

Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento

Una noche de noviembre de 2007, el presidente del Opportunity Bank de Malawi, Aleksandr Kalanda, se hallaba en su despacho examinando los planes estratégicos para 2008¹. En 2007, el banco comercial de microfinanzas había vuelto a duplicar su tamaño, y en aquel momento tenía más de 150 000 clientes². En un país donde el 80% de la población vive en zonas rurales con escasa infraestructura, el Opportunity Bank comprendió que los modelos de microfinanzas tradicionales no lograrían un aumento de escala suficientemente rápido. El banco ya había utilizado la tecnología para desarrollar canales de distribución alternativos, como cajeros automáticos con lectores biométricos, furgones móviles y quioscos en mercados equipados con dispositivos para funcionar como puntos de venta³.

Mientras Kalanda reflexionaba sobre los planes del banco, llegó a la conclusión de que estas iniciativas no bastaban. Las sucursales del Opportunity Bank ya estaban congestionadas desde que abrían sus puertas hasta el momento del cierre. Las nuevas sucursales estaban tardando demasiado, hasta 18 meses, en cubrir los gastos debido a los elevados costos de los materiales de construcción y la capacitación del personal. Kalanda había oído hablar del enorme éxito de M-PESA en Kenya, y se dio cuenta de que los servicios bancarios por telefonía móvil (banca móvil) eran el camino a seguir. La banca móvil es la prestación de servicios financieros que no se realiza a través de sucursales bancarias convencionales, sino utilizando teléfonos móviles y agentes minoristas no bancarios. La banca móvil permite a los bancos prestar un mejor servicio a los clientes existentes y llegar a nuevos clientes. En las reuniones celebradas con los operadores de redes móviles del país todo parecía indicar que estos no tenían previsto introducir un servicio de banca móvil en Malawi a corto plazo. La creación de un servicio partiendo de cero supondría un desafío, pero el Opportunity Bank ya había adquirido experiencia en proyectos tecnológicos complejos.

Tras haber deliberado al respecto, finalmente Kalanda decidió asignar importantes recursos al desarrollo de un canal de banca móvil en el plan estratégico.

Muchas instituciones de microfinanzas (IMF) a nivel mundial se están enfrentando a los mismos desafíos que afrontaba el Opportunity Bank. En los últimos 10 años, aproximadamente, han experimentado con canales alternativos de prestación de servicios para reducir los costos, facilitar una divulgación más amplia en zonas de difícil acceso y brindar una mayor conveniencia al cliente. En teoría, la telefonía móvil se podría utilizar para llegar a muchos más clientes a un costo menor que los actuales canales de prestación de servicios. Con todo, pese a este potencial, la gran mayoría de los países aún no disponen de un servicio de banca móvil que las IMF puedan aprovechar. Hasta la fecha, la banca móvil se ha visto impulsada en buena parte por los operadores de redes móviles y, en menor medida, por algunos grandes bancos. En general, las IMF no han desempeñado un papel importante en la aplicación de los servicios de banca móvil.

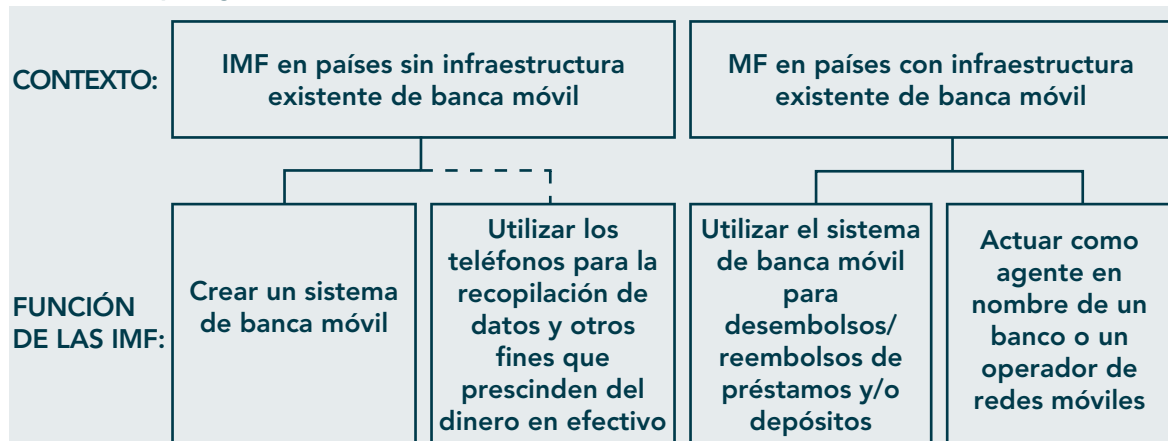
Existen razones fundamentales por las que, en general, las IMF no están en condiciones de participar en la banca móvil en una etapa temprana. La mayoría de los proveedores de banca móvil prestan servicios de transferencia, algo que pocas IMF pueden hacer. De hecho, las IMF y las empresas de banca móvil que han tenido éxito pertenecen, actualmente, a mundos diferentes. El mundo de las IMF se centra en los créditos y, quizás, un poco en los ahorros, mientras que el mundo de la banca móvil se centra en las transferencias y los pagos. El mundo de las IMF utiliza en gran medida sistemas de respaldo sencillos, mientras que el mundo de la banca móvil utiliza algunos de los sistemas de respaldo más sofisticados que se conocen en la actualidad (e incluso mejores que algunos bancos). El mundo de las IMF se centra en la creación de una infraestructura de bajo costo dirigida por personas, mientras que el mundo de la banca

1 La información sobre el caso de Opportunity Bank de Malawi procede del intercambio de mensajes de correo electrónico y conversaciones telefónicas con la dirección del banco (entre ellos, el Presidente, el Jefe de Operaciones y el Jefe de Marketing), que se llevaron a cabo entre octubre de 2009 y abril de 2010.

2 Las reglamentaciones bancarias de Malawi no incluyen una categoría aparte para los bancos de microfinanzas. Por lo tanto, el Opportunity Bank es una entidad autorizada que está regida por las reglamentaciones de un banco comercial, pero tiene la misión explícita de prestar servicios a los clientes pobres que antes no tenían acceso a la banca.

3 Para obtener más información sobre los canales alternativos de prestación de servicios del Opportunity Bank, véase <http://technology.cgap.org/2009/12/03/in-malawi-biometricatms-confront-traditional-ways-of-moving-money/>.

Gráfico 1: Tipología de las IMF en la banca móvil



móvil no solo utiliza la infraestructura de los sistemas de pago sino que, además, está condicionado por ella. Por lo tanto, resulta sorprendente que estos dos mundos aún no sean compatibles.

Estas diferencias implican que muchas IMF están considerando la posibilidad de ofrecer servicios de banca móvil, pero se encuentran en la misma situación que el Opportunity Bank de Malawi: la banca móvil promete una revolución en cuanto a la divulgación y el servicio al cliente a un costo muy reducido; sus clientes actuales y potenciales ya tienen teléfonos móviles, pero no hay ningún servicio de banca móvil disponible. ¿Qué deben hacer las IMF en estas situaciones? Este número de *Enfoques* se propone dos objetivos: i) explorar las distintas funciones que pueden desempeñar las IMF en la banca móvil y ii) explorar los posibles beneficios que las IMF y sus clientes esperan obtener con la adopción del modelo de banca móvil.

La función que pueden desempeñar las IMF depende principalmente de la presencia o ausencia de servicios de banca móvil ampliamente disponibles (denominados infraestructura de banca móvil en el gráfico 1).

En un país que carece de infraestructura existente de banca móvil, una IMF deberá decidir si desarrolla su propio servicio o espera a que se establezcan el servicio y la infraestructura correspondientes. El desarrollo de un servicio de banca móvil requiere una cantidad considerable de planificación, tiempo, inversión financiera, cambios organizativos y operacionales, conocimientos técnicos especializados

y persistencia, y es una opción solamente para las IMF que disponen de importantes recursos y una infraestructura estable. En este contexto, otras IMF todavía pueden utilizar los teléfonos móviles para reducir costos y mejorar el servicio de atención al cliente, por ejemplo, enviando mensajes de texto por celular (SMS) automáticos para los recordatorios de reembolsos y permitiendo que los clientes consulten los saldos a través de sus teléfonos. En la primera sección de este documento se explora cómo están respondiendo las IMF en este contexto.

En la segunda sección se examinan las opciones que tiene una IMF si se encuentra en un país con una infraestructura ya existente de banca móvil. La opción más evidente es la de utilizar la red de banca móvil para desembolsos de préstamos, reembolsos y depósitos. Como alternativa, las IMF pueden actuar como agentes en nombre del servicio de banca móvil. Esto puede permitir a la dirección, el personal y los clientes de la IMF familiarizarse con el servicio y obtener ingresos adicionales para la IMF a través de comisiones.

En la tercera sección de este documento se consideran las preguntas que las IMF pueden plantearse acerca de la banca móvil. Si bien muchos ven el potencial de la banca móvil, ¿cuáles son los beneficios efectivos para una IMF y sus clientes? En esta sección se analizan tres preguntas fundamentales:

1. ¿Puede la banca móvil ayudar a que las IMF presten un mejor servicio a los actuales clientes?
2. ¿Puede la banca móvil ayudar a las IMF a llegar a nuevos segmentos de clientes?

3. ¿Puede la banca móvil reducir los costos de las IMF y de los clientes?

¿Debe una IMF de un país sin infraestructura existente alguna de banca móvil crear su propio sistema de banca móvil?

Volvamos al caso del Opportunity Bank de Malawi y su decisión de desarrollar un servicio de banca móvil ante la ausencia de una infraestructura ya existente de banca móvil en el país. ¿Cómo le fue a este pequeño banco de microfinanzas en medio de los diversos desafíos relacionados con el establecimiento de un servicio de banca móvil?

Lamentablemente, como el Opportunity Bank comprobó, el establecimiento de un servicio de banca móvil es complejo, lleva mucho tiempo y resulta costoso. La mayoría de los servicios de banca móvil utilizados por los bancos comerciales se centran en los clientes existentes (normalmente con ingresos altos) que desean más practicidad, en lugar de integrar a las personas sin acceso a bancos en el sistema financiero⁴. No es fácil desarrollar un servicio de banca móvil partiendo de cero y conseguir que llegue eficazmente a las personas sin acceso a bancos. En los primeros meses de 2008, el Opportunity Bank detectó numerosos obstáculos normativos, tecnológicos y operacionales. Contrató a consultores externos para que lo ayudasen a elaborar un plan adecuado que se centrara en las cuatro actividades expuestas a continuación, que son necesarias para que cualquier IMF desarrolle un servicio de banca móvil.

1. **Elaborar una estrategia y un plan de actividades.** Las IMF deben tener claro el modo en que la banca móvil transmitirá su propuesta a los principales clientes. En un sector en el que la banca móvil goza de tanta aceptación, es fácil dejarse llevar por el entusiasmo sin comprender a fondo los beneficios y los costos. Las IMF deberán

Recuadro 1. Mensajes principales

- Desarrollar un sistema de banca móvil es costoso, lleva mucho tiempo y es complejo; muy pocas IMF cuentan con la importante capacidad financiera, técnica y de gestión que se requiere.
- La mayoría de las IMF deben utilizar los teléfonos móviles de manera que brinden una mayor conveniencia al cliente (por ejemplo, recordatorios automáticos de préstamos) y fortalezcan a la institución de modo que esté preparada para conectarse al sistema cuando se haya desarrollado.

identificar el problema que están tratando de resolver y deberán determinar exactamente de qué modo la banca móvil resolverá el problema. ¿Existen soluciones alternativas? Por ejemplo, ¿es el principal fin del servicio dar una mayor satisfacción y retener a los actuales clientes? ¿Llegar a nuevos segmentos de clientes o nuevas zonas geográficas? ¿Reducir la congestión de las sucursales? ¿Reducir los costos de transacción (cuáles)? ¿Son los cajeros automáticos, los quioscos o los bancos móviles una solución mejor? Las IMF deben ser lo más concretas posible acerca de lo que desean lograr antes de comprometerse a desarrollar un sistema.

2. **Desarrollar una solución tecnológica.** Desarrollar una solución tecnológica lleva mucho tiempo y resulta costoso. En primer lugar, los programas informáticos para servicios bancarios del banco deberán tener la capacidad de integrarse en una plataforma de banca móvil. El Opportunity Bank tuvo que realizar una actualización completa de sus sistemas, proceso que llevó un año y costó más de US\$100 000. XacBank, un banco de microfinanzas de Mongolia, invirtió incluso más para actualizar su sistema para los servicios bancarios básicos antes de desarrollar su propio servicio de banca móvil⁵. En segundo lugar, deberá seleccionarse la interfaz del teléfono con el banco (por ejemplo, SMS, USSD, STK, etc.).

⁴ Ofrecer un canal de banca por telefonía móvil es cada vez más habitual en muchos bancos de África y otros lugares del mundo en desarrollo. Por ejemplo, los 4 bancos principales de Sudáfrica y 13 de los mayores bancos de Kenya promocionan actualmente la banca por telefonía móvil. Este canal, similar a la banca por Internet de los mercados desarrollados, permite a los clientes existentes acceder cómodamente a sus cuentas en cualquier momento. Sin embargo, la oferta típica de banca por telefonía móvil a menudo se limita a servicios de información básica, como consultas de saldos, tiempo de antena suplementario y estados de cuenta abreviados.

⁵ El proyecto de banca móvil de XacBank recibió asesoramiento técnico y financiamiento del Programa de Tecnología del CGAP.

Entre los factores importantes que influyen en esta decisión figuran la seguridad, la facilidad de uso, la capacidad para funcionar en aparatos sencillos y la capacidad de los operadores de redes móviles⁶. Opportunity Bank desarrolló una interfaz USSD que consideró segura y que funcionaría incluso en los teléfonos más baratos. Finalmente, deberá desarrollarse la interfaz o *middleware* entre el sistema de capacitación para la administración y la aplicación relacionada con el cliente. Las instituciones pueden adquirir una solución disponible en el mercado o desarrollar una propia, aunque ambas opciones son costosas.

3. **Crear y gestionar una red de agentes.** Para utilizar un canal electrónico, como los teléfonos móviles, a fin de acceder a los servicios financieros, los clientes tienen que convertir el efectivo en valor electrónico, y viceversa. Esto se puede lograr a través de redes de agentes minoristas, como revendedores de tiempo en antena, oficinas de correos y propietarios de pequeños establecimientos. Los operadores de redes móviles tienen una ventaja clara en este ámbito, porque sus redes para la distribución de tiempo en antena a escala nacional suelen incluir a los distribuidores y a miles de minoristas. Crear y gestionar una amplia red de agentes partiendo de cero es muy distinto de administrar una IMF. Los procesos empresariales que implica contemplan la identificación y la capacitación de agentes, y la garantía de un sistema eficaz y continuo de gestión de la liquidez y control de la calidad. En vista de ello, el Opportunity Bank decidió asociarse con un importante almacén de suministros agrícolas de Malawi que contaba con tiendas en muchas ciudades de Malawi. Esto influyó en la infraestructura del proveedor agrícola a escala nacional y eliminó la necesidad de gestionar cada una de las tiendas.
4. **Negociar asociaciones con uno o varios operadores de redes móviles.** Una IMF o un banco no puede desarrollar un servicio de banca móvil sin la cooperación de al menos un operador de redes móviles. Un aspecto importante del servicio lo constituyen los flujos de datos seguros

y fiables entre los programas informáticos para servicios bancarios de la IMF y la plataforma de operadores de redes móviles. Estos deben poseer los conocimientos técnicos especializados necesarios para gestionar la aplicación de banca móvil, que puede no estar instalada si la banca móvil es una novedad en un país. Asimismo, si un operador de redes móviles está examinando la posibilidad de poner en marcha su propio sistema, quizás no desee asociarse con una IMF. Por último, dado que los operadores de redes móviles son empresas cuyo eje es el volumen de ventas, probablemente negociarán solo con las IMF que tengan clientes suficientes para que su inversión valga la pena.

La siguiente lista de comprobación puede ayudar a determinar si una IMF de un país que no posee todavía un servicio de banca móvil está en condiciones de crear un sistema de banca móvil.

1. Los operadores de redes móviles (u otras empresas de pagos móviles de terceros) no tienen planes de crear un servicio en el futuro previsible. Si un operador de redes móviles está planeando poner en marcha un sistema, probablemente sea mejor esperar y aprovechar ese servicio una vez que se haya puesto en marcha (véase en la siguiente sección el análisis sobre la actuación de las IMF en ese sentido).
2. La IMF ha definido el objetivo estratégico del servicio de banca móvil y está convencida de que la banca móvil es la mejor manera de ocuparse de los problemas específicos de la institución. Además, la IMF cuenta con el apoyo del directorio y, en teoría, de un sólido equipo de gestión con capacidad demostrada para ejecutar complejos proyectos basados en la tecnología. La IMF puede subcontratar algunas funciones clave, pero no todas, por lo que deberá contar con una sólida capacidad interna.
3. La IMF dispone de una sólida infraestructura de tecnología de la información para los servicios bancarios básicos que permite tramitar grandes volúmenes de flujo de datos. Si la IMF tiene

⁶ Para obtener una explicación más detallada de las distintas opciones técnicas que definen la plataforma de banca móvil, véase Mas y Kumar (2008).

- problemas importantes con su actual sistema de información para la administración, primero debe resolverlos.
4. Las condiciones normativas del país de la IMF son favorables. Es necesario que existan dos condiciones normativas "necesarias pero no suficientes": la autorización para utilizar agentes minoristas como el punto de operaciones de depósito/extracción y el desarrollo de reglas basadas en el riesgo para la lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo adaptadas a las realidades de las transacciones remotas realizadas a través de agentes⁷.
 5. La IMF dispone de recursos financieros suficientes no solo para pagar la solución tecnológica, sino también para emplear recursos humanos capaces, construir y gestionar una red de agentes, modificar algunos procesos de las sucursales, capacitar al personal y emprender una importante campaña de comercialización. Las IMF que han seguido este camino han gastado desde unos cientos de miles de dólares hasta más de US\$1 millón para desarrollar el sistema actual.
 6. La IMF tiene suficientes volúmenes de transacción para que puedan recuperarse más rápidamente los costos iniciales.

Solo en casos excepcionales, las IMF cumplirán todas estas condiciones. En vista de la complejidad y el costo de desarrollar un sistema de banca móvil, solo las IMF más sólidas e importantes deben intentarlo. A medida que más IMF experimentan con la banca móvil y que más proveedores de tecnología desarrollan soluciones adecuadas disponibles en el mercado a precios más bajos, esta situación puede cambiar. Asimismo, esperamos que un mayor número de operadores de redes móviles ofrezca productos de banca móvil que las IMF puedan aprovechar.

Algunas IMF han superado estos obstáculos de maneras interesantes. El Tameer Microfinance Bank (120 000 clientes, cartera pendiente de US\$23,6 millones y US\$17 millones en depósitos)

de Pakistán cumplía todos los criterios enumerados, y ha puesto en marcha un servicio de banca móvil (denominado easypaisa) que promete alcanzar grandes dimensiones⁸. En los primeros seis meses tras su puesta en marcha, easypaisa procesó más de 1 millón de transacciones.

El banco inició su proceso de banca móvil por su cuenta, sin ninguna infraestructura existente de banca móvil. Sin embargo, no introdujo el producto en el mercado por sí mismo, sino que colaboró estrechamente con uno de los principales operadores de redes móviles de Pakistán para ello. En 2007, el Tameer Microfinance Bank inició negociaciones con Telenor, el segundo operador de redes móviles más importante de Pakistán. El organismo regulador de Pakistán exigió que un operador de redes móviles desarrollase servicios de banca móvil en colaboración con un banco. Como tal, Telenor necesitaba un asociado bancario. Tameer deseaba aprovechar la base de clientes de Telenor (30 millones en ese momento) y su red de 180 000 revendedores y franquiciados, así como su alcance nacional en materia de publicidad y promoción.

Un año más tarde, Telenor adquirió una participación del 51% del Tameer Microfinance Bank. Durante el año siguiente, las dos organizaciones colaboraron con vistas a crear la marca easypaisa para su servicio de banca móvil.

Si bien el historial de Tameer de prestación de servicios financieros a personas de bajos ingresos en Pakistán es importante, es probable que el éxito futuro y la capacidad de ampliación de easypaisa dependan en gran medida de Telenor. Los costos conjuntos para preparar la puesta en marcha de easypaisa (incluyendo el sistema técnico, la red de agentes, el sistema de gestión de efectivo, el centro de atención telefónica, el valor de la marca, etc.) ascendieron a US\$7 millones, aproximadamente. No obstante, tras la puesta en marcha de easypaisa, Telenor sigue gastando más de US\$100 000 al mes en la esfera de la promoción.

⁷ Para obtener más información sobre las reglamentaciones específicas de la banca sin sucursales, véase Lyman, Pickens y Porteous (2008).

⁸ El proyecto de banca móvil del Tameer Microfinance Bank recibió asesoramiento técnico y financiamiento del Programa de Tecnología del CGAP. La información acerca de easypaisa se obtuvo a través de una entrevista telefónica con Abbas Sikaner (director ejecutivo del grupo del Banco Tameer Microfinance) en febrero de 2010.

La mayoría de las IMF no pueden esperar que un operador de redes móviles invierta en ellas del mismo modo que Telenor ha invertido en Tameer. Otra opción para las IMF de países que no poseen todavía un servicio de banca móvil puede ser la de asociarse con otras IMF y bancos más pequeños para abordar la banca móvil como un grupo. Naturalmente, las alianzas estratégicas conllevan muchos desafíos. La coordinación necesaria entre todas las instituciones participantes puede exigir una enorme cantidad de tiempo y energía, especialmente entre los directivos superiores. No obstante, varias IMF más pequeñas que colaboran para desarrollar un servicio de banca móvil podrían aportar ventajas que no lograrían en forma independiente, entre las que se incluyen las siguientes:

- **Escala.** Debido a los elevados costos de establecimiento y los bajos ingresos/ahorro de costos por transacción, es esencial una gran escala para que el análisis de costo-beneficios favorezca a la banca móvil. Si cada una de las IMF más pequeñas pagase solo una parte de la inversión inicial, su escala colectiva podría justificar la inversión.
- **Capacidad para negociar con los operadores de redes móviles.** Los operadores de redes móviles se centran en operaciones en gran escala que pueden reportar beneficios rápidamente. Si las IMF negocian como grupo, tendrán una probabilidad mayor de ofrecer una propuesta que valga la pena considerar.
- **Grupo más amplio de talentos.** Puede ser difícil encontrar todos los conocimientos que se requieren en una sola IMF, pero si se agrupan varias IMF habrá más personas con distintos conocimientos.
- **Red de agentes más amplia.** Las sucursales colectivas de las IMF podrían constituir una red de agentes básica en la que los clientes del servicio de banca móvil puedan realizar depósitos y extracciones. Varias IMF que trabajan conjuntamente podrían negociar mejores acuerdos

con redes como, por ejemplo, oficinas de correos o tiendas de comestibles.

- **Recursos financieros.** Si varias IMF comparten el costo asociado con la banca móvil, el servicio será mucho más asequible para cada institución.

El programa Microenterprise Access to Banking Services (MABS, Acceso a servicios bancarios para microempresas)⁹ en Filipinas, iniciativa de la Asociación de Banqueros Rurales de Filipinas, constituye un buen ejemplo de cooperación entre organizaciones¹⁰. Este programa, que cuenta con la ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, organizó un grupo de 60 bancos rurales; estos bancos utilizaron sus vínculos con más de un millar de pequeñas empresas clientes para actuar como revendedores de GCash, una solución de pago por telefonía móvil desarrollada por GXI, subsidiaria de Globe Telecom. Si bien GCash ya existía, no estaba presente en las comunidades rurales de Filipinas. Se creó una red de revendedores de GCash (similar a las empresas de cambio de cheques) en estas comunidades, gracias al apoyo proporcionado por los bancos rurales. Además, varios miles de empleados de bancos rurales y otras empresas suelen recurrir a estos comerciantes para cobrar sus salarios¹¹. Un solo banco rural es demasiado pequeño para que resulte atractivo al GXI. Pero como asociación colectiva con más de 2000 sucursales y millones de clientes potenciales, los pequeños bancos proporcionaron a GXI una importante propuesta de negocios.

Tameer fue adquirido por un operador de redes móviles y puso en marcha easypaisa. Los 60 bancos rurales de Filipinas ayudaron a crear la red de agentes para GCash, un servicio prestado por un operador de redes móviles. ¿Qué ocurrió con el Opportunity Bank de Malawi?

El Opportunity Bank dedicó la mayor parte de 2008 a actualizar su sistema de información para la administración y desarrollar un plan de actividades

9 <http://www.rbapmabs.org>

10 La información sobre el MABS procede de una entrevista con el jefe del proyecto, John Owens, en noviembre de 2009, y el intercambio de mensajes de correo electrónico en abril de 2010.

11 <http://www.mobilephonebanking.rbap.org/article/archive/15#tas> y <http://blog.mobilephonebanking.rbap.org/index.php/2009/05/21/gcash-paves-the-way-for-pr-banks-micro-financing-success/#more-126>.

empresariales. En 2009, desarrolló la solución tecnológica, obtuvo las aprobaciones reglamentarias tras numerosas reuniones con el Banco Central y realizó un estudio de la clientela que constituiría la base de un plan de comercialización. Inició las pruebas piloto de su servicio (denominado *Banki mmanja* o “la banca al alcance de su mano”) con el personal y lanzó el producto en mayo de 2010.

Solo el tiempo dirá si el Opportunity Bank tomó la decisión correcta de dedicar tiempo y dinero a desarrollar su propio sistema de banca móvil. Le llevó más de dos años desarrollar el servicio. Según el Opportunity Bank, si al menos el 10% de los clientes actuales contrata el servicio a más tardar al final del primer año y cada cliente realiza al menos dos transacciones al mes, el Opportunity Bank obtendrá beneficios con este servicio a mediados del segundo año¹². Mientras el Opportunity Bank desarrollaba su servicio, el operador de redes móviles Zain anunció que pondría en marcha su servicio de banca móvil denominado Zap (ya establecido en otros países africanos). A pesar de este anuncio, el Opportunity Bank decidió seguir adelante con sus planes. Zap podría desarrollar una red de agentes mucho mayor que la red del Opportunity Bank, y este último podría conectarse finalmente a este sistema para obtener acceso a un mayor número de agentes y seguir siendo competitivo.

¿Qué deben hacer las IMF? La mayoría de las IMF se encuentran en países que todavía no poseen un servicio de banca móvil y no cumplen todos los criterios necesarios para convertirse en sólidas candidatas a desarrollar su propio servicio de banca móvil, de modo que: ¿cuáles son sus opciones? Lo ideal sería llegar a las personas que antes no tenían acceso a la banca con una red de agentes minoristas y teléfonos móviles. Sin embargo, el uso de teléfonos celulares como canal de distribución no es una propuesta de todo o nada, y muchos bancos están utilizando los teléfonos para brindar una mayor conveniencia al cliente, reducir costos y obtener ingresos adicionales. Las IMF pueden hacer lo mismo.

BancoSol, un importante banco de microfinanzas de Bolivia, comenzó su estrategia de telefonía móvil con servicios de información de SMS básicos para los clientes, antes de introducir transacciones de banca móvil más complejas. Los casi 400 000 clientes de BancoSol pueden utilizar sus teléfonos móviles para consultar el saldo de sus cuentas, recibir información sobre la fecha y el importe del siguiente pago parcial de su préstamo y transferir fondos entre sus cuentas. BancoSol desea comprender cómo interactúan sus clientes con esta tecnología antes de poner en marcha servicios bancarios completos por telefonía móvil¹³. Las IMF pueden reducir costos a través de mensajes de texto automáticos en los que se comunica a los clientes los próximos pagos o desembolsos de préstamos o se les avisa de pagos tardíos. Este servicio es relativamente sencillo de aplicar, ahorrará tiempo a los oficiales de préstamo y reducirá los gastos de teléfono. Aun cuando la utilización de mensajes de texto ahorrase solo una hora al día a los oficiales de préstamo, supondría un mayor ahorro de costos para la IMF. Estos tipos de servicios adicionales no atraerán a un gran número de clientes nuevos a la institución, pero pueden resultar útiles para los clientes existentes y para la institución.

En segundo lugar, la banca móvil tiene menos de 10 años de antigüedad y es un sector en rápida evolución. Si en un país no existe actualmente un servicio de banca móvil, pronto habrá uno. Además, el mero hecho de que exista un servicio de banca móvil no significa que haya una IMF dispuesta a aprovecharlo. Las IMF con equipos directivos estrictos, con sistemas de información para la administración sólidos y controles internos eficaces serán las más beneficiadas. De todos modos, el fortalecimiento de estas esferas es bueno para la misión central de cualquier IMF, y hará que la IMF esté en muchas mejores condiciones de adoptar la banca móvil cuando esté disponible.

En resumen, aunque algunas IMF grandes y estables pueden aplicar con éxito servicios de banca móvil por su cuenta, la mayoría de las IMF deberían centrarse

12 El costo incluye tanto la depreciación durante cinco años de la inversión inicial de US\$200 000 como los costos actuales. Sin embargo, la cantidad presupuestada para publicidad en el primer año (US\$54 000) es muy baja en comparación con otros servicios de banca móvil de alcance nacional, que tienden a invertir millones de dólares.

13 La información sobre el caso de BancoSol procede de una entrevista con Gustavo Sánchez, gerente nacional de Sistemas y Procesos de BancoSol, celebrada en noviembre de 2009.

en desarrollar la fuerza y las capacidades que necesitarán para aprovechar los servicios de banca móvil en cuanto estén disponibles.

¿Qué papel puede desempeñar una IMF en un país con una infraestructura ya existente de banca móvil?

¿Se puede utilizar la banca móvil para recaudar los reembolsos de préstamos y los depósitos?

En un país con un sistema ya existente de banca móvil, las IMF cuentan con diversas opciones. La primera y más evidente aplicación de la banca móvil consiste en facilitar los reembolsos de préstamos y los depósitos¹⁴. Como explicamos en esta sección, las IMF que lo han hecho han notificado menores riesgos y costos para las instituciones y sus clientes derivados del manejo y el transporte de grandes cantidades de efectivo.

Si bien todos los interesados en la banca móvil han oído hablar de M-PESA, muchos no saben que, en realidad, M-PESA comenzó siendo un proyecto piloto para facilitar los reembolsos de préstamos de microfinanzas con la IMF Faulu Kenya¹⁵. Originalmente, Safaricom (el operador de redes móviles) deseaba combinar su conectividad, su marca y su red de distribución de revendedores de tiempo en antena con la base de clientes de bajos ingresos de Faulu, con el fin de que los clientes pudieran recibir los desembolsos de préstamos y realizar reembolsos de préstamos utilizando teléfonos móviles. Las dos organizaciones realizaron una prueba piloto durante seis meses en 2005, y durante ese tiempo los clientes de Faulu utilizaron el servicio para reembolsar los préstamos. Aunque el objetivo de la prueba piloto era el reembolso de préstamos, los clientes utilizaron el servicio de muchas maneras creativas que resultaron muy interesantes a Safaricom. Lo utilizaron para pagar

Recuadro 2. Mensajes principales

- Las IMF pueden utilizar los sistemas ya existentes de banca móvil para facilitar los reembolsos de préstamos y los depósitos. Esto no aumenta necesariamente el riesgo crediticio, aunque es preciso gestionar con cuidado el efecto sobre la cohesión del grupo.
- Las IMF también pueden actuar como agentes en nombre de un banco o del servicio de banca móvil de un operador de redes móviles. Esto puede ayudar a la IMF y a sus clientes a familiarizarse con el sistema y obtener ingresos adicionales.

bienes y servicios entre los participantes en la prueba piloto y para convertir el dinero electrónico en tiempo en antena que podían enviar a sus parientes en otros lugares del país. Como resultado de esta prueba piloto, Safaricom modificó su estrategia y desarrolló el principal mensaje de promoción de M-PESA "Envíe dinero a su hogar" y procedió a poner en marcha el servicio de pagos por telefonía móvil de mayor éxito del mundo.

¿Qué sucedió en Faulu Kenya? Además de algunos desafíos tecnológicos, Faulu no estaba preparada para que el servicio de M-PESA se pudiera utilizar para los reembolsos de préstamos. Sus clientes consideraban que M-PESA era un servicio tan sencillo y cómodo que dejaron de asistir a las reuniones del grupo. La asistencia regular a las reuniones del grupo constituía un componente básico de la metodología de Faulu, y a los oficiales de préstamo y a la dirección les preocupaba que una menor interacción del grupo pudiera provocar una ruptura de la disciplina de reembolsos. Como consecuencia, Faulu y Safaricom decidieron de común acuerdo que Faulu no formaría parte del servicio con posterioridad a la fase piloto.

No obstante, el caso no termina aquí. En mayo de 2009, Faulu se convirtió en la primera IMF de Kenya que captaba depósitos. Faulu consideró

¹⁴ En la mayoría de los países, la reglamentación prohíbe que las instituciones no autorizadas capten depósitos. Sin embargo, la prevalencia de reglamentaciones que permiten que las IMF capten depósitos y la cantidad de IMF autorizadas a tal efecto aumentan cada año. Por ejemplo, la Ley de Microfinanzas de Kenya de 2008 permite que el Banco Central autorice y regule "las empresas de microfinanzas que captan depósitos". En 2010, algo más del 50% de todas las IMF que presentan sus informes en MIX Market ofrecen algún tipo de depósito voluntario.

¹⁵ La información sobre el estudio del caso práctico de Faulu Kenya procede de Hughes y Lonie (2007), así como de las entrevistas con Lydia Koros (entonces directora general de Faulu Kenya), en octubre de 2009, y Anne Kimari (jefa de finanzas), en mayo de 2010.

que suponía poco riesgo permitir que sus nuevos clientes depositantes realizaran sus depósitos a través de M-PESA. En diciembre de 2009, Faulu puso en marcha un servicio para vincular M-PESA a las cuentas de ahorro de Faulu. La posibilidad de transferir su dinero de M-PESA a las cuentas de Faulu ofrece a los clientes el beneficio adicional de poder obtener intereses y desarrollar un buen historial de ahorros que puede hacerlos aptos para recibir préstamos. Cuatro meses después de la puesta en marcha del servicio, ya se transferían alrededor de US\$60 000 a la semana entre las dos instituciones, y actualmente 30 000 clientes utilizan el servicio.

La movilización de depósitos a través de M-PESA representa un riesgo bajo para los clientes y las IMF. ¿Pero significa la experiencia de Faulu que el reembolso de préstamos a través de M-PESA es demasiado arriesgado? Probablemente no. En 2005, el servicio era el primero de este tipo. Durante la prueba piloto se hizo hincapié en la propia tecnología, y apenas se dio importancia de antemano al efecto sobre la cohesión del grupo.

Utilizando una asistencia técnica externa¹⁶, Small and Micro Enterprise Programme (SMEP, Programa para empresas pequeñas y microempresas) de Kenya fue la primera IMF en conectarse a la plataforma de M-PESA para el reembolso de préstamos colectivos. Tras una prueba piloto en 2008 con un grupo de 200 clientes de préstamos colectivos, en 2009, el servicio se extendió a los 51 000 clientes de SMEP, y les permitió realizar reembolsos de préstamos y contribuciones en forma de ahorro¹⁷. Los clientes de SMEP pagan a través de M-PESA con anterioridad a las reuniones, y el oficial de préstamo verifica en las reuniones que se han recibido los reembolsos de préstamos.

Kenya Women's Finance Trust (KWFT, Fondo de crédito para las mujeres de Kenya) está haciendo algo muy parecido¹⁸. Con más de 300 000 prestatarios

activos y una cartera de préstamos pendientes de casi US\$140 millones, KWFT es probablemente la mayor IMF que utiliza actualmente M-PESA para los reembolsos de préstamos. Al igual que SMEP, KWFT hace que todos los miembros de un grupo reembolsen el préstamo a través de M-PESA (mediante la función de pago de cuentas de M-PESA) al menos dos días antes de cada reunión del grupo. La asistencia a las reuniones del grupo sigue siendo obligatoria, y los oficiales de préstamo llegan con una copia impresa en la que se señalan los reembolsos de préstamos reales ya efectuados por cada miembro. En las reuniones del grupo solía analizarse sobre todo la recaudación de efectivo, pero ahora se dedica más tiempo a debatir los problemas comerciales y la educación financiera, por lo que estas reuniones requieren menos tiempo.

A algunas IMF aún les preocupa la cohesión de los grupos, y están comenzando a utilizar los servicios de banca móvil únicamente para reembolsos de préstamos individuales. En los préstamos individuales, una vez que se ha desembolsado un préstamo, los oficiales de préstamo visitan periódicamente a sus clientes para supervisar el desempeño de la empresa y el impacto del préstamo. No hay rigurosos calendarios de reuniones como en el caso de los préstamos colectivos.

Una IMF que utiliza la banca móvil para los reembolsos de préstamos individuales es Tujijenge Tanzania¹⁹. En marzo de 2010, Tujijenge tenía más de 12 000 clientes, la mayoría de los cuales se encuentra en el área de Dar es Salaam. En 2009, Tujijenge inició un proyecto piloto con 30 clientes de préstamos individuales que utilizaban M-PESA para efectuar los reembolsos de préstamos. Los clientes podían pagar desde cualquier lugar de Tanzania y efectuar reembolsos por cualquier importe y en cualquier momento, en lugar de esperar a la fecha específica de reembolso. El proyecto piloto dio resultados, y en la actualidad Tujijenge exige que todos los reembolsos

16 Triple Jump Advisory Services se encargó de desarrollar el sistema de banca móvil para SMEP. Triple Jump Advisory Services está desarrollando la banca móvil para VFC Rwanda, una institución de recepción de depósitos, que permitirá a sus clientes realizar depósitos de ahorros utilizando el servicio MTN Mobile Money de Rwanda.

17 Entrevista con George Kinganjur, consultor y director del proyecto de SMEP, mayo de 2010.

18 La información sobre el estudio del caso práctico de KWFT se obtuvo durante una entrevista con Gichimu Waweru (director general de Marketing), en mayo de 2010.

19 La información sobre el estudio del caso práctico de Tujijenge se obtuvo de unas entrevistas con la dirección de Tujijenge celebradas en noviembre de 2009 y los subsiguientes intercambios de mensajes de correo electrónico, así como de las entrevistas con Triple Jump Advisory Services.

se realicen obligatoriamente a través M-PESA en el caso de préstamos individuales inferiores a US\$1800.

En mayo de 2010, M-PESA y el Equity Bank de Kenya anunciaron la oferta de productos más integrada hasta la fecha: una cuenta de microahorros de bajo costo y depósitos pequeños denominada M-Kesho²⁰. Con esta cuenta, el Equity Bank espera convertir a la mayoría de los 9,4 millones de usuarios de M-PESA en titulares de cuentas del banco, y planea ofrecer microseguros y micropréstamos, además de cuentas de ahorro. Muy pocas instituciones tienen el poder de negociación del Equity Bank para lograrlo, pero esta empresa podría ampliar el acceso de millones de personas con acceso deficiente a los servicios financieros formales.

A medida que M-PESA y otros servicios similares se generalizan, los grupos los utilizan de forma creativa para facilitar ahorros y préstamos, ya sea con o sin vínculos formales con las IMF. Por ejemplo, Village Savings and Loans Associations (VSLA, Asociaciones comunitarias de ahorro y crédito) de Tanzania (que recibió capacitación de CARE International) utilizará M-PESA para almacenar el exceso de liquidez de los grupos, así como para ahorrar con fines específicos, como compras de fertilizantes en grandes cantidades²¹. Actualmente no existe ningún vínculo formal con una institución financiera, ni un precio especial con M-PESA, pero las ventajas de almacenar dinero en una ubicación segura (en comparación con una caja cerrada en los hogares de los miembros) son tan grandes que CARE considera que las VSLA estarán dispuestas a pagar el precio normal.

Cuando personas que jamás han tenido acceso a una cuenta bancaria experimentan con un servicio de banca móvil casi omnipresente como M-PESA, resuelven la manera de utilizarlo mediante pruebas y errores para satisfacer las necesidades de administrar su dinero²². Las IMF deben observar el comportamiento de los clientes y colaborar estrechamente con ellos durante ese tiempo para

que sigan encontrando el mejor modo de realizar reembolsos de préstamos y depósitos, a través de los servicios de banca móvil, de forma segura y cómoda tanto para los clientes como para las IMF.

¿En qué momento debe considerar una IMF la posibilidad de convertirse en agente de un sistema de banca móvil?

Incluso en los pagos por telefonía móvil, es necesario introducir y extraer el efectivo del sistema. Los agentes que desarrollan operaciones fuera de la infraestructura minorista existente, como las tiendas de comestibles y las oficinas de correos, actúan como “la versión humana de un cajero automático” y convierten el valor electrónico en dinero efectivo, y viceversa. Cualquier aplicación de banca móvil debe disponer de una masa crítica de agentes que puedan atraer a un número suficiente de nuevos clientes para que el modelo de negocios sea viable²³. Como se ha comentado, las IMF que crean su propio servicio de banca móvil soportan la carga adicional de crear una red de agentes, mientras que las IMF que hacen uso de los servicios ya existentes trasladan esta responsabilidad al proveedor de banca móvil.

Si una IMF no utiliza inicialmente un servicio de banca móvil para los reembolsos de préstamos y depósitos, puede participar en el servicio de otras maneras. Trabajar como agente de un operador de redes móviles o un banco que ha puesto en marcha un servicio de banca móvil puede ser un buen medio para que una IMF aprenda cómo funciona el servicio sin grandes costos de inversión. Esta estrategia también permite a los clientes familiarizarse con el sistema y tal vez aumente la probabilidad de que la IMF decida finalmente ofrecer los reembolsos de préstamos y depósitos a través del canal de banca móvil, si se sienten más cómodos con esta opción. También puede ayudar a las IMF a distinguirse de la competencia y a aportar una mayor liquidez a sus sucursales.

20 Véase <http://www.businessdailyafrica.com/Company%20Industry/Safaricom%20roils%20the%20market%20with%20phone%20based%20%20savings%20account/-/539550/921044/-/4fj674z/-/index.html>.

21 La información sobre el uso de M-PESA por parte de CARE VSLA procede de una entrevista con Mark Staehle, director del proyecto Save Up (CARE USA Access Africa Program, Programa Access Africa de CARE EE. UU.), celebrada en marzo de 2010.

22 Por ejemplo, véase Morawczynski y Pickens (2009).

23 Para obtener más información sobre las transacciones en efectivo a través de las redes de agentes, véase Mas (2008).

La asociación de VisionFund con WING Cambodia ilustra esta cuestión²⁴. VisionFund Cambodia ha venido desarrollando operaciones en Camboya durante más de una década. A finales de 2009, tenía 98 000 clientes y más de US\$21 millones en la cartera de préstamos pendientes. WING Cambodia es un nuevo servicio de banca por telefonía móvil con más de 100 000 clientes que se puso en marcha en enero de 2009 y cuenta con el patrocinio del ANZ Bank.

Mientras WING intentaba desarrollar una red de agentes donde los clientes pudieran realizar transacciones en efectivo, afrontó numerosos desafíos. Camboya carece de redes minoristas a escala nacional, como oficinas de correos o tiendas de víveres, que se puedan utilizar como agentes. Por ello, WING se asoció con algunas IMF para prestar este servicio. Originalmente, WING consideró que su servicio podría utilizarse como mecanismo para los reembolsos de préstamos y desembolsos, pero, al igual que Safaricom, pronto comprendió que ello supondría complicaciones adicionales y retrasaría la llegada al mercado. La base de clientes de las IMF estaba acostumbrada al contacto directo y el respaldo de la comunidad, que son inherentes a los métodos de reembolso de préstamos. En cambio, WING utilizó los establecimientos de VisionFund como puntos Cash X-press de WING para realizar depósitos y extracciones²⁵.

Desde la perspectiva de VisionFund, la asociación le permite distinguirse de otras IMF presentes en el mercado. Según VisionFund, los clientes la consideran innovadora. VisionFund no está autorizada para recibir depósitos, pero ahora puede ofrecer a los clientes la oportunidad de ahorrar utilizando el servicio de WING. Con respecto a los ingresos, VisionFund percibe las comisiones de transacción y tiene la oportunidad de realizar ventas cruzadas de sus productos. Pero también hay un factor de costos en la ecuación. Inicialmente, VisionFund invirtió en 10 nuevos miembros del personal para que ejecutaran proyectos piloto de WING con el objeto de registrar nuevos clientes, e impartió capacitación al personal

nuevo y existente acerca de los procedimientos de depósito/extracción. Calculó que cada miembro del personal comprometido debía abrir 100 cuentas nuevas WING al mes para cubrir gastos.

Al cabo de seis meses, resultó evidente que no se estaba alcanzando el umbral de las 100 cuentas. Mediante negociaciones con WING, VisionFund transfirió los costos de los proyectos piloto de WING directamente a WING, mientras seguía alojándolos en sus sucursales. VisionFund sigue ofreciendo directamente los puntos Cash X-press de WING para realizar depósitos y extracciones. Por lo tanto, incluso actuar en calidad de agente de un servicio de banca móvil implica costos que las IMF deben analizar, además de los ingresos adicionales.

Tanto VisionFund como WING Cambodia esperan utilizar WING en el futuro para los reembolsos de préstamos y los desembolsos de los clientes de la IMF, pero quieren asegurarse de que se procede con cautela. Ambas partes consideran el acuerdo actual como un modo adecuado de que VisionFund aproveche la banca móvil, al tiempo que proporciona a WING Cambodia puntos de operaciones en efectivo para los clientes de las zonas rurales, que son muy necesarios.

Otro ejemplo de IMF que está examinando la función de un agente para un servicio de banca móvil establecido es BRAC, una de las mayores IMF de Bangladesh y líder del sector²⁶. En Bangladesh, la penetración de la telefonía móvil es aún relativamente baja, y, por lo tanto, el uso de teléfonos móviles para los reembolsos de préstamos no constituye una prioridad para BRAC. Según BRAC, la penetración de la telefonía móvil entre los clientes del grupo es incluso inferior a la media nacional, que se sitúa en torno al 30%. Aunque está considerando la posibilidad de ofrecer servicios de banca móvil a los clientes de préstamos individuales con un tamaño medio de los préstamos superior a un determinado importe, solo 300 000 de los 6,3 millones de prestatarios activos son clientes individuales.

24 La información sobre el caso de VisionFund se obtuvo de las entrevistas con Brad Jones (entonces presidente de WING Cambodia) y Veasna Chumsam (director de iniciativas empresariales de VisionFund) celebradas entre octubre de 2009 y abril de 2010. Para obtener más información, véase <http://technology.cgap.org/2009/04/15/mobile-banking-cambodia-and-the-financial-crisis/>.

25 <http://allpaynews.com/content/mmt-explained-wing-cambodia-an-operator-agnostic-mobile-money-service>.

26 La información sobre el estudio del caso práctico de BRAC procede de una entrevista con Shameran Abed, asesor de BRAC, en marzo de 2010.

En cambio, BRAC está mucho más interesada en que sus sucursales se utilicen como emplazamientos de agentes para otras iniciativas de banca sin sucursales. Aunque esto aún no se ha producido, las sucursales de BRAC podrían actuar como agentes que gestionan toda una red de agentes de menor alcance (probablemente sus clientes) en la zona. Con las 2500 sucursales que BRAC posee actualmente en Bangladesh, tiene potencial para lograr un amplio alcance. La principal motivación de BRAC para actuar como agente es obtener una fuente de fondos más barata. Si BRAC pudiera gestionar los problemas de liquidez y utilizar el exceso de efectivo para créditos, podría obtener ingresos adicionales de la expansión y beneficiarse de un menor costo de inversión.

Una IMF que trabaja como agente en nombre de un proveedor de banca móvil puede resultar beneficiosa para ambas organizaciones. Al proveedor de banca móvil le reporta varios beneficios. En primer lugar, los proveedores tienen que encontrar agentes que sean pacientes con respecto a las comisiones a medida que se crea la base de clientes y las transacciones comienzan a realizarse a través del sistema. Esto suele llevar algún tiempo, y es posible que muchos agentes que tienen una motivación meramente lucrativa no esperen para obtener resultados positivos. No es probable que las redes de IMF actúen como agentes motivadas exclusivamente por los ingresos, de modo que es más probable que se muestren pacientes mientras se desarrolla el plan. En segundo lugar, los proveedores de banca móvil tienen mayor margen para crecer cuando se dirigen al segmento de clientes pobres y sin acceso a bancos. Las IMF ya tienen acceso a esta base de clientes y pueden proporcionar una buena visibilidad al proveedor de banca móvil dentro de estas comunidades. El personal de las IMF también es perspicaz desde el punto de vista financiero y puede explicar muy bien los productos a los nuevos clientes que no están familiarizados con los servicios bancarios. En tercer lugar, las IMF con una presencia importante en todo el país ofrecen una red de emplazamientos de agentes de una vez al proveedor de banca móvil, reduciendo significativamente el tiempo que llevaría contratar, uno por uno, a todos los agentes.

La IMF también obtiene numerosos beneficios. El hecho de actuar como agente para un servicio de

banca móvil la distinguirá de sus competidores. En segundo lugar, esto permite que el personal y los clientes de la IMF se familiaricen con el servicio antes de que la IMF invierta más tiempo y recursos en vincularse al servicio de reembolsos de préstamos y otras transacciones. En tercer lugar, si bien las IMF pueden obtener comisiones de las transacciones que tramitan, la experiencia de VisionFund demuestra que quizás solo permitan cubrir sus costos. Si las IMF pueden quedar por delante de sus competidores y aprender sobre el nuevo servicio de banca móvil sin perder dinero, el esfuerzo valdrá la pena.

¿Qué beneficios pueden esperar las IMF de la utilización de la banca móvil?

¿Puede la banca móvil ayudar a las IMF a prestar un mejor servicio a los actuales clientes?

Las IMF de todo el mundo perciben la banca móvil como una oportunidad para llegar a nuevos segmentos de clientes y crecer más rápidamente. Los teléfonos móviles pueden ampliar el alcance de las IMF que tienen que lidiar con los elevados costos asociados a la prestación de servicios a clientes rurales a los que es extremadamente difícil llegar. Sin embargo, las pruebas sugieren que el primer beneficio que pueden obtener las IMF de la banca móvil es una mejora del servicio a los clientes actuales.

Esta ha sido la experiencia de SMEP en Kenya, una vez que se vinculó a la plataforma de M-PESA para los servicios de reembolso de sus clientes. Antes de que se utilizara M-PESA, una cliente de SMEP tenía que afrontar un largo proceso de reembolso. Tenía que llevar el dinero en efectivo al lugar de reunión del grupo. Las reuniones se prolongaban hasta que el oficial de préstamo había contado y registrado el efectivo de cada cliente. En Kenya, este proceso puede ser particularmente prolongado, ya que los billetes falsos son habituales, y el tesorero debe inspeccionar cada billete para asegurarse de que es auténtico. Si era la tesorera del grupo, entonces tenía que llevar todo el efectivo del grupo al banco, esperar su turno y, finalmente, depositar el dinero. Como propietaria de una pequeña empresa, pasaba bastante tiempo alejada de su empresa. Además,

asumía un importante riesgo de seguridad al caminar y tomar el autobús con grandes cantidades de dinero en su poder. Ahora, con M-PESA, el proceso es sencillo y más seguro. En cualquier momento dentro del plazo de reembolso, cuando la clienta disponga de liquidez para realizar el reembolso (o incluso una parte del mismo), podrá ir a pie hasta el lugar donde se encuentre el agente de M-PESA más próximo, cargar dinero en su cuenta y enviar el valor electrónico directamente a la cuenta de SMEP. Ahora, las reuniones con el oficial de préstamo solo implican una rápida verificación de la transacción, lo que permite a la clienta volver más rápidamente a su empresa²⁷. Aunque la plataforma de banca móvil no haya aportado nuevos clientes a SMEP (al menos, todavía no), SMEP señala que ha aumentado la satisfacción de sus clientes actuales.

Una indicación del valor del servicio a los clientes actuales es su disposición a pagar una comisión para poder realizar el reembolso a través de M-PESA, que trata los reembolsos de préstamos de microfinanzas como pagos de facturas. Los clientes pagan US\$0,25 por transacción, y las IMF pagan desde cero hasta US\$1,25, dependiendo del valor de la transferencia. La disposición a pagar de los clientes depende mucho del anterior método de recaudación de efectivo utilizado. En el caso del SMEP, donde la responsabilidad del transporte de efectivo recae en los clientes, estos están más que dispuestos a pagar una pequeña comisión para disponer de una mayor seguridad y ahorrar horas cada semana. Lydia Koros, antigua directora gerente de Faulu Kenya, declaró: "¿Es el costo lo que disuade a los clientes? No. Hemos enseñado a nuestros clientes a fijarse en el costo total de una transacción, incluyendo el billete de autobús y el costo de oportunidad del tiempo dedicado a desplazarse y hacer cola, en lugar de dedicarlo a dirigir sus empresas. Ellos se dan cuenta de que si tienen que caminar una manzana para realizar rápidamente un depósito con un agente de M-PESA, les sale mucho más barato pagar los US\$0,25 que tomar un autobús hasta la sucursal más próxima de

Recuadro 3. Mensajes principales

- La banca móvil puede ayudar a los actuales clientes de las IMF a ahorrar tiempo y dinero, gozar de una mayor seguridad y manejar los flujos de caja con más flexibilidad.
- Hay pocas pruebas que indiquen que la banca móvil ayudará a las IMF a llegar a nuevos segmentos de clientes, ya que la metodología de los microcréditos se basa principalmente en las interacciones humanas.
- Las primeras pruebas sugieren que la banca móvil puede reducir los costos de explotación de las IMF y que esos costos se pueden trasladar a los clientes en forma de tipos de interés más bajos.

Faulu". En este caso, el principal beneficio para las IMF lo constituye la mayor satisfacción de los clientes.

Por otra parte, muchos oficiales de préstamo de las IMF de otros países recaudan el efectivo en las reuniones del grupo y se desplazan con ese dinero a la sucursal de la IMF o de un banco asociado. Estas IMF se benefician considerablemente de la banca móvil con una reducción de los riesgos en materia de seguridad y fraude. No obstante, puede que los clientes que están acostumbrados a la recaudación "gratuita" del efectivo en su misma puerta no comprendan inmediatamente los beneficios que aporta asumir la responsabilidad de sus propios reembolsos de préstamos a través de un servicio de banca móvil. Incluso la cifra de US\$0,25 para transferir fondos a la IMF puede parecer elevada. En este caso, las IMF pueden examinar la posibilidad de subvencionar el costo de los clientes (aun así, un ahorro de costos en comparación con los costos asociados con el transporte de efectivo por los oficiales de préstamo) y enseñar paulatinamente a los clientes los beneficios de poder realizar los reembolsos de préstamos cuando y donde les convenga.

En Mongolia, XacBank ha iniciado su proyecto de banca móvil con la expectativa de que aportará nuevos clientes a la institución²⁸. El entorno de Mongolia refleja a la perfección los desafíos que

27 La experiencia de la clienta se basa en los debates mantenidos con Cameron Goldie-Scot, antiguo consultor de Triple Jump Advisory Services, que trabajó en la puesta en marcha del servicio de banca móvil de SMEP, y George Kinyanjui, consultor y director del proyecto de SMEP.

28 La información sobre el caso de XacBank procede de una entrevista celebrada con el personal de XacBank en noviembre de 2009, además de un plan del proyecto elaborado para el CGAP en mayo de 2007, como parte de la cartera de proyectos del Programa de Tecnología. Para obtener más información sobre el proyecto de banca móvil del XacBank, véase <http://technology.cgap.org/2010/01/20/mongolia-mobile-banking/>

afrontan muchas IMF para llegar a un mayor número de clientes en entornos difíciles. Mongolia tiene una población de 2,7 millones de personas distribuidas por un territorio inmenso de 1,5 millones de kilómetros cuadrados. Gran parte de la población es seminómada, lo cual plantea nuevos desafíos con respecto al mejor modo de llegar a un mayor número de clientes. Por tanto, mientras XacBank percibía la banca móvil como una oferta de servicios más cómodos a sus 62 000 prestatarios activos, así como a sus 140 000 depositantes y 80 000 titulares de tarjetas, también consideraba la banca móvil como un canal en su estrategia para llegar a más personas.

Según XacBank, la gran mayoría de los 35 000 clientes registrados hasta la fecha para el servicio de banca móvil son clientes existentes. Curiosamente, XacBank no está utilizando el servicio para los reembolsos de préstamos, aunque tiene previsto empezar a hacerlo en junio de 2010. El servicio se utiliza predominantemente para transferencias de una persona a otra y vincula la cuenta corriente de un cliente de XacBank con su cuenta móvil.

El hecho de que la banca móvil tan solo pueda ayudar a las IMF a proporcionar un beneficio adicional a sus actuales clientes no debe menoscabar su atractivo. Ofrecer flexibilidad a los clientes cuando realizan sus pagos, acortar las reuniones del grupo y lograr una disminución de los casos de robo o fraude son beneficios que los clientes de las IMF valoran mucho. Por último, las IMF también se benefician cuando cuentan con una base de clientes leales y satisfechos.

¿Puede la banca móvil ayudar a las IMF a llegar a nuevos segmentos de clientes?

Aunque prestar un mejor servicio a los clientes existentes puede constituir un beneficio adicional de la banca móvil, muchas IMF suelen suponer que les permitirá ampliar su base de clientes. No obstante, hay pocas pruebas hasta ahora que demuestren que la banca móvil ha ayudado a las IMF (o, de hecho, a los bancos) a crecer con mayor rapidez.

KWFT no prevé que su vínculo con M-PESA lo ayude a ampliar considerablemente su base de clientes de préstamos, pero sí espera que M-PESA lo ayude

a movilizar nuevos depósitos de manera sencilla y económica. La metodología de préstamos de KWFT (como la de la mayoría de las IMF) se basa en un alto grado de interacción humana. Los oficiales de préstamo son bien conocidos en las comunidades en las que operan, y las frecuentes reuniones cara a cara son esenciales para fortalecer el patrimonio social en el que se basa la metodología. Aun cuando los clientes puedan realizar reembolsos de préstamos lejos de una sucursal de KWFT (a través de agentes), sigue siendo necesario que el oficial de préstamo esté cerca de una sucursal y de sus clientes. Con esta metodología, la banca móvil no modificará drásticamente la expansión geográfica.

Sin embargo, los depósitos constituyen un producto diferente. No hay evaluaciones, ni reuniones de grupo, ni rigurosos planes de amortización. Son un producto flexible, y los clientes pueden depositar cualquier importe que deseen y cuando lo deseen. KWFT acaba de recibir una autorización para aceptar depósitos. Hacer que sus actuales sucursales tengan capacidad para aceptar depósitos resulta caro, puesto que implica elevados costos estructurales y de infraestructura. Gracias a M-PESA, KWFT convertirá únicamente sus centros regionales en sucursales que aceptan depósitos y utilizará M-PESA para aceptar depósitos de los clientes en cualquier otro lugar del país. De este modo, la banca móvil lo ayudará a llegar a nuevos segmentos de clientes para los depósitos.

El caso del Tameer Microfinance Bank ofrece un ejemplo del éxito en la adquisición de nuevos clientes a través de la banca móvil. Pero la justificación comercial de Tameer es muy diferente de la de la mayoría de las IMF. El servicio easypaisa permite que las personas envíen transferencias y paguen facturas a través de la amplia red de agentes de Telenor. En los seis meses siguientes al lanzamiento del primer producto de pago, en octubre de 2009, Tameer procesó más de 1 millón de transacciones en nombre de aproximadamente 500 000 clientes. Desde que se lanzó la cuenta móvil en febrero de 2010, se han abierto 29 000 cuentas nuevas. En ambos casos, todas las transacciones han sido realizadas por nuevos clientes del Tameer Microfinance Bank, no por la base de clientes existentes. Tameer aún no utiliza su servicio de banca móvil para las transacciones de

microfinanzas relacionadas con los préstamos entre los clientes existentes.

Es posible que, a medida que más IMF experimentan con la banca móvil, algunas de ellas lleguen a nuevos clientes y se conviertan en instituciones más grandes. Pero hasta que no se disponga de pruebas al respecto, las IMF deben considerar la banca móvil como un medio para prestar un mejor servicio a sus clientes existentes. Las IMF deben proseguir con su estrategia de crecimiento original, al tiempo que examinan la manera de integrar un servicio de banca móvil.

¿Puede la banca móvil reducir los costos de las IMF y de los clientes?

El contacto frecuente y directo con personas que se encuentran en zonas de difícil acceso hace que el microcrédito resulte caro. Pero si la IMF y el cliente pueden realizar reembolsos de préstamos y desembolsos, e incluso algún tipo de seguimiento, a través del teléfono móvil que ya obra en poder del cliente, los costos se pueden reducir sustancialmente, o al menos esa es la idea.

Las primeras pruebas sugieren que la banca móvil puede reducir los costos de explotación, y varias IMF ya han reducido o tienen previsto reducir los tipos de interés como resultado de la banca móvil. Sin embargo, la magnitud de la reducción de costos variará en cada institución, dependiendo de una serie de factores, como la escala y la metodología.

MABS ha utilizado la banca móvil como un medio para reducir los costos de los bancos rurales de Filipinas. Filipinas ha sido pionera en el ámbito de la banca sin sucursales, con los servicios de GCash y SMART Money establecidos hace varios años por los dos principales operadores de telefonía móvil. MABS ha ayudado a 60 bancos rurales, con más de 885 sucursales, a identificar a los clientes que tienen empresas adecuadas para prestar servicio como revendedores de GCash. Los clientes de los bancos rurales recurren a estos pequeños comerciantes para realizar reembolsos de préstamos y depósitos.

Cuando el costo que supone desplazarse hasta el banco (que va desde US\$0,20 hasta US\$2,40) supera el costo de convertir el efectivo en GCash (US\$0,20 o 1%, el mayor de los dos), los clientes del banco están dispuestos a pagar la comisión de conversión de GCash en lugar del costo de desplazamiento hasta las sucursales del banco rural²⁹.

El Green Bank, un banco rural, también ha comprendido que es mucho más barato alentar a los clientes a realizar reembolsos de préstamos a través de Text-A-Payment utilizando Gcash, en lugar de enviar recaudadores a cobrar los pagos. El Green Bank calculó que, al reducir los costos de recaudación sobre el terreno, podría trasladar el beneficio directamente a los clientes para que les resultase más barato pagar a través de GCash. Así pues, acordó reducir los tipos de interés de la tarifa uniforme mensual del 2,50% al 2,00%, así como reducir sus comisiones por servicios del 3% al 2,5%. Teniendo en cuenta el costo de la comisión de GCash y los costos de SMS, esto se convierte en un ahorro total para el cliente de US\$5,30, sobre la base de un tamaño medio de los préstamos de US\$400³⁰. En cuanto al banco, teniendo en cuenta el menor costo de la recaudación, así como la reducción en las comisiones por servicios y los ingresos por intereses, puede ahorrar US\$16 por un cliente de préstamos con un tamaño medio de los préstamos de US\$400.

Los bancos rurales también utilizan una plataforma de puerta de entrada de SMS para recordar a los clientes sus próximos desembolsos de préstamos. Esto ahorra dinero a los bancos al no tener que llamar a los clientes para recordarles los pagos, y ha resultado eficaz para reducir las moras en los pagos. Cuando se envía un mensaje de texto antes o en la misma fecha de pago, las tasas de reembolso mejoran significativamente y las moras en los pagos disminuyen casi un 30%. El uso de los SMS para recordar a los clientes el cumplimiento de los objetivos de ahorro contractual también ha demostrado su eficacia³¹.

El ejemplo del SMEP en Kenya demuestra que existen diversas formas de que las IMF ahorren dinero a

29 <http://blog.mobilephonebanking.rbap.org/index.php/2008/09/25/mobile-phone-banking-services-expands-access-in-rural-communities/>.

30 Estos cálculos se basan en un tamaño medio de los préstamos de 17 755 PHP (US\$400) con unas condiciones de préstamo de 124 días para todos los prestatarios dentro o fuera de un radio de 3 kilómetros.

31 <http://www.slideshare.net/MABSIV/using-s-m-s-technology-to-encourage-savings-and-loan>.

través de la banca móvil. Los oficiales de préstamo dedican menos tiempo a las reuniones, lo que les permite llegar más rápidamente a un mayor número de clientes y aumentar su productividad. Triple Jump Advisory Services (Servicios de asesoría "triple salto") estima que se reducen considerablemente el tiempo y los costos de desplazamiento de los oficiales de préstamo, lo que se traduce en una duplicación de la capacidad de un oficial de préstamo a medida que aumenta el número de clientes que adoptan el sistema de banca móvil. En las instituciones que todavía manejan efectivo, esto puede reducir el tiempo que los oficiales de préstamo pasan en las sucursales y los riesgos asociados con el manejo de efectivo.

Algunas IMF que han efectuado un detallado análisis de los beneficios en función de los costos han llegado a la conclusión de que la banca móvil no reducirá los costos drásticamente, como en el caso de SKS, actualmente la mayor IMF de India³², que cuenta con más de 5 millones de prestatarios activos.

SKS llevó a cabo un pequeño proyecto piloto de banca móvil en 2007 con fines de aprendizaje; SKS sabía que no podría desplegar una oferta completa, dadas las restricciones reglamentarias de India³³. En asociación con el Union Bank de Andhra Pradesh, y utilizando A Little World como su proveedor de tecnología, SKS realizó una prueba piloto con 1500 clientes, durante tres meses, en la que los clientes podían abrir cuentas, depositar y retirar dinero en efectivo y enviar fondos a través de una pequeña red de tiendas locales. Aunque los clientes se mostraron inicialmente entusiasmados con el proyecto, su experiencia general fue desalentadora, y pocos clientes se convirtieron en usuarios activos del servicio³⁴.

A pesar de estos obstáculos, SKS sigue interesado en desplegar la banca móvil en cuanto la reglamentación se lo permita. Aunque sus motivos son financieros, el objetivo consiste más en generar ingresos que

en ahorrar costos. SKS estima que los oficiales de préstamo pueden ahorrar unos 15 minutos por reunión a través de la banca móvil. Esto no es significativo cuando se tienen en cuenta el tiempo total de desplazamiento y los salarios relativamente bajos de los oficiales de préstamo en India. SKS podría contratar más oficiales de préstamo por menos dinero que el costo de aplicar una solución de banca móvil.

Entonces, ¿por qué SKS aún desea seguir adelante? En lugar de utilizar la banca móvil para las transacciones de los clientes, SKS actuaría como agente de un banco, lo que le brindaría acceso a una nueva corriente de ingresos. SKS, con su elevado número de clientes, espera que las comisiones correspondientes sean significativas. De hecho, SKS espera que los nuevos ingresos generados al actuar como agente de un banco sean 10 veces superiores a cualquier posible ahorro de costos. El resultado final podría ser tipos de interés inferiores para los clientes.

Los casos de MABS, SMEP y SKS demuestran que los tipos de interés de los clientes tal vez puedan reducirse a través de la banca móvil, con independencia de que se logre mediante el ahorro de costos o la generación de ingresos adicionales. Sin embargo, esto no sucederá necesariamente con todas las organizaciones, ya que depende de muchos factores, como la metodología y los costos relativos de la tecnología y la mano de obra en un mercado determinado. En particular, esto dependerá de la escala. Muchas IMF tienen una pequeña base de clientes y bajos volúmenes. El ahorro de costos por transacción o cliente será relativamente bajo, y, por lo tanto, la justificación económica de este nuevo canal se basa en volúmenes de transacciones elevados. Cada institución deberá efectuar un profundo análisis de los beneficios en función de los costos para comprender los factores clave que inciden en los costos y la manera en que la banca móvil puede ayudarlos a reducirlos.

32 La información sobre el estudio del caso práctico de SKS procede de una presentación de Paul Brelloff, entonces vicepresidente de desarrollo empresarial de SKS, realizada en Nueva Delhi, India, en la Cumbre Mundial de Microfinanzas y Nuevas Tecnologías de octubre de 2008.

33 El Banco de la Reserva de India impone restricciones sobre quiénes pueden actuar como agentes de los bancos.

34 SKS detectó tres desafíos: i) el analfabetismo como un desafío para la interfaz tecnológica; ii) el desconocimiento por parte de los clientes de los números de identificación personal, lo que genera una vulnerabilidad en la seguridad del sistema y iii) la falta de una propuesta clara para que los clientes cambien del efectivo a la banca móvil.

Conclusión

En los próximos años, la banca móvil podría muy bien revolucionar el modo en que las personas gestionan su dinero en los países en desarrollo de todo el mundo, como se ha comenzado a hacer en Kenya. Muchas IMF llevan décadas formando y equipando a sus clientes para que utilicen los servicios financieros, máxime el ahorro y el crédito. Naturalmente, estas instituciones están deseosas de aprovechar el potencial de la banca móvil para poner al alcance de la mano de sus clientes un acceso cómodo y de bajo costo a los servicios financieros. En este documento hemos formulado varias preguntas que las IMF deben plantearse al considerar la posibilidad de ofrecer servicios de banca móvil.

¿Debe una IMF de un país sin infraestructura existente alguna de banca móvil crear su propio sistema de banca móvil? Las primeras experiencias sugieren que desarrollar un sistema de banca móvil resulta caro, lleva mucho tiempo y es complejo. Más allá de la solución técnica, hay que encajar muchas piezas (como una red de agentes). Solo las IMF con una importante capacidad financiera, técnica y de gestión deben estudiar esta posibilidad. Muy pocas IMF tienen la capacidad adecuada para crear su propio sistema.

¿Qué papel puede desempeñar una IMF en un país con una infraestructura ya existente de banca móvil? Las primeras experiencias sugieren que las IMF pueden utilizar eficazmente los servicios de banca móvil para facilitar los reembolsos de préstamos y los depósitos. Esto no aumenta necesariamente el riesgo crediticio y puede hacer que el proceso de transacción sea más eficiente tanto para la IMF como para el cliente. Las IMF también pueden considerar la posibilidad de actuar como agentes de un sistema de banca móvil. Esta puede ser una buena forma de que la IMF aprenda más sobre el funcionamiento de la banca móvil sin incurrir en elevados costos de inversión. Además, permite a los clientes familiarizarse con el sistema, ayuda a las IMF a distinguirse de las demás y aporta una mayor liquidez a sus sucursales.

¿Qué beneficios pueden esperar las IMF de la utilización de la banca móvil?

- **¿Puede la banca móvil ayudar a las IMF a prestar un mejor servicio a los actuales clientes?** El primer y más evidente beneficio que pueden obtener las IMF de la banca móvil es una mejora del servicio al cliente. La banca móvil puede ofrecer flexibilidad a los clientes existentes en cuanto al lugar y el momento de realizar reembolsos de préstamos y depósitos, acortar las reuniones de grupo y disminuir los casos de robo o fraude.
- **¿Puede la banca móvil ayudar a las IMF a llegar a nuevos segmentos de clientes?** Aunque llegar a nuevos segmentos de clientes (con frecuencia en zonas rurales, de difícil acceso) es un objetivo habitual de las IMF que se embarcan en la banca móvil, hasta la fecha existen pocas pruebas que demuestren que esto vaya a suceder, en especial con respecto a los microcréditos. Con más experimentación, algunas IMF pueden llegar a nuevos clientes, pero las IMF no deben basar una justificación comercial de la banca móvil en torno a esta propuesta.
- **¿Puede la banca móvil reducir los costos de las IMF y los clientes?** Las primeras pruebas sugieren que la banca móvil puede reducir los costos de explotación de las IMF y que esos costos se pueden trasladar a los clientes en forma de tipos de interés más bajos. No obstante, el nivel de ahorro de costos (o la generación de ingresos adicionales), dependerá de factores como la metodología de préstamos y los costos relativos de la tecnología y la mano de obra en un mercado determinado.

A medida que los operadores de redes móviles y los grandes bancos promueven el desarrollo de los servicios de banca móvil en los próximos años, es probable que surjan muchos más ejemplos de IMF que utilicen estos servicios de maneras diferentes. Tanto las IMF como sus clientes se beneficiarán de la intersección de la banca móvil y las microfinanzas, y estos beneficios serán mayores para las IMF que preparen con criterio estratégico y analicen debidamente el método y el momento de su participación.

Bibliografía

Hughes, Nick y Susie Lonie. 2007. "M-PESA: Mobile Money for the Unbanked". *Innovations* (Winter/Spring).

Lyman, Timothy, Mark Pickens y David Porteous. 2008. "Reglamentación de la banca transformativa sin sucursales". *Enfoques* n.º 43. Washington, DC: CGAP.

Mas, Ignacio. 2008. "Posibilidad de hacer (pequeños) depósitos y pagos en cualquier lugar". *Enfoques* n.º 45. Washington, DC: CGAP.

Mas, Ignacio y Kabir Kumar. 2008. "Servicios bancarios en teléfonos móviles: ¿por qué, cómo, para quién?". *Enfoques* n.º 48. Washington, DC: CGAP.

Morawczynski, Olga y Mark Pickens. 2009. "Poor People Using Mobile Financial Services: Observations on Customer Usage and Impact from M-PESA". *Reseña*. Washington, DC: CGAP.

Owens, John. 2009. "The Role of Partnerships and Strategic Alliances to Promote Mobile Phone Banking at the Bottom of the Pyramid". *Reseña* n.º 68 de MicroSave.

Informe de impacto social 2009 de WING Money.

Comparta este número de *Enfoques* con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de la serie.

El CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

Todas las publicaciones del CGAP están disponibles en el sitio web del CGAP: www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington DC
20433, EE. UU.

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2010

Los autores de este número de *Enfoques* son Kabir Kumar, Claudia McKay y Sarah Rotman del CGAP. El Programa de Tecnología del CGAP trabaja para ampliar el acceso de los pobres a los servicios financieros utilizando los teléfonos móviles y otras tecnologías, y

está cofinanciado por la Fundación Bill & Melinda Gates, el CGAP, y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido.

La referencia bibliográfica sugerida para este número de *Enfoques* es la siguiente:
Kabir Kumar, Claudia McKay y Sarah Rotman 2010. "Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento". *Enfoques* n.º 62. Washington, DC: CGAP.

