de la **Bancarización** de la región de América Latina y el Caribe, respondiendo a la característica del *acceso* está dada por la cantidad de sucursales de bancos comerciales y cajeros automáticos a nivel país por cada 100.000 habitantes. Encabezando la lista por cantidad de sucursales se encuentran Perú, Brasil, Ecuador, Guatemala, Belice, Panamá, Costa Rica y por ATMs Brasil, Chile, Costa rica, Argentina, Panamá, México y Ecuador. Respecto de la *frecuencia de uso*, en el 2014 el porcentaje de cuentas de adultos de LAC que no tuvieron ningún depósito o retiro de dinero es de aproximadamente un 10%, indicando que los que tienen acceso las usan con cierta frecuencia[35].

Habiendo caracterizado a la región, a continuación se proseguirá con las alternativas clasificadas por los diferentes modelos de negocios adoptados. Los modelos identificados responden a los mencionados en la sección 3.5 con algunos ajustes de los actores involucrados y se enmarcan en cuadrantes de acuerdo a la conjugación entre el nivel de integración financiera, de acuerdo a los servicios ofrecidos por los jugadores participantes, con las barreras encontradas para las entidades no financieras según los entornos regulatorios.

Cabe mencionar que los casos presentan una numerosa variedad de características y particularidades que para poder efectuar una clasificación implica abstraerse de algunos aspectos. Los límites de clasificación son líneas delgadas de división que no reflejan con certeza todos los matices de la realidad, pero se tomara un criterio al respecto, que lejos de ser el único, intentará simplificar la visión para su entendimiento.

[35] Global Findex Inclusion Database, 2014

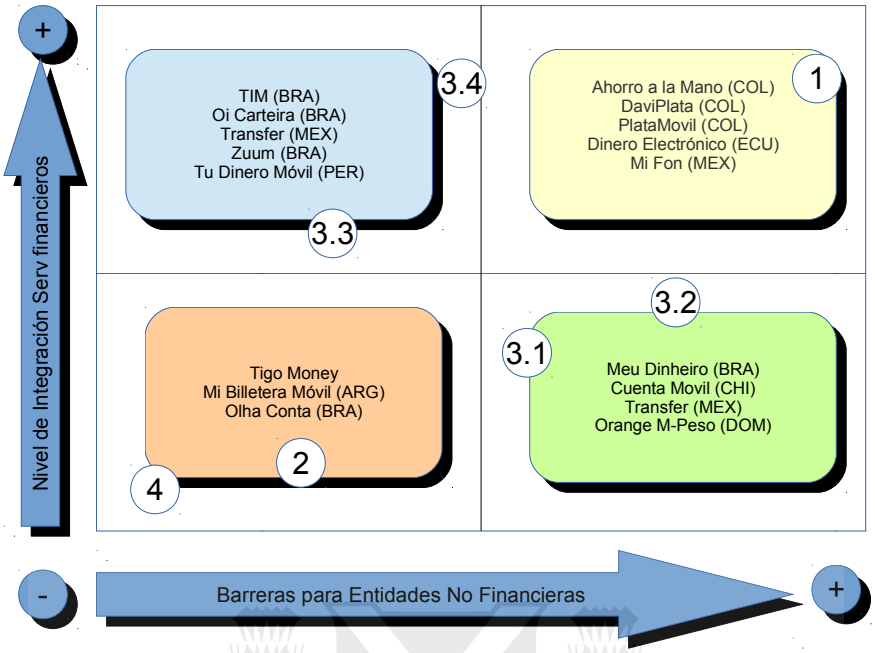


Figura 6.3. Clasificación de modelos de negocios (Elaboración Propia)

El cuadro de la figura 6.3 muestra que cuanto mayor sean las barreras para las empresas no financieras, más participación se les da a las entidades bancarias o los actores tradicionales de la industria, y la misma relación se presenta en el nivel de integración financiera.

En el cuadrante superior derecho se encuentran los modelos en los que los bancos asumen el control de la mayor parte de la cadena de valor (Tipo 1), como es el caso de Colombia con "Ahorro a la Mano" de Bancolombia que adquirió la MVNO Uff!, similar al caso de Equity Bank en Kenia, o el caso de Ecuador con "Dinero Electrónico".

En el otro extremo se sitúan las Operadoras de Red Móvil (Tipo 2) tomando la responsabilidad de las funciones de la cadena de valor, como Tigo Movil presente en países del Centro y Sur de América, o Digicel en el Caribe, siguiendo los pasos de Safaricom con M-Pesa relacionándolos con los casos en Kenia.

En el mismo cuadrante se ubican los proveedores de servicios independientes (Tipo 4) como son "Olha Conta" en Brasil y "Mi billetera Móvil" en Argentina, que proveen la plataforma de pagos y la gestión de las cuentas, trabajan independientemente del proveedor de la red y al ser jugadores chicos cuentan, en primera instancia, con menos barreras.

Los dos cuadrantes restantes representan los modelos de tipo colaborativo que tienen combinaciones de actores (Tipo 3). Algunas son alianzas entre operadoras móviles con

instituciones bancarias (Tipo 3.1) con casos como "Meu Dinheiro" en Brasil con una alianza entre América Móvil y Banco Bradesco, o "Transfer" en México con América Móvil y Banco Banamex, similares a los estudiados en Kenia que involucraban a Safaricom con BCK y Equity Bank. Otro de los colaborativos que incluyen a los bancos son los asociados conproveedores de servicios independientes que actúan como gestor de redes transaccionales "DDDedo" en Colombia (Tipo 3.2).

La particularidad de esta forma de trabajo en conjunto es que la operación está bajo la licencia del socio estratégico bancario, el servicio se apalanca en la red de agentes que ambos aportan y la base de clientes viene de la mano de la operadora (en 3.1).

Continuando con los modelos colaborativos encontrados en el cuadrante superior izquierdo, se encuentran las cooperaciones entre operadoras de red móviles y proveedoras de servicios de pagos (Tipo 3.3) como el servicio "Zuum" en Brasil lanzado por MFS un joint venture entre Mastercard y Vivo (Telefónica) o "Tu Dinero Móvil" en Perú otra unión entre Mastercard y Movistar Perú. La particularidad de este modelo es que se requiere una licencia como entidad emisora de dinero electrónico.

En el último modelo colaborativo (Tipo 3.4) participan de tres actores: bancos, operadoras de red móvil y empresas proveedoras de servicios de pagos. Se pueden mencionar tres casos: dos de ellos son de Brasil: "Oi Carteira" cuyos integrantes son Oi, el Banco do Brasil y VISA; y "TIM Multibank Caixa" con Mastercard, Caixa Economica Federal y TIM.

Visa y Mastercard oficializan como responsables de la plataforma de pagos, procesamiento de transacciones y score del cliente. Los bancos como gestores de las cuentas y proveedores de servicios financieros, y las MNO como promotores y comercializadores del servicio en su base de clientes.

El tercer caso es el de México con el servicio también llamado "Transfer" pero sus socios son Telcel (América Móvil), Banco Inbursay Mastercard. El último ofrece una tarjeta de débito adicional asociada a la cuenta.

En el cuadro clasificatorio se han utilizado algunas de las iniciativas con el objetivo de explicar los modelos y los actores identificados, sin embargo la tabla de la página siguiente contiene el relevamiento completo detallando los servicios ofrecidos y algunas observaciones particulares.

Características comunes

A pesar de las diferencias en los modelos de negocios, se pueden identificar aspectos en común de las implementaciones como la definición de límites máximos de valor almacenable en las cuentas de dinero móvil y en los montos de transferencia. En cumplimiento normativo de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, se establecieron límites de operación con el dinero móvil. Si las cuentas requieren mayor límite deben originarse directamente en entidades bancarias y utilizar otros mecanismos transaccionales.

Otra de las características en común, que además facilita la adopción de este tipo de cuentas, es que tienen flexibilidades a la hora de solicitarlas. Son cuentas individuales, únicas y simplificadas diseñadas para satisfacer las necesidades de transacción de individuos de bajos recursos con requisitos mínimos de documentación. En todos los casos se requiere el número de identificación personal y el número de teléfono celular. La mayoría puede crearse directamente desde el teléfono celular, algunas requieren la aceptación de términos y condiciones, y otras la firma de un pequeño contrato. Esto normalmente está sujeto a la regulación establecida.

Respecto de tarifas de pagos móviles, se manejan varias estructuras de comisiones de los servicios, aunque por lo general son todos basados en transacciones, es decir los honorarios son cobrados sobre las transacciones base a los consumidores. Las transacciones pueden incluir tanto los pagos a otros (P2P), pagos de facturas, como los depósitos o retiros de dinero en efectivo.

En general, el cobro de los servicios se fija en base a la motivación intrínseca de la iniciativa para generar comportamientos que beneficien su servicio. Por ejemplo, cobrar únicamente una tarifa por la transacción de retirar dinero en efectivo con el fin de incentivar el volumen de transacciones dentro del ecosistema; que los pagos P2P entre miembros de la misma red sean sin costo; o para atraer nuevos clientes el retiro de efectivo por miembros que no son de la red es gratuito pero se cobra al que lo envía.

Por otro último, las entidades emisoras de dinero electrónico deben tener un mecanismo de respaldo, sea un fondo de fideicomiso o seguro de depósito en entidades autorizadas que respalde el 100% del dinero en operación y el emitido. La mayoría tiene específicamente determinado que no puede intermediar el dinero y todos deben garantizar la convertibilidad al efectivo en todo momento.

El uso de los productos presentes en la actualidad en LAC difiere sustancialmente del que se da en la región de África. En América Latina predomina el uso destinado a servicios, pago de facturas y a comerciantes, mientras que en la otra son los pagos de tipo P2P.

Algunos casos para mencionar

*Zuum (Brasil):*Zuum es una empresa conjunta creada entre Vivo y Mastercard, que requiere una licencia particular para brindar servicios financieros móviles. Tiene además de la cuenta móvil la opción de solicitar una tarjeta de crédito prepaga. Este tipo de asociación descarta a los bancos en el terreno pagos móviles yes posible en un contexto país que tiene las características para hacerlo.

Brasil es visto como un líder mundial en la banca sin sucursales, con una de las redes de agentes más extensas del mundo, y por otro lado cuenta con un sector de comunicaciones móviles muy competitivo: El mayor operador, Vivo, tiene una cuota de mercado del 29%, seguido por TIM (26%), Claro (24,5%) y Oi (18,5%)[36]. Donde los cuatro han desarrollado oficialmente algún tipo de solución de servicios financieros móviles.

Ahorro a la mano (Colombia): Iniciativa de Bancolombia, es una cuenta de ahorro sin costo que se crea desde el teléfono celular para cualquier compañía Claro, UFF,Tigo y Movistar. Al ser un producto bancario tiene beneficios como intereses por el monto ahorrado en la cuenta, posibilidad de realizar otro tipo de transacciones como recibir remesas internacionales o efectuar pagos de microseguros. Solo cobra comisión al retirar efectivo de cualquier agente.

Por otro lado, se puede mencionar que el Grupo Bancolombia adquiere la operadora Uff! Móvil con el propósito lograr mayor competitividad en el mercado de los servicios financieros apalancándose en la una red de ventas y alrededor de 100.000 puntos de recarga de Uff! en grandes superficies, cadena de almacenes, distribuidores y tiendas en todo el país.

Transfer (México): Transfer en México es una asociación entre tres entidades Telcel, Banco Banamex y Banco Inbursa. Cada banco participa en un modelo diferente, en el caso de Banco Ibursa agrega como asociado a Mastercard. Las cuentas de dinero móvil son cuentas de ahorro especiales, y en el último caso se asocia una tarjeta de débito adicional.

Mi Billetera Móvil (Argentina): impulsada por Sicom SA, una empresa con dinamismo y visión innovadora que, a lo largo de su trayectoria, diversificó su cartera de productos y

[36]http://www.cgap.org/blog/mobile-payments-brazil-ready-set-go

servicios apostando al crecimiento de sus core business generando estratégicamente un ecosistema con sus unidades de negocio. En esta oportunidad, apalancándose en la tecnología y las nuevas tendencias mundiales, lanza su propia billetera virtual con la aplicación "Sos Móvil"pensada para incluir los que están fuera del sistema bancario.

El desarrollo de la billetera esta apalancado en su propia red de agentes (Sicom Pagos) para lograr la carga de la billetera, a través de un mecanismo llamado "vuelto seguro". Cuando un cliente paga su factura en Sicom Pagos se carga el vuelto, siendo menor a ARS$15, directamente en la billetera del cliente, quedando disponible para que la próxima factura, si tiene el monto suficiente pueda pagarlo desde el celular.[37]. Con 50.000 cuentas creadas, SosMovil es posible gracias al propio ecosistema en el que se encuentra inmersa.

6.2.2 Enfoques Regulatorios

Desarrollar el marco regulatorio es un factor elemental que da soporte a la competencia entre los diferentes acercamientos al mercado por parte proveedores de servicios bancarios y no bancarios. Basadas en las recomendaciones de los cuerpos normativos globales (SSBs)[38] las reglas establecidas por el regulador tienen que:

- ✓ Permitir a no bancos emitir dinero electrónico (o su equivalente, en algunos casos permiten ofrecer servicios bajo otros nombres, como dinero móvil, pago móvil, o deposito electrónico) a través de:
  - licencias directas
  - armar una subsidiaria para este negocio
  - aplicar para una licencia de pagos bancaria (o equivalente)
  - prestar el servicio de dinero móvil en virtud de no objeción para no bancos o de su banco asociado, en espera de la aprobación de una regulación específica.
- ✓ E imponer requisitos de capitales iniciales o en continuidad proporcionales a los riesgos del negocio de dinero electrónico.
- ✓ Y permitir la utilización de las redes de agentes para efectuar operaciones de 'depósito y retiro'.

[37] Ver Anexo 10 – Entrevista a Raúl Zarif
[38](CGAP, 2011)

- ✓ Y no prescribir la implementación de modelos específicos de interoperabilidad sin tener en cuenta un enfoque impulsado por el mercado.

A los efectos de evaluar la regulación y supervisión de las implementaciones, se pueden dividir en dos grupos generales. Uno basado en la banca, donde el cliente tiene una relación contractual con el banco y este banco subcontrata algunas actividades a uno o más proveedores de servicios. Y el otro grupo, donde el cliente tiene una relación contractual con una entidad emisora de dinero electrónico no bancaria (como un MNO) y un banco normalmente tiene el circulante del dinero electrónico.

En particular para América Latina y el Caribe, solo *seis* de los 19 mercados de dinero móvil en tienen un ambiente establecido bajo normas reguladas hasta abril de 2015. Dentro de ellos podemos identificar en un extremo los que consideran el dinero electrónico como un depósito bancario y sólo puede ser ofrecido por los bancos, pero a través de una disposición de ley bancaria se permite la creación de bancos especializados con regulación "más flexible". Es el caso de México, donde las entidades no bancarias pueden adquirir una licencia especial para emitir instrumentos de pago, en las que se requiere menos capital y menos carga de información de lo que se requiere para los bancos. El beneficio de este "banco de pagos" es que se integra de forma natural con el resto de la infraestructura bancaria (tarjetas, ATM, etc), "hereda" el resto de la normativa sobre AML (*Anti-Money Laundering*)/ KYC *(Know your customer)* / CFT (*Countering Financing of Terrorism*) y el aprovecha el uso de agentes como corresponsales bancarios.

En el otro extremo, se sitúan los que no consideran al dinero electrónico como un depósito, y puede ser emitido por un tercero con licencia otorgada por la autoridad competente del sector financiero. Perú, Brasil, Bolivia y Paraguay son adeptos a este modelo. Estas entidades no bancarias creadas específicamente con aval legal para emitir dinero electrónico, llamadas compañías de pagos o emisoras de e-money, deben crear cuentas de fideicomiso equivalentes al valor de dinero electrónico emitido y no se les permite intermediar con los fondos.

En el medio, se presentan los modelos que consideran al dinero electrónico como un depósito pero puede ser emitido por entidades no bancarias. Dado que es considerado un depósito puede estar sujeto a seguros de depósitos y devengar intereses.

Los casos particulares de El Salvador y Honduras, están presentando en el Congreso opciones de regulaciones que permiten disponer de licencias específicas para operar pagos móviles

domésticos. Una vez aprobadas darán una estabilidad legal a los sistemas que ya tienen desplegados en sus mercados y permitirán promover aún más su expansión.

El siguiente gráfico esquematiza las tendencias regulatorias respecto del dinero electrónico y en la tabla 10.2 del anexo se puede apreciar las comparaciones regulatorias con mayor detalle.

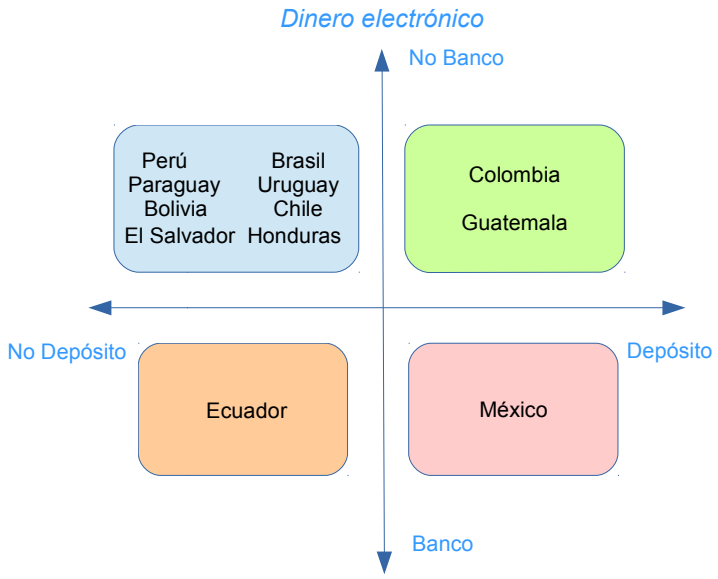


Figura 6.4. Regulaciones del Dinero Electrónico (Elaboración propia)

Casos Particulares

Perú y Ecuador se destacan por su propuesta diferenciada ya que se originan desde iniciativas a nivel nacional. En el caso de Perú la propuesta surge de una Asociación de Bancos denominada ASBANC quienes están preparando el lanzamiento de una plataforma de dinero electrónico abierta e interoperable. Se trata de la creación de una propuesta de valor unificada para consumidores con bajos ingresos. Asociados con Ericsson, miembro del programa "Mobile Partnership Program" de MasterCard, están desarrollando la plataforma y esperan lanzarla para el 3Q de 2015. Para facilitar la implementación y futura administración, las empresas asociadas han creado una nueva compañía llamada Pagos Digitales Peruanos (PDP).

La idea es similar a la que plantea Equity Bank en Kenia (sección 6.1.4) al querer posicionarse con la creación de una plataforma de naturaleza multilateral como un pilar central en el ecosistema de dinero electrónico.

El modelo de Ecuador tiene la particularidad de ser un acercamiento a los servicios financieros móviles de índole político antes que comercial ya que se trata de la creación de un "Sistema de Dinero Electrónico" (SDE) donde el único emisor y administrador del dinero electrónico es el Banco Central de Ecuador (CBE)[39] y la distribución estará determinada por un esfuerzo colaborativo en conjunto entre el sector público y privado. Esto es, las redes de agentes serán contratadas a las cooperativas financieras, cooperativas de crédito, redes de pago, y los operadores móviles locales.

Por lo tanto, los clientes abren su cuenta de dinero electrónico directamente en el Banco Central en forma remota a través de un teléfono celular y la asocia a un monedero electrónico que será otorgado por la compañía de la línea telefónica.

La promoción de la inclusión financiera es uno de los grandes motivantes del proyecto, sin embargo no es el único. Este lanzamiento desde el Gobierno tiene como objetivo además reducir los altos costos en los que incurre por la gestión del efectivo para mantener la oferta de dólares de la nación y renovar viejos billetes.

6.2.3 Entrevistas con Expertos

Con el fin de comparar las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los casos, se entrevistaron a expertos en materia de implementaciones de pagos móviles destinados a la base de la pirámide sin cuentas, por un lado Samar Sleiman CEO de la startup "Olha Conta" que hace unos meses comenzó su funcionamiento en Fortaleza, Brasil; y por otro lado, también dentro de los outsiders de la industria como proveedor de servicios independiente, se entrevistó a Raúl Zarif, Presidente y Gerente General del "Grupo Sicom" que creó su propia billetera virtual "SOS Móvil" en Argentina.
Completando el panorama desde la visión de un experto en Pagos Móviles e Inclusión Financiera, se entrevistó a Jeffrey Bower, quién tuvo participación directa en las implementaciones de Haití y Perú de la mano de Scotiabank y ahora se desempeña como asesor estratégico en "Better than Cash Alliance" una organización que forma parte de Naciones Unidas.

Los entrevistados coinciden que el desafío central de estas implementaciones es que las personas ya disponen de un producto que conocen y están acostumbrados a usar: el efectivo.

[39] http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/2.6-Fausto-Valencia-BCE-Sistema-de-dinero-electr%C3%B3nico.pdf

Por lo tanto para lograr la adopción de esta forma de pago, la propuesta de valor tiene que ser tan alta que logre reemplazar lo que actualmente están usando, tiene que ser tan fácil, cómodo y simple para modificar el hábito de consumo. La motivación en la adopción no es entonces una cuestión de mero deseo sino de la satisfacción de una necesidad. Está dada en la proposición de valor del servicio.

Dentro de las necesidades que detectaron los entrevistados en la BoP se encuentran temas relacionados con la inseguridad de llevar el dinero en efectivo encima, como uno de los factores más importantes, también el ahorro de tiempo, ya que se pierden horas en largas esperas solo para pagar la factura de los servicios.

Al preguntarles ¿Cómo se logra armar una propuesta de servicio?, los tres hicieron hincapié que ninguna entidad, ni bancos, ni un empresas de telecomunicaciones pueden llevar el valor suficiente para cambiar el hábito de las personas por si mismos. La repuesta es haciendo funcionar un *ecosistema* donde todas las partes, las telcos, bancos, asociaciones de pagos, gobiernos y grandes compañías de distribución participen en la misma actividad para llevar la misma oferta a las personas. “Si cada entidad utiliza el medio de pago que cree más conveniente, las personas terminan usando el medio más aceptado: el efectivo. Pero si todos ellos se juntan y deciden hacer un sistema, más allá de la plataforma, que unifique los criterios y sobre ellos cada uno ofrezca su producto o servicio tendrá más fuerza para competir con el efectivo.” comenta Jeffrey Bower.

Por su parte Raúl Zarif, concuerda que el ecosistema generado por las unidades de negocio de su propia empresa, es lo que le permitió lograr una tracción en su billetera móvil. En el caso de Samar Sleiman, al ser independientes se apoyan necesariamente en otros actores del ecosistema, como ONGs, Cocacola Foundation, comerciantes locales, entre otros.

Con respecto a la base de la pirámide, las opiniones son coincidentes en que hay un desconocimiento por parte de los bancos tradicionales, que no entienden cómo funcionan las vidas en la BoP y que existen diferentes razones por las que esas personas quieren participar o no. No es únicamente importante el precio y las funcionalidades del producto, sino las necesidades que satisfacen. Varios de estos productos han fallado en la adopción, por la falta de investigación en muchos aspectos del mercado destino, por ejemplo las formas de ahorro o de percepción de sus ingresos.

El interrogante a responder es entonces por qué una persona necesita una cuenta y qué facilita una cuenta bajo el contexto y ecosistema en que se encuentra inmerso.

Puntualmente a Jeffrey Bower se le preguntó por los casos que considera exitosos a nivel mundial y comentó que considera tan solo cuatro (entre ellos los de Kenia), y coincidentemente tienen modelos de negocios centrados en el operador. Las características que tienen en común son: presencia de telcos muy poderosas, la estructura de bancos es débil, un gran segmento poblacional desatendido y la necesidad de los pagos móviles como un servicio que facilita la transaccionalidad. Cuando en un mercado existen dos o más operadoras móviles con un market share similar, se ven menores niveles de éxito porque las soluciones tienden a desarrollarse únicamente por las entidades participantes en el modelo de negocios, e involucran solo a esos participantes. Deja de tener utilidad para el usuario.

El concepto de interoperabilidad surge en este punto, con opiniones unificadas respecto de la criticidad del tema, ya que envuelve a todos los actores en el ecosistema y porque no pierden de vista que están tratando de competir contra una inversión de 150 años y de billones de dólares para desarraigar un sistema de infraestructura que ya existe.

7 Oportunidades y Desafíos para los Bancos

Partiendo del análisis y relevamiento en América Latina y el Caribe, se evaluará cómo las cinco fuerzas enunciadas por Porter (2008) moldean la estructura de la industria de pagos móviles desde la visión de los bancos.

Figura 7.1. Modelo de 5 fuerzas de Porter (2008)

Comenzando el análisis por la fuerza que ejercen los compradores, se puede deducir que el poder de negociación es alto ya que son los consumidores quienes deben percibir los incentivos suficientes para adoptar los pagos móviles y dejar el efectivo. Una de las barreras de adopción podría ser el desconocimiento de los servicios ofrecidos por las entidades bancarias ya que no los han usado, o que el costo es demasiado frente al beneficio percibido, entre otras.

Continuando con los proveedores, desde el punto de vista bancario, el poder que ejercen es de suma importancia, ya que los bancos recaen sobre la infraestructura de muchos para poder operar un servicio de este estilo. Por ejemplo, la red de transmisión es un servicio de las empresas de telecomunicaciones tienen un cobro por su servicio de SMS y USSD con los que pretenden maximizar sus beneficios, a menos que exista una alianza que permita reducir los costos estos deberán absorberse o trasladarse al cobro de la transacción. Lo mismo sucede con otras redes que dan soporte a la distribución por ejemplo los ATM o POS.

Con respecto a los sustitutos, el producto por excelencia es el efectivo que realiza la misma función con un instrumento diferente y conocido. Al margen de este medio conocido y dependiendo del país de LAC analizado se puede encontrar más competencia de servicios de pagos móviles pero lanzando por empresas ajenas a la industria tradicional, o en algunos casos la tarjetas conocidas pero en formato prepago creadas por compañías procesadoras de pagos.

La fuerza de los nuevos participantes es una de las más altas que influyen en la industria. Entre los nuevos actores que amenazan a los bancos podemos distinguir: los proveedores de tecnología, empresas especializadas en procesamiento de pagos, empresas distribuidoras que poseen una gran ventaja en términos de infraestructura logística, las cadenas comerciales nacionales, que tienen relación directa con sus clientes y una considerable distribución física, etc.

Por último, la rivalidad entre los competidores varía respecto de los países analizados. En aquellos donde hay una única implementación de pago móvil la rivalidad será baja, y aumentará a medida que se van incorporando más iniciativas. La rivalidad se acentúa en forma notable en los contextos que tienen cuatro o cinco implementaciones, más aún si los competidores son similares en tamaño y poder, ya que tendrán la intención de liderar esta industria y precipitará la lucha por ganar más cuota de mercado.

Se puede concluir entonces que, en general, la industria en LAC de pagos móviles para no bancarizados está marcada por un alto nivel competitivo debido a la cantidad de actores involucrados y los productos sustitutos. Pero aúnes incierto su éxito ya que depende de la eliminación de una barrera de entrada en común: la adopción de los consumidores.

En base a la investigación y análisis realizado a lo largo del trabajo se pueden esbozar qué oportunidades tienen los bancos para participar en los pagos móviles como medio de bancarización de la BoP. Las estrategias de acción se agrupan en las siguientes categorías:

- ✓ De ataque: frente a la competencia de un outsider de la industria tomar una estrategia ofensiva no solo apuntando a controlar la cadena de valor de los PM y ofrecer servicios financieros, sino a desarrollar nuevos frentes de negocio participando en otras industrias. Esta estrategia le proporciona el control total del cliente, de las cuentas de dinero móvil, libertad en la gestión y permite reducir los costos de transacción. Son los casos de Equity Bank que lanzo su propia MVNO en Kenia y Bancolombia que adquirió una.
- ✓ De colaboración: Esta estrategia tiene que ver con la defensa de la posición en la cadena de valor ante la amenaza de iguales formas de brindar servicios financieros, impulsadas por otros bancos competidores en el país o por outsiders de la industria.
  La mayoría de los casos planteados eligen aliarse o adoptar modelos de negocios colaborativos para unificar capacidades. Como se ha visto en capítulos anteriores existen variados niveles de cooperación con diferentes actores. Pueden ser una combinatoria de bancos con operadoras de red móviles, proveedores independientes, etc. La oportunidad de los bancos es acceder a la base de clientes del aliado, así como la información relativa al nivel de uso y transaccionalidad de la plataforma de pagos móviles, para basar sobre ellos su oferta de servicios bancarios. La cuestión central a resolver es quién tiene en definitiva la relación cara a cara con el cliente.
- ✓ De espera: se adopta esta postura porque los bancos disponen de recursos limitados o prefieren no invertir en modelos de negocios aún no verificados y que se encuentran iterando en su perfeccionamiento a modo de prueba y error. Podrían considerar que es una etapa prematura en la madurez del mercado por la incertidumbre en la adopción de los pagos móviles. Esperan a ver la evolución para tomar una decisión, y mientras tanto pueden proveer sus servicios habituales como tener el fideicomiso de garantía respaldatoria que necesitan por regulación otras entidades para operar.

Desde el punto de vista de la generación de ingresos, para las entidades bancarias puede desprenderse directa o indirectamente de los servicios de pago móvil. En el primer caso, la forma de monetización está presente en la estructura de precios que varía de acuerdo al modelo de negocios, los acuerdos realizados, objetivos perseguidos, entre otros. Sin embargo es importante aclarar que por el monto que se transfiere en este tipo de segmentos, el precio debe ser el más ajustado posible, de otra forma el servicio termina siendo muy costoso para el cliente y deja de ser atractivo.

La generación indirecta enfoca la obtención de ingresos desde otros frentes apalancándose en el volumen que generan los pagos móviles. El primero a mencionar depende exclusivamente de la normativa regulatoria definida en el país y está relacionado con la posibilidad de intermediar el dinero, se da únicamente en los pocos países que consideran al dinero electrónico como un depósito y dónde coincidentemente los bancos ocupan un rol importante en la cadena de valor.

El otro camino indirecto es desestimar o reducir los beneficios por transacción y considerar que el punto clave para las entidades bancarias es el agregado de servicios bancarios sobre los pagos móviles. Basados en la información obtenida a partir de los pagos móviles generarían un historial de comportamiento de consumo y ahorro que podría derivar en el ofrecimiento futuro de otros productos y servicios bancarios. Es una oportunidad para acceder y absorber información de la BoP, apalancándose en las nuevas tendencias tecnológicas que manejan grandes volúmenes de información, como big data, permitiendo identificar casos positivos y rentables perfeccionando las ofertas con calidad y a precios razonables ajustadas a niveles tan detalladas como microsegmentos.

Los pagos móviles no solo representan una innovación en el canal de acceso al sistema financiero formal, sino también una innovación en el servicio. El gran desafío es centrarse en el cliente BoP.

Se ha descripto en el capítulo dedicado a este mercado que tiene particularidades en su composición, la forma de financiarse y que presenta vulnerabilidades. Por lo tanto, se tiene que transformar en un pilar esencial en la visión, que implica poner sus aspiraciones y necesidades como centro de la estrategia de negocios y de la toma de decisión. Esto podría requerir la inversión de un esfuerzo significativo en rediseñar no solo la operatoria del

negocio sino la mentalidad de la organización. Las implicancias de esta visión centrada en el cliente BoP conllevan reevaluar varios aspectos:

- La estructura organizacional: un banco con infraestructura comercial ya establecida puede seguir las estrategias sugeridas en capítulos anteriores cuando quiere apuntar a la BoP, como armar una unidad de negocios interna específica, una subsidiaria, terciarizar o conseguir una aliada estratégica con conocimiento del mercado, por ejemplo una microfinanciera.
- La estrategia de acercamiento a la BoP: como se vio en apartados anteriores, empresas de otras industrias tomaron diferentes caminos con éxito en ese mercado, a través de una diferenciación en productos y servicios, incorporándolos como co-creadores (incorporar a los comerciantes como agentes del canal de distribución y difusores del servicio), mejorando el acceso (bajando los requisitos de documentación de apertura de cuentas, por ejemplo).
- Cambiar el enfoque del análisis de la rentabilidad de las operaciones o productos. Es un giro hacia la medición de la rentabilidad total del cliente que implica la valoración de la actividad de un cliente durante un período de tiempo más extenso, incorporando la idea de 'customer lifetime value'.

La centralidad del cliente trata de proporcionar soluciones basadas en un profundo conocimiento de las necesidades, preferencias y comportamientos. Es un concepto con el que prácticamente todo el mundo está de acuerdo, sin embargo, se necesita mucho más que buenas intenciones para ponerlo en práctica.

Próximos años

En los próximos cinco años, en los países de América Latina y el Caribe seguirán evolucionando las iniciativas de pagos móviles destinados a la BoP aprendiendo de la adopción del mercado y surgiendo nuevas transformaciones de los modelos existentes en base a la incorporación nuevas tecnologías. En los países que tienen niveles competitivos de pagos móviles muy altos posiblemente se vea la necesidad de una convergencia para lograr interoperabilidad en el sistema de pagos y conseguir que la interacción no solo se dé entre miembros de la red sino incorporando la infraestructura de pagos actual.

Desde el punto de vista de la demanda de servicios financieros y en particular bancarios, hay indicios en el panorama actual que denotan que en los próximos años se continuarán

levantando algunas barreras de acceso a mercados inexplorados de la mano de la innovación tecnológica reduciendo los costos de transacción y brindando alcance. Es muy probable que la flexibilización regulatoria acompañe dichos avances, mayormente en forma reactiva (ex post),pero también eliminando las barreras que, implícita o explícitamente, los dejaba excluidos. Surgiría una demanda potencial de servicios que es clave conocer en detalle para ajustar los productos y servicios rápidamente.

A medida que los segmentos BoP se logren bancarizar, es decir que puedan acceder y usar una cuenta bancaria, se abre un abanico de posibilidades que hoy en día existen para los que se desenvuelven en el circuito bancarizado. Esto se traduce en mayores niveles de competencia, no solo de bancos sino que se suman los grandes jugadores como Amazon, Google, Facebook, Paypal que ya son una amenaza real a la industria.

Si la estrategia a largo plazo es mantener la relación con el cliente final, la clave está más que nunca en lograr la diferenciación a través de una propuesta de valor en el servicio que se ajuste a los gustos, necesidades y percepciones.

8 Conclusiones

La inclusión a los servicios financieros es un tema de consideración a nivel global. Una realidad a la que se está poniendo foco en los países en desarrollo acompañada por organismos internacionales y, como se ha observado a lo largo del trabajo, existen iniciativas que se están aproximando a lograr dicho objetivo de la mano de la digitalización de los pagos y el uso del teléfono celular para efectuarlos.

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad analizar si los pagos móviles constituyen un medio para bancarizar a la base de la pirámide con el fin de incluirlos en los servicios financieros y detectar las oportunidades así como desafíos que existen para las entidades bancarias, de América Latina y el Caribe, de participar en ese modelo de negocios.

Se consideró principalmente como objeto de estudio a los pagos móviles, sobre el cual se desarrolló un análisis exhaustivo de la variedad de modelos de negocios presentes en el mercado detallando sus características, actores involucrados y la relación entre los mismos.

Otro de los grandes temas analizados fue la Base de la Pirámide con el fin de entender su segmentación desde diferentes ángulos, el tamaño y composición del mercado, teniendo en

cuenta los patrones y hábitos de consumo. De allí se desprende la necesidad de establecer estrategias que puedan acercar una propuesta de valor focalizada a la realidad de ese mercado.

De las numerosas empresas que se enfocan en la BoP ofreciendo sus productos y servicios, se identificaron las lecciones de los caminos estratégicos adoptados en otras industrias y se encontró que el mayor desafío consiste en visualizar un mercado activo donde no existe una infraestructura previa. Se requiere transformar los procesos de logística, marketing y hasta inclusive los de producción de una unidad de negocio para que sea viable. Naturalmente llevar esto a cabo demanda innovación en tecnología, modelos de negocios y fundamentalmente en los procesos de gestión.

Un mercado con estas características tiene dos grandes consideraciones. Por un lado, para una organización puede representar demasiado riesgo si se afronta en forma individual, por lo que probablemente uno de los mejores acercamientos sea armando el ecosistema a través de alianzas o asociaciones con empresas locales, organismos reguladores, programas gubernamentales u ONGs.

Por otro lado, no es un mercado que permita la búsqueda tradicional de altos márgenes, sino que la ganancia está dada por el volumen y la eficiencia de capital. Los márgenes tienden a ser pequeños, pero con volúmenes de transacción altas. Para lo cual, un desafío es transformar fundamentalmente el entendimiento de escala, del ideal de 'más grande es mejor' a un ideal de operaciones de pequeño margen altamente distribuidas con gran capacidad de escala.

El último gran objeto de análisis fue la Bancarización y la situación actual desde el punto de vista de las barreras existentes que hacen que, tanto voluntaria como involuntariamente, 2.5 billones de personas aún no tengan acceso ni usen una cuenta. La forma más elemental de considerar la bancarización.

En América Latina y el Caribe las principales barreras encontradas fueron: *no tener dinero suficiente, el costo de las cuentas son muy altos* y *no tienen necesidad de tener cuentas*. De esto se desprende que reduciendo los costos de apertura y mantenimiento de las cuentas y evidenciando los beneficios de las mismas hay un mercado que puede estar interesado.

Por otro lado, desde la perspectiva bancaria la segmentación de clientes se realiza, en términos generales, en base a una política de riesgo establecida a través del ingreso o de la inferencia del mismo, calculada respecto del uso de otros productos. En el caso de la población no bancarizada, no se cuenta con un historial de comportamiento individual para establecer un patrón que determine su score de riesgo. Esta asimetría de información los preestablece como segmentos de alto riesgo y quedan automáticamente excluidos.

Existen casos, sin embargo, de bancos comerciales establecidos alrededor del mundo que decidieron participar en este mercado, y vieron la necesidad de alterar su estructura organizacional para llevarlo adelante de manera más eficiente. Crearon unidades internas específicas, subsidiarias financieras, terciarizaron algunos servicios o formaron alianzas estratégicas con otras entidades especializadas.

Hasta aquí se planteó el marco conceptual que permitió establecer las bases para el desarrollo de la investigación que da respuesta a los interrogantes planteados.

A partir de una identificación a nivel global de las implementaciones de pagos móviles orientadas a mercados de la base de la pirámide, se seleccionaron cuatro casos para su análisis que fueron originados en Kenia. Comenzando por el de mayor éxito considerado mundialmente “M-PESA”, se presentaron otros tres que denotan evoluciones de modelos de negocios respecto del posicionamiento de cada participante en la cadena de valor.

Como resultado del análisis se destaca que los modelos colaborativos son beneficiosos, si parten de tener una visión estratégica compartida, además de una capacidad de negociación, estrategia de precios y una gestión de implementación que satisfaga a las partes. La tensión se produce cuando los objetivos individuales se interponen atentando contra el espíritu del modelo.

En virtud de la hipótesis de trabajo planteada, se relevaron las iniciativas de pagos móviles apuntadas a segmentos no bancarizados de la Base de la Pirámide en América Latina y el Caribe, y se clasificaron conjugando el nivel de integración de los servicios financieros propuestos con las barreras regulatorias existentes. Complementando con las entrevistas realizadas a expertos, se confirma que los pagos móviles no solo representan una innovación en el canal de acceso al sistema financiero formal, sino también una innovación en el servicio.

El desafío central de estas implementaciones es que las personas ya disponen de un producto que conocen y están acostumbrados a usar: el efectivo. Por lo tanto para conseguir la adopción de esta nueva forma de pago, la propuesta de valor tiene que ser tan alta que logre reemplazar lo que actualmente usan y alcance a modificar el hábito. La motivación en la adopción no es entonces una cuestión de mero deseo sino de la satisfacción de una necesidad que debería estar en la proposición de valor del servicio.

Al día de hoy, ninguna organización posee los activos y los recursos necesarios para ofrecer una propuesta extremo a extremo por si mismos. La opción es hacer funcionar un *ecosistema* donde todas las partes, las telcos, bancos, asociaciones de pagos, gobiernos y grandes compañías de distribución participen en la misma actividad para llevar la misma forma de pago a las personas. Esto es una tarea compleja. Establecer un ecosistema de dinero móvil requiere un trabajo conjunto y uno de los factores con mayor influencia es la regulación. Es la que da forma y moldea las implementaciones. En muchos casos acompañan las iniciativas presentes y en otros marcan la el camino a seguir.

A partir de este enfoque se desprenden oportunidades de estrategias para los bancos de participar activamente en el negocio de pagos móviles. El modelo más atractivo desde el punto de vista de la inversión y riesgo: es el de colaboración.

La estrategia de ataque si bien pareciera ser la más provechosa en términos de los beneficios para el banco ya que se integra en la cadena de valor, hay que considerar que en el escenario de adquisición de una MVNO será razonable elegir la que posea mayor cuota de market share para adoptar una masa crítica de clientes. Sin embargo, teniendo en cuenta que la evolución de la industria de este tipo de pagos es incierta por el momento parece una estrategia demasiado ambiciosa por su envergadura.

En cambio, el modelo colaborativo aprovecha las habilidades y fortalezas de cada actor potenciando los beneficios, aunque sea complejo lograr el funcionamiento de la alianza estratégica. Es importante que un banco tenga en cuenta ciertas consideraciones:

- Es recomendable que los aliados estratégicos tengan una visión y objetivos del negocio compartidos, sino tiende a fracasar por los intereses propios de cada entidad. Sería interesante hacer la alianza con la telco que más cuota de mercado tenga ya que podría facilitar la adopción. La alianza también puede realizarse en conjunto con compañías de retail ya que tienen una logística armada para llegar a los comerciantes.

- Es necesario que los lanzamientos sean interoperables desde el punto de vista de todo el ecosistema, incorporando los mecanismos e infraestructura actual. Desde su concepción tiene que preverse la necesidad de interconexión con demás mecanismos de pagos.
- Es fundamental que el socio posea una gran extensión de locales con presencia física para facilitar los procesos de depósito y extracción.
- Construir una relación de trabajo efectiva con los reguladores.
- Generar confianza en el servicio.
- Gestión de liquidez: se refiere a garantizar que las entidades responsables del manejo depósito y extracción de efectivo tenga el dinero físico adecuado y los fondos electrónicos para efectuar las transacciones.
- Garantizar los fondos de clientes.
- Mitigar el frade, tanto en agentes como comerciantes
- Garantizar la economía de los agentes: se refiere a los beneficios que los agentes pueden generar a partir del negocio de dinero móvil.
- Atención al cliente.
- La ampliación de red de agentes de manera sostenible.

Como todos medios de pagos e instrumentos de cambio que se han incorporado socialmente a lo largo de la historia tienen que vencer la barrera de adopción y cambiar el hábito de uso de un mecanismo por el otro. Esto no solo se trata de un cambio en el medio de transacción sino que incorpora la adopción de una nueva tecnología, una innovación que requiere una consolidación en el mercado para que tenga utilidad.

Retomando la pregunta: ¿Constituyen los pagos móviles un medio para bancarizar la Base de la Pirámide? Si, ayuda a superar la barrera del *acceso*, pero el gran desafío de la bancarización lo constituye el *uso*.

9 Bibliografía

Anastasi, A. , Blanco, E. , Elosegui, P. & Sangiácomo, M.(2010) "*La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina*". Investigaciones Económicas. BCRA.

Boer, R. & de Boer, T. (2009). Mobile Payments 2010: Market Analysis and Overview, version 1.01. Innopay.

Bourreau, M. & Verdier, M. (2010). "Cooperation for Innovation in Payment Systems: The Case of Mobile Payments." Economix Working Paper 2010-05, Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, Nanterre, France
Camner, G., Sjöblom, E., y Pulver, C. (2009). What makes a successful mobile money implementation? Learnings from M-PESA in Kenya and Tanzania. London: GSMA

CGAP (2011).*Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor*http://www.cgap.org/publications/global-standard-setting-bodies-and-financial-inclusion-poor

Chaix, L., & Torre, D. (2013). The dual role of mobile payment solutions in developing countries. Université de Nice Sophia-Antipolis.

Claessens (2005) "*Access to Financial Services: A Review of the Issues and Public Policy Objectives*"The World Bank Research Observer, vol. 21, no. 2 (Fall 2006)

Demirguc-Kunt,A., Klapper,L., Singer, D., Van Oudheusden, P. (2015). "The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World." Policy Research Working Paper 7255, World Bank, Washington, DC.

Demombynes, G. & Thegeya, A. (2012). Kenya's Mobile Revolution and the Promise of Mobile Savings. World Bank.

Equity Bank (2014). MVNO Strategy Roll-out Plan.www.equitybankgroup.com/

Flores-Roux, E. & Mariscal, J. (2011). "The Enigma of Mobile Money Systems". Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Mexico.

Gakure, R., Anene, E., Arimi, I. K., Mutulu, J. & Kiara, P. G. (2013). Factors contributing to low M-kesho adoption among subscribers. International Journalof Social Sciences and Entrepreneurship, 1 (6), 84-97.

GSMA (2012). "Mobile telephony and taxation in Latin America". http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/12/GSMA-2012-Latin-America-Tax-ReportWEBv2.pdf

GSMA (2015). "The Mobile Economy 2015" http://www.gsmamobileeconomy.com/GSMA_Global_Mobile_Economy_Report_2015.pdf

Hammond,A. , Kramer,W., Katz,R., Tran,J., Walker,C., (2007). "The Next 4 Billion" – World Resources Institute International Finance Corporation

Hart (2005) "*The Base of the Pyramid Protocol:Toward Next Generation BoP Strategy"*Cornell University

International Finance Corporation. (2012). "*Case Study: Extending Financial Inclusion Integrated savings and loans CBA y M-Pesa launch M-Shwari"*. World Bank Group.

Jenkins, B. (2008). "*Developing Mobile Money Ecosystems"*. Washington, DC: IFC and the Harvard Kennedy School.

Jimenez, A., & Vanguri, P. (2010). "*Deconstructing the Mobile Money Value Chain through Cloud to Create New Business Opportunities"*. IBM Global Business Services.

Kasturi Rangan, Chu,M., &Petkosk,D.,(2011) *"Segmenting the Base of the Pyramid"*June Harvard Business Review

King, B (2012). "*Bank 3.0 Why banking is no longer somewhere you go, but something you do*"

Kotler, Philip;Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. (W. Stevens, Katie; Mara, Ed.) (12th ed., p. 813 p.). New Jersey: Prentice Hall.

London, T., (2007) "*The Base of The Pyramid Perspective: a new approach to poverty alleviation"*

London,T., Sheth,S.,& Hart,S.(2014) "*A Roadmap for the Base of the Pyramid Domain*" William Davidson Institute. University of Michigan School

Mas, I & Mayer, C (2011). "*Savings as Forward Payments: Innovations on Mobile Money Platforms."*

Mas, I., Almazan, M., (2014) "*Product Innovations on Mobile Money*" European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.19, 2014

Mas, &., Ng'weno, A. (2010). "*Three keys to M-PESA's success: Branding, channel management and pricing"*. Bill & Melinda Gates Foundation.

Mas, I., & Radcliffe, D. (2010). "*Scaling mobile money*". Bill & Melinda Gates Foundation.

Mas, I., & Radcliffe, D. (2012). "*A Digital Pathway to Financial Inclusion*". Bill & Melinda Gates Foundation.

Merritt, C. (2010). "*Mobile Money Transfer Services: The Next Phase in the Evolution in Person-to-Person Payments"*. Federal Reserve Bank of Atlanta.

Prahalad & Hammond (2002) "Serving the World's Poor, Profitably" Harvard Business Review, January 2002, p.4-11.

Prahalad& Hart (2005) "*The Fortune at the Bottom of the Pyramid"* strategy+business issue 26, first quarter 2002.

Porter M. (2008) "*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*", Harvard Business Review, January 2008, p.86-104.

Rentería Marín, C. (2013). "*Impacto de banca móvil en el gasto familiar en zonas rurales: Evaluación de impacto de una intervención del Estado en la sierra de México*." Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Mexico.

Sarma, M., & Pais, J. (2011). "*Financial inclusion and development"*. Journal of International Development, 23(5), 613.

Tellez, C McCarty, M (2011). "*Mobile Money in Latin America A case study of Tigo Paraguay*." GSMA.

Temenos. (2013) "*Case Study Commercial Bank of Africa / M-Shwari"* http://www.temenos.com/documents/mi/cs/cs-cba-mshwari.pdf

Tobbin, P. (2011). "*Understanding the mobile money ecosystem: Roles, Structure and Strategies*". International Conference on Mobile Business, (pp. 185-194).

World Bank (2014)"*Achieving Universal Financial Access*" http://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/brief/achieving-universal-financial-access-by-2020

Young, R. & Drake,D (2005) "*Banking at the base of the pyramid: A Microfinance Primer for Comercial Banks"*

Yunus, M.(2008)"*Credit for the Poor*" http://hir.harvard.edu/archives/1654

10 Anexos

Tabla 10-1. Participantes del Ecosistema de PM - Roles, Fortalezas, Oportunidades y Limitaciones.

Actores	Roles	Fortalezas/Capacidades	Incentivos/Oportunidades	Limitaciones
MNO	•Proveedor de infraestructura y servicios de comunicaciones •Emisor de dinero electrónico (donde esté permitido por la ley) •Ejercitar el liderazgo en diseñar el ecosistema del dinero móvil •Asesorar a otros negocios (e.j. bancos, seguros) en estrategias de dinero móvil	•Infraestructura Móvil •Extensa red de agentes •Bases de clientes masivas que incluyen segmentos de bajos recursos •Alto posicionamiento de marca •Confianza del cliente •Estructura de atención al cliente •Habilidad de lograr buenos márgenes en pequeños ARPU	•Adquisición de clientes •Gestionar el Churn •Incrementar ARPU •Capturar oportunidades de ingresos adicionales ej: comisiones de conversiones a dinero móvil, comisiones a B2B honorarios de intermediarios para las cuentas bancarias abiertas •Alcanzar las obligaciones de servicio en materia de RSE	•Limitaciones regulatorias en provisión de servicios financieros •Presión de los accionistas para rendimientos más rápidos y más altos •Enfoque estratégico puede no incluir dinero móvil
Instituciones Financieras	•Ofrecer servicios bancarios por medio del teléfono celular •Mantener las cuentas de dinero electrónico •Manejar las transacciones internacionales, y gestionar el riesgo de divisas •Asegurar el cumplimiento normativo del sector financiero •Identificar aplicaciones potenciales de dinero móvil	•Licencia e infraestructura bancaria •Habilidad de facilitar divisas, clearing y transferencias •Expertos en cumplimiento normativo •Red de sucursales (aunque notablemente menor en cantidad que MNO)	•Reducir significativamente el costo de proveer servicios financieros •Acceder a nuevos segmentos de clientes y áreas geográficas •Alcanzar las obligaciones de servicio en materia de RSE • Capturar ingresos adicionales ej: con retención de depósitos	•Base de clientes pequeña •Falta de experiencia o interés en consumidores de bajos recursos •Requisitos regulatorios estrictos
Agentes/ Canal de Distribución	•Realizar funciones de depósitos y retiros de dinero •Realizar los procedimientos de apertura de cuentas, inlcuyendo la auditoria del cliente cuando esté permitido •Reportar transacciones sospechosas en relación al lavado de dinero y financiación al terrorismo •Identificar nuevas aplicaciones potenciales de dinero móvil	•Presencia física •Confianza del cliente (en casos) •Conocimiento del usos, hábitos y necesidades del cliente	• Ganar comisiones de transacciones • Potenciales ventas por el incremento del tráfico de clientes en locales	•Falta de liquidez •Falta de habilidades básicas en materia de negocios •Falta de confianza del cliente (en algunos casos) •Habilidad limitada de asociarse con corporaciones más grandes

Actores	Roles	Fortalezas/Capacidades	Incentivos/Oportunidades	Limitaciones
Reguladores	•Proveer el entorno normativo •Proteger la estabilidad del sistema financiero •Demostrar liderazgo para alentar y proteger el cambio en el comportamiento	•Autoridad para regular, monitorear y exigir el cumplimiento	•Promover la inclusión financiera •Habilitar mayores alternativas de métodos de pagos •Abordar temas de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo moviendo el efectivo en dinero móvil, más visible por canales formales •Desarrollo socio-económico nacional	•Falta de experiencia en la convergencia de regulaciones financieras y de telecomunicaciones •Carencia de capacidades técnicas y financieras
Usuarios	•Usar los servicios móviles para mejorar sus vidas	•Necesidades	•Reducir el riesgo de llevar efectivo •Aumentar el acceso y disponibilidad de métodos de pagos, transferencias, envío de remesas y otros servicios financieros •Conveniencia de uso de pagos remotos y otros servicios	•Falta de conocimiento •Capacitación financiera limitada •Resistencia cultural y psicológica
Comerciantes	•Aceptar pagos móviles •Utilizar pagos móviles en transacciones B2B •Construir confianza del cliente en dinero móvil demostrando con el ejemplo	• Presencia física	•Reducir el costo de manejo del efectivo •Reducir las filas en hora pico	•Demanda o no de pagos a través de canales móviles •Voluntad de socios de negocios para transaccionar con dinero móvil

Fuente: Adaptado de Jenkins (2008)

Tabla 10-2. Comparación de Regulaciones sobre el Dinero Electrónico.

País	Dinero móvil/electrónico			
	¿Es depósito?	¿Genera Interés?	Emitido por	Observaciones Regulatorias
Argentina	-	-	-	
Bolivia	No	No	Banco y no bancos con licencia	Mecanismo de respaldo: Fideicomiso en Bancos, encaje al 100%
Brasil	No	No	Bancos y no bancos con licencia	
Chile	No	No	Bancos y No bancos	Proyecto de ley en curso
Colombia	Sí	Sí	Sociedades especializadas en depósitos electrónicos	Normativa bajo estudio. Mecanismo de respaldo: Depósito del 100% en bancos. Seguro de depósito.
Ecuador	No	No	Banco Central Ecuador	SBE - sistema de dinero electrónico. Todos los bancos deben participar como Macroagentes, y el resto de los jugadores del ecosistema son invitados
El Salvador	No	No	No bancos	Regulación no implementada: Emisión de Licencias mobile money sujetas a la aprobación de la Ley
Honduras	No	No	No bancos	Regulación no implementada: Emisión de Licencias mobile money sujetas a la aprobación de la Ley
México	Sí	Sí	Bancos /Bancos especializados	Llama bancos especializados a los que dan determinados servicios, como pagos de dinero electrónico. Mecanismo de respaldo: seguro de depósito, 100% recursos invertidos en forma líquida.
Nicaragua	No	No	Bancos y no bancos (Calificación como institución financiera no bancaria)	Deben constituirse como Entidades de Dinero Electrónico
Paraguay	No	No	No bancos	Normativa bajo estudio. Mecanismo de respaldo: Fideicomiso
Perú	No	No	No bancos	Mecanismo de respaldo: Fideicomiso
Uruguay	No	No	No bancos	Aún no existen implementaciones

Entrevista 10-1 Jeffrey Bower

Entrevista con Jeffrey Bower(03/06/2015)

1) ¿Qué es el dinero electrónico? ¿Quién lo emite?

Dinero electrónico, es dinero convertido en formato digital que solo puede usarse y convertirse en dinero real en el momento, no es producto, es un formato de cambio basado en el control de los gobiernos. Estamos hablando de cosas que pueden añadir o reducir el monto del efectivo que existe en un país.

El respaldo lo da un banco porque es su responsabilidad para con todo el dinero del sistema. Por eso las telco tienen que trabajar en conjunto con los bancos. No está definido en qué forma, pero si es claro que alguien tiene que tomar la responsabilidad y el riesgo de manejar todo el efectivo en el sistema. Un telco no tiene la capacidad y no está sujeto a las regulaciones de un país de tomar la responsabilidad de ahorrar dinero en nombre de otras personas y también de guardar dinero, según 99% del mundo, el responsable para guardar dinero es una entidad aprobada por el gobierno. Si puede ser un banco o el telco dependiendo de las leyes, pero la responsabilidad está sujeta a las regulaciones que existen en el país.

2) De las experiencias de implementación de pagos móviles que participo en Perú y Haití. ¿Qué características tuvieron los modelos de negocios colaborativos entre bancos y telco y se mantienen al día de hoy?

Lo que paso en Haití fue hace 5 años, es decir que los modelos de negocios que los bancos y los telcos estaban tratando en ese momento han cambiado, y los modelos de hoy en día cuentan con mercados muy distintos de hace 5 años. Cambiaron y hoy sabemos que ninguno de esos modelos de negocios ha tenido éxito. La gran mayoría de ellos eran basados en una impresión de lo que puede suceder en los mercados pero usando los pensamientos de hace 5 años. Ahora tenemos más de 235 implementaciones en todo el mundo y de esos, 10 realmente son exitosos, pero utilizando la definición de éxito que hace el GSMA. Pero yo creo, que de todas las implementaciones, hay 3 o 4 exitosas. Entonces estamos hablando de una variedad de modelos que existían en ese momento, pero que hoy en día también existen otros tipos de modelos que están desarrollando otros mercados incluyendo América Latina.

3) ¿Cuáles son los modelos que considera exitosos?

Obviamente lo de Kenia. Un poco de Pakistán, Bangladesh y pensamos que el modelo de Tanzania es probable que tenga éxito. Y en América Latina realmente no hay muchos, creo que no hay ninguno. Dicen Paraguay pero yo creo que no, dicen Haití pero creo que no, dicen los proyectos de Tigo en otros países pero yo creo que no. Yo creo que todavía no tenemos un modelo que sirva en América Latina que sirva por varias razones.

4) ¿Qué características tienen en común esos modelos que considera exitosos: Kenia, Bangladesh, Pakistán y Tanzania?

Tienen países con telcos muy poderosos donde hay bancos muy débiles. Hay población no atendida por ningún grupo y hay un producto que facilita un nivel de transaccionalidad. En los países donde tienes dos o tres telcos realmente no tienen mucho poder en el mercado, realmente no tienen mucho éxito en este tipo de proyectos. Porque las soluciones no son accesibles para los clientes, son soluciones desarrollados únicamente por las entidades participantes en el modelo de negocios, que involucran solo a esos participantes.

5) En los casos que menciona tienen países con modelos centrados en el operador, es decir, son las telcos que manejan prácticamente todos los eslabones de la cadena de valor.

Sí, porque realmente en esos países son las telco la única entidad que tiene los recursos necesarios y el tamaño necesario para tener un impacto en el mercado. Porque el problema central de todo esto es que la gente ya tiene un producto que usa felizmente y están acostumbrados a hacerlo y realmente para enfrentar este producto tienen que llevar al mercado muchas cosas, propuestas de valor tan grande, que reemplazara lo que están usando en este momento. Este producto es el efectivo. Si llevas un producto al mercado parecido al efectivo pero tiene que llenar una cuenta para usarla y únicamente puedes usarla para los clientes de un telco, o únicamente por clientes de determinados bancos, eso no sirve para nadie.

Por eso en la gran mayoría de los países que no hay un telco con control de casi 100% del mercado no hay mucha adopción para este producto. Para llegar al punto, es una pregunta de utilidad para el usuario.

6) ¿Y si fueran interoperables tendrían mejores resultados?

Sí, pero hay muchas definiciones de interoperabilidad, no tiene que ser únicamente interoperable entre dos telcos tiene que ser interoperable entre todos los bancos, todas las telcos y la infraestructura que ya existe en el país. Porque si no es un producto que está tratando de competir contra una inversión de 150 años y de billones de dólares para desarraigar un sistema de infraestructura que ya existe.

7) Dada la evolución de los modelos de negocios presentes en Kenia y la poca adopción de los mismos. ¿En qué cree fallan la oferta de productos y servicios tradicionales bancarios cuando se montan sobre sistemas de pago móviles de este estilo? ¿Considera que la oferta está muy lejos de la necesidad de la demanda o que son productos muy tradicionales para ese tipo de mercados y que deberían ajustarse? ¿Si no es el caso, por qué otro motivo fallan en la adopción?

Mi opinión es que realmente los bancos tradicionales no entienden cómo funcionan las vidas de la gente de la BoP, y las razones por las que esas personas quieren participar o no, son distintas. No puedo hablar particularmente de Kenia porque no he tenido la oportunidad de vivir allá, pero las razones por las que estos productos no han tenido éxito de adopción, es en general por una falta de investigación en muchos aspectos. No es únicamente importante el precio y las funcionalidades del producto, pero también hay que ver en qué ayuda a esa persona, y si hay sentido para un banco o telco de participar, y más aún si realmente tiene sentido para una persona física de necesitar este producto y si facilitara a ellos de hacer que.

En fin, la gran mayoría de la gente pobre no ahorra y no reciben sus ingresos de la misma forma que nosotros recibimos. Hay personas que reciben dinero un único mes al año, otras reciben 20 usd en una semana y después no consiguen más por tres meses, o hay personas que tienen mucho dinero pero en lugar de guardar su dinero en una cuenta está gastando la oportunidad de prestar y de comprar con mercancía para ahorrar en las formas que ellos están acostumbrados. Las cuentas están basadas en una lógica de bancos que se desarrolló por ejemplo en Europa y América hace mucho tiempo y años atrás. Y no sé si realmente los productos facilitan lo que necesitan la persona no bancarizadas. Hasta este punto han vivido toda su vida sin tener una cuenta bancaria, la pregunta que deben responder es por qué una persona necesita una cuenta, que facilita una cuenta, y como se hace para abrirla y usarla. Si no es fácil de hacer todo eso y no es clara la oferta para y por ellos, las personas no van a querer participar.

8) Esa fue una de las primeras preguntas que me hice al comenzar con este trabajo de tesis. Si yo fuera una persona no bancarizada, ¿por qué me interesaría participar? ¿Por qué cambiaría el hábito de usar el efectivo? No encontré una respuesta satisfactoria en las investigaciones que leí, que intentara responder a esa pregunta, pero de los casos que sí tuvieron éxito en la adopción observé que el motivo fue la resolución de particularidades o necesidades propias de cada lugar.

Sí, mi opinión sobre eso es que en los mundos que vivimos, más allá del país, me refiero al contexto en que nos desenvolvemos, es muy difícil vivir sin tener una cuenta bancaria, porque todo lo que se necesita, internet, teléfono, pagos al gobierno, recibir tu sueldo, para hacer todas las cosas necesarias para sobrevivir necesitas una cuenta bancaria. No es cuestionable.

Yo he tenido la oportunidad de vivir en muchos países del mundo, y en cada país necesite de una cuenta para manejarme, excepto en Ruanda. Fue el único país que no tenía instituciones para que pudiera abrir una cuenta en ese momento, y las formas en las que me maneje fueron muy distintas. Tuve que ahorrar en una bolsa mi efectivo y sacar dinero una única vez para todo el mes. En el mundo donde vivimos, eso no es un deseo sino una necesidad. Pero los demás contextos, no creo que exista una oferta de valor que los atraiga y motive a participar.

Tengo la oportunidad de tener una cuenta, pero qué tengo que hacer para poner saldo en esa cuenta para usarla, y dónde la puedo usar. Y hay que responder a cada persona en formatos diferentes para aplicar a sus vidas que son distintas y complicadas.

9) Creo yo que uno de los grandes desafíos que tienen las empresas es entender las necesidades y que dentro de la misma BoP hay diferentes segmentaciones que van más allá del ingreso. ¿Qué opinas al respecto?

Sí. Lo que no entienden los telcos es que antes de ellos no había servicios de comunicación. Llevaron a la BoP un producto que no existía vendiendo un servicio de línea. La gran mayoría de la gente no le interesaba tener una línea contratada en su casa. Pero cuando la tecnología avanzó y se ofreció en el mercado una forma prepaga, que no requería un abono fijo decidieron aceptarlo y adoptar los SIM.

10) ¿Cómo se arma una propuesta de valor para que sea atractivo y logre la adopción?

Ninguna entidad, ni un banco, ni un telco pueden llevar el valor suficiente para cambiar el hábito de las personas. Lo que hemos visto en los 235 proyectos, ha sido que entidades financieras se han relacionado con telcos, y han lanzado un producto al mercado que ofrecía una mitad de propuesta de valor a un cliente. Donde la persona tiene que pensar, OK yo quiero participar en este programa pero solo puedo usar con una persona de la misma empresa puede participar.

La repuesta es haciendo funcionar un ecosistema donde todas las partes, las telcos, bancos, asociaciones de pagos, gobiernos y grandes compañías de distribución participen en la misma actividad para llevar la misma oferta a las personas. Si cada entidad utiliza el medio de pago que cree más conveniente, las personas terminan usando el medio más utilizado: el efectivo. Pero si todos ellos se juntan y deciden hacer un sistema, más allá de la plataforma, que unifique los criterios y sobre ellos cada uno ofrezca su producto o servicio tendrá más fuerza para competir con el efectivo.

11) Un ejemplo de esto es la iniciativa de Perú, a partir de la regulación de ASBANC.

Si, ese es un buen ejemplo. También lo es el de Ecuador. Es muy interesante, el gobierno está controlando la plataforma. Este es un modelo distinto, pero no sabemos hoy en día cuál de esos tendrá éxito. Es importante decir que esas son ideas que no sabemos, pero en mi lógica si tuviéramos un solo sistema (no plataforma) donde todas las entidades están aceptando esa forma de pago, es mucho más fácil de entender por qué una persona cambiaria sus hábitos. La ONU oficialmente está trabajando en el desarrollo de lo que llamamos un ecosistema de pagos digitales inclusivo, hablamos de interoperabilidad pero no exclusivamente. Se habla de aceptación de capacidad de ser abierto, del pricing de la plataforma para realmente desarrollar la capacidad de que todos puedan conectase a todos. Y empezar desde el 1er día con todos los activos e infraestructura que ya existe en el país para que pueda ser utilizado con el sistema. Esa, creemos es la mejor oportunidad para cambiar los hábitos de una persona en su país, es importante decir la BoP no es un único grupo, sino que tiene subdivisiones. Hay personas muy muy pobres que viven en la calle que tienen menos de 1 usd, sin embargo no estamos hablando de desarrollar un sistema para ellos. Porque él no hace muchos pagos, y hoy en día e valor de la transacción tiene que ser suficientemente alto para que sea rentable por los costos de SMS y USSD son altos.

12) ¿Están pensando, desde la ONU, esta unificación a nivel internacional involucrando empresas como Google o Facebook que están accediendo a estos mercados con iniciativas de conexión?

Hace unos años atrás había tantos sistemas de internacionales de pago y muchas tarjetas de crédito, pero hoy en día a medida que se fue consolidando el mercado, quedaron únicamente dos grandes: Visa y MasterCard. Hay un trabajo que hacer a nivel internacional pero si Facebook, Amazon, Google, PayPal, Apple quieren participar, requiere respetar las leyes de cada país y entender las relaciones entre países, remitiéndome a la primer pregunta que hiciste. Y por ello están trabajando sobre Visa y MasterCard que han tenido 50 años de desarrollo de sus activos y ecosistema alrededor del mundo. Eso no quita que los ecosistemas nacionales de los países sean abiertos para conectarse con ellos. En los países donde no hay ningún sistema, yo creo que esas empresas pueden diseñar las plataformas que quieren. Y ahí se presenta un riesgo, si los países no desarrollan las plataformas y los sistemas que quieren hay otras empresas preparadas para hacerlo y brindarlas en forma 'gratuita', pero como todos sabemos nada es realmente gratuito. Obviamente un Google, Microsoft o Apple, pueden proveer su plataforma, pero hay que entender que ninguna empresa tiene los recursos para desarrollar un ecosistema por sí mismo, y este es el punto clave: una telco tiene buenos activos pero no son suficientes para completar un ecosistema inclusivo, un banco o Cocacola también tienen sus activos pero ninguna los tiene completos, tienen que colaborar en el ecosistema.

Entrevista 10-2Samar Sleiman

Entrevista con Samar Sleiman (04/06/2015)

1) ¿Puede describir su modelo de negocios y como funciona Olha Conta?

Olha Conta es una empresa independiente financiada con capitales de aceleradoras e incubadoras, un outsider de la industria que provee servicios de obtención de pequeños depósitos, retiros de dinero y transferencias a través de SMS y estamos comenzando a desarrollar el pago de servicios como pagos de facturas o realizar compras en pequeños comercios.

2) ¿Tienen socios estratégicos?

Como socios estratégicos contamos con ONGs con las que estamos comenzando a desarrollar en conjunto programas de educación financiera destinado a segmento de bajos recursos no bancarizados en Fortaleza, Brasil.

3) ¿Quién es el dueño de las cuentas de dinero móvil de los clientes? ¿Quién es el responsable del dinero electrónico emitido cuando un cliente deposita en un agente Olha Conta?

Nosotros somos los encargados y responsables de las cuentas de dinero móvil y de la provisión de dinero electrónico. Asimismo debemos tener una cuenta de respaldo en el Banco Central de Brasil para cumplir los requisitos legales.

4) En su opinión, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores?

Una de nuestras grandes fortalezas es que somos interoperables lo que nos permite trabajar con todos los operadores a diferencia de las implementaciones que existen actualmente en Brasil. Zuum está analizando realizar un proyecto que transforme su modelo para ser interoperable con todas las operadoras móviles.

Otro punto a favor es que estamos trabajando directamente con nuestro público target. Tenemos el know-how. Hacemos un trabajo de campo, con mucho esfuerzo y análisis para detectar la mejor oportunidad de acción.

Al contar con recursos limitados, a diferencia de nuestros competidores, tenemos que evaluar la mejor alternativa para realizar una alianza, con comercios por ejemplo, cuando probablemente ellos puedan y tengan acceso a hacerla con más de uno.

Nuestros competidores, naturalmente tienen otra escala, marca y alcance de mercado que Olha Conta aún no posee. De cualquier forma el mayor desafío, que es común para todos, es lograr la conversión al dinero electrónico y su operación.

5) ¿Cuáles son los motivantes para la adopción del pago móvil?

La motivación está dada en la proposición de valor del servicio. Es común escuchar los casos de inseguridad de llevar condigo el dinero en efectivo. Es uno de los factores más importantes. Luego es habitual hacer largas esperas a rayo del sol para pagar la factura de los servicios. Se pueden perder fácilmente 2 horas en realizar un trámite de este tipo.

Entonces el ahorro del tiempo puede ser otro motivante. Inicialmente esos son los factores de mayor peso.

6) En su trabajo de campo ¿detecta una demanda insatisfecha de financiamiento?

Si, y en grandes proporciones. Muchas de las formas de subsistencia de la BoP son a través de emprendimientos, es una de las fuentes de ingresos más comunes cuyo primer impulso de capital es con el uso de créditos. Casi toda esta población se encuentra excluida de las entidades formales, y las formas de financiamiento informales tienen intereses muy altos, pero aun así se consiguen, demandan y repagan.

7) ¿Cómo planean su crecimiento y cuáles son sus próximos pasos?

Estamos evaluando alianzas con organizaciones como CocaCola Foundation para profundizar los proyectos de educación financiera y Yunus para evaluar las opciones de financiamiento a través de Olha Conta.

Entrevista 10-3 Raúl Zarif

Entrevista con Raul Zarif (11/06/2015)

1) ¿Cómo está compuesto el Grupo Sicom?

Es un conjunto de unidades de negocios y sociedades que se inició en el año 1995 que hace foco en diversas áreas como servicios financieros, empresas comerciales, servicios de salud, desarrollos inmobiliarios. En lo que respecta a los servicios financieros las marcas que tenemos desarrolladas son: **Sicom Créditos**, que se especializa en créditos para el consumo con mínimos requisitos cuenta con una red de agentes presentes en Jujuy, Salta y Tucumán; **Tarjeta Genial**una tarjeta de créditos que funciona en Jujuy y Salta; **Red Genial**una red de cajeros automáticos alternativa a Red Link y Banelco, la única red de cajeros no bancarios, desarrollada y patentada por SICOM con tiene funcionamiento en Jujuy y Salta; **Sicom Pagos** es una red de pagos con 8 bocas propias con una alianza comercial con Pago Fácil y RapiPago; y el por último**SosMóvil** es una billetera en el celular con diversas funcionalidades.

2) ¿Cómo funciona la billetera SosMovil?

Considerando la tecnología como una herramienta para potenciar nuestros core business y pensando en poner el foco en una plataforma para incluir los que están fuera del

sistema bancario surge SosMovil. El desarrollo de la billetera esta apalancado en Sicom Pagos como un mecanismo de carga de la billetera. Tiene una importancia significativa ya que el desarrollo de Wanda en Argentina que fracaso principalmente porque no pudieron solucionar el desafío de la carga de la billetera. Nosotros lo hemos solucionado a través de un mecanismo que llamamos "vuelto seguro". Cuando un cliente paga su factura en Sicom Pagos se carga el vuelto, siendo menor a ARS$15, directamente en la billetera del cliente, quedando disponible para que la próxima factura, si tiene el monto suficiente pueda pagarlo desde el celular.

3) Se apalancaron entonces en su propio ecosistema como estrategia de obtención de clientes, al aprovechar su propia red de agentes. ¿Cómo proyectan el crecimiento?

Sí, tenemos actualmente 50.000 cuentas activas, y la idea de ese mecanismo es seguir adoptando nuevas billeteras para poder generar un volumen de transacción sobre la plataforma. Este negocio pasa por ambos lados, la generación de cuentas y volumen de transacción. Por otro lado estamos trabajando con una cadena de supermercados en Jujuy para que el cliente que compra en la caja del local pueda recibir el vuelto directamente en la billetera SosMovil, figurando en el ticket de compra que el vuelto se deposita en la misma. Con eso obtenemos dos beneficios, por un lado la creación de la cuenta y mantener un flujo de transacciones en la plataforma. Por otro lado, accedemos a la información del ticket pudiendo explotar la información y brindar un servicio de valor agregado a la cadena de supermercado a través de la promoción publicitaria de los productos que habitualmente consume el cliente. De esa manera monetizamos la plataforma.

4) ¿Cuál es su proyección de crecimiento?

Inicialmente queremos hacer crecer la plataforma en Jujuy y escalarla apoyándonos en nuestros socios estratégicos para llegar a todo el país. La idea es implementar el esquema de vuelto como captación de cuentas en las bocas nuestros socios, utilizando una marca blanca con su logo, y así alcanzar otro volumen de clientela.

5) ¿Quién administra y gestiona las cuentas de dinero móvil? ¿Quién respalda el dinero electrónico emitido? ¿Qué pasa con el entorno regulatorio?

Nosotros administramos y gestionamos las cuentas de dinero móvil, y en este tipo de iniciativas se pone el dinero circulante en un fondo de fideicomiso en una entidad respaldatoria. Por otro lado, estamos inscriptos como proveedores de servicios no financieros en el Banco Central, tenemos control y seguimientos de fondos de acuerdo a las pautas de la UIF (Unidad de Información Financiera). La billetera forma parte de ese control. No existe en el país más regulación al respecto.

País	Nombre del Servicio	Organización	Tipo de MN	Socios estratégicos	Lanzamiento	Emisor Dinero electrónico	Cash IN	Observaciones	Servicios
Argentina	Mi Billetera Móvil	Grupo Sicom	4	-	2013	Grupo Sicom	Agentes Sicom Pagos		P2P (doméstico) Cash out ATM y Puntos Sicom Pagos Pago de Facturas
Bolivia	Tigo Money	Tigo Money (Millicom)	2	-	2013	Tigo Money	punto tigo Money (habilitados por E-EFECTIVO)	Billetera virtual pre-paga. No toma depósitos. E-FECTIVO ESPM SA. Es una entidad regulada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero de Bolivia ASFI, lleva el nombre comercial de Tigo Money	P2P (doméstico) Recarga Crédito Pago de Facturas Otros pagos masivos
Brasil	Meu Dinheiro	Claro (América Movil)	3.1	Bradesco. (Partnership)	2013	Banco Bradesco	Red Bradesco Expresso / Red de Sucrusales Bradesco/ Corresponsales Bradesco	pre pago	P2P (doméstico) Pagos en Comercios Pago de Facturas Cash out ATM Recarga Crédito
	Oi Carteira	Oi	3.4	Banco do Brasil / VISA (Partnership)	2013	Banco do Brasil	Sucursales Banco do Brasil, Corresponsales BB y Oficinas Postales	Es prepaga, se carga en el bco. Ofrecen Tarjeta tradicional VISA. R$ 1 /mes. Emisión 10R$ q se reintegran en crédito o puntos	Recarga Crédito Pagos en Comercios P2P (doméstico) Cash out ATM
	TIM Multibank Caixa	TIM (Telecom Italia)	3.4	Caixa Económica Federal / Mastercard. (Partnership)	2015	Caixa	Loterías	Es prepaga, se carga en el bco. Ofrecen Tarjeta tradicional MasterCard. Servicios Gratuitos excepto Cash Out en Loterías. MasterCard es responsable de la plataforma, procesamiento y acreditación de transacciones; CAIXA gestión de cuenta y disponibilización de serv financieros; TIM promoción y comercialización en su base de clientes.	P2P (doméstico) Pago de Facturas Recarga Crédito Pagos en Comercios Cash out Locales
	Zuum	MFS	3.3	Vivo (Telefónica) + MasterCard. (Joint Venture)	2013	MFS (licencia)	Puntos Zuum. Puestos de diarios, farmacias, on line por Bcos	cuenta pre paga	Pagos en Comercios P2P (doméstico) Recarga Crédito Otros pagos masivos Pago de Facturas Cash out ATM Red Cirrus
	Olha Conta	Olha Conta	4		2015	Agencias Olha Conta	Agencias Olha Conta		Cash Out Agencia Olha Conta Pagos en Comercios P2P (doméstico)
Chile	Cuenta Móvil	Entel	3.1	Banco de Chile	2010	banco de chile / cuenta móvil se abre por contrato en Bancos	Depósito en el banco de Chile o Banco Edwards.	cuenta de depósito	Recarga Crédito Pago de Facturas P2P (doméstico)
Colombia	Ahorro a la Mano	Bancolombia	1	Nivel tecnológico Redeban(Monedero Celular)	2013	bancolombia	En todos los Bancolombia A la Mano Corresponsal Bancario o en todas las Sucursales físicas Bancolombia	cuenta de ahorro	Microseguros móviles Link a otros productos bancarios P2P (doméstico) Cash Out Sucursales/ATM/Agencias Remesas Internacionales Pago de Facturas
	DaviPlata	Banco Davivienda	1	A nivel tecnológico Redeban*(Monedero	2011	Banco Davivenda	oficinas daviplata		Pago de Facturas P2P (doméstico)

				Celular), los operadores de telefonía Móvil Claro y Tigo.					Pagos en Comercios Remesas Internacionales Otros pagos masivos Recarga Crédito
	DDDedo	VTU de Colombia SA	3.2	Banco AV Villas	2009	Banco AV Villas	corresponsales bancarios y Banco AV Villas	DDDedo gestor redes transaccionales	Pago de Facturas Recarga Crédito
	PlataMovil	Mi Plata (compañía de financiamiento)	1	Une / Banco Cooperativo CoopCentral	2014	PlataMovil	Corresponsal bancario local PlataMovil		Pagos en Comercios P2P (doméstico)
	Transfer Aval	Claro (America Movil)	3.1	Banco AV Villas / Bancos de Grupo Aval (Banco AV Villas, Banco de Bogotá, Banco de Occidente y Banco Popular)	2012	Banco AV Villas	Corresponsales bancarios (Red Cerca) / oficinas av villas / ATMs		Recarga Crédito Cash out ATM P2P (doméstico) Pago de Facturas
República Dominicana	Orange M-peso	Orange (Altice)	3.1	Banco Popular Dominicano	2014	Banco Popular Dominicano	Puntos Orange, que operan como Subagentes Bancarios del Banco	Tarjeta Prepagada Virtual Orange m-peso.	P2P (doméstico) Cash out ATM (Bco Popular Dominicano) Pago de Facturas Recarga Crédito
Ecuador	Dinero Electronico	Banco Central de Ecuador	1		2015	Banco Central de Ecuador	Centros de Transacción: todas las ficinas de atención de Macroagentes	Bancos privados y públicos, así como cooperativas y mutualistas tienen un plazo obligatorio para incluirse como macroagentes en el sistema de dinero electrónico del Banco Central del Ecuador, BCE. Así lo establece la Resolución 064-2015-M, publicada en el Registro Oficial 507 el 25/05/2015	Pagos en Comercios Pagos de Servicios Cash out ATM / Centros de transaccion P2P (doméstico)
El Salvador	Tigo Money	Tigo Money (SA del grupo Tigo)	2		2011	Tigo Money	Agentes Tigo habilitados		P2P (doméstico) Pago de Facturas Otros pagos masivos Recarga Crédito Remesas Internacionales
	m-banco mobile money	m-banco (USA)	4		2011			*sin acceso a informacion	P2P (doméstico) Remesas Internacionales
Guatemala	Bancamigo	Claro (America Movil)	3.1	Banrural	2011	Tiendas Claro/Agencias Banrural/ Caja Rural	Billetera personal opera en una cuenta bancaria vinculada	Es una cuenta en Banrural	Otros pagos masivos Pago de Facturas P2P (doméstico) Recarga Crédito
	Tigo Money	Tigo (Millicom)	2	Mahindra Comviva, India	2011	Tigo	Agentes Tigo habilitados		Pago de Facturas P2P (doméstico) Remesas Internacionales Recarga Crédito
Guyana	Mobile Money Guyana	Mobile Money Guyana subsidiaria d GT&T	2		2013	MMG	Agentes MMG	Supervision de Bank of Guyana	P2P (doméstico) Pago de Facturas Recarga Crédito Otros pagos masivos
Haití	Lajancash	Banque Nationale de Credit	1	Banque Nationale de Credit, Haiti	2013	Banque Nationale de Credit, Haití	Agente autorizado o transferencia BNC online.	Los fondos se depositan en la cartera al visitar un agente autorizado o una sucursal de la BNC mediante la recepción de una transferencia, salario o haciendo una transferencia de su cuenta bancaria en el BNC en de bnconline.	P2P (doméstico) Pagos en Comercios Otros pagos masivos Recarga Crédito

									Pago de Facturas
	TchoTcho	Digicel, Haiti	3.1	Scotia Bank, Haiti	2010				P2P (doméstico) Pago de Facturas Recarga Crédito Otros pagos masivos Pagos en Comercios
Honduras	Tigo Money	Tigo (Millicom)	2	Banco Atlántida, Honduras limitantes regulatorias + red de distribución	2011	Tigo Money	Tigo	Servicio distribuido y gestionado por Tigo bajo licencia bancaria del socio	P2P (doméstico) Pago de Facturas Recarga Crédito Remesas Internacionales Otros pagos masivos Pagos en Comercios
Jamaica	CONEC Mobile Wallet	Jamaica Co-operative Credit Union League, Jamaica	3.2	Paymaster Jamaica limited, Jamaica	2013	Jamaica Co-operative Credit Union League	Agentes autorizados	Entidades deben obtener una autorización para ofrecer pagos electrónicos	Recarga Crédito Pago de Facturas P2P (doméstico)
	M3 (Mobile Money for Microfinance)	Development Bank of Jamaica	1	Natinoal Commercial Bank/ Transcel (plataforma) /MFIs	2013	National Commercial Bank (NBC)	NBC sucursales /ATMs	Autorización de Bank of Jamaica	Desembolsos/Reembolsos de préstamos P2P (doméstico) Link a otros productos bancarios
México	Boom	Boom Financial inc (USA)	3.2	Caja Popular Mexicana, CIBanco, BBVA Bancomer, Banorte, Bansefi, Grupo Elektra, Soriana, FAMSA, Bancoppel,	2012	Bancos	En sucursales bancarias o tarjetas prepagas REloadit / en comercios minoristas	No existe la opción de Pagos domésticos como en Haití	Remesas Internacionales
	eZuza	eZuza	4		2013	Agente Ezuza	Agente Ezuza	Tiempo de aire	Pagos en Comercios Remesas Internacionales Recarga Crédito
	Mi Fon	Banorte	1		2012	Banorte	Sucursales de Banorte / online	Maneja la cuenta de ahorro desde el celular	P2P (doméstico) Recarga Crédito Link a otros productos bancarios
	Transfer	Telcel (América Movil)	3.1	Banco Banamex (Citibank)	2012	Banco Banamex	Sucursales / Corresponsales Bancarios	Necesario cuenta de ahorro Transfer Banamex	P2P (doméstico) Cash out ATM/Sucursales/ CB
			3.4	Banco Inbursa + MasterCard		Banco Inbursa		Cuenta de ahorros Transfer Inbursa (adic Tarj debito MasterCard)	Otros pagos masivos Recarga Crédito
Nicaragua	mPeso	Mpeso	3.3	Socios: Claro / Movistar	2010	Mpeso	Agencias Cadena/Agencias Mpeso	Tarjetas prepagas. Mpeso tiene fideicomiso con instituciones bancarias. Mpeso es una Entidad de Dinero Electrónico (EDE) regulada por la Súperintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SIBOIF)	Remesas Internacionales Recarga Crédito Otros pagos masivos Pago de Facturas P2P (doméstico)
Panamá	Movil Cash	Cable & Wireless Panama	3.1	Metro Bank, Panamá	2014	Banco MetroBank	Agentes Móvil cash	cuenta simplificada que se abre en agencias	Recarga Crédito Pago de Facturas P2P (doméstico)
Paraguay	Billetera Personal	Personal (Telecom	3.1	Banco Continental,Itaú	2013	Bancos	Agentes adheridos	Personal Envíos SA tiene licencia EMPES avalada por BCP. Con los bancos pueden	Recarga Crédito

		Argentina)		Unibanco, Visión Banco			Billetera Personal	crear cuentas de ahorro (http://www.personal.com.py/financieras/billetera_contratos.html)	Cash out Locales P2P (doméstico)
	Tigo Money - Giros Tigo	Tigo (Millicom)	3.1	Banco Familiar (para créditos)	2012	Tigo	Puntos Tigo Money		Remesas Internacionales (Recepción de Western Unión) Recarga Crédito Pagos en Comercios P2P (doméstico) Créditos Pago de Facturas
Perú	Billetera Móvil	Scotiabank	3.1	Claro (América Móvil), Perú	2012				Pago de Facturas P2P (doméstico)
	Tu Dinero Móvil	Mastercard	3.3	Movistar Perú. Joint Venture	2015	Servicio de Jupiter Technology Perú S.A., Emisora de Dinero Electrónico	Agentes Tu Dinero Móvil	Asociada a una Tarjeta "Tu dinero Móvil"	Recarga Crédito P2P (doméstico)

Fuente: Elaboración propia basado GSMA Mobile Money Deployment Tracker, en mayo del 2015

Referencias Tipos Modelos de Negocios.

1) Centrado en el Banco
2) Centrado en MNO
3) Modelos colaborativos:
   3.1) Bancos y MNO
   3.2) Banco y Proveedores independientes
   3.3) MNO y Proveedores de Servicios de Pagos
   3.4) Banco y MNO y Proveedor de Servicio de Pagos
4) ISP: Proveedores de Servicios Independientes