

Microfinanzas y banca móvil: ¿Desaparecen las diferencias?

En enero de 2012 estaba a punto de aparecer una nueva actividad bancaria en Filipinas. Tras dos años en el sector mayorista de préstamos microfinancieros, BankO (entidad registrada como banco de pequeño préstamo y ahorro) se encontraba lista para dar el salto al sector minorista de microfinanciamiento utilizando la telefonía móvil como canal principal. Con años de experiencia en el Bank of the Philippine Islands (BPI), Teresita Tan, directora ejecutiva, conocía perfectamente los elevados costos de las transacciones de las sucursales y era consciente de que, para establecer con éxito un negocio de bajo costo que fuera susceptible de ampliación, era esencial aprovechar la telefonía móvil¹. Lo que surgió fue un banco de microfinanzas nuevo que ofrecía a los clientes productos de pago, ahorro, crédito y seguros accesibles principalmente por telefonía móvil y en los 2000 puntos de acceso asociados de BankO. A medida que los clientes generan un historial de ahorro, van reuniendo los requisitos para que se les puedan conceder préstamos, que se desembolsan directamente en su cuenta de BankO sin necesidad de hacer en persona ninguna diligencia debida previa.

BankO representa un modelo de negocios nuevo que ha surgido en los últimos años desde que el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) escribió por primera vez sobre la intersección de las microfinanzas y la banca móvil^{2, 3}. Sin embargo, en estos momentos, BankO es una excepción. La mayoría de las instituciones de microfinanzas (IMF) todavía se debaten por encontrar la mejor forma de aprovechar la banca móvil para sus operaciones en función de sus respectivos marcos jurídicos y regulatorios y sus contextos operativos⁴. En este documento se analizan los datos más recientes sobre los efectos de la banca móvil en el modo en que las IMF llevan a cabo su actividad principal y prestan servicio a sus clientes, así como los nuevos modelos de negocios que están emergiendo.

Antes de abordar los datos más recientes sobre el uso que las IMF hacen de la banca móvil, merece la pena hacer un repaso actualizado de este sector. Según el estudio *Global Mobile Money Adoption Survey* (Estudio sobre la adopción mundial del dinero móvil), realizado en 2012 por el programa de la GSMA sobre dinero móvil para personas no bancarizadas, en la actualidad hay 150 servicios financieros activos de dinero móvil en 72 países, 41 de los cuales se crearon solo en 2012⁵. En todo el mundo hay 82 millones de clientes abonados, 30 millones de los cuales disponen de cuentas activas⁶. Estos servicios emplean a 520 000 agentes de dinero móvil para realizar transacciones con los clientes. Aunque el 61% del volumen de las transacciones con dinero móvil son recargas de tarjetas prepagas, el 82% del valor de las transacciones son transferencias de persona a persona.

Estas cifras demuestran claramente el crecimiento continuado del sector del dinero móvil, aunque su desarrollo sostenido y el valor que aporta a las personas pobres y a las no bancarizadas todavía encuentran obstáculos importantes. Sigue siendo difícil implementar una administración efectiva de redes de agentes. A muchos agentes les cuesta encontrar una justificación comercial atractiva en el dinero móvil e incurrir en costos imprevistos derivados de la gestión de la liquidez. Solo se considera activo al 63% de los agentes registrados⁷. Aunque los clientes pueden abonarse al nuevo servicio, muchos de ellos dejan de realizar transacciones o lo hacen solo ocasionalmente. A consecuencia de ello, muchos de esos servicios se encuentran con una base de clientes cuantiosa e inactiva, y no saben cómo incentivar a esos clientes para que sean más activos. De hecho, solo seis proveedores de servicios de dinero móvil han llegado a acumular más de 1 millón de clientes activos.

- 1 La información sobre BankO procede de una entrevista realizada a la directora ejecutiva, Teresita Tan, en diciembre de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.
- 2 En este estudio se utiliza el término "banca móvil" en su sentido más amplio, lo que incluye los servicios de pagos a través de telefonía móvil y el dinero móvil. Se admite que muchos servicios, como M-PESA en Kenya, son de hecho servicios de pagos a través de la telefonía móvil. Las plataformas de sistemas de comunicación móvil hacen referencia a las plataformas tecnológicas específicas empleadas. Además, el ámbito de este estudio es la banca móvil, no la banca sin sucursales, que utiliza otros medios tecnológicos, como tarjetas, dispositivos de puntos de venta y cajeros automáticos. El estudio se centra exclusivamente en el uso de los dispositivos móviles para las transacciones financieras y no para transacciones no financieras, como recopilación de datos o recordatorios de reembolso.
- 3 Véase Kumar, McKay y Rotman (2010).
- 4 En este estudio, las IMF se definen, en términos generales, como cualquier institución financiera formal que, como mínimo, proporciona crédito a clientes de ingreso bajo principalmente. Ello incluye desde las organizaciones no gubernamentales que prestan únicamente servicios de crédito hasta las instituciones financieras no bancarias, bancos de microfinanzas y bancos comerciales, en la medida en que centren su actividad en operaciones microfinancieras.
- 5 http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU_State_of_industry.pdf.
- 6 Los cálculos de la GSMA se basan en la siguiente definición de cuentas activas: las que han realizado al menos una transferencia de persona a persona, pago de facturas, pago en bloque, recarga de tarjetas prepagas u operación de efectivo entrante o saliente en el período precedente de 30, 60 o 90 días. Si los proveedores aportaron tasas de actividad para más de un plazo determinado, la GSMA utilizó el más extenso.
- 7 Más del 60% de los participantes en el estudio de la GSMA definen a un agente activo como el que ha realizado al menos una transacción financiera en los últimos 30 días.

En este estudio se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Sección 1: ¿Qué opciones tienen las IMF para aprovechar la banca móvil en las transacciones microfinancieras?
- Sección 2: ¿Cuál ha sido la experiencia de las IMF que se han desempeñado como agentes para sistemas de banca móvil?
- Sección 3: ¿Qué beneficios se derivan de la banca móvil para las IMF y sus clientes?
- Sección 4: ¿Por qué algunas IMF han adoptado la decisión estratégica de aplazar la incorporación de la banca móvil?

- Sección 5: ¿Cómo ha creado oportunidades la banca móvil para que surjan modelos de negocios de microfinanzas nuevos e innovadores?

La metodología de investigación consistió en entrevistar a una selección de IMF que han experimentado con la banca móvil o que la han incorporado completamente a sus operaciones microfinancieras. Algunas de estas IMF son las mismas que ya fueron analizadas en el último estudio del CGAP sobre el tema, con la intención de aprender de sus actividades durante los últimos años. El resto de las IMF incluidas en el estudio son nuevas en la actividad de banca móvil. A diferencia del último estudio, donde el número de IMF pertinentes era

Recuadro 1. Conclusiones principales

- No hay pruebas de que las IMF o sus clientes sean los impulsores del desarrollo de la banca móvil en un mercado dado.
 - Las IMF que aprovechan satisfactoriamente la banca móvil suelen estar en países en los que el uso de ese servicio ya es generalizado. En esos mercados, los clientes de las IMF pueden incluso dar por sentado o exigir que su IMF les ofrezca el servicio de banca móvil como opción de reembolso.
 - Los beneficios de los servicios de banca móvil para las IMF dependen en gran medida del éxito del propio servicio de banca móvil existente. Las IMF y sus clientes pueden beneficiarse más fácilmente en los mercados en los que la banca móvil está consolidada.
 - Actualmente, el reembolso de préstamos es para lo que las IMF más frecuentemente usan la banca móvil. Son más las IMF que usan la banca móvil para la movilización de ahorros que para el desembolso de préstamos^a. Está demostrado que las IMF pueden manejar sus habituales inquietudes sobre la banca móvil, a saber, cómo afectará a las dinámicas de grupo y a las tasas de reembolso, cómo se producirá la reconciliación del sistema de información gerencial y cómo se adaptarán clientes y empleados a las nuevas opciones de pago.
 - En términos generales, las IMF no están en buena posición para desarrollar sus propios sistemas de banca móvil y, en lugar de ello, deben intentar aprovechar los servicios existentes.
 - Los resultados obtenidos hasta la fecha muestran resultados desiguales en los casos en que las IMF actúan como agentes para sistemas de banca móvil, debido principalmente a los costos de gestión de la liquidez y a las estructuras de comisiones de incentivo.
 - No hay datos reales de que mediante la banca móvil las IMF lleguen a clientes en lugares nuevos o de segmentos de ingreso más bajo. Hay datos cualitativos de IMF que usan la banca móvil para adquirir ventaja competitiva; sin embargo, es posible que esta ventaja disminuya a medida que más IMF empiecen a integrar la banca móvil en sus transacciones.
 - El grado en que se reducen los gastos operativos de una IMF que usa la banca móvil depende de si ya ha trasladado a los prestatarios el costo de los reembolsos de los préstamos. De igual forma, el grado en que la movilización de ahorros a través de la banca móvil es eficaz en la reducción de costos de los recursos para una IMF depende, en parte, de quién paga la comisión de la transacción: la IMF o el cliente.
 - Existen cada vez más datos que demuestran que los clientes de las IMF valoran el ahorro de costos y de tiempo de la banca móvil para el reembolso de préstamos y que reciben mejor servicio si disponen de la opción de realizar los reembolsos mediante banca móvil.
 - Uno de los principales elementos que determinan la elección de un cliente a la hora de realizar el reembolso es algo tan sencillo como la proximidad del agente frente a la de la sucursal.
 - Incluso en países con un servicio de banca móvil viable, puede haber motivos institucionales o específicos del mercado para aplazar la integración de la banca móvil. Un ejemplo es una cartera de préstamos en deterioro.
 - Las nuevas IMF deberían considerar la posibilidad de adoptar la vía de la banca móvil desde sus inicios para evitar los costos y problemas derivados de la gestión del cambio y asegurarse de que la inversión en la banca móvil sustituya otros costos, en vez de sumarse a los costos paralelos de la gestión de efectivo.
 - Uno de los avances recientes de mayor envergadura en la intersección entre las microfinanzas y la banca móvil se deriva de los nuevos modelos de negocios microfinancieros que aprovechan la telefonía móvil y los agentes para la solicitud de préstamos, la diligencia debida del cliente y la toma de decisiones crediticias.
- a. Según un reciente estudio de Triple Jump Advisory Services (2013).

limitado, para este documento se podía haber descrito a muchas más IMF de las que permite el espacio disponible. El recuadro 1 resume las conclusiones principales del estudio.

1. ¿Qué opciones tienen las IMF para aprovechar la banca móvil en las transacciones microfinancieras?

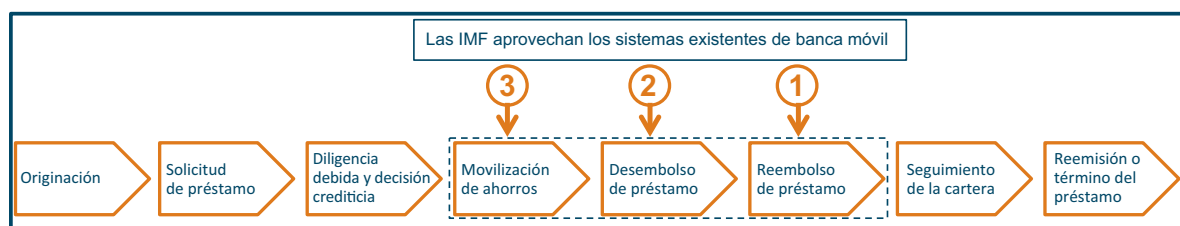
El gráfico 1 ilustra el proceso de negocios tradicional de las microfinanzas. Sin pretender captar las complejidades de todos los modelos microfinancieros, resulta útil identificar dónde desempeña la banca móvil una función en las microfinanzas. Hasta la fecha, las tres áreas principales en las que la banca móvil ha tenido más efecto en las IMF han sido los reembolsos de préstamos, los desembolsos de préstamos y la movilización de ahorros. En cambio, los nuevos modelos de negocios microfinancieros, como se verá en la sección 5, innovan en todo el proceso de negocios.

Las IMF tienden a aplicar dos estrategias diferenciadas al aprovechar los sistemas de banca móvil, cada una con efectos distintos según el nivel de inversión requerido y la funcionalidad ofrecida a los clientes. (Estas dos estrategias generales no son exhaustivas, pero sí representan los enfoques más comunes que aplican las IMF hasta la fecha). La primera estrategia consiste sencillamente en utilizar la funcionalidad de pago de facturas del proveedor de banca móvil existente y de su red de agentes para facilitar los reembolsos de préstamos y/o la movilización de ahorros, o la funcionalidad completa de pagos para facilitar el desembolso de préstamos. Con este sistema, la IMF utiliza su propio código de facturación del mismo modo en que una empresa de

gas o de agua utilizaría su propio código para recibir pagos de facturas a través de un servicio de dinero móvil. Esta estrategia es el modo más rápido en que una IMF puede aprovechar la banca móvil y requiere el nivel más bajo de inversión, dado que la IMF puede importar los datos y realizar la reconciliación manualmente. Las IMF también pueden optar por invertir en programas informáticos específicos (*middleware*) que se encarguen de automatizar el proceso de carga y reconciliación de los datos de reembolso desde la plataforma de banca móvil al sistema de información gerencial (SIG) de la IMF; el *middleware* también podría utilizarse para cargar y reconciliar los datos de desembolso de préstamos y de ahorros. Según algunos proveedores tecnológicos, en Kenya ese tipo de programas cuestan entre US\$10 000 y US\$20 000, en función del nivel de automatización y de la naturaleza del SIG de la IMF. La automatización resulta más atractiva a medida que aumenta el número de clientes que utilizan el sistema de banca móvil para las transacciones de la IMF, pues, sin ella, el crecimiento puede verse obstaculizado.

La segunda estrategia consiste en la inversión por parte de la IMF en tecnología que vincula la billetera electrónica de los clientes con sus cuentas en la IMF. Esto permite a los clientes acceder a sus cuentas en la IMF a través de sus teléfonos móviles y mover dinero entre la cuenta y la billetera electrónica⁸. La IMF aprovecha la red de agentes del proveedor de banca móvil existente para facilitar las operaciones de efectivo entrante o saliente⁹ en la billetera electrónica del cliente y posteriormente en la cuenta de la IMF. Esta opción puede resultar una solución más atractiva que la primera estrategia para las IMF que desean movilizar ahorros, dado que los ahorros transferidos a la cuenta de la IMF siguen siendo accesibles a través de la billetera electrónica del

Gráfico 1. Proceso de negocios tradicional de las microfinanzas



⁸ Estas operaciones las realizan con más frecuencia las IMF procurándose un código propio de servicio suplementario de datos no estructurados (USSD). Se trata de una cadena de dígitos que normalmente empieza con un asterisco y termina con una almohadilla (por ejemplo, *2427#). El código USSD es uno de los canales de comunicación más eficaces para los pagos a través de telefonía móvil. Se sabe que es más seguro y fácil de usar que los SMS y, además, a diferencia de las aplicaciones basadas en la web, está disponible hasta en los equipos más básicos. Esta opción no es exclusiva del código USSD, y podría aplicarse igualmente a una IMF que utilizase SMS o Internet para vincular las billeteras electrónicas de sus clientes con sus cuentas en la IMF.

⁹ Las transacciones de efectivo entrante facilitan los reembolsos de los préstamos y la movilización de ahorros, mientras que las transacciones de efectivo saliente facilitan los desembolsos de préstamos y el acceso a los ahorros.

cliente y en la red de agentes del proveedor de banca móvil existente¹⁰. En mercados de pagos a través de la telefonía móvil relativamente maduros como el de Kenya, donde varias empresas tecnológicas compiten para prestar servicios a la multitud de instituciones financieras que se vinculan con M-PESA, una IMF con un SIG sólido tendría que invertir entre US\$50 000 y US\$100 000 para aplicar esta opción, según algunos proveedores tecnológicos. El costo para los primeros en adoptar esta opción en otros mercados podría ser mayor, pero posiblemente disminuya con el tiempo a medida que la tecnología y los procesos de integración se vayan normalizando. Varias IMF de Kenya han pasado con el tiempo de emplear la primera estrategia a aplicar la segunda, permitiendo mayor funcionalidad entre las billeteras electrónicas de los clientes y sus cuentas en la IMF.

Merece la pena tener presentes ambas estrategias al considerar las experiencias de las IMF que aprovechan los sistemas de banca móvil existentes.

Reembolso de préstamos

Cuando existe un sistema de banca móvil utilizado ampliamente, con una red de agentes extensa que funciona satisfactoriamente, podría decirse que el beneficio más rápido para las IMF es aceptar reembolsos de préstamos. Los directivos de las IMF habitualmente tienen tres motivos de preocupación en torno a la introducción de esta opción de reembolso: ¿Cómo afectará a las dinámicas de grupo y a la disciplina de reembolso? ¿Cómo se realizará la reconciliación del SIG? ¿Cómo se adaptarán los clientes, los empleados y, en particular, los agentes de crédito a los nuevos procedimientos?

SMEP DTM Limited es una IMF keniana que ofrece a sus 168 000 clientes la posibilidad de utilizar MPESA para los reembolsos de préstamos, los desembolsos de préstamos y la movilización de ahorros¹¹. SMEP DTM inició su actividad en 2009 utilizando simplemente la funcionalidad de pago de facturas de M-PESA. En la IMF se presentaban todas las inquietudes habituales

referidas al impacto potencial sobre la cohesión de grupo y, consiguientemente, en las tasas de reembolso, y sobre si los reembolsos por telefonía móvil incrementarían la eficacia o les complicarían la vida a los agentes de crédito al introducirse prolongados procesos manuales de reconciliación. Tras varios años de experiencia, SMEP DTM ha informado que, pese a haberse reducido la frecuencia de las reuniones de grupo y pasar de ser semanales a mensuales, los clientes han realizado satisfactoriamente la transición sin que se hayan producido efectos negativos en los resultados de los reembolsos. Algunos miembros de grupos siguen pagando semanalmente, otros lo hacen mensualmente antes de la reunión, y otros lo hacen en las propias reuniones¹². Los clientes consideran que la posibilidad de pagar cuando resulte más conveniente, al igual que, en ciertos casos, el hecho de que las reuniones sean menos frecuentes, son beneficios considerables.

Para resolver las dificultades referidas a la reconciliación manual, SMEP DTM invirtió en un *middleware* que integra mejor sus SIG con M-PESA. Ello ha reducido significativamente la necesidad de que se realice manualmente la reconciliación y ha despejado la inquietud de los agentes de crédito. Ahora es mayor el apoyo de los agentes de crédito al uso de M-PESA, que ha ejercido una influencia positiva sobre la predisposición de los miembros de los grupos a adoptar también esta opción de pago. La remuneración de los agentes de crédito depende frecuentemente del tamaño y de la calidad de su cartera, por lo que la introducción de incentivos para asegurar que puedan beneficiarse de la eficacia que brinda la banca móvil interesa tanto a las IMF como a los agentes de crédito¹³.

Faulu Kenya Deposit Taking Micro-Finance Limited adoptó la banca móvil por dos motivos principales: por la demanda de los clientes y por el ahorro de costos¹⁴. Antes de ofrecer reembolsos de préstamos a través de M-PESA, los clientes grupales tenían que pasar por un prolongado proceso de reembolso que consistía en depositar el efectivo en una cuenta de Faulu en la sucursal de un banco comercial y adjuntar la boleta de depósito al formulario de reembolso que debían

10 La primera estrategia se puede usar para movilizar ahorros permitiendo a los clientes usar la funcionalidad de pago de facturas para transferir fondos a la cuenta de la IMF. Sin embargo, los clientes no podrán aprovechar el teléfono móvil o la red de agentes del proveedor de banca móvil existente para acceder a esos fondos en la cuenta de la IMF.

11 La información de SMEP DTM procede de una entrevista mantenida entre Tony Oyier, consultor del CGAP, y SMEP DTM en enero de 2013, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

12 Algunos grupos realizan los reembolsos utilizando un único teléfono móvil, lo que significa que los miembros del grupo ingresan el dinero en la billetera de M-PESA del jefe del grupo, quien luego realiza los depósitos desde su billetera de M-PESA en las cuentas de los miembros del grupo en SMEP DTM.

13 Entrevista con George Kinyanjui en noviembre de 2012, y comunicación posterior hasta junio de 2013. Kinyanjui se ha desempeñado como consultor para diversas IMF, entre ellas, SMEP DTM, en sus procesos de transición hacia la banca móvil.

14 La información sobre Faulu procede de una entrevista con Kennedy Kipkemboi, director de tecnología de la información y la comunicación, en agosto de 2012, y comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

presentar en la sucursal de Faulu o en la reunión de grupo. Ahora, los clientes pueden reembolsar los préstamos o realizar depósitos a través de M-PESA utilizando su teléfono móvil. En consonancia con la política sobre grupos, todavía son necesarias reuniones con la misma frecuencia y duración. Para garantizar una estabilidad continuada de los grupos y para gestionar la calidad de la cartera, Faulu sigue ofreciendo a sus clientes programas de educación financiera. Dos años después de empezar a prestar este servicio, en diciembre de 2010, casi el 54% de los 300 000 clientes de Faulu se habían abonado a la banca móvil, si bien solo 15 000 de ellos utilizaban habitualmente el servicio¹⁵. Los que usaban el servicio lo hacían muy activamente, con un promedio de más de 10 transacciones mensuales, entre ellas, consultas de saldo y miniestados de cuentas.

Desembolso de préstamos

Aunque algunas IMF aprovechan la banca móvil para el desembolso de préstamos, el elevado valor promedio de estos en comparación con los reembolsos de préstamos puede suscitar dos cuestiones. La primera es si los agentes pueden manejar estas transacciones de mayor tamaño, dadas las limitaciones de liquidez, y la segunda, si los límites de transacción para servicios de banca móvil pueden ser demasiado bajos para algunos préstamos¹⁶.

Musoni es una IMF keniana que asegura ser la primera del mundo que opera completamente sin efectivo. En abril de 2013, contaba con unos 10 000 clientes y había desembolsado más de US\$6,3 millones en préstamos^{17, 18, 19}. Además de realizar todos los reembolsos de préstamos a través de M-PESA, Musoni también realiza todos los desembolsos de préstamos a través de esa entidad. Sin embargo, los estudios realizados con clientes de Musoni en 2011 señalan restricciones de liquidez de los agentes. Para muchos agentes resultó difícil realizar pagos superiores a los US\$58-US\$116 por cliente, mientras los productos de préstamo de Musoni van de los US\$58 a los US\$2316 (Sadana y cols., 2011)²⁰. A consecuencia de ello, los clientes que desean retirar el importe total del préstamo deben hacer retirados de múltiples agentes, con lo que

se reduce el elemento de comodidad y se incrementa el costo. Si bien Musoni cubre la comisión de US\$0,35 por desembolso de préstamo que cobra Safaricom por las cuentas de los clientes de crédito, los clientes deben pagar una comisión de US\$0,29 por cada transacción de efectivo saliente (Cracknell, 2012). Además, fraccionar la transacción entre numerosos agentes puede no resolver totalmente el problema en áreas en las que los clientes de las IMF se concentran únicamente entre unos pocos agentes.

SMEP DTM también aprovecha M-PESA para desembolsar préstamos; sin embargo, su enfoque es menos directo. SMEP DTM desembolsa un préstamo en una cuenta SMEP DTM de un cliente, desde donde el cliente puede usar la solución de banca móvil de SMEP DTM para transferir fondos a su billetera electrónica de M-PESA para realizar retirados de efectivo en un agente o en un cajero automático. A diario se retiran de las cuentas de SMEP DTM utilizando M-PESA entre US\$34 700 y US\$46 300, cifras que duplican la cantidad que se transfiere de M-PESA a SMEP DTM para reembolsos de préstamos y ahorros. Esto sugiere que los clientes valoran el acceso a sus fondos desde fuera de las sucursales de SMEP DTM a través de la funcionalidad de banca móvil de SMEP DTM.

Antes de aprovechar M-PESA para los desembolsos de préstamos, SMEP DTM utilizaba cheques, cuyo costo era de US\$0,64 cada uno. Si bien la comisión de US\$0,35 por desembolso que aplica Safaricom ya supone un 45% de ahorro, la IMF obtiene ahorros suplementarios por costos menores de personal. La reconciliación de los estados de cuentas bancarios con los cheques precisaba de dos contables a tiempo completo, personal que ya no es necesario para los desembolsos realizados mediante telefonía móvil. Para los clientes, los fondos están a su disposición de forma inmediata porque no tienen que esperar a la verificación del cheque. No obstante, la banca móvil puede seguir precisando cierto nivel de intervención manual, derivada normalmente del cambio de número de teléfono del cliente o de los errores que se producen al registrar los datos de la cuenta del cliente. Incluso en

15 <http://www.nation.co.ke/business/news/-/1006/1065316/-/5kkxr3z/-/index.html>.

16 Estos límites en las transacciones habitualmente se introducen con fines regulatorios, en relación con la gestión del riesgo y la lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

17 <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/02/microfinance> (página consultada el 11 de abril de 2013).

18 La información sobre Musoni procede de una entrevista con James Owino, gerente de finanzas, en agosto de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

19 En este documento se ha usado una tasa de cambio de USD 1 = Ksh. 86,36 (tipo de cambio promedio para el ejercicio hasta el 18 de abril de 2013). Fuente: <http://www.centralbank.go.ke>.

20 <http://www.musoni.co.ke/index.php/products> (página consultada el 11 de abril de 2013).

el caso de Musoni, que fue diseñado específicamente para operar con el sistema de M-PESA, entre el 7% y el 8% de las transacciones requieren intervención manual (Cracknell, 2012)²¹.

Movilización de ahorros

Kenya Women Finance Trust (KWFT), IMF receptora de depósitos, ha vinculado sus cuentas a billeteras electrónicas de M-PESA como medio para captar depósitos con más facilidad²². Según los cálculos de KWFT, en los primeros siete meses de funcionamiento con este sistema, el 30% de su base total de depósitos procedía de clientes que habían transferido fondos a sus cuentas de KWFT utilizando M-PESA. SMEP DTM también está recurriendo satisfactoriamente a M-PESA para movilizar depósitos. En enero de 2013, se transfirieron entre US\$17 400 y US\$23 200 al día desde M-PESA a SMEP DTM. Aunque estas cifras incluyen reembolsos de préstamos, representan entre el 30% y el 40% del total de los depósitos de los clientes en cuentas de ahorro.

La banca móvil se está usando en la movilización de ahorros también fuera de Kenya. BRAC, una de las mayores entidades microfinancieras del mundo, emprendió en diciembre de 2012 un programa piloto en Bangladesh con 12 sucursales, las cuales ofrecían el servicio bKash, para efectuar pagos a través de telefonía móvil, como forma de realizar depósitos en sus cuentas de ahorro de BRAC^{23, 24}. Entre los titulares de cuentas mensuales registrados en estas sucursales, el 28% utilizó bKash para realizar depósitos en los tres primeros meses del proyecto. La reconciliación con el SIG de BRAC se realiza manualmente, pero no se ha invertido en un *middleware* porque las operaciones no han resultado ser especialmente laboriosas. BRAC paga los costos de transferencia de bKash en nombre de los clientes, dado que BRAC considera que el valor reside en captar más ahorristas para el sistema y, consiguientemente, en un menor costo de capital.

En resumen, son cada vez más los ejemplos de IMF que aprovechan la banca móvil para facilitar los reembolsos de préstamos. Las IMF, y en particular en Kenya, también están teniendo éxito con el uso de la banca móvil para movilizar ahorros suplementarios. Cada vez son

menos las IMF que usan la banca móvil para facilitar los desembolsos de préstamos, y las que lo siguen haciendo continúan experimentando problemas con la liquidez de los agentes. Está demostrado que las IMF pueden manejar sus habituales inquietudes sobre la banca móvil, a saber, cómo afectará a las dinámicas de grupo y a las tasas de reembolso, cómo se producirá la reconciliación del SIG y cómo se adaptarán clientes y empleados a las nuevas opciones de pago. Tal como se explica en el recuadro 2, a las IMF les sigue resultando difícil crear sus propios sistemas de banca móvil.

2. ¿Cuál ha sido la experiencia de las IMF que se han desempeñado como agentes para sistemas de banca móvil?

Los datos obtenidos hasta la fecha muestran resultados desiguales en los casos en que las IMF actúan como agentes para sistemas de banca móvil. Esto se debe a dos características esenciales de las redes de sucursales de las IMF. En primer lugar, aunque muchas IMF puedan disponer de la red de sucursales más extensa que cualquier otra institución financiera de un país, una IMF podría llegar a tener, en el mejor de los casos, un total de entre 200 y 300 emplazamientos. Si bien una IMF puede contribuir considerablemente a una red de agentes, estas redes necesitan que sus dependencias se cuenten por miles para que se pueda considerar que su tamaño es significativo. En segundo lugar, puesto que probablemente serán las sedes de las IMF las que recauden las comisiones, se carece de incentivo para que un cajero de sucursal promueva el producto de banca móvil. Algunas IMF han modificado la forma en que se distribuyen las comisiones de los agentes en su red de sucursales, pero habitualmente no es un método tan directo como el de los agentes independientes, que reciben las comisiones directamente de las transacciones, lo que los incentiva a invertir tiempo en mostrar a sus clientes cómo usar el servicio.

Kafo Jiginew, una de las mayores IMF de Malí, que cuenta con 280 000 ahorristas y 46 000 prestamistas²⁵, ha utilizado 102 de sus 169 sucursales como agentes de Orange Money desde el lanzamiento de esta última en 2009²⁶. La ventaja principal para Orange es que,

21 La cifra se refiere al año 2012 y, según la información disponible, se estaba reduciendo con el tiempo.

22 La información sobre KWFT procede de una reunión mantenida entre Tony Oyier (consultor del CGAP), Isabella Nyambura (auxiliar del MD), y Christine Mwea (director general, Obligaciones) en enero de 2013, así como de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

23 bKash es un servicio de banca móvil que opera como subsidiaria de BRAC Bank y que comenzó su actividad en julio de 2011.

24 La información sobre el proyecto piloto de ahorro de BRAC procede de Sazzad Hossain (BRAC) y de Greg Chen (CGAP).

25 Mix Market, al mes de abril de 2013.

26 La información sobre Kafo Jiginew y Orange Money procede de entrevistas realizadas con David Dao, vicedirector general de Kafo Jiginew, y Hawa Diallo Toure, jefe de la División Comercial y de Distribución de Orange Money Mali, en enero de 2013, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

Recuadro 2. ¿Deben las IMF crear su propio sistema de banca móvil?

A una IMF que opera en un mercado sin un servicio de banca móvil viable puede resultarle tentador crear su propio sistema de banca móvil, pero la experiencia sugiere que las capacidades básicas que se precisan para gestionar satisfactoriamente una IMF no guardan correspondencia con los requisitos técnicos necesarios para desarrollar un sistema de banca móvil ni con las competencias precisas para administrar la red de agentes asociada. De hecho, aunque dispongan de fondos para invertir, muchas IMF carecen de la envergadura precisa para justificar la considerable inversión inicial que se necesita para la banca móvil. Además, muchas IMF no disponen de una infraestructura informática bancaria sólida. Asimismo, una IMF debe tener muy claro el objetivo estratégico del servicio de banca móvil y estar convencida de que ese servicio es el mejor modo de abordar las dificultades específicas de la institución.

Opportunity International Bank in Malawi (OIBM), entidad citada en el estudio de Kumar, McKay y Rotman (2010), presentó su propio servicio de banca móvil, Banki M'manja, en mayo de 2010^a. A pesar de haber obtenido la aprobación del regulador en noviembre de 2011, OIBM todavía tiene pendiente la creación de su red de agentes^b. Banki M'manja ofrece, simplemente, servicios de información sobre cuentas, recargas de tarjetas prepagas, pago de facturas y servicios de transferencias de fondos a otros clientes de OIBM. Estos servicios ciertamente permiten a OIBM reducir los gastos operativos asociados a estas transacciones, obtener algunos ingresos derivados de las comisiones por operaciones, y conseguir cierto grado de descongestión en las sucursales, pero

no han permitido ni a OIBM ni a sus clientes aprovechar todo el potencial de la iniciativa. Por ejemplo, el sistema Banki M'manja no facilita los reembolsos de préstamos ni la movilización de ahorros. OIBM consiguió duplicar sus cuentas de depósito entre fines de 2009 y septiembre de 2012 hasta superar las 500 000, según MIX Market. Pero con solo 60 000 clientes abonados a Banki M'manja, de los cuales únicamente el 20% son activos, no parece probable que la banca móvil fuera la fuerza impulsora de este aumento de cuentas de depósito.

Casi dos años y medio después del comienzo de la actividad de Banki M'manja, Airtel Money reinició la suya en Malawi con más de 5000 agentes (de ellos, entre 1800 y 2000 se encuentran activos). OIBM se ha apresurado a vincularse al sistema y permitir a sus clientes de Banki M'manja realizar reembolsos de préstamos y movilización de ahorros a través de estos agentes. A este respecto, OIBM ha evolucionado desde un intento de crear su propio sistema de banca móvil, incluida una red de agentes, hasta aprovechar un sistema existente de banca móvil para transacciones microfinancieras.

- a. La información sobre OIBM procede de dos entrevistas realizadas con Luckwell Ng'ambi, director principal de Sistemas de Transformación, una en noviembre de 2012 y otra en abril de 2013, acompañado en esta última por Lumbani Manda, director de SIG.
- b. Las condiciones de funcionamiento en Malawi no han sido sencillas desde que OIBM emprendió la banca móvil, ya que tuvo que enfrentar obstáculos nada desdeñables como la escasez de combustible y de divisas, entre otros.

gracias a una única negociación con la administración de Kafo Jiginew, esta asociación aporta a su red más de 100 nuevos emplazamientos de agentes. De este modo, Orange se evita las negociaciones de una en una, prolongadas y laboriosas, que con frecuencia son necesarias con los agentes independientes. Orange también se beneficia de la cobertura rural adicional que le brindan las sucursales de Kafo Jiginew. Las IMF manejan un volumen significativo de las transacciones de Orange Money, debido quizás a la falta de incentivos directos, pero no figuran entre los agentes más activos de la red de Orange. La mayor actividad de carácter transaccional se deriva de un superagente independiente que comparte las comisiones con los subagentes que administra.

También hay costos y beneficios para la IMF. Para Kafo Jiginew, su asociación con el principal operador de redes móviles en Malí fue una importante alianza estratégica que la diferenció de sus competidores. Por motivos

similares, la mayor IMF de Senegal, CMS, emplea sus 200 sucursales para la billetera electrónica Yoban'tel de la Société Générale de Banques au Sénégal. Una alianza con un banco fuerte, como Société Générale, fue motivo suficiente para incorporarse a la asociación. Pero más allá de las distintas visiones, Kafo Jiginew también consideró que su trabajo con Orange Money podía ser una vía para empezar a diversificar su oferta de productos, lo cual la institución había identificado unos años antes como objetivo importante. Los ingresos derivados de las comisiones por transacciones con Orange Money fueron también un factor importante para la administración de la IMF. En 2011, Kafo Jiginew obtuvo comisiones por valor de US\$17 500; en 2012, por valor de US\$42 300, y, durante los primeros cinco meses de 2013, por valor de US\$40 000²⁷. Sin embargo, esta asociación también ha supuesto algunas dificultades para Kafo Jiginew, la más importante de las cuales ha sido la gestión de liquidez continuada, que, en última instancia, afecta la capacidad

27 Tipo de cambio de USD 1 = FCFA 487,750, al 18 de junio de 2013. Fuente: www.bceao.int.

de Orange de mantener un servicio al cliente de calidad en los puntos de venta de los agentes. Las IMF también tienen que considerar un factor de competitividad. Una IMF que actúe como agente puede encontrarse con que los clientes de IMF competidoras utilizan las sucursales de la IMF agente para realizar reembolsos de préstamos. Esta situación representa para la IMF agente una oportunidad interesante de atraer clientes de sus competidoras.

Actuar en calidad de agente para un servicio de banca móvil no lleva necesariamente a la IMF a ofrecer el servicio a sus clientes para el reembolso de préstamos. Por un lado, es lógico si el alcance de la red de agentes se limita a la red de sucursales de la IMF. Esto añadiría escaso valor a los clientes en términos de comodidad, dado que el punto de acceso más cercano para realizar operaciones de efectivo entrante, ya sea realizando pagos en metálico o a través de banca móvil, seguiría siendo la propia sucursal de la IMF. Por otro, en los casos en que los agentes se extienden más allá de la red de sucursales de la IMF, resultaría sorprendente que no se utilizase más el servicio como agente por parte de la IMF como ruta para empezar a ofrecer ese servicio a sus propios clientes.

Ejemplo de ello es Tameer Microfinance Bank, el cual mantiene una de las relaciones más estrechas que una IMF puede tener con un servicio de banca móvil. Telenor, el operador de redes móviles con el que Tameer lanzó EasyPaisa —servicio de pagos a través de telefonía móvil—, adquirió una participación de control sobre Tameer²⁸. Transcurridos cuatro años tras la introducción de EasyPaisa en 2009, es muy escasa la convergencia entre el uso de EasyPaisa por parte de clientes microfinancieros de Tameer. Las sucursales de Tameer se usan para contratar con nuevos clientes de EasyPaisa y para realizar transacciones de efectivo entrante y saliente, pero los clientes de Tameer no usan EasyPaisa para el reembolso ni el desembolso de préstamos. Tameer experimentó tasas de morosidad extremadamente elevadas —de hasta el 25%— cuando inició su actividad como banco de microfinanzas en 2005 debido a que adoptó un planteamiento no intervencionista en relación con la identificación y el seguimiento de los clientes. No tardó en aprender que el mercado necesitaba criterios claros para la selección de los clientes. Una vez a bordo, el cliente de préstamos precisaba de una gestión continuada a través de personal especializado en relaciones con los clientes para mantener la disciplina

de reembolso. La tasa de morosidad de Tameer para los préstamos no garantizados es actualmente inferior al 0,5%, y existe cierta inquietud frente al cambio de este modelo mediante la introducción de un nuevo canal de reembolso. Los bancos de microfinanzas en Pakistán tienden a rehuir cualquier riesgo en los procesos de reembolso de los clientes, dado que la suma de morosidades pequeñas puede tener graves repercusiones sobre los márgenes²⁹. Sin embargo, tal como han demostrado varias IMF en Kenya, las dinámicas de grupo y la disciplina de reembolso no tienen por qué sufrir efectos negativos. Tameer se está preparando para llevar a cabo un programa piloto en determinadas sucursales durante el tercer trimestre de 2013 para empezar a introducir EasyPaisa en el proceso de reembolso de préstamos.

Hay otras funciones que pueden desempeñar las IMF en relación con la red de agentes, además de funcionar ellas mismas como tales. En Bangladesh, bKash se basó en la organización no gubernamental (ONG) BRAC para la captación temprana de agentes, trabajos de identificación y gestión de liquidez. Se trató de una alianza formal en virtud de la cual bKash le pagaba a la ONG BRAC por la captación de 5600 agentes y por la gestión de su liquidez durante el primer año de operaciones. Estos agentes iniciales fueron seleccionados de entre prestatarios individuales de BRAC, una base de clientes con la que tenía contacto directo y estrecho. La administración directa de la red de agentes se transfirió a bKash tras este período inicial, con lo que bKash consiguió establecer con antelación una red de agentes con mayor rapidez de lo que lo habría hecho de otro modo.

En resumen, las IMF y los servicios de banca móvil deben considerar juntos de forma más estratégica de qué modo pueden las IMF prestar servicios como agentes de banca móvil. Tal vez las sucursales de las IMF podrían emplearse más para las contrataciones de nuevos clientes y menos para realizar transacciones de efectivo entrante y saliente, con el fin de evitar problemas de gestión de liquidez. Quizás algunas IMF puedan ofrecer simplemente transacciones de entrada de efectivo, mientras que otras IMF tengan la capacidad de gestionar puntos de venta de agentes de entre su base de clientes. En general, parece que la función de las IMF como agentes para servicios de banca móvil puede ser menos prominente, según las experiencias de los últimos años.

28 La información sobre Tameer Microfinance Bank procede de conversaciones realizadas con Tariq Mohar, vicedirector ejecutivo, en diciembre de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

29 El State Bank of Pakistan regula los bancos de microfinanzas con un régimen crediticio estricto. Se incurre en incumplimiento por falta de pago cumplidos los 30 días contados desde la fecha de vencimiento, lo que supone la suspensión de todos los ingresos por préstamos. Pasados los 60 días, la provisión para préstamos incobrables es del 25% del capital pendiente. A los 180 días, dicha provisión es por el total del monto pendiente, y la cuenta se cancela en el libro mayor activo.

3. ¿Qué beneficios se derivan de la banca móvil para las IMF y sus clientes?

Kumar, McKay y Rotman (2010) han analizado tres posibles beneficios de la banca móvil para una IMF, cada uno de los cuales repasamos en esta sección: i) Llegar a nuevos clientes; ii) mejorar los aspectos económicos de la IMF, y iii) prestar mejor servicio a los clientes actuales.

Llegar a nuevos clientes

La banca móvil puede ayudar a las IMF a incrementar su base de clientes de tres modos principales: las IMF pueden *llegar a lugares nuevos*; las IMF que adoptan de manera temprana la banca móvil pueden mejorar la propuesta de valor al cliente y atraer *clientes nuevos del mercado objetivo actual*³⁰, o las IMF pueden *llegar a segmentos nuevos de ingreso bajo* prestando servicios más asequibles.

No hay datos claros de que, mediante la banca móvil, las IMF hayan alcanzado un volumen significativo de clientes nuevos en lugares nuevos o de que hayan llegado a segmentos de ingreso más bajo. Llegar a segmentos de ingreso más bajo dependería, en parte, de una reducción considerable de los gastos operativos de la institución, lo que no deja de ser una situación complicada, como se indica en la siguiente sección. En el caso de que se haya producido algún aumento en el crecimiento de clientes, Faulu considera que se deriva de clientes satisfechos que han publicitado los servicios a otras personas que aún no son clientes de microfinanzas o que lo son de otra IMF.

Mejorar los aspectos económicos de la IMF

El uso de la banca móvil por parte de las IMF lleva asociados costos y beneficios.

Inversión en tecnología. Una IMF que desee ofrecer a sus clientes una solución personalizada de banca móvil, ya sea aprovechando una solución de banca móvil existente o no, tendrá que invertir en la tecnología adecuada. Dada la complejidad que supone la elección de un proveedor de tecnología y la implementación de una solución, es posible que surjan costos imprevistos. OIBM está actualmente en proceso de cambio de proveedor tecnológico y de cancelar su inversión previa.

Costo de los recursos. Hay datos de Kenya que sugieren que, para la movilización de depósitos, puede ser eficaz

aprovechar un sistema de banca móvil existente y de uso generalizado. Tal como se ha indicado anteriormente, KWFT movilizó, entre junio y diciembre de 2012, el 30% del total de sus ahorros procedentes de depósitos vinculados con M-PESA. De modo similar, SMEP DTM recibe entre el 30% y el 40% del total diario de sus depósitos de ahorro a través de M-PESA. El grado de eficacia en la reducción de los costos de los recursos depende de que sea el cliente o la IMF quien pague los US\$0,35 de comisión por transacción que cobra M-PESA, y del porcentaje del depósito promedio que esta comisión por transacción representa. Depende, asimismo, del tiempo que permanezcan los depósitos en las cuentas de la IMF y del margen del tipo de interés entre lo que la IMF paga por el financiamiento mayorista y lo que paga por los depósitos. SMEP DTM está convencido de que los depósitos recibidos de los clientes a través de M-PESA son una fuente de financiamiento más barata³¹.

Gastos operativos. La banca móvil puede tener consecuencias importantes en los gastos por recursos humanos de una IMF, especialmente a mediano y largo plazo. La automatización puede reducir la necesidad de contar con recolectores de datos en la sede central y facilitar a los agentes de crédito la ampliación de sus carteras, como en el caso de SMEP DTM. También resultó beneficiosa para los agentes de crédito de SMEP DTM la reducción del calendario de reuniones de grupo. Sin embargo, las IMF que optan por mantener la duración y la frecuencia de las reuniones no apreciarán plenamente esta reducción de gastos. La banca móvil también puede traer aparejados sus propios costos. Los gastos operativos de KWFT han aumentado a causa de las comisiones asociadas al acceso a un canal USSD, y debido a la necesidad de abrir un centro telefónico de atención durante 24 horas al día para responder a las consultas de los clientes sobre el nuevo servicio de banca móvil. En el caso de las IMF (como Faulu) que optan por subsidiar las comisiones por transacción que cobra el proveedor de banca móvil existente, este factor también podría suponer un aumento considerable de los gastos operativos.

El grado en que se reducen los gastos operativos también depende de si la IMF ya ha trasladado a los prestatarios el costo de los reembolsos de los préstamos. Por motivos de seguridad, para evitar el fraude y los errores administrativos y, en última instancia, a causa del costo, muchas IMF piden ya a los prestatarios que reembolsen los préstamos de forma independiente, separando así esa carga del agente de crédito. En estos casos, la reducción en tiempo y costo sería atribuible al cliente más que a la IMF.

³⁰ Los clientes nuevos pueden ser clientes de microfinanzas nuevos o clientes de la competencia.

³¹ En el caso de SMEP DTM, el cliente asume la comisión por transacción de M-PESA, mientras que KWFT soporta este costo en nombre de sus clientes.

Ingresos operativos. La banca móvil también puede generar comisiones por transacción y por otras operaciones para las IMF que invierten en tecnologías de banca móvil que permiten a los clientes acceder a sus cuentas IMF a través de canales de telefonía móvil. Faulu cobra por miniestados de cuentas, consultas de saldo, transferencias desde una de sus cuentas a una billetera de M-PESA y transferencias a otras cuentas de Faulu. Sin embargo, no hay datos sólidos que indiquen que estas fuentes de ingreso sean importantes en esta fase, y KWFT, por ejemplo, señala simplemente que arrojan un “neto positivo”.

Prestar mejor servicio a los clientes actuales

En los países en que la banca móvil ya está consolidada, las IMF pueden verse inducidas a adoptarla por la demanda de los clientes. En Kenya, varias IMF han citado la demanda de los clientes como el factor que las impulsó a invertir en banca móvil. Según SMEP DTM, la banca móvil se considera ahora un servicio básico que los clientes esperan. No prestar este servicio supondría una pérdida de clientes y de reputación. A medida que en otros países se generalice la banca móvil, es probable que esta presión de los clientes sea más habitual.

Aunque no hay datos de que las IMF sean las impulsoras del desarrollo del sector de la banca móvil en un país, un programa piloto emprendido recientemente por BRAC, en el que se empleó bKash para el reembolso de préstamos, ha puesto de manifiesto que incluso los clientes de países en los que no hay un sistema generalizado de banca móvil pueden llegar a valorar los beneficios de ese servicio para las transacciones microfinancieras (véase el recuadro 3 para más información sobre el programa piloto). Investigaciones más detalladas con los clientes del programa piloto han aportado una mejor comprensión de lo que influye en los clientes para adoptar la banca móvil en las transacciones microfinancieras. En primer lugar, el mayor determinante de las elecciones que los clientes hicieron entre las alternativas de reembolso parecía ser algo tan simple como la proximidad del agente en comparación con la de la sucursal. Los clientes consideraron el ahorro de 15 minutos de desplazamiento en cada sentido un elemento lo suficientemente persuasivo como para seguir usando un agente de bKash en vez de la sucursal de BRAC.

En segundo lugar, quienes seguían utilizando bKash, ya fuera de forma exclusiva o como alternativa al sistema

de sucursales, tenían un conocimiento mayor de las ofertas de servicio de bKash. Sabían que bKash se podía usar para más operaciones que las de reembolso de préstamos exclusivamente, como transferencias, pago de facturas y recarga de tarjetas prepagas, aunque solo una minoría hacía uso de esos servicios adicionales.

En tercer lugar, se consideraba importante cierto nivel de comodidad asociado al sistema de banca móvil. Algunos clientes que dejaron de usar bKash lo justificaron diciendo que no sabían cómo realizar las transacciones con sus teléfonos móviles, y la mayoría de ellos dijeron que dependían de los agentes para que los ayudaran a realizarlas.

Los datos que aporta este programa piloto se refieren exclusivamente a una sola IMF en un solo país; no obstante, proporciona una referencia útil sobre el modo en que la banca móvil puede prestar mejor servicio a los clientes existentes. También destaca la necesidad de una mayor participación del cliente en este tema en una variedad de contextos, de forma tal que el sector de las microfinanzas pueda ampliar su comprensión sobre el potencial de la banca móvil como instrumento mediante el que prestar mejor servicio a los clientes.

A modo de resumen de estas tres secciones sobre beneficios, no hay datos reales de que mediante la banca móvil las IMF lleguen a clientes en lugares nuevos o de segmentos de ingreso más bajo. Hay datos cualitativos de IMF que usan la banca móvil para adquirir una ventaja competitiva; sin embargo, es posible que esta ventaja disminuya a medida que más IMF empiecen a integrar la banca móvil en sus transacciones. El cálculo de los aspectos económicos de las IMF es complejo y depende de las distintas decisiones que adopte cada IMF con el tiempo. Hay datos sobre ahorros específicos de costos, como el ahorro de tiempo para los agentes de crédito de las IMF, pero hacen falta trabajos más detallados y holísticos sobre la función que desempeña el interés comercial institucional. De hecho, a la mayoría de las IMF les convendría realizar un seguimiento más riguroso de ingresos y gastos asociados a la banca móvil. Tal como pone de manifiesto el programa piloto de BRAC-bKash, existen cada vez más datos que demuestran que los clientes de las IMF valoran el ahorro de tiempo y costos de la banca móvil para el reembolso de préstamos y que reciben mejor servicio si disponen de la opción de realizar los reembolsos mediante banca móvil.

Recuadro 3. El programa piloto de BRAC con bKash

En noviembre de 2011, BRAC inició un programa piloto con propietarios de pequeños negocios para probar el reembolso de préstamos mediante bKash. El programa se desarrolló en cinco sucursales urbanas entre aproximadamente 3000 prestatarios individuales. A todos ellos se les pidió que realizaran los reembolsos de sus préstamos mediante una cuenta de banca móvil de bKash, sin cobrarles ninguna comisión^a. Transcurridos ocho meses del período preceptivo de uso de bKash, a los clientes se les daba la opción de seguir realizando los reembolsos con bKash o regresar al método tradicional con sucursal. En los tres meses siguientes, el 42% de los clientes alternaban entre bKash y la sucursal, el 21% utilizaba exclusivamente bKash y el 37% usaba exclusivamente la sucursal.

¿Qué motivó la decisión de los clientes en cada una de estas opciones de pago?^b

Clientes que siguieron realizando los reembolsos con bKash. El 82% de los clientes de este grupo manifestó que seguía con bKash porque el agente estaba más próximo que la sucursal de BRAC o porque les suponía estar menos tiempo alejados de su trabajo o del hogar. Como promedio, un agente estaba 1,7 kilómetros más próximo que una sucursal, lo que suponía un ahorro de 15 minutos a la ida y de otro tanto a la vuelta. No parece que el uso de bKash para otros propósitos fuera un factor importante. El 65% usaba bKash solo para el reembolso del préstamo de BRAC, pese a que el 82% sabía que podía usarlo para otros servicios. Los clientes estaban satisfechos con el uso de bKash para el reembolso de préstamos, pero señalaron que reconsiderarían su utilización si se introducía el pago de comisiones.

Clientes que dejaron de realizar los reembolsos con bKash. El 38% de los clientes de este grupo regresó al sistema de pagos en la sucursal porque no se sentía cómodo con la tecnología de bKash, y otro 38%

porque tuvo problemas con los agentes. En promedio, estos clientes recurrían a agentes que solo estaban 0,7 kilómetros más próximos que una sucursal, lo que suponía un ahorro de siete minutos en cada sentido. Los clientes señalaron que solo gastaban entre US\$0,12 y US\$0,25^c en transporte para llegar hasta la sucursal y que, con frecuencia, se desplazaban a la zona en la que se encontraba la sucursal por otros motivos, con lo que desaparecía la ventaja de la proximidad de los agentes. En comparación con los clientes que decidieron seguir usando bKash, el 62% no sabía que podía usarlo para otros servicios además del reembolso del préstamo de BRAC. Casi todos los clientes (el 85%) afirmaron que el cambio principal que influiría a la hora de usar bKash de nuevo sería disponer de un recibo en papel, en lugar de un simple SMS de confirmación.

Clientes que alternaban entre bKash y la sucursal. Los motivos para alternar entre uno y otra variaban. El 17% había tenido algún problema con el agente; el 33% usaba la sucursal si pasaba cerca de ella, y al 28% sencillamente le gustaba la flexibilidad de disponer de ambas opciones. No obstante, el motivo principal por el que los clientes seguían con bKash era porque el agente estaba más próximo que la sucursal, o porque les suponía estar menos tiempo alejados de su trabajo o del hogar.

- Cuando comenzó el programa piloto, bKash llevaba funcionando solo cuatro meses. La banca móvil era una novedad para todos sus agentes y casi ninguno de los clientes había realizado con anterioridad transacciones por este medio. Este programa piloto sustituyó al proceso de reembolso tradicional, que exigía a los clientes visitar las sucursales de BRAC una vez al mes.
- Para responder a esta pregunta, un equipo de investigación de BRAC, con asistencia analítica del CGAP, realizó entrevistas cualitativas y cuantitativas a 65 clientes con valores de préstamo de entre US\$1875 y US\$8750.
- Tipo de cambio de USD 1 = BDT 77,76, al 19 de junio de 2013. Fuente: www.bangladesh-bank.org.

4. ¿Por qué algunas IMF han adoptado la decisión estratégica de aplazar la incorporación de la banca móvil?

Un sistema eficaz de banca móvil puede tener el potencial de incidir positivamente en los procesos de negocios de las operaciones de una IMF, lo cual no significa necesariamente que todas ellas deban adoptarlo. Incluso en un país con un servicio viable de banca móvil, puede haber motivos institucionales o específicos del mercado para aplazar su integración.

La banca móvil no es la respuesta para las IMF con problemas de calidad de cartera. Antes de adoptar la banca móvil, a esas IMF les convendría más corregir primero sus dificultades de cartera y centrarse en la sostenibilidad de la organización. En 2011, la IMF marroquí Al Amana tenía preparado un ambicioso proyecto de banca móvil³². La persona que a la sazón ocupaba el cargo de director ejecutivo, y que había sido designada recientemente en esa etapa, decidió detener el proyecto cuando todavía se encontraba en la etapa de diseño. La calidad de la cartera de la IMF se estaba deteriorando por diversos motivos³³, y Al Amana decidió aplazar el potencial de mejora de la eficacia derivada

32 La información sobre Al Amana procede de una entrevista realizada con Youssef Bencheqroun, director ejecutivo, en noviembre de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

33 Entre los motivos figura la Primavera Árabe. Véase Chehade y Negre (2013).

de la implementación de la banca móvil hasta haber resuelto los problemas de calidad de la cartera.

La decisión que adoptó Al Amana fue similar a la ya mencionada de Tameer en Pakistán, que optó por esperar para incorporar la banca móvil hasta haber garantizado la calidad de su cartera de préstamos. Sin embargo, otras IMF de Pakistán, especialmente las reguladas como ONG, han empezado a usar la banca móvil para los reembolsos de préstamos³⁴. Aunque Pakistán es uno de los países líderes en la actividad de banca móvil, la mayoría de las transacciones siguen haciéndose “en ventanilla”. Es decir, las transacciones se realizan en un punto de venta de un agente más que a través de la billetera electrónica del cliente. En consonancia con el entorno general de banca móvil, incluso las IMF reguladas como ONG que han emprendido programas piloto sobre el uso de billeteras electrónicas para el reembolso de préstamos tienden, a pesar de ello, a recurrir a los agentes para el reembolso de préstamos en ventanilla.

Asasah, IMF que es una ONG, con 12 000 clientes y 19 sucursales en Pakistán, emprendió un programa piloto con la billetera electrónica de EasyPaiza para el reembolso de préstamos, pero luego optó por las transacciones en ventanilla en puntos de venta de agentes de EasyPaiza³⁵. Los clientes se encontraron con numerosas dificultades a la hora de usar la billetera electrónica. Los líderes de grupo eran los responsables de realizar un depósito en efectivo en el establecimiento de un agente de EasyPaiza por el monto que había que reembolsar y, a continuación, transferir el monto adecuado desde su billetera electrónica hasta Asasah. Pero a los líderes de grupo les resultaba difícil manejarse con el número del teléfono móvil, el número de cuenta y el número de identificación personal necesarios para completar la transacción. Si se hacen en ventanilla, todos estos pasos los da el agente de EasyPaiza en nombre del cliente de Asasah.

Considerando la enorme superioridad de la red de agentes de EasyPaiza, que asciende a 20 000 puntos de venta, frente a la red de sucursales de Asasah, el cambio a las operaciones en ventanilla sigue aportando a los clientes de Asasah la comodidad y los gastos inferiores en desplazamiento que valoraban al utilizar la billetera electrónica. Al igual que Al Amana, Asasah sigue considerando que la billetera electrónica proporciona una funcionalidad útil y que es una opción para el

futuro. Sin embargo, esperará hasta que haya mejores incentivos para que los clientes la prefieran a la opción en ventanilla.

Kashf Foundation, IMF que es una ONG que presta servicios a más de 300 000 clientes en Pakistán, empezó a usar, en enero de 2011, a los agentes del servicio Omni, del United Bank Limited (UBL), como opción para que sus clientes individuales, que representan el 65% de su base de clientes, realicen el reembolso de préstamos³⁶. Actualmente, el 40% de los reembolsos de préstamos de clientes individuales se hace mediante los 1800 agentes de Omni, que procesan cada mes un promedio de 75 000 transacciones, por un valor de US\$1,85 millones³⁷. Los clientes valoran el menor tiempo y costo de desplazamiento que necesitan para llegar a un agente de Omni en vez de a una de las 160 sucursales de Kashf, ya que se ahorran entre US\$0,41 y US\$1,02 en transporte. Hasta la fecha, Kashf ha absorbido la comisión por transacción que cobra UBL. Los clientes tienen la opción de decidir qué método de reembolso usar y, por lo general, basan su decisión en lo que tengan más cerca: el agente o la sucursal. Kashf ha señalado que el 30% de los reembolsos se produce ahora después del horario de trabajo y durante los fines de semana. El sistema de reembolso en ventanilla funciona tan bien que Kashf no tiene prisa por cambiar a las billeteras electrónicas para realizar los reembolsos. Los beneficios para Kashf son sucursales menos saturadas, menores niveles de efectivo en las sucursales y reducción de costos de seguro. Y lo más importante, desde el punto de vista de Kashf, es que los clientes ahora disponen de la posibilidad de decidir cómo reembolsar sus préstamos.

La experiencia de Pakistán destaca una cuestión importante sobre la relación entre la banca móvil y las microfinanzas. Los clientes de las IMF suelen seguir la tendencia de su mercado local de banca móvil, conforme a lo que, en el caso de Pakistán, los clientes de las IMF prefieren las transacciones en ventanilla a las de billetera electrónica, de forma similar a los clientes de la banca móvil en el conjunto de Pakistán.

En resumen, la decisión de aplazar la integración de la banca móvil está relacionada mayormente con la oportunidad del momento, ya sea por cuestiones que tienen que ver más con la sostenibilidad, por alternativas “más sencillas” como los pagos en ventanilla, o por ausencia de un sistema de banca móvil en el que poder basarse.

34 En Pakistán, la normativa por la que se rigen las IMF que son ONG es más flexible que la aplicada a los bancos de microfinanzas, incluidas las implicancias de una cartera de préstamos en deterioro.

35 La información sobre Asasah procede de una entrevista realizada con Tabinda Jaffery, directora ejecutiva, y empleados de la entidad en julio de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

36 La información sobre la Kashf Foundation procede de una entrevista realizada con Roshaneh Zafar, directora gerente, Faisal Saeed Malik, jefe de Servicios Informáticos, y Shahzad Iqbal, director general de finanzas, en julio de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

37 Tasa de cambio promedio de USD 1 = PKR 98,06, al mes de marzo de 2013. Fuente: www.sbp.org.pk.

5. ¿Cómo ha creado oportunidades la banca móvil para que surjan modelos de negocios de microfinanzas nuevos e innovadores?

Hasta aquí, en este documento se han analizado las formas en que la banca móvil ha posibilitado la innovación de las IMF en algunos de los eslabones del proceso de negocios de las microfinanzas, a saber, los reembolsos y los desembolsos de préstamos y la movilización de ahorros. Hay varias instituciones nuevas que han empezado a aprovechar la banca móvil para muchas fases más del proceso, tal como se muestra en el gráfico 2.

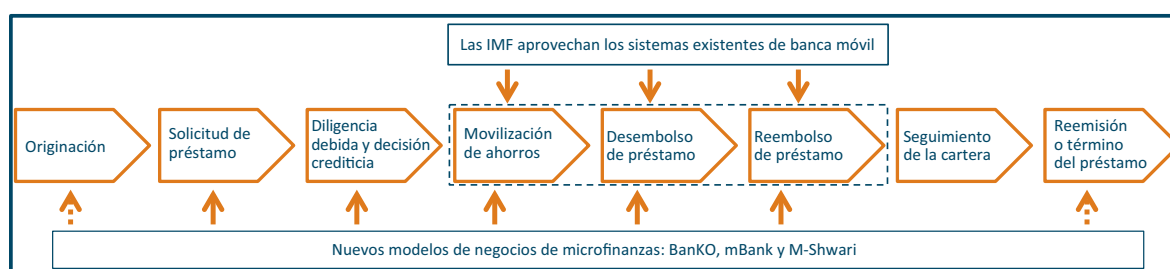
Para realizar comparaciones útiles con los modelos de negocios tradicionales en la esfera de las microfinanzas, esta sección se centra en instituciones que ofrecen como *mínimo crédito* y, posiblemente, otros tipos de servicios financieros a las personas pobres, sacando partido de la banca móvil. Tomando estos criterios como referencia, están surgiendo varias instituciones muy interesantes.

BankO, en Filipinas, es uno de esos ejemplos por el modo en que usa la banca móvil para la realizar originación, solicitud de préstamos y diligencia debida. Cuando BankO comenzó su actividad minorista, empleó agentes de crédito del mismo modo en que lo hacen las IMF tradicionales. Sin embargo, esta fórmula era demasiado cara y requería mucha mano de obra, por lo que BankO comenzó a modernizar la forma en que tramitaba las solicitudes de préstamos y cumplía los procedimientos de diligencia debida. Sabía que su modelo de negocios no permitiría las visitas a domicilio para la diligencia debida. En lugar de ello, BankO se basa inicialmente en pautas de ahorro y posteriormente

de reembolso de préstamos y de ahorro. Las cuentas que suscribe con los clientes nuevos agrupan ahorros, seguros, pagos con banca móvil y, con el tiempo, crédito. El primer día, el cliente recibe la cuenta de ahorro y el seguro de vida. Si el ahorro asciende a US\$50, puede solicitar un préstamo de US\$50³⁸. Tras generar un historial satisfactorio de reembolsos durante varios meses, los clientes pueden empezar a solicitar préstamos por el doble del valor de sus ahorros, y así sucesivamente. La apertura de cuentas se realiza en los puntos de venta de los agentes, de donde, tras un proceso de inscripción de unos 10 o 15 minutos, los clientes se marchan con una cuenta totalmente activada y una tarjeta de cajero automático. Al comienzo de sus operaciones minoristas, BankO invirtió una cantidad de tiempo considerable en el establecimiento de una red de agentes. En un principio, el plan era basarse fundamentalmente en agentes de GCASH, dado que BankO es una asociación a tres bandas entre BPI (40%), Globe Telecom (40%) y Ayala Corporation (20%). Pero no tardaron en darse cuenta de que los agentes de GCASH no podrían manejar todas las necesidades de liquidez de los clientes de BankO. Por consiguiente, BankO empezó a registrar sus propios agentes como puntos de venta asociados. Sin embargo, GCASH desempeña una función importante en la actividad de BankO, puesto que la billetera de GCASH actúa de vía hacia la cuenta de BankO cuando se realizan transacciones en el punto de venta del agente. Los clientes de GCASH también se benefician de la red de agentes de BankO, que pueden usar para sus operaciones.

También en Filipinas, mBank, entidad bancaria de reciente creación, cuenta con un planteamiento similar al de BankO, pero en colaboración con SMART Communications, que es el otro gran operador de redes móviles en dicho país³⁹. Los clientes de mBank empiezan con una cuenta de billetera electrónica para sus transacciones y, a continuación, disponen de una cuenta

Gráfico 2. Nuevo proceso de negocios de las microfinanzas



38 Tipo de cambio de USD 1 = PHP 41,2, al 18 de junio de 2013. Fuente: www.bsp.gov.ph.

39 La información sobre mBank procede de una reunión mantenida con Arnaud de Lavalette, director ejecutivo, en diciembre de 2012, y de comunicaciones posteriores hasta junio de 2013.

de ahorros. En función del historial de transacciones del cliente con la billetera electrónica y de la clasificación del crédito vinculada a los patrones de uso de la tarjeta prepaga de SMART, el banco ofrece un producto de préstamo que funciona como una cuenta de sobregiro. Luego de que un cliente nuevo solicita por mensaje de texto la apertura de una cuenta, un empleado de mBank se dirige a dicho cliente para que llene un formulario de solicitud. Simultáneamente, el personal de mBank en la sede registra los datos del cliente en su SIG tras recibir una fotografía del formulario enviada desde el teléfono móvil del empleado en el terreno.

Así pues, ¿en qué se diferencian estos dos modelos de negocios en particular de lo que se ha venido haciendo tradicionalmente? En primer lugar, emplean la banca móvil en relación con diversos aspectos del proceso de negocios de las microfinanzas. Ambos utilizan la banca móvil para facilitar diferentes niveles de suscripción remota de clientes. Usan los historiales de las transacciones como instrumento clave para aplicar la diligencia debida y suscribir préstamos y, en el caso de mBank, han empezado a utilizar datos sobre el uso del teléfono móvil con fines de clasificación del crédito. Su modelo de negocios no solo se basa en los saldos de los préstamos, sino también en los volúmenes de las transacciones y los ahorros. En última instancia, la principal diferencia se debería dar en la eficacia en función de los costos de sus operaciones. BankKO cuenta con algo más de 200 empleados para 300 000 clientes. Los préstamos minoristas que concede se suscriben al 2,5% mensual sobre un saldo decreciente. Esta tasa es ligeramente inferior a la de mercado para los microprestamos, especialmente entre las IMF que no son bancos, pero todavía es demasiado pronto para decir qué ahorro de costos se derivará de su modelo de negocios basado en la telefonía móvil.

En segundo lugar, BankKO y mBank toman elementos tanto del mundo de las microfinanzas como del de la banca móvil. A diferencia de la billetera de GCASH, la cuenta de BankKO no se suscribe, de forma deliberada, previo pago. A BankKO le resultó evidente que los clientes pobres lo que quieren es que sus ahorros devenguen intereses, solicitar préstamos, establecer un historial de crédito y tener acceso a seguros. Es mucho más difícil ofrecer estos productos estrictamente a través de un servicio de billetera electrónica prepaga, en parte debido a la regulación. Al mismo tiempo, los clientes pobres desean disponer, en determinados momentos, de un acceso fácil a sus ahorros, un acceso más rápido al crédito basado en sus posibilidades de endeudamiento

y una relación flexible con su proveedor financiero, todo lo cual es difícil de ofrecer a través de los modelos tradicionales de microfinanzas. Cuando se combinan elementos de ambos mundos tienen lugar innovaciones potencialmente estimulantes. Aunque también surgen nuevos desafíos. Puesto que BankKO y mBank solo se pueden utilizar con las tarjetas SIM de Globe y SMART, respectivamente, su crecimiento puede verse en cierto modo limitado a la cuota de mercado de cada operador de redes móviles asociado⁴⁰.

Como se ha señalado anteriormente, Musoni es otro ejemplo de nuevo tipo de IMF que opera de forma distinta en cuanto al crédito, al haber implementado desde el principio la banca móvil para los desembolsos y reembolsos de préstamos. A diferencia de BankKO y mBank, las solicitudes de préstamo grupales, la diligencia debida y las decisiones crediticias se siguen realizando en persona. Sin embargo, una vez obtenida la aprobación, los desembolsos se hacen efectivos en 72 horas a través de M-PESA. Asimismo, los reembolsos se realizan mediante la funcionalidad de pago de facturas de M-PESA. El caso de Musoni es singular porque comenzó su actividad utilizando únicamente M-PESA como el mecanismo general de desembolso y reembolso. Muchas de las IMF analizadas en este estudio han pasado por períodos de transición prolongados, costosos y frecuentemente problemáticos para incorporar servicios de pagos a través de telefonía móvil como opción para sus clientes. Musoni evitó todos estos “dolores de crecimiento” recurriendo al uso de M-PESA desde el principio y exigiendo que sus clientes utilizaran este método. Su experiencia demuestra que las IMF nuevas en mercados con infraestructura de banca móvil deben considerar seriamente transitar esa vía desde sus inicios para evitar los costos y los problemas derivados de la gestión del cambio y asegurarse, tanto como sea posible, de que la inversión en banca móvil sustituya a otros costos, como la gestión de efectivo, en vez de ser costos paralelos.

En resumen, están surgiendo modelos de negocios nuevos que aprovechan más intensamente la banca móvil a lo largo del proceso de negocios de las microfinanzas. Con el tiempo se conocerá el grado de sostenibilidad de estos modelos y la forma en que responden los clientes a los nuevos proveedores de servicios y a sus productos. Está claro, no obstante, que estas innovaciones no serían posibles sin la infraestructura de banca móvil que se ha desarrollado en muchos mercados durante los últimos años.

40 En el primer trimestre de 2013, SMART disponía del 67% de la cuota de mercado y Globe, del 33% (fuente: www.gsmintelligence.com).

Recuadro 4. El caso de M-Shwari

M-Shwari es un producto de banca móvil de ahorro y préstamo que devenga intereses y que emprendieron en Kenya, en noviembre de 2012, Safaricom y el Commercial Bank of Africa (CBA). Este producto se fundamenta en la base de 17 millones de clientes de M-PESA y es innovador por muchos motivos, sobre todo porque reúne a dos operadores insólitos que tradicionalmente no ofrecen préstamos de monto reducido al gran mercado.

Todas las transacciones de las cuentas M-Shwari se realizan a través de teléfono móvil, y la suscripción tiene lugar de forma instantánea a través del menú de M-PESA, independientemente de que el cliente sea titular de una cuenta del CBA. Los datos de los clientes de Safaricom se usan para generar una clasificación del crédito de los clientes y, una vez registrados, pueden acceder a su límite de crédito con sus teléfonos móviles. La cuenta ofrece intereses sobre el ahorro de entre el 2% y el 5%, sin límite sobre la cantidad que se ahorra. Los clientes disponen de acceso a préstamos instantáneos de menor cuantía de entre US\$1 y US\$240 al 7,5%, reembolsables en un mes.

El producto, sin duda, satisfizo una demanda no cubierta, pues, durante el primer mes desde su lanzamiento, lo contrataron 1 millón de clientes, acumulando más de US\$11,5 millones en ahorros y casi US\$1,2 millones en préstamos. Esta rápida adopción pone de relieve el potencial de estos nuevos modelos de negocios para desarrollarse con prontitud, de un modo en el que las IMF más tradicionales han sido incapaces de hacerlo. Los clientes valoran el práctico servicio del producto de préstamo y la alternativa a las clásicas fuentes de crédito de base comunitaria. Entre quienes antes lo han adoptado están los habituales clientes de las IMF, como los comerciantes que utilizan préstamos a pedido para ampliar sus negocios.

Tal como ha demostrado el sector dominante de la banca móvil durante los últimos años, acertar con las asociaciones

puede ser la parte más difícil a la hora de poner en marcha un negocio o una línea de productos nuevos. Una característica que ha hecho de M-Shwari un producto único ha sido la temprana aparición de una sólida alianza comercial entre Safaricom y el CBA. Safaricom gestiona toda la comercialización y la distribución, y suministra al cliente servicios de voz y datos, y al CBA el uso de datos de M-PESA. El CBA gestiona las operaciones del sistema de reconciliación de efectivo y valor electrónico, es el depositario de los fondos, administra las clasificaciones de créditos, asume el riesgo de incumplimientos y aporta la licencia bancaria. Esta asociación funciona en gran medida porque Safaricom encontró un banco que no es un competidor en los segmentos inferiores del mercado.

Curiosamente, ha habido una buena cantidad de experimentos previos que ofrecieron productos similares a M-Shwari a través del canal de telefonía móvil en Kenya que no consiguieron desarrollarse por diversos motivos. M-Kesho, la asociación entre Safaricom y Equity Bank, adoleció de muchas cosas, entre ellas, la falta de promoción por parte de cada uno de sus asociados y una experiencia de suscripción deficiente, conforme a la cual solo un limitado número de agentes de M-PESA podía registrar clientes nuevos y el plazo de activación de la cuenta era de 48 horas. La falta de promoción se puede explicar en parte por la tensión competitiva entre Safaricom y Equity Bank, ya que cada uno de ellos competía por su cuenta por prestar servicios financieros al gran mercado.

Fuente: Estudio realizado por el equipo AppLab Money de la Fundación Grameen. M-Shwari: Market Reactions and Potential Improvements (M-Shwari: Reacciones del mercado y posibles mejoras), nota informativa de MicroSave n.º 139. Febrero de 2013. <http://www.ignacomas.com/announcements/safaricomsm-shwarimobileyesbuthowcool>

6. Conclusión

“Las IMF no plantean la pregunta, pero consideran que la banca móvil es la respuesta. Necesitan saber qué intenta resolver. No se trata simplemente de una cuestión de tecnología de la información y comercialización. Supone un cambio en toda la operativa”. Esta cita del ex director ejecutivo de una IMF de África es un buen resumen de la situación actual. Las IMF tienen que desarrollar aún más su “teoría del cambio” sobre la forma en que la banca móvil puede utilizarse para mejorar las operaciones microfinancieras y sobre cuáles serán las posibles ventajas e inconvenientes para la institución y sus clientes.

Nuestro estudio demuestra que la banca móvil es beneficiosa para las IMF y sus clientes. Sin embargo, no hay datos de que ninguna IMF esté desempeñando

una función impulsora en la adopción de la banca móvil. Hasta la fecha, las IMF que han utilizado satisfactoriamente la banca móvil para sus operaciones se encuentran ubicadas en mercados maduros de banca móvil en los que los clientes ya son conscientes de que la telefonía móvil se puede usar para realizar pagos, y en los que se dispone de un servicio viable de banca móvil con una red eficaz de agentes que las IMF pueden aprovechar. La experiencia sugiere que, antes de que las IMF y sus clientes puedan cosechar los beneficios de la banca móvil, hay que generar la infraestructura correspondiente y una modificación de comportamiento en gran escala. Así lo ve Shameran Abed, director de BRAC Microfinance: “El proyecto piloto [de bKash] fue un éxito operativo, y hemos visto el valor de conveniencia potencial para nuestros clientes, pero no vamos a desarrollarlo más ampliamente hasta que esté más madura la red de agentes y más extendido

el conocimiento de los servicios financieros móviles entre la población”.

Podría decirse que el mayor avance en la intersección entre servicios microfinancieros y banca móvil se deriva de los modelos de negocios de microfinanzas nuevos y emergentes. La banca móvil ha propiciado un nuevo enfoque sobre las microfinanzas mediante el empleo de la red de telefonía móvil, los datos de uso de los clientes y de los agentes para las solicitudes de préstamos, la diligencia debida de los clientes y la adopción de decisiones crediticias. La cultura de las microfinanzas ha empezado a fundirse con la de los pagos a través de la telefonía móvil, para proporcionar mucho más de lo que ambos servicios pueden ofrecer de forma independiente. La banca móvil también facilita nuevas asociaciones insólitas entre operadores, en las que cada uno aporta áreas de experiencia que tienen el potencial de prestar servicios financieros innovadores a las personas no bancarizadas.

Esta historia está aún en sus inicios: los servicios más relevantes de banca móvil en el mundo existen desde hace poco más de seis años. Aún quedan preguntas por responder. ¿Cuál es el nivel óptimo de combinación entre banca móvil y microfinanzas? ¿Posibilitará un modelo basado en la relación, pero sin dinero en efectivo, la magnitud que se requiere? ¿Podrán los enfoques cada vez más dependientes de la tecnología ofrecer de forma remota la calidad que se precisa en los servicios financieros, con tasas de morosidad de clientes adecuadamente bajas? A medida que amplíen su alcance más proveedores de banca móvil, ¿prevalecerá la oportunidad que para las IMF representa aprovechar esta tecnología sobre la competencia creciente que fomentarán los nuevos modelos de negocios de microfinanzas? Las IMF están operando en momentos apasionantes y, lo que es más importante, sus clientes tienen la posibilidad de beneficiarse enormemente de las innovaciones que se generan.

Bibliografía

Bernhardt, Jennifer y Stephanie Grell Azar. 2012. *Using Mobile Technology to Expand Financial Inclusion: The Credit Union Experience*. Guía técnica. Madison, Wisc.: WOCCU.

Caruso, Carol. 2011. *Mobile Banking for MFIs: Why It Pays to Take Your Time*. Amsterdam: Triple Jump Advisory Services. http://www.triplejump.eu/upload/media/Mobile_banking_Feasibility_article_Q311_final__1_.pdf

Chehade, Nadine y Alice Negre. 2013. *Lessons Learned from the Moroccan Crisis*. Informe breve. Washington, DC: CGAP, julio.

Cracknell, David. 2012. *Policy Innovations to Improve Access to Financial Services in Developing Countries: Learning from Case Studies in Kenya*. Washington, DC: Center for Global Development. http://www.cgdev.org/doc/LRS_case_studies/Cracknell_Kenya.pdf

Insight. 2009. *Accelerating Financial Inclusion through Innovative Channels: 10 Obstacles for MFIs Launching Alternative Channels—And What Can Be Done about Them*. Boston: Insight Action International, diciembre. <http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/09/accelerating-financial-inclusion-through-innovative-channels.pdf>

Karlan, Dean, Melanie Morten y Jonathan Zinman. 2012. *A Personal Touch: Text Messaging for Loan Repayment*. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, marzo. http://www.nber.org/papers/w17952.pdf?new_window=1

Kumar, Kabir, Claudia McKay y Sarah Rotman. 2010. “Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento”. *Enfoques* n.º 62. Washington, DC: CGAP, julio. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Microfinance-and-Mobile-Banking-The-Story-So-Far-Jul-2010-Spanish.pdf>

Mas, Ignacio, Akhand J. Tiwari, Alphina Jos, Denny George, Krishna U. M. Thacker, Nitin Garg, Raunak Kapoor, V. Shivshankar, Swati Mehta y Vartika Shukla. 2012. *Are Banks and Microfinance Institutions Natural Partners in Financial Inclusion?* Lucknow, India: MicroSave, mayo. http://www.microsave.net/files/pdf/Are_Banks_and_Microfinance_Institutions_Natural_Partners_in_financial_Inclion.pdf

McCaffrey, Mike, Olivia Obiero y George Mugweru. 2013. *M-Shwari: Market Reactions and Potential Improvements*. Nota informativa de MicroSave n.º 139. Nairobi, Kenya: MicroSave, febrero. http://www.microsave.net/files/pdf/BN_139_M_Shware_Market_Reactions_and_Potential_Improvements.pdf

Sadana, Mukesh, George Mugweru, Joyce Murithi, David Cracknell y Graham A. N. Wright. 2011. *Analysis of Financial Institutions Riding the M-PESA Rails*. Nairobi, Kenya: MicroSave, marzo. http://www.microsave.net/files/pdf/Analysis_of_Financial_Institutions_Riding_the_M_PESA_Rails.pdf

Triple Jump Advisory Services y Microfinance Opportunities. 2013. *Mobile Banking Study: Experiences and Perspectives of Microfinance Institutions*. Amsterdam: Triple Jump Advisory Services y Microfinance Opportunities, enero. http://www.triplejump.eu/upload/media/Triple_Jump_Mobile_Banking_Survey_Public_Version_final.pdf

Ventura, Arnaud, Thierno Seck, Greg Rung y Prakriti Singh. 2011. *Beyond Payments: Next Generation Mobile Banking for the Masses*. PlaNet Finance & Oliver Wyman. http://www.oliverwyman.com/media/OW_En_FS_2011_Publ_NextGenerationMobileBanking.pdf

Voorrips, Gera, Philippe Breul y Francois Coupienne. 2012. *Mobile Financial Services: The Microfinance Perspective*. Bruselas, Bélgica: PHB Development, marzo. http://www.phbdevelopment.com/images/stories/downloads/phb%20brief%20_march%202012_mmoney%20models%20for%20mfis_final.pdf

Yousif, Fatima, con Elizabeth Berthe, Jacinta Maiyo y Olga Morawczynski. 2012. *Best Practice in Mobile Microfinance*. Fundación Grameen e Institute for Money, Technology & Financial Inclusion, julio. www.grameenfoundation.org/sites/default/files/Best_Practice_in_Mobile_Microfinance.pdf

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 se pueden encontrar en su sitio web: www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433, Estados Unidos

Tel.: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2013

Los autores de este número de *Enfoques* son Michel Hanouch y Sarah Rotman, del CGAP. Además de a las muchas personas de cada una de las organizaciones mencionadas en este estudio y que participaron en las entrevistas, los autores desean dar las gracias a Leesa Shrader por sus útiles apreciaciones, así como a los colegas del CGAP Greg Chen, Minh Huy Lai, Claudia McKay, Kate McKee, Steve Rasmussen y Michael Tarazi. Los autores desean expresar también su agradecimiento a BRAC y a bKash por su colaboración en el estudio sobre los clientes y, especialmente, a Md. Golam Saklyen, de BRAC, que dirigió este estudio. El Programa de Innovación Tecnológica y de Modelos de Negocios del CGAP está cofinanciado por la Fundación Bill y Melinda Gates, el CGAP, la Fundación MasterCard y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

Con fines bibliográficos se sugiere citar esta nota de la serie de la siguiente manera:
Hanouch, Michel y Sarah Rotman. 2013. "Microfinanzas y banca móvil: ¿Desaparecen las diferencias?". *Enfoques* n.º 88. Washington, DC: CGAP, julio.

Impr.: ISBN 978-1-62696-020-6
pdf: ISBN 978-1-62696-021-3

epub: ISBN 978-62696-022-0
mobi: ISBN 978-62696-023-7

