



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ECONOMÍA ♦ DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN ECONOMÍA

*La banca móvil en las microfinanzas, situación actual y la experiencia de Filipinas  
como país en desarrollo.*

ENSAYO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
Especialista en Microfinanzas

PRESENTA:

Lic. Juan Carlos Mercado Castro

TUTOR:

Dr. Edgar Horacio Esquivel Martínez

México D.F., Febrero de 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Palabras clave.....	3
Clasificación del Journal of Economical Literature.....	3
Introducción.....	4
Problema de investigación.....	5
Metodología.....	5
Diseño de investigación.....	5
Marco teórico.....	6
<b>¿Qué es la banca móvil?</b> .....	6
<b>¿Por qué si a la banca móvil?</b> .....	6
<b>Lineamientos para el lanzamiento de banca móvil</b> .....	8
Inclusión financiera.....	15
<b>La experiencia de M-Pesa</b> .....	16
<b>La experiencia de ICICI Bank</b> .....	18
<b>Conclusión Inclusión</b> .....	20
Situación general de la Banca Móvil.....	20
Experiencia de Filipinas como país en desarrollo.....	25
<b>Smart Communications (Smart)</b> .....	26
<b>GCash por Global Telecom (GT)</b> .....	29
<b>BanKO</b> .....	32
<b>Conclusión de experiencia Filipina</b> .....	33
Conclusiones.....	35
Anexos.....	37
Bibliografía.....	37

### Resumen

La banca móvil es una herramienta del sector financiero con gran auge en la actualidad, mismo que ha sido proyectado con éxito hacia el sector microfinanciero con importantes experiencias como la de Filipinas. A partir del análisis de dicha herramienta en diferentes escenarios es que se valorará su importancia e influencia en la inclusión financiera.

### Abstract

The mobile banking is an important tool of the finance sector with huge success in these times. That success has been projected in the micro finance sector with important achievements like the Philippines ones. From the analysis of the tool in different scenarios it is that its importance and influence in financial inclusion should be considered.

### Palabras clave

Microfinanzas, banca móvil, inclusión financiera, Filipinas.

### Clasificación del Journal of Economical Literature

JEL: G2, G21.

## Introducción

Ante un artículo de tanta importancia y cobertura en el mundo como es el teléfono móvil, las empresas no dudaron en emprender proyectos de negocio para explotar su funcionamiento, alcance y expansión. Fue así que llegó primero la banca móvil a la banca comercial del mundo, pero la incursión al nicho de las microfinanzas fue lo que se convirtió en el verdadero parte aguas.

Como primer punto, este ensayo describe de manera sucinta qué es la banca móvil, presenta un espectro de cómo se encuentra la situación actual de la banca móvil y también expone las condiciones que debe cumplir una institución microfinanciera para estar en posibilidades de llevar a cabo un proyecto de tal magnitud.

En cuanto a inclusión financiera, se exploran importantes casos que han influido considerablemente en el desarrollo de las microfinanzas, tales como M-Pesa e ICICI Bank; ambos son comparados entre sí para encontrar sus diferencias y poder analizar los factores de éxito de cada uno.

Más adelante, se explora la experiencia Filipina, la cual se ha vuelto un estandarte de éxito en cuanto a la implementación de la banca móvil en las microfinanzas. Es mediante la observación de tres grandes experiencias acontecidas en este país que se podrá visualizar de una mejor manera cómo es que las instituciones microfinancieras (IMF) llegan al éxito no necesariamente por los mismos medios. Finalmente, se concluye determinando los factores necesarios para que un proyecto de banca móvil en las microfinancieras tenga éxito así como las enseñanzas que dejaron las experiencias analizadas, las repercusiones de la implementación de la banca móvil y su posible influencia en la mejora de los costos y la expansión de la inclusión financiera.

### Problema de investigación.

A partir de la exposición de la situación actual de la banca móvil (en específico en el sector de las microfinanzas) y siendo Filipinas un caso de éxito en la implementación de la banca móvil en este sector; se plantea analizar mediante el presente trabajo si es posible replicar las experiencias de otros países que influyan en la inclusión financiera.

### Metodología

La metodología abordada fue la exploratoria, ya que mediante la lectura de diversos artículos relacionados con la banca móvil en las microfinanzas, fue posible en primera instancia conceptualizar la definición concreta de la banca móvil, así como los factores necesarios para su creación y evolución en el sector; con una concepción concreta de todo lo anterior se analizará el caso específico de Filipinas para así responder la interrogante de la existencia de una verdadera profundización en la inclusión financiera vía este medio.

### Diseño de investigación

El ensayo aborda un estudio descriptivo, ya que con base en un fenómeno que impacta en otro (la situación actual de la banca móvil como factor que causa una reacción en la inclusión financiera) es posible llegar a conclusiones respecto de sus alcances.

Derivado de la investigación es que se aborda el tema de la banca móvil, los elementos que se abordan para el estudio descriptivo son su influencia en las microfinanzas y la capacidad de impactar en la inclusión financiera; estos dos temas se evalúan mediante el estudio del caso de Filipinas.

## Marco teórico

### **¿Qué es la banca móvil?**

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.<sup>1</sup> La banca móvil permite a los bancos entre otras cosas prestar un mejor servicio a los clientes existentes y llegar a nuevos de ellos; al ser un proceso de minimización de herramientas requiere por parte del usuario únicamente un teléfono celular y una cuenta bancaria desde donde se puedan enviar transferencias y desde la cual se puedan realizar pagos.

Previo avance en el análisis es necesario distinguir la diferencia entre banca móvil y servicios de pagos móviles, ya que son términos que aunque similares se deben distinguir sus particularidades para una correcta aproximación al tema. En términos coloquiales, la banca móvil refiere a que los clientes de las IMF<sup>2</sup> o banca tradicional dependiendo el caso, utilicen sus celulares para ahorrar o usar servicios financieros; mientras que por su parte, el servicio de pagos móviles atañe únicamente a que los clientes puedan enviar o recibir dinero mediante su dispositivo móvil<sup>3</sup>, por lo que los servicios de pagos móviles conforman una parte de la banca móvil.

### **¿Por qué sí a la banca móvil?**

Partiendo del argumento de que una alta tasa de interés en los préstamos otorgados por las IMF se justifica en parte porque los costos y gastos de operación de dichas transacciones son altos; esto se debe a que en gran medida para llegar a la población de bajos ingresos los agentes deben realizar un traslado desde las oficinas centrales (o la sucursal más cercana) hasta la población objetivo. Dicho

---

<sup>1</sup> Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento. Kabir Kumar, Claudia McKay y Sarah Rotman. 2010. Enfoques No. 62. CGAP

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Las diferencias entre banca móvil, pago de servicios financieros e inclusión financiera. Natasha Bajuk. 10 de mayo de 2011. BID.

traslado debe efectuarse en varias etapas del proceso crediticio, entre las que destacan: la promoción del servicio o producto a adquirir, la colocación (mediante la creación de grupos principalmente), la cobranza o repago (mediante juntas semanales principalmente y en algunos casos de forma quincenal) y finalmente el seguimiento para ver si es posible renovar el crédito.

Observando los costos que involucran los traslados de los agentes hacia las poblaciones objetivo y clientes cautivos, se deriva una oportunidad de negocio, ya que cuando las transacciones que involucran los préstamos (desembolsos y reembolsos) son posibles mediante la banca móvil es cuando se incidirá en una baja en costos y gastos (sumado a un ahorro en el desplazamiento del agente, seguimiento del préstamo vía sistema y hasta promoción de los productos que ofrezca la microfinanciera); que a la par de todo lo anterior y en un mediano a largo plazo, pero sobre todo ante la reducción de costos, la microfinanciera puede considerar bajar también su tasa de interés, por lo que puede influir en una situación no solo de competitividad sino que impactaría también la inclusión financiera.

Apoyado por la banca móvil, es que el proceso de inclusión financiera incrementa, ya que esta herramienta permite en el largo plazo la reducción de costos operativos; es así como las IMF tienen la posibilidad de reducir sus tasas de interés, fenómeno que a la postre fomenta un mayor interés por los servicios ofrecidos.

Ante la falta de cifras del sector en general y en cuanto a llegar a nuevos segmentos de clientes, actualmente no hay evidencia suficiente para aseverar que la banca móvil tuvo influencia en llegar a nuevos mercados, esto aplica tanto para la banca comercial como para las microfinanzas.

Lo anterior podría ser explicado ya que la banca móvil es visto como un servicio complementario para los clientes, debido a que en la actualidad es posible utilizar



la banca electrónica (vía páginas web), los cajeros automáticos (no solo para retiros, sino también para pago de servicios y depósitos); por lo que si no está actualmente evidenciado que genere una expansión en el mercado si puede estar relacionado con una mayor fidelización del cliente al tener mayores opciones para realizar transacciones.

### **Lineamientos para el lanzamiento de banca móvil**

Dados los requerimientos que implican el iniciar la banca móvil en una microfinanciera en muchos aspectos; desde la inversión, seguimiento del proyecto y retorno de inversión, existen lineamientos básicos antes de echar a andar un proyecto de semejante calibre.

- Realizar un estudio de factibilidad y lanzamiento de un proyecto piloto.

El lanzamiento de la banca móvil en una microfinanciera no puede ser un ensayo de laboratorio (vía ensayo y error) debido a que se estaría en riesgo de perder la confianza del cliente además de afectar la credibilidad de la compañía. Carol Caruso de Triple Jump recomienda que “Las IMF deben estudiar minuciosamente tanto factores externos como internos que comprometan el lanzamiento y gestión de un canal de banca móvil, buscando desarrollar una comprensión más completa, potenciales beneficios y costos y como esto puede acoplarse en sus negocios”.<sup>4</sup>

El estudio de factibilidad puede ayudar a determinar si la IMF está preparada para lanzar la banca móvil, debe tomarse el tiempo necesario para realizar la respectiva planificación de la estrategia a seguir; además que se deben tomar en cuenta los resultados obtenidos en el piloto para analizar las reacciones del cliente. Si se conjunta el estudio de factibilidad y el proyecto piloto, los beneficios que expresaron los clientes con el uso de la banca móvil se verán intensificados con el alcance a toda la base de clientes, por lo cual se espera en el mejor de los casos un impacto favorable en los costos de la microfinanciera y en un futuro en la posible reducción de las tasas de interés.

---

<sup>4</sup> Banca móvil: Preguntas insidiosas a una solución prometedoras. Carol Caruso. 18 de abril del 2015. Triple Jump Newsletter.

- Valorar la situación de servicio e infraestructura actual.

Es necesario valorar la situación actual de infraestructura y del servicio de la región o país en la que se instalará la banca móvil de la microfinanciera, ya que si se tiene en mente llegar a una población no bancarizada que está generalmente apartada de las ciudades, es necesario verificar que las condiciones de infraestructura estén dadas por el proveedor de servicios móviles o si se tienen los recursos para que la IMF realice la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto.

Si dicha infraestructura es costeadada por la IMF puede ser compartida con algún competidor cuando se abra el mercado; además que tendrá la ventaja de ser el pionero en este tipo de servicio en la localidad elegida optimizará sus procesos con la reducción de costos y gastos.

De acuerdo con Aleksandr Kalanda presidente del Opportunity Bank de Malawi, “El Opportunity Bank tuvo que realizar una actualización completa de sus sistemas, proceso que llevó un año y costo más de US \$100,000”; por su parte, el XaxBank (banco de microfinanzas de Mongolia) cuyo proyecto de banca móvil recibió asesoramiento técnico y financiamiento del Programa de Tecnología del CGAP (Consultative Group to Assist the Poor) invirtió incluso más que el Opportunity Bank para actualizar su sistema para los servicios bancarios básicos antes de desarrollar su propio servicio de banca móvil.<sup>5</sup>

Tales experiencias refuerzan el argumento de que el lanzamiento de la banca móvil en el sector microfinanciero (así como en cualquier otro) no es algo que deba tomarse a la ligera, ya que implica factores de gran envergadura que podrían poner en jaque la estabilidad de la empresa en varios aspectos, mismos que se describen a continuación:

---

<sup>5</sup> Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento. Kabir Kumar, Claudia McKay y Sarah Rotman. 2010. Enfoques No. 62. CGAP

- a) Inversión a realizar, la cual es cuantiosa (aunque puede verse disminuida si se promueven alianzas con otras microfinancieras que presenten la misma necesidad), tiempo de recuperación (en el mediano plazo principalmente), el riesgo de perder dicha inversión en caso de que no funcione el proyecto ya que tal como cualquier innovación lanzada en la empresa tiene una probabilidad de error; no por existir experiencias exitosas significa que la banca móvil será de utilidad para la microfinanciera y sobre todo que los clientes preferirán utilizarla en vez de los medios que ya conocen.
- b) Instalación de infraestructura (ya que es necesario un diseño de la aplicación y personal que se encargue de su operación, mantenimiento y actualización), contratación y capacitación de personal para el dominio de los sistemas (que no solo tendrá que aprender cómo llevar a cabo un sistema de banca móvil sino que también se deberán de capacitar en sistemas propios para una correcta utilización de la aplicación).
- c) Aumento en su estructura de costos y gastos, ya que si se suman todos los aspectos antes mencionados representa una fuerte carga impositiva para la microfinanciera; por lo que se recomienda ser el único proyecto a innovar para que en caso de fracaso, las estrategias de recuperación se enfoquen solamente a subsanar sus pérdidas.
- d) Impacto en el cliente, lo que para la IMF debería ser lo más importante vía calidad en los servicios prestados y riesgo reputacional con afectación directa a la empresa; dicha reputación se vería afectada ante un fracaso en la aplicación no solo si esta no es de utilidad con el clientes, sino que hoy en día cada falla en la aplicación representa una crítica por parte de los usuarios lo cual repercutiría directamente en la visión que tienen respecto de la microfinanciera.

En términos mucho más desagregados, es necesario también tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Se debe seleccionar una interfaz del teléfono con el banco (la más usual vía SMS para teléfonos celulares y vía aplicación para teléfonos inteligentes),

misma que será la forma en que los clientes se comuniquen con los sistemas de la IMF. En dicho espectro no se debe perder de vista a que cliente objetivo o target está enfocada la microfinanciera, ya que es un factor que impacta directamente en la interfaz en la que debe ser diseñada la aplicación a utilizar por la microfinanciera.

Si los clientes usuales de la microfinanciera solo poseen teléfonos celulares entonces no será necesaria la creación de una aplicación, mediante el diseño de una interfaz que permita la comunicación vía SMS (como el caso de M-PESA que se revisará más adelante) se esperarían resultados favorables; pero sí en cambio, el público objetivo es portador de un mayor ingreso (en conjunto con la disminución de los costos de los teléfonos inteligentes) por lo que son poseedores de un Smartphone es entonces donde sí se deberá crear una aplicación que puede ser replicada como las ya existentes en la banca comercial para así poder atender a su segmento con éxito.

- b) Crear una red de agentes (corresponsales no bancarios) los cuales convertirán el efectivo en dinero electrónico (y viceversa) y que pueden ser propietarios de pequeños establecimientos; mismos que serán la base de la banca móvil, ya que la existencia de dichos establecimientos es fundamental para la operación del sistema, ya que no solo implican el medio directo para hacer las transacciones, sino ellos mismos son los encargados del resguardo del dinero que dan (en préstamo) y reciben (en abono) y sobre todo un factor de suma importancia como es la confianza. Se deberá realizar una selección de establecimientos con la mayor afluencia posible de gente pero que fundamentalmente sean reconocidos por ser del agrado y confianza popular.

Dicho factor también es clave para el éxito no solo de la aplicación sino de una microfinanciera en general, ya que la confianza que tengan los clientes sobre el establecimiento y la accesibilidad que proyecten es lo que los motiva a entrar. Si la

microfinanciera ya cumplió con este requerimiento y ha ganado la confianza del cliente ahora cautivo, es necesario que amplíe su espectro de penetración en el mercado vía los establecimientos que cuidadosamente deberá escoger; mismos que incluso podrán ser recomendados por sus clientes (previa encuesta realizada en el estudio de factibilidad o en estudio de mercado en caso de ser necesario), ya que ellos son los que los utilizarán y los que se deben sentir cómodos pero sobre todo en confianza para acercarse a ellos y a sus propietarios que los atienden.

- c) La asociación con un operador móvil, lo cual es fundamental ya que sin una red que provea el servicio de telefonía al usuario definitivamente no habrá banca móvil. En este tenor es importante destacar que incluso existe competencia entre los operadores móviles con las IMF, por lo que si el operador móvil tiene intención de promover sus propios servicios financieros es improbable que preste su estructura para un competidor directo; es importante que en los términos del contrato se establezca el uso de las instalaciones con una temporalidad media a larga, ya que con esto se asegura el uso de las instalaciones por un tiempo determinado además de que se evita que el mismo proveedor se convierta en un competidor en el corto plazo. A su vez, como se mencionó anteriormente, dos o más IMF pueden aliarse para la contratación de un operador móvil y gozar cada una de los beneficios de su conexión, logrando así disminuir costos.

Como complemento, existe una lista de comprobación (o checklist) por parte del CGAP donde se puede verificar si la IMF está en condiciones de poner en marcha su banca móvil<sup>6</sup>:

- ✓ Área de oportunidad: si los operadores móviles no están en condiciones de lanzar su banca móvil o no están interesados en el tema; es aquí donde la IMF tiene una oportunidad de actuar mediante un nicho de mercado. Ya

---

<sup>6</sup> Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento. Kabir Kumar, Claudia McKay y Sarah Rotman. 2010. Enfoques No. 62. CGAP

que ellos pueden estar negados a brindar servicio por ser competidores directos.

- ✓ Expansión de mercado: posteriormente a la realización del análisis de factibilidad, la IMF se percató que la banca móvil servirá para dar solución a su problema de apertura de mercado. Recordando que la banca móvil debe utilizarse como un recurso complementario que sirva como factor de expansión; si la distancia existente entre la sucursal de la microfinanciera y un poblado es demasiado amplia, la utilización de la banca móvil reduciría los costos de traslado además que podría atender poblados sumamente alejados que necesitan los servicios de las microfinanciera, cuentan con un establecimiento que puede servir de intermediario además de contar con el dispositivo móvil el cual sería el factor final de todo el engranaje.
- ✓ Administración del personal: se deberá contar con un equipo de expertos en todas las áreas necesarias (aspecto de extrema importancia para incluir en el proyecto de inversión). La IMF debe tener el control general del proceso, aunque es posible que subcontrate algunas áreas pero no debe perder de vista la perspectiva. Como por ejemplo, puede delegar el diseño de la aplicación y/o puede subcontratar la investigación de mercado para ver si es factible la puesta en marcha de la banca móvil entre sus clientes o sobre un nuevo mercado; pero ya en marcha, debe estar enfocado en la calidad en el servicio prestado, tener un call center o servicio similar (propio o bien supervisado) para resolver dudas con la utilización de los servicios y sobre todo debe realizar un análisis minucioso de los resultados que está obteniendo a partir de esta innovación en la empresa.
- ✓ Leyes y normativas: Las condiciones del país en este tenor deben ser idóneas para la apertura de banca móvil, si no se encuentra el ambiente propicio es mejor seguir con las transacciones habituales; debe existir una correcta regulación en lo referente a lavado de dinero y financiamiento del terrorismo por ejemplo que permita una correlación entre el usuario y la microfinanciera de manera eficiente. Es aquí donde la banca comercial o las propias microfinancieras han encontrado un resquicio en las

legislaciones para poder operar; siempre es importante poder llegar a un acuerdo con el gobierno en turno para no obstaculizar las transacciones.

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, dicho nuevo producto en la microfinanciera puede significar un riesgo reputacional que no solo podría costar la negación de la apertura de un nuevo mercado sino la pérdida de su cartera de clientes actual.

- ✓ Cartera de clientes: La cual debe ser suficiente para que respalde los costos que se adquirirán y el retorno de la inversión en el futuro más próximo, ya que si es una microfinanciera incipiente es mejor esperar a que se encuentre en una etapa de madurez hasta cuando sus clientes actuales sean la base del proyecto. Recordemos nuevamente que la banca móvil debe ser visualizada como una herramienta de servicio complementario (no la base ni sustituto) para tener una mayor probabilidad de éxito, así los clientes tendrán una opción más para realizar sus transacciones (por lo que si la aplicación falla se tendrán otras salidas), pero si la aplicación o servicio de banca móvil es la base de la microfinanciera y esta llega a fallar por ser un servicio incipiente, los clientes no dudarán en cambiar de proveedor de dicho servicio.
  
- ✓ Gastos de inversión: lo más importante es que la IMF esté consciente en los gastos que incurrirá en cimentar las bases de la banca móvil, en un principio sumamente cuantiosos. Dichos gastos podrían ser cubiertos vía tres escenarios: a) los inversionistas deberán desembolsar un capital importante para llevar a cabo dicho proyecto, b) disponer de las utilidades acumuladas por la microfinanciera o c) financiamiento bancario con un crédito a largo plazo con destino específico de inversión; para así estar en condiciones de enfrentar y cumplir todos los lineamientos que han sido descritos.

### Inclusión financiera.

A partir de la expansión del microcrédito a nivel mundial se han podido rescatar entre muchas otras cosas dos aspectos muy importantes del mercado:

- a) Las personas en la base de la pirámide de ingresos (sobre todo las mujeres y sus grupos a las que se enfocó por mucho tiempo el microcrédito) son agentes viables para recuperar lo invertido en un préstamo. Además que dicha factibilidad no solo radica en el repago del crédito solicitado sino además de la existencia de fidelidad para continuar con la IMF durante varios ciclos.
- b) Todavía existe un extenso panorama que cubrir en cuanto a servicios financieros, ya que según Global Findex del Banco Mundial a 2013, 2500 millones de habitantes no tenían ningún tipo de cuenta bancaria, cifra que incluye a un 75% de los que ganan menos de US\$2 por día<sup>7</sup>. Observando con esto una oportunidad de expansión por parte de las microfinancieras y de utilización a la par de la banca móvil como su principal herramienta.

Dicho argumento se ve reforzado por el Microcredit Summit Campaign (organización no gubernamental que realiza todos los años una encuesta de proveedores), que en 2011 notificó que 195 millones de clientes (de todo el mundo) recibieron microcréditos, en contraste con los 31 millones en el año 2000<sup>8</sup>; lo cual indica que además de demostrarse que la población en la base de la pirámide es capaz de hacerse cargo de sus deudas, queda de manifiesto también que aún hay mercado en donde expandirse y que existe necesidad de crédito en el sector microfinanciero.

---

<sup>7</sup> Global Findex database: <http://datatopics.worldbank.org/financialeinclusion/>

<sup>8</sup> Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas. The Economist intelligence Unit. 2013.



Dicho sector microfinanciero ha tenido tanto auge y expansión que incluso la banca comercial y otras instituciones financieras que pueden ofrecer servicios similares están tratando de ofrecer productos que se adecuen a las necesidades de la población objetivo antes mencionada con el propósito de atender los mercados aún desatendidos por las IMF.

Sin embargo, a pesar de que este nicho de mercado aún no está totalmente satisfecho en la oferta de servicios; la dinámica de inclusión financiera está cambiando, el boom del microcrédito parece haberse sofocado dando paso a nuevos productos tales como los pagos y el ahorro. Pero al igual que en el microcrédito, no se tiene que perder de vista la regulación de tales productos para su correcto funcionamiento pero sobre todo para medir el impacto en la inclusión financiera.

Para entender el impacto de la banca móvil en la inclusión financiera se analizarán dos de los más importantes casos de éxito dentro de las microfinanzas, la experiencia de M-Pesa y de Gramin Bank.

### **La experiencia de M-Pesa**

M-Pesa es el servicio de pago vía telecomunicaciones más conocido en Kenia, esto mediante un proyecto conjunto de Vodafone y Safaricom llamado M-Pesamobile. Para poder usar este servicio es necesario registrarse en M-Pesa, donde los usuarios depositan dinero en sus cuentas por medio de agentes locales (llamado e-float que es la moneda virtual con la que se opera), para posteriormente electrónicamente enviar dinero a otra persona que también tiene otra cuenta; esto se da en un ánimo de remesas a familiares o incluso a empresas que están registradas en dicho servicio (que después retiran sus chelines keniatas).<sup>9</sup> Los cargos por su utilización se aplican cuando se retira efectivo y cuando se envía dinero electrónico.

---

<sup>9</sup> Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas. The Economist intelligence Unit. 2013.

En cuanto a cifras, desde su lanzamiento en 2007 ha registrado a 15.2 millones de miembros en una población adulta de 35 millones, alrededor de dos tercios de los usuarios registrados son usuarios regulares por lo que si no fuera por este sistema muchas de las personas no estarían bancarizadas; dicho argumento obviamente impacta directamente en la inclusión financiera del país. En este tenor, se observa una tendencia creciente en cuanto a usuarios, en números, en 2009 se contaba con 7.7 millones de cuentas M-PESA, por lo que descontando a usuarios con más de una cuenta y las pertenecientes a extranjeros, el 38% de la población adulta en Kenia tenía una cuenta M-PESA; dicho número no ha dejado de crecer, ya que en noviembre de 2010 superaron los 13 millones.<sup>10</sup>

Sumado a que las transacciones del sistema ascienden a un total de US \$1000 millones al mes, lo cual representa poco menos de un tercio del PIB de dicha nación; ha sido tal el impacto que Safaricom recibe mayores ingresos por el sistema de pagos que incluso por las ganancias de los SMS y datos.

Michael Joseph (Director Gerente de servicios de transferencia de dinero en teléfonos móviles de Vodafone y ex Director General de Safaricom) agrega al respecto: “Una de las claves del éxito de M-Pesa ha sido una fuerte inversión, para crear una enorme red de distribución de pequeñas tiendas de barrio. Pero se encuentran por todas partes: la gente no tiene que caminar más de 300 metros”.

Dicho sistema ha roto esquemas no solo en el microcrédito sino en las microfinanzas en sí mismas, ya que se reconoce que en un principio el sistema fue desarrollado para que cumpliera una función de pagos, ahora se utiliza con la creatividad de la mente humana; como cualquier agente que esté registrado en el sistema puede hacer depósitos y transferencias, entonces sirve desde hacer el pago de la nómina por parte de las empresas, recaudar fondos para instituciones

---

<sup>10</sup> Which Way? Mobile money and Branchless Banking in 2011. Mark Pickens. CGAP. March 2011.

de beneficencia, como cuenta de ahorro por cuestiones de seguridad hasta para el envío de remesas de familiares que están en localidades alejadas.

Observando los múltiples usos que los usuarios daban a sus cuentas, la empresa creó M-Kesho con la finalidad de fomentar el ahorro desde cantidades muy pequeñas que generan interés y que después de tener un saldo mínimo por seis meses dicho cliente puede ser acreedor de un microcrédito; lo anterior sin tener que desplazarse ni de llenar ningún formulario, lo cual tiene un beneficio evidente por dos sentidos: el primero, el cliente no tiene que gastar en transporte ni en pérdida de tiempo para acudir a alguna sucursal y el segundo, la microfinanciera no tiene que mandar a ningún agente ni realizar ningún procedimiento para medir la capacidad de pago del cliente (ya que se encuentra registrado en el sistema). Todo esto se da en un ambiente de rapidez y eficiencia, beneficiando de manera bilateral a los dos agentes.

La experiencia de M-Pesa nos arroja dos conclusiones importantes: a) el servicio de banca móvil no es exclusivo ni debe ser enfocado en forma primordial al repago de un microcrédito ni a ningún producto en específico, ya que eso sería coartar una expansión al mercado objetivo en cuanto a productos a ofrecerles. La segunda, es la posibilidad de adaptación, cada una de las microfinancieras debe analizar cómo se está comportando su producto, cómo lo está acogiendo su cliente y qué uso le está dando; para así poderle ofrecer innovaciones y resolverle mayores necesidades. Entre mayor sea la sensibilización que la IMF tenga con el cliente, mayor será un posible alcance hacia la inclusión financiera.

### **La experiencia de ICICI Bank**

El ICICI Bank (antes Industrial Credit and Investment Corporation of India) es el banco privado más grande de India, el cual presenta una estrategia que consiste en profundizar la cobertura y proporcionar productos de ahorro y crédito acorde a las necesidades de sus clientes. Su estructura se está viendo fortalecida gracias a la inauguración de los bancos Gramin (sucursales rurales en aldeas previamente

no bancarizadas) que ofrecen préstamos a agricultores, préstamos empresariales y apertura de cuentas básicas de ahorro. Desde 2010 se han inaugurado 350 sucursales, elevando el número a 573 sucursales y se esperaba una apertura de 150 para Mar-14.<sup>11</sup>

Dicha estrategia la está realizando mediante cuatro grandes frentes, mismos que nos describe su miembro directivo Rajiv Sabharwal:

1. Sucursales sobre ruedas: sucursales móviles totalmente equipadas con dos empleados cada una, que pueden prestar la misma gama de servicios que los bancos Gramin. Dichas sucursales recorren un circuito, por lo que se establecen en un mismo lugar y en un mismo horario toda la semana, además que ese mismo vehículo atiende varias aldeas.
2. Cooperación con otras IMF: mediante este sistema las microfinancieras identifican y se recomiendan clientes que el banco financia directamente. Las microfinancieras supervisan el reembolso del préstamo y ambas instituciones comparten el riesgo. Dicha estrategia le ha permitido a ICICI conceder préstamos a 3.5 millones de clientes.
3. Asociación con corresponsalías: vía asociación con 29 compañías corresponsales (la mayoría ONG), con esta estrategia le es posible ofertar servicios de ahorro a los clientes de la base de la pirámide. Se ofrece a clientes de áreas rurales acceso inicial a cuentas bancarias de microahorro que devengan intereses con la intermediación de personas denominadas bandhus<sup>12</sup>. A través de este sistema ICICI ha abierto 16 millones de cuentas de ahorro básicas.

---

<sup>11</sup>Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas. The Economist intelligence Unit. 2013.

<sup>12</sup> Los bandhus utilizan tecnología desarrollada por el banco y viajan con dispositivos biométricos y de cuentas electrónicas con los cuales pueden identificar a los clientes y realizar transacciones en las cuentas directamente con ellos.

4. Telefonía móvil: En conjunto con Vodafone establecieron servicios M-Pesa, mismo que se suma a un servicio similar lanzado con Aircel en 2013 y otro con Tata Teleservices en 2012.

Dicha experiencia refuerza la concepción de que las sucursales tradicionales siguen siendo relevantes para la inclusión financiera, más no suficientes para poder seguir profundizando en ella; se debe hacer énfasis en la creación de cooperaciones, alianzas y sobre todo alternativas tecnológicas que permitan a las instituciones financieras llegar cada vez a poblaciones más alejadas y con una mayor eficiencia.

### **Conclusión Inclusión.**

Una expectativa viable que se puede pronosticar es la del último caso (Gramin Bank), ya que no solo ha diversificado sus operaciones y ha llegado a mayores sectores con distintos medios; sino que lo más importante y que se ha venido mencionando constantemente en este ensayo, lo cual es la creación de alianzas estratégicas con otras microfinancieras y/o empresas.

No solo en el tenor de apertura de mercado y llegar a una mayor población objetivo, sino que dicha estrategia (combinando los 3 factores antes mencionados), podría incidir verdaderamente en la inclusión financiera de las poblaciones no bancarizadas.

### Situación general de la Banca Móvil

Según Ignacio Mas (Experto en servicios financieros para pobres de la Fundación Gates), “El problema de ahorro de los pobres no es que no posean los recursos para ahorrar sino que su ingreso es errático. Comúnmente los recursos que no son usados son guardados en la casa o son entregados a un pariente cercano o

un amigo de confianza en custodia, con todos los riesgos y peligros que ello conlleva”<sup>13</sup>

Bajo esta aseveración, se visualiza otra oportunidad de negocio para la banca móvil y para las microfinanzas, ya que con el tan solo uso del celular este dinero se puede canalizar al sector financiero mediante el ahorro en una tienda local que serviría como intermediario entre el cliente y la entidad microfinanciera; sirviendo por ejemplo para tres propósitos: a) transferirlo a otra cuenta que también este afiliada, b) pago de servicios o c) permanencia en la cuenta por seguridad con la finalidad de ahorrar. Estos tres propósitos como vimos son tan solo una de las cuantas opciones que la banca móvil nos permite realizar como transacciones, mismas que deben ser aumentadas y diversificadas de acuerdo a la población objetivo a la que vaya dirigida en primera instancia el servicio; además de que con el paso del tiempo se deberán aumentar las posibilidades de transacción de acuerdo a las necesidades de los clientes, así como en beneficio de la IMF.

En el mundo cada vez hay más personas portadoras de un teléfono móvil, según la Business School de la Universidad de Navarra<sup>14</sup>, en la actualidad hay en el mundo más personas dueñas de un teléfono móvil que las que son acreedoras de una cuenta bancaria, es por eso que el potencial no solo de negocio sino de inclusión financiera es evidente; las personas ya tienen el instrumento para realizar las transacciones financieras, solo falta la infraestructura necesaria para que dichas transacciones entren en operación, la publicidad para dar a conocer el servicio en mención, pero sobre todo que la IMF transfiera a sus clientes la confianza suficiente para que tomen la decisión de uso como un nuevo medio tecnológico que facilitará las transacciones y que a largo plazo podrá traer beneficios a los clientes, reflejados entre otros, como una reducción de la tasa de interés.

---

<sup>13</sup> Fundación Bill y Melinda Gates concentrados en Microahorro y Banca Móvil. 19 de febrero de 2009. Red microfinanzas colombia.

<sup>14</sup> La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008.

Sin demeritar el potencial que tiene la banca móvil y a pesar de que aún no se cuenta con cifras concretas del sector, es evidente que es un sector incipiente donde aún en los países en desarrollo donde se ubican los servicios móviles existen poblaciones sin bancarizar; además de una muy viable expansión a otros países que presentan las mismas carencias en cuestión de inclusión financiera y acceso a servicios bancarios.

Por su importancia, el crecimiento e intensificación del uso de la banca móvil en los países en desarrollo ha sido visto incluso como un competidor directo con el envío de remesas, esto debido a que es una herramienta económica, fácil de manejar y sobre todo de accesibilidad; ya que algunas poblaciones que antes no tenían acceso a servicios bancarios es su único método para no tener que desplazarse de su lugar de ubicación a un intermediario para poder realizar diversas transacciones. No es necesario realizar un gran énfasis al análisis de dicha situación (necesidad de inclusión financiera) en los países desarrollados, ya que al contar con una cuenta bancaria (que actualmente ya incluye banca electrónica y aplicación para teléfonos inteligentes) no requieren de una opción adicional o sustituta como es la banca móvil por parte de las IMF.

Reforzando el argumento anterior, en países desarrollados el canal de menor costo para acceder a servicios financieros se da mediante el uso del Internet, en contraste con los países en desarrollo en donde el uso de Internet es muy inferior al uso de los teléfonos móviles.

Según África-Telecom, en África con excepción de Sudáfrica menos del 1% de la población tiene acceso a internet; por lo cual el desarrollo de la telefonía móvil permite acceder a servicios bancarios, además de que se espera que los servicios de pago y bancarios ofrecidos vía móvil se desarrollen en conjunto con la telefonía celular del país en cuestión.

El desarrollo potencial de servicios móviles puede exponenciarse mediante el desarrollo de dinero electrónico en forma de cuentas de prepago telefónicas, mismo que jamás ocurrirá en los países en desarrollo, esto debido a que el uso y gasto en telefonía es totalmente diferente (normalmente mediante planes de renta fija). Para su correcta expansión, entre otras cosas, hay que tener en cuenta la vigencia del saldo de las tarjetas, ya que en algunos países la validez de la cuenta de prepago es limitada, expirando tras un mes de ser adquiridas.

Además, el teléfono celular es la tecnología de la información y telecomunicaciones (TIC) con una mayor expansión mundial<sup>15</sup>, es por esto que existen servicios de banca móvil en países como Haití, Jamaica, Paraguay, Brasil, México y en América Latina y el Caribe; además de países en desarrollo o apenas emergentes como Kenia, Sudáfrica, Tanzania, Filipinas e India.

En cifras, según la Fundación Afi (Analistas Financieros Internacionales) en Perú la penetración del teléfono celular ha crecido hasta situarse en una media de 95.5 líneas por cada 100 habitantes, aunque con grandes diferencias regionales. En 2010 a pesar de dicha penetración, el índice de bancarización no superó el 26% en dicho país.<sup>16</sup>

Lo anterior nuevamente nos refuerza la idea de que aún hay un gran espectro de inclusión y profundización financiera sobre todo en las zonas más remotas de los países, misma que es posible abatir ya sea mediante vía banca móvil o algún otro medio aún más innovador. Es por esto que la banca móvil puede reducir los costos de prestar servicios financieros a personas de bajos ingresos en las zonas más alejadas, contribuyendo al fin a la bancarización y por lo tanto directamente a la inclusión financiera.

---

<sup>15</sup> Servicios financieros móviles para instituciones microfinancieras en Perú. Fundación AFI. Junio 2011.

<sup>16</sup> SBS anuncia próxima lanzamiento de la regulación para iniciar la banca móvil. Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. República del Perú. Mayo 2010.



Pero para que se tenga éxito en esta encomienda según las experiencias en otros países se identifican dos factores claves que podrían definir el fracaso: siendo el primero la capacitación de los clientes/usuarios para el uso de la tecnología desarrollada (recordando que será un sistema novedoso y que a la vez se estará compitiendo en el tema de accesibilidad contra otras IMF); misma que debe ser lo más simple posible, para que así pueda ser utilizada por personas de un rango de edad más amplio y las cuales no entren en conflicto ante el uso de tecnología o de aplicaciones complicadas.

El segundo se refiere al reforzamiento de la confianza de la microfinanciera o institución que esté proporcionando el servicio de banca móvil, esto puede ser mediante campañas de educación financiera y/o de marketing.

En una encuesta realizada en Perú<sup>17</sup>, se obtuvo que los clientes de microfinancieras se sienten más atraídos por el servicio si realizan sus transacciones mediante un call center; debido a que el contacto humano les genera confianza y certidumbre de que su transacción se llevará a cabo, además de que un sms resulta impersonal y es más difícil de utilizar para la gente adulta que no está familiarizada con la tecnología. Resulta un plus que tendría el servicio respecto a la penetración de mercado si el personal del call center está capacitado para atender a las personas en las distintas lenguas que son usuales en el país.

En una primera instancia se podría comenzar con un pequeño call center que lleve a buen término la fase piloto del proyecto con el principal objetivo de conquistar la confianza del cliente, para pasar a la segunda etapa con la utilización únicamente ya sea de la aplicación móvil o de la interfaz SMS.

En este tenor también es importante mencionar a los corresponsales, ya que funcionan como un sustituto de la atención bancaria, no solo en la apertura de

---

<sup>17</sup> Servicios financieros móviles para instituciones microfinancieras en Perú. Fundación AFI. Junio 2011.

cuentas sino como el medio mediante el cual se permite el ingreso y retiro de efectivo; siendo sus costos mucho menores que el de un cajero automático. La capacitación del corresponsal es básica para el éxito de la banca móvil, no solo como otro elemento de confianza (como ya antes se había mencionado) sino como un factor decisivo para seguir utilizando el servicio; esto es debido a que si el corresponsal tiene dominado el proceso le proporcionará al cliente la suficiente satisfacción para que este continúe utilizándolo de manera regular y eficiente.

Finalmente, en materia de regulación<sup>18</sup>, intervienen cinco agentes totalmente diferentes: supervisor bancario, regulador del sistema de pagos, regulador de telecomunicaciones, regulador de competencia y la autoridad responsable de la lucha contra el lavado de dinero. Debe de existir un contexto regulatorio en donde los cinco agentes estén coordinados para que no constituyan un obstáculo para el crecimiento de la banca móvil en los países y sobre todo de la banca móvil transformacional (aquella que es potencialmente catalizadora del aumento de la bancarización en los países en desarrollo).

Aún con la correcta coordinación entre los agentes, es necesario que exista una sinergia donde los objetivos de apoyo hacia la banca móvil estén correctamente alineados; si no es así, la banca móvil con una de sus funciones completamente externa (de la inclusión financiera y como prospecto de negocio) puede servir como engranaje para poner toda la maquinaria en marcha para que así el problema de bancarización pueda ser poco a poco abatido con eficiencia.

#### [Experiencia de Filipinas como país en desarrollo](#)

Un ejemplo de éxito de la banca móvil en un país en desarrollo es el de Filipinas, de acuerdo a la Universidad de Navarra “Los fondos destinados por los consumidores a la telefonía móvil han superado recientemente a los destinados a la compra de alimentos en la canasta de compra de los hogares del país”; los

---

<sup>18</sup> La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008.

gastos en telefonía móvil representaban el 26% del presupuesto familiar a finales del año 2006, mientras que los dedicados a la compra de productos alimenticios le seguían con un 25%<sup>19</sup>.

Según indicadores del Banco Mundial, en 2007 el número de teléfonos móviles en Filipinas superaba el 50% de la población, ya que existían 43 millones de teléfonos móviles en comparación con una población de 83 millones de habitantes. Para 2006, se estimaba que aproximadamente 2000 millones de mensajes de texto se procesaban cada día en el país, un equivalente de entre 15 y 20 por persona; lo anterior es explicable en gran medida por la cultura filipina, misma que es poco comunicativa y expresiva entre las personas, razón del auge en el ámbito de una alternativa de comunicación.

Por todos los argumentos anteriores, la sociedad y economía Filipina estaba más que preparada para desarrollar operaciones bancarias desde su celular, lo cual a la vista de distintos autores especializados en microfinanzas, se convirtió en todo un éxito. Dicho fenómeno se analizará mediante tres grandes experiencias que a través de tres compañías lograron revolucionar la forma de hacer microfinanzas y sobre todo marcaron un hito en materia de inclusión financiera:

- 2001 creación de la filial de Smart Communications llamada Smart Money.
- 2004 creación de GCash por Global Telecom.
- 2012 BankO da el salto al sector microfinanciero utilizando la telefonía móvil como canal principal.

### **Smart Communications (Smart)**

Con cifras de la Universidad de Navarra, Smart es el mayor operador de telefonía móvil en Filipinas con 25.5 millones de suscriptores, además de que es una filial controlada al 100% por el operador líder de telefonía (no sólo móvil) en Filipinas:

---

<sup>19</sup> La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008

The Philippine Long Distance Carrier (PLDT); Smart inicia operaciones con la finalidad de llegar a poblaciones de bajos ingresos mediante compras sachet<sup>20</sup> mediante recarga de tarjetas de prepago con un valor mínimo de 0.60 dólares. El bajo costo fue la piedra angular para el crecimiento en sus ventas y la penetración de mercado.

Con base en la aceptación del sistema de tarjetas de prepago, sumado al éxito de la recarga de teléfonos móviles inalámbricamente desde un comercio, dieron como resultado en 2001 la creación de Smart Money (Money) que permitía adicionalmente ligar la tarjeta de prepago telefónica a una cuenta bancaria.

Dicho sistema funciona gracias al acoplamiento de dos plataformas: en la primera Smart se encarga de la gestión de la infraestructura de telecomunicaciones celular (usuarios, marketing, ventas, servicio y la plataforma SMS) y en la segunda, las entidades bancarias (con mayor énfasis el Banco de Oro) se encargan de la gestión de las cuentas de prepago de Money.

En cuanto a costos, una transferencia en Money cuesta solo 2 pesos (0.05 dólares), valor que es apenas del 10% o 15% del valor real de una transferencia bancaria. Además que una vez en su cuenta, el cliente tiene la posibilidad de: retirar el dinero (1% sobre el total de retiro o depósito) en las oficinas de Smart o en un agente de Smart (cuenta con 12,000 agentes autorizados para depositar y disponer efectivo en todo el país) y/o disponer en cajero automático de Banco de Oro por 3 pesos (0.06 dls), o simplemente hacer el pago de servicios o de compras que requiera (sin costo alguno) pero con un límite diario de 40,000 pesos (800 dls).

Al ser un servicio P2P (o persona a persona), la empresa basa su estrategia de éxito en las redes de personas que lo utilizan, por ejemplo, si un integrante de una familia que vive lejos de su comunidad se ve en la necesidad de realizar

---

<sup>20</sup> Las compras sachet o compras por módulos son denominadas así por caracterizarse por sus bajos montos.

transferencias, abre una cuenta Money para poder enviar dinero a su familia, es así que por lo menos un integrante más de su familia tendrá que abrir una cuenta para poder abrir los fondos; se espera que dicho integrante haga del conocimiento del resto de la familia los beneficios de la cuenta e incentive más aperturas. De igual manera, si una empresa se ve motivada ante las bajas comisiones a transferir la nómina a sus empleados, estos a su vez se verán obligados a abrir una cuenta para poder retirar los recursos depositados (esperando que también hagan del conocimiento de dicho recurso a su familia y amigos).

En cuanto a remesas, ante la observación de las necesidades de sus clientes y bajo el hecho de que más de 8 millones de personas trabajan fuera del país para sustentar a 24 millones de miembros de sus familias, es que surge Smart Padala. Dicha aplicación permite el envío de remesas internacionales también mediante el envío de SMS (a un costo de 10 pesos por transacción), actualmente funciona en Asia, Oriente Medio, Norteamérica y Europa. Ante esta innovación bajo el análisis del comportamiento de sus clientes, se observa que el éxito de la experiencia de Smart es la innovación vía ofrecimiento de los servicios que requieren sus clientes, esto bajo el cobijo de una entidad financiera (Banco de Oro) que después de 1 año (en 2007) más entidades se interesaron en apoyar la plataforma para darle un mayor empuje.

Resultado de un servicio complementario, al firmar el contrato con Smart, el usuario puede contratar una tarjeta de débito asociada a su cuenta (con un costo de 220 pesos=4.40 dls anuales), dicha tarjeta puede ser utilizada en todos los comercios a nivel mundial que acepten MasterCard al estar asociados principalmente con Banco de Oro; este esquema complementario es algo que no se había observado en otras experiencias ni IMF analizadas, solamente se acotaban al ofrecimiento de nuevos servicios que dependían de la banca móvil.

Smart revoluciona el mercado ofreciendo un producto complementario que relaciona con éxito al cliente con una entidad bancaria, lo cual conviene a la banca

comercial con el futuro ofrecimiento de nuevos productos al ya estar teniendo un historial con la institución (lo cual si sucede en la práctica, ya que con el paso del tiempo los usuarios pueden volverse clientes reales de Banco de Oro). En números, al tener acceso a un sistema de pagos bancario (Plataforma de prepago Maestro=MasterCard), cuenta con una red de agentes a su disposición (12,000)<sup>21</sup>.

El modelo de Smart (Money) se presenta como la mejor opción hasta ahora analizada para desarrollar modelos de negocio de banca móvil en las IMF por tres grandes razones: a) el problema de la regulación se elimina al estar a la merced de una entidad financiera, aunque se debe contemplar la autonomía de la IMF y que en algún momento la institución bancaria observe un negocio tan rentable que se vuelva su competidor (tal como ya se ha mencionado que es un riesgo en este tipo de alianzas), b) además de que al contar con un respaldo de un intermediario bancario también goza de una reputación que le permite generar confianza en los usuarios que será transmitida en una certidumbre en el momento de realizar las transacciones y finalmente c) la clara separación de los ingresos generados por la entidad financiera (vía comisiones y tarjeta de débito) y de los generados por el tráfico de telefonía móvil (costo de los SMS y de los productos de la IMF).

### **GCash por Global Telecom (GT)**

**GT** es el segundo mayor operador de telefonía móvil de Filipinas con 16 millones de clientes suscritos (que incluyen 0.7 millones de clientes de contrato y 5 millones de clientes de prepago de la filial InnoVe Communications que es controlada al 100% por **GT**)<sup>22</sup>.

En 2004 **GT** lanzó GCash como una aplicación propia de gestión de cuentas de prepago, al ser propia requiere de una mayor inversión, del requerimiento de una licencia específica por parte del supervisor (al ser una entidad no bancaria que

---

<sup>21</sup> La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008.

<sup>22</sup> La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008.

emite y gestiona cuentas de prepago) y es más complejo que el modelo de negocio basado en alianzas con una entidad financiera; esto es congruente con lo que se ha descrito previamente, sin embargo, a favor se encuentra la independencia al no haberse atado a los lineamientos estrictos de la institución bancaria con la que se estaría tratando.

GCash es una solución para realizar pagos remotos de créditos, préstamos, facturas de servicios y comida, transacciones en terminales punto de venta y hasta transferir dinero a nivel nacional e internacional usando sólo el celular y sin necesidad de ir al banco, esto mediante un mensaje de texto a un costo de US \$0.02 incentivo que atrajo tanto a usuarios como a bancos<sup>23</sup>. Dicho sistema significaba no solo un nicho no explorado de negocio para bancos y microfinancieras sino una oportunidad de inclusión financiera para las personas que estuvieran excluidas de los servicios bancarios al no vivir en la ciudad.

GCash se apoya de una red de 6000 puntos de venta, número que se ve en desventaja en comparación con la red de 12000 agentes que presenta **Smart** gracias a su alianza con las entidades bancarias. En contraste, el primero tiene la capacidad de innovar en el desarrollo de un mayor número de servicios que se adapten a las necesidades tanto financieras como no financieras de los clientes.

Así como **Smart**, GCash tienen presencia internacional, esto gracias a 300 agencias con una zona de influencia que cubre la zona entre Filipinas y Hong Kong, Singapur, Taiwán y Malasia. Otra similitud es la posibilidad de acceder a microcréditos basándose en la experiencia crediticia que presenten con la cuenta con la que acceden al servicio de banca móvil.

Patrocinado por el CGAP y bajo el control y regulación del Banco Central de Filipinas, a finales de 2007 GCash contaba con 500 mil usuarios activos y 50

---

<sup>23</sup> ¿Mi celular tiene saldo?. Diego Fonseca, San Salvador. BID. 2008.

bancos rurales asociados. A pesar de las alentadoras cifras y del crecimiento casi exponencial de la telefonía celular (que en muchos países ha desplazado a la telefonía fija), aún no se ha podido replicar dicho éxito en otras regiones tales como América Latina.

Lo anterior podría deberse a los aún elevados costos de los mensajes de texto para llevar a cabo las transacciones, la brecha tecnológica que en muchos usuarios puede existir para el manejo de este tipo de herramientas (que también está ligada a la confianza y certidumbre que una transacción virtual pueda proporcionar a los clientes) y sobre todo a que las IMF deben ser capaces de hacer públicos los números de sus ganancias para así incentivar a los demás empresarios a atreverse a emprender el mismo fenómeno en otros países.

Para proporcionar mayores alternativas a los usuarios y sobre todo para llegar a una mayor población en materia de inclusión financiera, el CGAP en asociación con la Fundación Bill & Melinda Gates en 2007 lanzaron un proyecto de US 26 millones para financiar 30 experimentos en banca electrónica en 20 países, 9 de ellos (con duración de 2 a 3 años) están probando el uso de cajeros automáticos, corresponsales bancarios, banca móvil y lectores de tarjeta en África, Oceanía, Asia y América Latina.

El CGAP ha comprendido que “El uso de la tecnología móvil, merced a la explosión de teléfonos celulares en el mundo en desarrollo, puede abaratar el costo de incorporación de enormes masas de pobres al mercado, especialmente de las áreas rurales más dispersas y distantes”.

En conclusión, si una IMF cuenta con los recursos suficientes para emprender un proyecto de tal magnitud como el de implementar la banca móvil sin la presencia absoluta de un intermediario (específicamente sin contar con una alianza directa con una institución bancaria), esta sería la mejor opción en materia de autonomía y en un futuro para ofrecer un portafolio de productos diverso que no involucre una



tardanza en la toma de decisiones que involucren riesgo financiero para la empresa.

### **BankO**

Hace cuatro años, en 2012 cuando tanto la banca comercial como las IMF veían a la banca móvil como un mero instrumento que apoyara, ampliara o renovara sus servicios, surge un banco de microfinanzas llamado BankO (mediante la asociación de **GT** con 40%, BPI con 40% y Ayala Corporation con 20%); mismo que ofrecía distintos productos tales como pago, ahorro, crédito y seguros principalmente por teléfono móvil y mediante los 2000 puntos de acceso de BankO.<sup>24</sup>

Con un tiempo estimado de 10 a 15 min, la apertura de cuentas se realiza a través de los puntos de venta de los agentes, después de este tiempo se otorga una tarjeta de cajero automático y una cuenta totalmente activada. Al principio BankO quería depender exclusivamente de los agentes proporcionados por **GT** para el desarrollo de sus operaciones; ante la falta de manejo de las necesidades de liquidez de sus clientes, BankO creó una red de agentes propia y registrarlos como puntos de venta asociados. Cabe mencionar que los clientes de **GCash** también se benefician de la infraestructura de BankO.

De igual medida que sus dos predecesores **Smart** y **GCash**, BankO a partir del historial que los clientes vayan formando con el uso de sus recursos, les pueden ser concedidos préstamos; mismos que son desembolsados directamente en su cuenta con la IMF y que no necesitan ningún trámite personal que ocupe su tiempo y sobre todo un costo en el traslado hacia las unidades físicas.

BankO cuenta con más de 200 empleados para 300,000 clientes, los préstamos minoristas que concede suscriben 2.5% mensual sobre un saldo decreciente (tasa

---

<sup>24</sup> Microfinanzas y banca móvil: ¿Desaparecen las diferencias?. Michel Hanouch y Sarah Rotman. Enfoques No. 88. Washington, DC. CGAP. Julio 2013.

inferior a la de mercado para micropréstamos), sin poder aún decir si esto derivará en un ahorro de costos gracias a la banca móvil.

### **Conclusión de experiencia Filipina.**

Concretamente, los factores de éxito de esta experiencia<sup>25</sup> son:

- La falta de una regulación específica sobre el dinero electrónico que prohibiera a las IMF operar. Situación fundamental para el éxito aunque sea del proyecto piloto de una IMF y ya ni hablar de la IMF que basará sus actividades en la banca móvil; con una regulación estrecha o autoridades que no se presten a negociar la entrada de un negocio de este tipo es casi un fracaso asegurado.
- Estrecha cooperación entre los dos mayores operadores de telecomunicaciones y el regulador del sistema financiero para resolver asuntos como lavado de dinero o financiamiento de actividades terroristas. Estos dos asuntos son de radical importancia sobre todo para una expansión internacional y una verdadera inclusión en otros países, ya que es el principal miedo de los gobiernos que dichas tecnologías tan revolucionadas no puedan tener un rastreo adecuado de los recursos; pero al contrario, al ser todo vía sistema, cada transacción va dejando una huella digital la cual es muy fácil de seguir y de acceder a ella en caso de necesitarse.
- La confianza de los clientes a las instituciones, esto mediante su imagen de marca y solvencia financiera, lo cual eliminó cualquier rastro de duda sobre la viabilidad de las operaciones y sobre la seguridad del dinero real al convertirse en dinero electrónico.

A partir de las experiencias antes descritas, es posible visualizar tres grandes experiencias de éxito que aunque presentan similitudes entre sí, cada una presenta una clara característica que la diferencia de la otra. Sin embargo, dichas

---

<sup>25</sup> La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008.

experiencias se dieron en un mismo país y las tres tienen gran importancia histórica no solo para las microfinanzas sino en específico en la influencia de la banca móvil para otorgar un servicio diferenciado y de calidad que le permita a la IMF innovar y estar en condiciones de competencia con otras instituciones que ofrezcan servicios y/o productos bancarios.

Estos tres factores que pueden considerarse los principales (haciendo un lado los económicos) son de vital importancia y resumen los aspectos necesarios para poner en marcha un proyecto de banca móvil en una IMF, su correcto funcionamiento y una posible expansión a otros países carentes de este servicio.

## Conclusiones

Tal como se aprecia en todo el ensayo, la implementación de la banca móvil en las microfinanzas es un proceso complejo y costoso, donde serán pocas las IMF que cumplirán con todos lineamientos para ponerla en marcha, por lo que se recomienda que preferentemente sean las instituciones maduras las que se embarquen en este proyecto. Aún cuando existen experiencias exitosas como BankO, empresa que nació exclusivamente para proporcionar servicios derivados de la banca móvil.

Sin embargo, dejando de lado el escenario conservador, hay que tener muy presente la innovación, tanto para las microfinanzas como para la banca móvil que reside en ellas, ya que no hay manuales escritos perfectos (ni los habrá). Si los líderes de las IMF detectan una oportunidad de negocio deben aventurarse a tomarla; es necesario que se realicen alianzas, que se creen nuevos productos (no se debe destinar específicamente la banca móvil para el reducido espectro del cobro de los microcréditos, se ha visto que es posible captar ahorro, nómina y hasta remesas) y que se llegué cada vez más lejos en la bancarización de la población.

Ante todos los requerimientos mencionados en el estudio que se deben de cumplir para llevar a cabo una correcta colocación del producto de banca móvil, es que se considera que las IMF no están en la posición correcta para enfrentar a los prestadores de servicios móviles solas, más bien en conjunto para tener un mayor ahorro en costos.

Respecto a la colaboración, no solamente las IMF pueden contar con ellas mismas, ya también se ha descrito que están en posibilidad de lograr acuerdos con instituciones bancarias sólidas (que no necesariamente competirán con sus servicios, ya que se aprovecharan del historial crediticio para ofrecer sus productos cuando el cliente se encuentre en una etapa de madurez) además de aliarse como empresas de software que les permitan innovar y hacer cada vez

más accesibles sus servicios, ya que hay que recordar que existe una gran barrera tecnológica que impide que no todas las personas (de todas las clases sociales) sean capaces de utilizar teléfonos móviles y sobre todo de confiar en que su dinero se convierta en electrónico para poder utilizarlo en las distintos sectores que requieran.

Tampoco hay que perder de vista la regulación, ya que el contexto regulatorio del país donde se pretenda implementar la banca móvil, la regulación es un aspecto fundamentalísimo para el éxito de esta nueva encomienda que lleve a cabo la IMF. Si las leyes del país no presentan una clara regulación que permita el libre desarrollo (en la mayor medida posible claro está), se debe tomar como un factor determinante para optar por otro país o región para emprender el proyecto.

Es innegable que las experiencias analizadas, ya sea en el país que fuere, tienen en común una cosa: el éxito de la banca móvil se presenta en una sociedad que ya está familiarizada con el uso de la telefonía celular; lo cual debe ser un factor a tomar en cuenta para tomar la decisión de emprendimiento. A menos que exista una alianza con un proveedor de servicios telefónicos, lo cual podría marcar la diferencia para llegar a poblaciones que no están familiarizadas con el uso del celular.

No hay que olvidar que el objetivo fundamental de la banca móvil es que genere un ahorro de costos; mismo que a la par de las alianzas (con otras IMF, bancos, fundaciones y empresas de sectores varios), puede resultar en una herramienta fundamental para la inclusión financiera en el mundo, pero sobre todo en los países en desarrollo.

## Anexos

### Bibliografía

1. Las diferencias entre banca móvil, pago de servicios financieros e inclusión financiera. Natasha Bajuk. 10 de mayo de 2011. BID.
2. Banca móvil debe sobreponerse a la inercia del cash, en prometedora economía de Myanmar. Pankaj Gulatti. 5 de febrero de 2014. Mundo microfinanzas.
3. Banca móvil: Preguntas insidiosas a una solución prometedora. Carol Caruso. 18 de abril del 2015. Triple Jump Newsletter.
4. Fundación Bill y Melinda Gates concentrados en Microahorro y Banca Móvil. 19 de febrero de 2009. Red microfinanzas Colombia.
5. Microfinanzas y banca móvil: La situación hasta el momento. Kabir Kumar, Claudia McKay y Sarah Rotman. 2010. Enfoques No. 62. CGAP.
6. Diseño de ofertas de servicios bancarios sin sucursales centrados en los clientes. Claudia McKay y Yanina Ester Seltzer. Diciembre 2013. CGAP.
7. El potencial de los datos digitales: ¿Hasta qué punto pueden fomentar la inclusión financiera?”. Gregory Chen y Xavier Faz. Enero 2015. Enfoques No 100. CGAP.
8. Inclusión financiera y el papel de la banca móvil en Colombia: desarrollos y potencialidades. Santiago Fernández de Lis, María Claudia Llanes, Carlos López Moctezuma, Juan Carlos Rojas y David Tusta. BBVA Bancomer Research. Enero 2014.
9. Enfoques regulatorios para los servicios financieros móviles en Latinoamérica. Alianza para la Inclusión Financiera. Marzo 2014.
10. La banca móvil como catalizadora de la bancarización de los pobres: modelos de negocio y desafíos regulatorios. Francesc Prior y Javier Santomá. Universidad de Navarra. Marzo 2008.
11. ¿Mi celular tiene saldo?. Diego Fonseca, San Salvador. BID. 2008.
12. Microfinanzas y banca móvil: ¿Desaparecen las diferencias?. Michel Hanouch y Sarah Rotman. Enfoques No. 88. Washington, DC. CGAP. Julio 2013.

13. Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas. The Economist intelligence Unit. 2013.
14. Puntos de atención móviles. Fondo Multilateral de Inversiones (Miembro del grupo BID). Autores diversos. Enero 2015.
15. Servicios financieros móviles para instituciones microfinancieras en Perú. Fundación AFI. Junio 2011.
16. Microfinanzas en América Latina y el Caribe, el sector en cifras. Verónica Trujillo. Fondo Multilateral de Inversiones, Miembro del Grupo BID. Septiembre 2013.
17. SBS anuncia próxima lanzamiento de la regulación para iniciar la banca móvil. Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. República del Perú. Mayo 2010.
18. Which Way? Mobile money and Branchless Banking in 2011. Mark Pickens. CGAP. March 2011.
19. Competencia y tasas de interés para microcréditos. David Porteous para CGAP (Enfoques No.33). Febrero 2006.