

bKash Bangladesh: Rápido despegue de los servicios financieros móviles

Los servicios financieros móviles comenzaron a utilizarse en Bangladesh a mediados de 2011 y, para fines de 2013, el 22 % de la población adulta ya recurría a ellos (Intermedia, 2014), lo que representa un despegue muy rápido para un extenso país de 160 millones de habitantes. En 2013, las cuentas de servicios financieros móviles registradas en Bangladesh crecieron a más velocidad que en cualquier otro país.

Si bien el Banco Central de Bangladesh ha aprobado más de 20 licencias para ofrecer servicios financieros móviles, más del 80 % de las transacciones se realiza a través de una única empresa: bKash Limited. bKash comenzó a operar en el segundo semestre de 2011; para fines de 2012, tenía 2 millones de cuentas y, para fines de 2013, la cantidad de cuentas registradas había aumentado a 11 millones¹. A diferencia de las grandes empresas de dinero móvil que hay en otros países, bKash no es un operador de redes móviles (ORM) y no contaba con una base previa de clientes a la que pudiera comenzar a ofrecer servicios financieros móviles. bKash consiguió cada uno de sus clientes por su cuenta.

Tres factores se conjugaron para impulsar el rápido despegue de bKash:

1. Una organización especializada creada para proporcionar servicios financieros móviles.
2. Una visión en favor del crecimiento gradual compartida por un grupo diverso de inversionistas.
3. Un entorno regulatorio flexible y propicio.

Los tres factores mencionados son, en sí mismos, bastante comunes, pero, en este caso, se conjugaron para que bKash pudiera despegar rápidamente. En esta reseña se brinda información sobre los antecedentes de bKash y se analizan los tres factores que impulsaron su crecimiento inicial.

La historia de bKash hasta hoy

bKash es una sociedad privada de responsabilidad limitada establecida con el fin específico de brindar servicios financieros móviles en Bangladesh. Forma parte del grupo BRAC, una organización no gubernamental

(ONG) que proporciona servicios sociales e incluye a 18 empresas sociales relacionadas². Dentro de este grupo se encuentra BRAC Bank, un banco comercial que posee el 51 % de bKash. De acuerdo con las regulaciones emitidas en Bangladesh en 2011, la prestación de servicios financieros móviles debe estar a cargo de bancos o de empresas que el Banco Central clasifique como subsidiarias de un banco. Si bien bKash gestiona casi todos los aspectos de las transacciones de servicios financieros móviles, BRAC Bank es responsable del cumplimiento reglamentario, y bKash debe depositar el valor total de los saldos de sus cuentas móviles en un banco comercial sometido a la regulación prudencial. Una empresa con sede en los EE. UU. denominada Money in Motion LLC invirtió en las acciones minoritarias iniciales en bKash (el 49 %)³. La Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Fundación Bill y Melinda Gates se incorporaron como inversionistas minoritarios en 2013 y 2014, respectivamente, mientras que BRAC Bank conservó su 51 %.

Para los usuarios, bKash funciona como dinero móvil en muchos mercados. Los clientes pueden abrir una cuenta vinculada a un número de teléfono móvil. Los titulares de cuentas pueden depositar o retirar dinero en los establecimientos de agentes designados a través de la mayoría de los modelos de teléfonos celulares⁴. En su primer año, bKash contrató 5000 agentes en el marco de un acuerdo con BRAC, en virtud del cual este se encargaba de emplear y administrar a los agentes⁵. Gracias a este arreglo temporal, bKash pudo comenzar a operar sin contar con una red de distribución ya establecida. Después de un año, bKash cambió y decidió vincularse directamente con más de 100 compañías de distribución regionales, cada una de las cuales podía administrar a cientos de

1 Las cuentas activas con, por lo menos, una transacción en los 30 días anteriores representaron el 35 %, según bKash.

2 El grupo BRAC se fundó en 1972, está bien establecido en Bangladesh y opera en otros nueve países. Según algunas mediciones, es la ONG más grande del mundo.

3 Cuando el fundador de BRAC (y de BRAC Bank), Fazle Hasan Abed, comenzó a interesarse por el tema del dinero móvil, se acercó a Iqbal y Kamal Quadir, dos hermanos que habían llevado adelante iniciativas empresariales en el área de la tecnología de teléfonos celulares (GrameenPhone y CellBazaar) y que también habían incursionado en emprendimientos con dinero móvil. Los hermanos crearon Money in Motion junto con Nick Hughes, quien dirigió el lanzamiento de M-PESA en Kenya, y con Arun Gore, director gerente del vehículo de capital de riesgo Grey Ghost Capital.

4 El menú de bKash consiste en un enfoque de servicio suplementario de datos no estructurados (USSD) basado en sesiones y proporcionado a través de Fundamo (Visa), edición para empresas.

5 <http://www.impatientoptimists.org/Posts/2014/06/Mobile-Money-in-Bangladesh-Shifting-from-Scale-to-Innovation>.

agentes al mismo tiempo. Estos distribuidores y sus minoristas ya estaban organizados para la distribución de tiempo en antena, productos de alta rotación para consumidores, medicamentos y comestibles. El factor tiempo jugó a favor de bKash, ya que, para 2012, los márgenes para la reventa de tiempo en antena habían caído a niveles históricamente bajos, por lo cual los revendedores deseaban ansiosamente encontrar nuevas fuentes de ingresos. Con este cambio, el crecimiento de la red de agentes de bKash se disparó, y la red llegó a tener casi 80 000 integrantes en los siguientes dos años.

Para promover un nuevo servicio, bKash realizó una gran inversión en promoción masiva mediante anuncios en televisión, radio y carteles publicitarios. "bKash" es un juego de palabras: cuando se dice rápidamente, en el idioma local suena igual que la palabra "progreso". El término bKash se ha tornado tan común que es sinónimo de pagos con dinero móvil.

Hasta la fecha, la mayoría de las transacciones son realizadas por personas que envían dinero a sus familiares⁶. Entre ellas se incluyen trabajadores migrantes, personas que tiran de *rickshaws* y obreros de fábricas de indumentaria que envían dinero a sus hogares, así como estudiantes que reciben fondos para sus gastos de subsistencia. La mayoría de las transacciones se realiza en mercados paralelos no organizados, en los que quienes envían y reciben los fondos no utilizan sus propias cuentas, sino que consiguen la ayuda de un agente para realizar las operaciones⁷. Uno de los primeros desafíos para bKash es modificar este comportamiento y lograr que los clientes operen a través de sus propias cuentas.

¿Cómo hizo bKash para crecer tan rápido?

bKash no es un ORM ni un banco. Es una compañía independiente que creó su negocio por sí misma y logró un crecimiento acelerado. Tres factores se conjugaron para impulsar este rápido despegue.

1. Una organización especializada creada para proporcionar servicios financieros móviles.

bKash fue creada especialmente para lo que hace. BRAC espera que bKash tenga su propia identidad y genere su propio negocio. Una diferencia importante con otras empresas en las que invierte BRAC es que los inversionistas minoritarios de bKash tienen una

influencia significativa. En efecto, poseen los conocimientos especializados y la experiencia que han ayudado a crear el negocio, e incluso han aportado al director ejecutivo, Kamal Quadir. El papel de los inversionistas minoritarios está balanceado con el de BRAC Bank, que designa al presidente de la Junta de Directores de bKash y a otros integrantes de ese órgano⁸. Si bien otros bancos de Bangladesh ofrecen servicios financieros móviles, BRAC Bank es, hasta el momento, el único que ha establecido una compañía específicamente con ese fin, y fuera de Bangladesh, es inusual que los bancos o los ORM hagan eso.

Dado que la organización fue creada para este fin específico, la atención se centra tan solo en los servicios financieros móviles, a diferencia de los bancos, cuyo personal suele rotar entre el departamento de servicios financieros móviles y otras áreas. Gran parte del personal de bKash no proviene del sector bancario, sino de otras industrias y sectores comerciales. bKash es una empresa independiente que debe impulsar su propio rendimiento financiero, mientras que, en muchos entornos bancarios, los servicios financieros móviles se consideran un canal de distribución alternativo para satisfacer las necesidades de otras partes del banco, por ejemplo, para recibir depósitos de los negocios minoristas. Las unidades bancarias dedicadas a los canales de distribución móviles suelen tener que responder a las necesidades de otras partes del banco, en lugar de concentrarse en consolidar su propio negocio principal.

BRAC ha creado varias empresas para fines específicos (hay alrededor de 18 en su cartera), de las que espera que se hagan cargo de su propio desempeño. Este enfoque ha complicado la existencia de bKash, ya que no puede esperar obtener negocios de otras partes de BRAC. Por ejemplo, los vínculos que se han establecido para realizar pagos de salarios, cobrar préstamos o conectarse con empresas relacionadas, incluido BRAC Bank, han sido hasta ahora mínimos. Estos vínculos podrían aumentar en el futuro, pero hasta el momento bKash ha estado sujeto al imperativo de "hundirse o nadar", por lo cual ha debido esforzarse por triunfar por su cuenta. Esta situación se ha intensificado en virtud de que los inversionistas minoritarios han inyectado capital de riesgo y se enfrentan a la posibilidad de ganar o perder con el desempeño de los servicios financieros móviles de bKash.

⁶ <http://www.slideshare.net/CGAP/is-a-transition-to-mobile-wallets-underway-in-bangladesh>.

⁷ Una encuesta nacional efectuada por Intermedia a fines de 2013 mostró que la mayoría de los usuarios de dinero móvil no utilizaba su propia cuenta para operar, sino que confiaba en agentes, amigos u otras personas para que los ayudaran a enviar o recibir dinero.

⁸ Rumee Ali es el presidente de la Junta de Directores de bKash. Los otros directores designados por BRAC Bank son Mahabubur Rahman, director ejecutivo de BRAC Bank, S. N. Kairy, director financiero de BRAC, y Shameran Abed, director de BRAC Microfinance.

Recuadro 1. Inspirado por el detalle en el diseño

En la biblioteca del director ejecutivo hay un tomo ilustrado sobre Satyajit Ray, uno de los más importantes cineastas del mundo. De vez en cuando, el director ejecutivo saca a relucir el libro para mostrar de qué manera el cineasta dibujaba laboriosamente el guión gráfico de sus películas, contemplando hasta el último detalle de cada escena, como el diseño y el color de la camisa de un personaje. Con esto, resalta ante el personal de bKash cómo debe planificarse una operación comercial. Esta atención al detalle y al diseño se nota en toda la empresa.

bKash ha desarrollado su propia cultura, concebida para adaptarse al tipo de negocio que lleva adelante. Esta mentalidad diferente comienza con el director ejecutivo, que tiene antecedentes en el área de los emprendimientos tecnológicos. El modelo comercial de bKash es también fundamentalmente distinto del de los bancos convencionales. En lugar de concentrarse en créditos o ahorros y generar un balance, bKash impulsa las transacciones y obtiene ganancias con las comisiones. Muchos bancos comienzan a operar en una región urbana o se concentran en determinados segmentos de clientes, a menudo, los más acaudalados. bKash ha tenido presencia en todos los distritos del país prácticamente desde sus inicios, y tiene como objetivo ofrecer servicios para todos.

2. Una visión en favor del crecimiento gradual compartida por un grupo diverso de inversionistas.

Fazle Hasan Abed, el fundador de BRAC, suele decir: "Lo pequeño puede ser hermoso, pero es necesario crecer". El crecimiento ha sido uno de los ejes del trabajo de BRAC desde la década de 1980, cuando, contra lo que aconsejaban muchos expertos, decidió llevar adelante un programa nacional de lucha contra la mortalidad infantil por diarrea mediante una solución de rehidratación oral casera, que la empresa pudo hacer llegar a todos los hogares de Bangladesh (Chowdhury y Cash, 1996).

bKash no efectuó pruebas piloto, sino que, desde el principio, apuntó a crecer y decidió "aprender sobre la marcha". La tarea de hacer crecer una red de agentes y generar una amplia base de clientes ha sido complicada y, en el camino, bKash ha tenido que hacer muchos ajustes en sus operaciones. Por ejemplo, para pasar de los agentes contratados por BRAC

a la contratación directa fue necesario contar con un nuevo equipo de distribución y rediseñar los incentivos de distribución. Incluso mientras implementaba este giro fundamental, bKash continuó creciendo, cambiando sobre la marcha.

Esta mentalidad que busca el crecimiento se ha visto reforzada por los inversionistas de bKash y por el financiamiento recibido. Money in Motion invirtió inicialmente US\$5 millones. E incluso antes de que bKash tuviera una trayectoria sólida, la Fundación Gates otorgó una donación de US\$10 millones que incluía fondos para ampliarse y para asistencia técnica (por ejemplo, se vinculó a bKash con expertos en gestión de redes de agentes de Kenya⁹). Más recientemente, IFC y la Fundación Gates se han incorporado como inversionistas minoritarios. Cada inversionista ha reforzado el impulso para seguir creciendo en el ámbito nacional.

3. Un entorno regulatorio flexible y propicio.

bKash se lanzó en julio de 2011, inmediatamente después de que el Banco Central de Bangladesh (Bangladesh Bank) emitió las pautas sobre servicios financieros móviles (<http://www.bangladesh-bank.org/>), que brindaron la certidumbre y la claridad necesarias para que bKash y otros invirtieran y generaran un negocio. Bangladesh Bank no tuvo inconvenientes en emitir una licencia en favor de BRAC Bank para que lanzara bKash, ya que se trataba de un banco comercial bien administrado que el organismo de control conocía bien.

La idea de una regulación que permitiera que entidades no bancarias y, en especial, los ORM lanzaran sus propios servicios se debatió por primera vez en 2008, pero en ese momento Bangladesh Bank no se sintió preparado para permitir que los ORM tomaran la delantera. Sin embargo, además de autorizar a los bancos a ofrecer servicios financieros móviles, las normas de 2011 incluyeron una cláusula que permitía a los bancos establecer subsidiarias específicamente para este fin. Gracias a ello, los bancos convencionales podían establecer empresas independientes en asociación con las entidades de financiamiento que tuvieran la experiencia pertinente y, aún más importante, el deseo de riesgo y la inclinación empresarial necesarios para que este negocio fuera un éxito. Esta regulación mínima y con matices proporcionó el entorno que permitió a bKash constituirse en un nuevo tipo de empresa, distinta y novedosa desde el punto de vista operativo, que, al mismo tiempo,

⁹ Se proporcionó asistencia técnica a través de ShoreBank International (ahora denominada Enclude). La importante donación de la Fundación Gates había sido precedida por una más pequeña realizada a través de ShoreBank International para ayudar a BRAC Bank a explorar el concepto de dinero móvil en 2008–2009.

continuaba sometida a las normas bancarias generales. Hasta el momento, en Bangladesh no se ha establecido ninguna otra subsidiaria bancaria para la prestación de servicios financieros móviles, pero la posibilidad existe.

Los organismos de control tomaron otra importante decisión desde un comienzo. Cuando bKash se puso en marcha, tenía un acuerdo para vincularse únicamente con los suscriptores de uno de los cuatro grandes ORM. bKash, así como otros proveedores de servicios financieros móviles basados en bancos, intentó obtener acceso a los canales de servicios suplementarios de datos no estructurados (USSD)¹⁰ de los principales ORM, y Bangladesh Bank alentó activamente a los operadores a abrirse a proveedores de servicios financieros móviles. Con el tiempo, el organismo de control de las telecomunicaciones también presionó a los operadores móviles para que brindaran acceso. Con esta obligación y con el respaldo del Bangladesh Bank, bKash pudo celebrar con los cuatro grandes ORM acuerdos de coparticipación de ingresos para el acceso a un portal de SSDNE, con lo que pudo acceder a más del 98 % de los 100 millones de suscripciones a teléfonos móviles de Bangladesh. De este modo, bKash pudo llegar a los clientes de casi todos los ORM dentro durante el primer año de operaciones. Si bien esto no ha sido bien visto entre los ORM que deseaban ofrecer ellos mismos servicios financieros móviles, ha sido un factor clave del rápido despegue de bKash. bKash logró que se eliminaran las limitaciones relativas a los usuarios a los que podía llegar, y estableció una norma en el sector sobre la coparticipación de ingresos con ORM. Esto se contrapone con lo que ocurre con muchos ORM, que en las primeras etapas de la introducción de este tipo de servicios suelen llegar solo a sus propios suscriptores de telefonía.

¿Cuál es el futuro de bKash y del mercado de Bangladesh?

El crecimiento inicial a gran escala de bKash ha sido uno de los más veloces del mundo. Al mismo tiempo, aún se encuentra en sus primeras etapas. La Junta de Directores y la gerencia de bKash son las primeras en manifestar que aún queda un largo trecho por recorrer y mucho por hacer para consolidar el negocio. La empresa debe estabilizar su plataforma tecnológica

Recuadro 2. Un pantallazo sobre bKash (diciembre de 2013)

Personal:	Más de 500
Agentes:	80 000
Cantidad mensual de transacciones	
Ingreso de efectivo:	13 millones
Salida de efectivo:	12 millones
De billetera a billetera (wallet to wallet):	5 millones
Otras transacciones:	0,3 millones
Monto promedio de las transacciones:	US\$27
Volumen mensual de transacciones:	US\$680 millones

Fuentes de ingresos financieros y costos:

Ingresos primarios: 1,85 % de las salidas de efectivo, 5 taka por transacción de billetera a billetera, interés en cuenta flotante.

Costos primarios: comisiones del distribuidor y del minorista (se calculan en un 80 % de los ingresos), comisión para operadores móviles por acceso a SSDNE (7 % de los ingresos), personal y administración.

para poder admitir un volumen de transacciones mucho mayor. Debe lograr que los usuarios dejen de hacer sus transacciones mediante agentes para utilizar sus propias cuentas. Debe ir más allá de los pagos para prestar otros servicios financieros. Asimismo, el mercado de Bangladesh podría beneficiarse si tuviera más de una empresa dominante. El rápido crecimiento inicial ha proporcionado a bKash una base para poder dar el siguiente paso y ha demostrado que es posible crear un mercado más amplio y competitivo en Bangladesh. Al mismo tiempo, las empresas y los organismos de control de otros países que están analizando los beneficios de permitir a compañías especializadas ofrecer servicios financieros móviles a escala están atentos a las enseñanzas del caso Bangladesh.

Referencias

Chowdhury, A. M. R. y R. A. Cash, 1996, *A Simple Solution: Teaching Millions to Treat Diarrhea at Home*, Dhaka, University Press Ltd.

Intermedia, 2014, *Financial Inclusion Insights*, www.finclusion.org.

¹⁰ USSD es un canal de comunicación guiado por medio de un menú, que los ORM pueden abrir y que sigue siendo el canal predominante que se utiliza en todo el mundo para servicios financieros móviles a gran escala.

AUTORES:

Gregory Chen y Stephen Rasmussen