



**El impacto del dinero electrónico orientado a la base de la pirámide en la banca tradicional de América Latina y el Caribe.**

**ALUMNO: Ing. Líber Felipe Fernández Gribov**

**TUTOR: Ec. Fausto Ricardo Valencia Batallas**

**AÑO 2016**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES / MONTEVIDEO**



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi compañera Gabriella.

A mi familia y amigos.

A mis compañeros y amigos de IN Switch.

A mi tutor y amigo Fausto.



## RESUMEN

El desarrollo de iniciativas de dinero electrónico enfocadas en los usuarios no bancarizados o sub-bancarizados<sup>1</sup> a significado una disrupción en el negocio financiero global.

En América Latina y el Caribe, los casos de éxito más destacados tienen relación con empresas de telefonía móvil, con excepción del llamado “Modelo Perú”, impulsado por la industria financiera peruana y el “Modelo Ecuador”, impulsado por el Banco Central del Ecuador.

Las iniciativas impulsadas fuera de la industria financiera, han generado opiniones y reacciones contrapuestas en cuanto a la necesidad del sector financiero de tomar parte activa en el impulso de las mismas, muchas veces vistas como amenazas al *statu quo*.

Por otra parte, el sector de la población denominado como la “base de la pirámide”, ha sido tradicionalmente un sector desatendido y excluido por la industria financiera (con excepción de los servicios ofrecidos por el sector cooperativo), debido al alto costo de atender al mismo respecto de su poca contribución al negocio en general.

Esta investigación buscó identificar las oportunidades para la industria bancaria tradicional, así como también identificar los beneficios principales del dinero electrónico para ésta.

Dentro de las oportunidades más importantes identificadas se destacan:

- La posibilidad de ampliar considerablemente la capilaridad de la red de sucursales existente.
- La capacidad de utilizar el dinero electrónico como mecanismo de captación de nuevos clientes.
- La oportunidad de lanzar nuevas líneas de negocio, especialmente enfocadas en la base de la pirámide.

---

<sup>1</sup> Ver ANEXO I - Glosario



Por otro lado, como principales beneficios podemos enumerar:

- La reducción de los costos operativos asociados al manejo de efectivo: especialmente logísticos y de seguridad.
- La reducción de los costos de intermediación financiera mediante el uso de la tecnología.
- El impacto positivo en indicadores como la inclusión financiera y el desarrollo social.

Para llegar a estos resultados se realizó una investigación basada en el relevamiento de diversas fuentes secundarias, incluyendo datos publicados por la GSMA, el Banco Mundial, la consultora PwC y la revista *The Economist* entre los más importantes.

**PALABRAS CLAVE:** dinero electrónico, inclusión financiera, bancarización, sub-bancarizados, base de la pirámide, oportunidades.

**INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
<b>CAPITULO I: EL DESARROLLO DEL DINERO ELECTRÓNICO EN EL MUNDO Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU ÉXITO</b> .....	12
<b>1.1 Dinero electrónico en la región y el mundo</b> .....	12
<b>1.2 Un caso de estudio: la industria financiera tradicional y el dinero electrónico en Paraguay, Caso Tigo Paraguay</b> .....	16
<b>1.3 Factores clave para un proyecto de dinero electrónico exitoso</b> ...	18
1.3.1 El contexto .....	18
1.3.2 Uso de tecnologías de alcance masivo .....	19
1.3.3 Otros .....	22
<b>CAPITULO II: OTROS FACTORES QUE AFECTAN LA BANCA TRADICIONAL RELACIONADOS CON EL DINERO ELECTRÓNICO</b> .....	23
<b>2.1 La banca sin sucursales y/o la banca digital</b> .....	23
2.1.1 Reino Unido: Atom Bank .....	24
2.1.2 Brasil: Banco Original .....	25
<b>2.2 La emisión digital y los bancos centrales</b> .....	26
<b>CAPITULO III: IMPACTO DEL DINERO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA FINANCIERA TRADICIONAL</b> .....	30
<b>3.1 La capilaridad de la red de sucursales</b> .....	31
<b>3.2 La reducción de costos operativos</b> .....	32
<b>3.3 La captación de nuevos clientes</b> .....	33
<b>3.4 Las nuevas líneas de negocio</b> .....	34
3.4.1 Micro-ahorro .....	34
3.4.2 Micro-créditos .....	35
3.4.3 Micro-seguros .....	36
3.4.4 Las remesas .....	38
<b>3.5 La reducción del costo de intermediación financiera</b> .....	39
<b>3.6 La fidelización de los clientes</b> .....	39
<b>3.7 La dispersión de subsidios</b> .....	40
<b>3.8 Análisis e inteligencia de negocios</b> .....	41
<b>3.9 La velocidad del dinero</b> .....	41



<b>3.10 La interoperabilidad</b> .....	42
3.10.1 El Sistema de Dinero Electrónico (SDE) del BCE.....	43
3.10.2 La Billetera Móvil (BIM) de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC).....	44
3.10.3 El Sistema Nacional de Pagos (SINPE) del BCCR.....	45
3.10.4 <i>The Level One Project Guide</i> .....	45
<b>3.11 La inclusión financiera, los indicadores de desarrollo social y la responsabilidad social empresarial</b> .....	46
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	47
<b>CAPITULO IV: APORTES PROVENIENTES DE LA OBSERVACIÓN</b> .....	49
4.1 La visibilidad de la cadena de distribución y la gestión de la liquidez	49
4.2 Enfoque paso a paso: servicios clave, mejoras en la eficiencia y reducción de costos .....	49
4.3 La importancia de las tarifas bajas .....	50
4.4 La creación de cuentas simplificadas .....	51
4.5 Superar la barrera de la carga del dinero en la billetera.....	51
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS PROVENIENTES DE LAS FUENTES SECUNDARIAS</b> .....	54
5.1 Análisis realizados a partir de encuestas .....	54
5.1.1 Sobre la reducción de costos operativos .....	54
5.1.2 Sobre la captación de nuevos clientes .....	58
5.1.3 Sobre las nuevas líneas de negocio .....	61
5.2 Análisis realizados a partir de documentos .....	63
5.2.1 Sobre la capilaridad de la red de sucursales .....	63
5.2.2 Banco de Crédito del Perú.....	64
5.2.3 Lemon Bank (Brasil) .....	65
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	70
<b>TABLA DE FIGURAS</b> .....	73
<b>ANEXOS</b> .....	74
<b>ANEXO I - Glosario</b> .....	74



## INTRODUCCIÓN

La inclusión financiera es objeto de estudio y fuente de preocupación en la región y el mundo, diversos son los beneficios que derivan de mejorar este indicador, destacándose su impacto en la inclusión económica, la reducción de pobreza y el impacto directo en el bienestar de la población.

Según el banco mundial, en la región de estudio la bancarización alcanza en promedio un 51% para los mayores de 15 años (Banco Mundial, 2014), mientras que la penetración celular es de 111% teniendo en cuenta el total de la población (Banco Mundial, 2014). Por otra parte, no se da el caso de que existan grandes desvíos entre las penetraciones menores y las mayores, y que al promediar se alcance la penetración mencionada de 111%, sino que en la mayoría de los países la penetración celular es superior al 100%. Esto quiere decir que en la región, existen más celulares que individuos.

Como contrapartida, tal y como se desprende del reporte de la GSMA “Cerrar la brecha de cobertura, Inclusión digital en América Latina” (Kenechi & Stryjak, 2015), orientado a analizar la brecha de cobertura digital, es importante destacar que un 10% de la población de América Latina y el Caribe tiene aún fuera de su alcance las ventajas otorgadas por la inclusión digital, es decir, no tienen acceso a las redes de telefonía que proporcionan la banda ancha móvil.

Tenemos entonces, que dentro del 90% de la población que tiene acceso a la red de telefonía celular, la penetración de la banda ancha móvil alcanzaba un 62% a diciembre de 2015, esperando a llegar a un 103% recién en el año 2020.

Todo lo anteriormente expresado implica que el teléfono celular, a través del uso de canales que no requieren de banda ancha ni teléfonos inteligentes, ofrece casi al 90%<sup>2</sup> de la población de América Latina y el Caribe un medio de características únicas para lograr una solución de inclusión financiera de alcance masivo: un dispositivo de bajo costo que está disponible para un enorme

---

<sup>2</sup> El porcentaje se reduce a 63% si la solución se basa en banda ancha móvil y no en el canal USSD o SMS.



porcentaje de la población con un funcionamiento continuo las veinticuatro horas del día los trescientos sesenta y cinco días del año.

En el marco de este trabajo, un proyecto de dinero electrónico define aquel que impulsado por diferentes entidades públicas o privadas (empresas de consumo masivo, comercios, bancos, operadores de telefonía móvil, organismos gubernamentales, cooperativas, financieras, bancos centrales, etc.), busca utilizar el teléfono celular como un medio de pago y de intercambio de divisas para ofrecer un servicio financiero a un usuario no bancarizado o sub-bancarizado.

Se consideran a los usuarios no bancarizados a aquellos que no poseen una cuenta bancaria o una cuenta para transacciones en una institución financiera formal y sub-bancarizados (o sub-atendidos) a los usuarios que si bien tienen acceso a una cuenta para transacciones básicas ofrecida por una institución financiera formal, aún tienen necesidades financieras no satisfechas o no atendidas adecuadamente.

Es decir, si el proyecto implica la necesidad previa de contar con una tarjeta de crédito o débito o una cuenta bancaria, no es considerado un proyecto de dinero electrónico *per se* a efectos de esta investigación. El foco de estudio serán entonces las iniciativas enfocadas en los usuarios no bancarizados o los sub-bancarizados, ya que es en ese nicho donde la banca se ha mostrado reticente a tomar acción.

Estos proyectos pueden tener alcance local o regional, y funcionar en un circuito cerrado (solo para los clientes de una determinada empresa o usuarios de una determinada institución) o abierto e integrado (permiten la interoperabilidad entre clientes de diversas empresas o usuarios de diversas instituciones; también llamados “proyectos país”).

Demás está decir que son también diferentes los motivadores de las distintas entidades que promocionan este tipo de proyectos: mientras un banco central busca por ejemplo afectar la velocidad de circulación del dinero y/o dotar de un nuevo medio de pago a la población, una entidad gubernamental busca ofrecer un mecanismo efectivo de dispersión de fondos (como pueden ser los subsidios





otorgados por el estado) y/ o mejorar la eficiencia en la recaudación de servicios públicos; por otro lado, una empresa de consumo masivo busca eficiencia y seguridad en su cadena de distribución así como mejorar el flujo de caja y su gestión de stock.

Estos son sólo ejemplos de los beneficios buscados en este tipo de proyectos que sin duda son diversos y dependerán del actor detrás de cada iniciativa de dinero electrónico en particular.

Hoy en la región existen casos de proyectos de dinero electrónico impulsados por diferentes actores, en la lista se destacan:

- Operadores móviles.
- Bancos.
- Bancos centrales.
- Asociaciones de bancos.
- Entidades financieras creadas específicamente para tal fin.
- Redes de pago/cobranzas.
- Tarjetas de crédito.
- Empresas de venta al detalle.
- *Joint ventures* entre actores de la lista anterior.

Tenemos entonces que el objetivo principal de la investigación es identificar las principales oportunidades para la banca tradicional a la hora de decidir embarcarse en un proyecto de dinero electrónico y como objetivos secundarios la investigación buscará identificar los factores claves para el éxito de un proyecto de dinero electrónico, para finalmente enumerar tanto las ventajas y desventajas como las amenazas con las que se deberá enfrentar la banca tradicional dado el surgimiento del dinero electrónico en la región.

Podemos decir entonces, que motiva la realización de este trabajo la búsqueda de respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales factores para la implementación de un proyecto de dinero electrónico exitoso?



- ¿Representa el dinero electrónico una oportunidad para la banca tradicional?
- En caso afirmativo, ¿qué oportunidades representa para la banca tradicional el dinero electrónico? ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas con las que cuenta la banca para implementar un proyecto exitoso?
- A su vez, ¿qué debilidades y amenazas enfrenta la banca tradicional?

Para responder estas preguntas, este trabajo abordará y profundizará sobre los aspectos fundamentales con los que cuentan las implementaciones exitosas de proyectos de dinero electrónico de la región y el mundo. Factores claves como los casos de uso fundamentales, modelos de inter conexión entre los actores, modelos de sustentabilidad de los proyectos, etc.

Para poder identificar los diferentes elementos que garantizan el éxito de un sistema de dinero electrónico se estudiarán los casos de éxito más importantes a nivel mundial, complementando este análisis con datos provenientes de la observación realizada por el autor durante su trayectoria profesional, de forma de identificar cuáles son los puntos en común que han incidido directamente en el éxito de dichos sistemas así como cuales han sido sus puntos de falla en común y los cambios que fueron necesarios para corregir el rumbo.

Posteriormente, y a modo de acotar el trabajo, se pondrá foco especialmente en la identificación y el análisis de las oportunidades puntuales para la banca tradicional. Tratando de describir los elementos fundamentales que permitan determinar el impacto de la implementación de un proyecto de dinero electrónico en:

- La capilaridad de la red de sucursales.
- La reducción de costos operativos asociados al manejo de efectivo: principalmente logísticos y de seguridad.
- La captación de nuevos clientes.
- Las nuevas líneas de negocio.
- La reducción del costo de intermediación financiera.
- La fidelización de los clientes.



- La dispersión de subsidios.
- El análisis e inteligencia de negocios.
- La velocidad del dinero.
- La inclusión financiera, los indicadores de desarrollo social y la responsabilidad social empresarial.

La tesis cuenta en primer lugar con un análisis de la actualidad del dinero electrónico en América Latina y el Caribe así como en el resto del mundo, incluyendo también una visión sobre la banca digital y algunos apuntes sobre la visión de los bancos centrales.

Posteriormente, para continuar ampliando el marco teórico, se definirán los principales factores de éxito para el desarrollo de un proyecto de dinero electrónico, elementos en los que se profundizará luego mediante la observación en el CAPITULO IV: APORTES PROVENIENTES DE LA OBSERVACIÓN.

Para finalizar se procederá a realizar un análisis de impacto del dinero electrónico en la industria financiera tradicional, que al interrelacionar la información recolectada en el marco teórico con la información proveniente de diversas fuentes secundarias permitirá visualizar la importancia que podría tener este impacto en la banca.

La investigación finaliza con un resumen de situación desde la perspectiva de la banca tradicional que debería, al final de la lectura, permitir al lector contestar con solvencia a la siguiente interrogante: ¿representa el dinero electrónico una amenaza, una oportunidad o ambas para el sector financiero tradicional?



## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO I: EL DESARROLLO DEL DINERO ELECTRÓNICO EN EL MUNDO Y LOS FACTORES CLAVES PARA SU ÉXITO

Por dinero electrónico se entiende “al valor mantenido en las cuentas de los usuarios, agentes y el proveedor del servicio de dinero móvil. Normalmente, el total del valor del dinero electrónico está reflejado en una cuenta o cuentas bancarias (cuenta fiduciaria), de forma que si el proveedor del servicio de dinero móvil fuera a quiebra, los usuarios podrían recobrar el 100% del valor almacenado en sus cuentas. Tradicionalmente, los depósitos bancarios pueden devengar interés, mientras que el dinero electrónico no puede hacerlo.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 73).

En este capítulo, se analizarán las principales implementaciones de dinero electrónico en la región y en el mundo, a efectos de identificar los principales factores de éxito y las tendencias mundiales en este campo.

#### 1.1 Dinero electrónico en la región y el mundo

Por servicio de dinero electrónico, debe entenderse a un servicio ofrecido por una empresa o entidad que permita gestionar una cuenta de dinero electrónico. Ésta. Es aquella a la que “se accede principalmente utilizando un teléfono móvil y que es mantenida con el emisor de dinero electrónico.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 75).

En la región, aunque el informe del estado del arte de la GSMA actualizado a 2014 y lanzado en 2015 marca que el desarrollo del dinero electrónico comienza en el año 2009, la realidad, tal y como se desprende de diversos artículos de prensa (ABC Color, 2008), así como del propio informe de la GSMA: “Dinero Móvil En Paraguay: Un estudio de caso de Tigo Paraguay” lanzado en 2011 marca que el lanzamiento de dicho servicio sucedió en realidad en el año 2008.

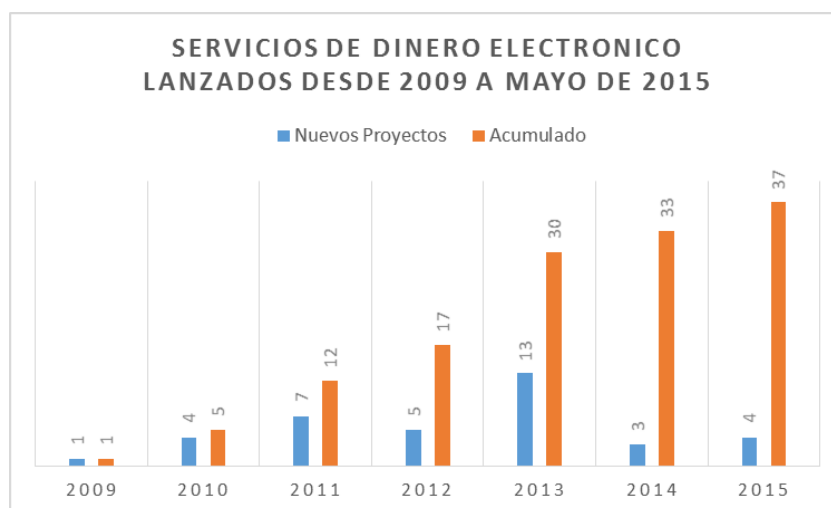
Como destaca el informe recién mencionado de los autores Tellez y McCarty (2011), la situación de este país era la ideal para el surgimiento de un emprendimiento de dinero electrónico debido a las siguientes características:



- Se trataba de un país con altos índices de pobreza y con un bajo nivel de inclusión financiera (En 2009, 70% de la población económicamente activa se encontraba excluida del sistema financiero formal).
- En 2008 se alcanzaba casi un 100% de penetración de telefonía celular.
- Se trataba de uno de los países de América Latina con menor penetración de sucursales bancarias de la región (en 2010 habían 5 sucursales cada 100.000 habitantes).
- La escasa regulación, apuntalada por el apoyo del gobierno a iniciativas de inclusión financiera, fueron campo fértil para el proyecto, tanto en cuanto a la forma de apertura de cuentas como en cuanto a los requisitos de conocimiento del cliente, (en inglés *Know Your Customer* -KYC-)<sup>3</sup>.
- La geografía del país favoreció la adopción de un servicio que permitió el envío de dinero entre personas de una manera más sencilla y amigable.

Desde entonces, se han lanzado en América Latina y el Caribe diversos servicios, siendo el crecimiento de estos sostenido en el tiempo, tal y como se desprende de la Figura N° 1:

**Figura N° 1 - Número de Servicios de dinero móvil desde 2009 a Mayo de 2015**



Fuente: Elaboración del autor con datos del reporte Servicios financieros móviles en América Latina y el Caribe: Situación Actual, modelos comerciales y enfoques regulatorios. (Almazán & Frydrych, 2015, pág. 73).

<sup>3</sup> En inglés Know Your Customer. Ver ANEXO I - Glosario



Por un lado, se puede observar entonces en dicha figura, que de no existir ninguna implementación de dinero electrónico en 2008, tenemos hacia finales de 2015 un total de 37 servicios de dinero electrónico. Como dato adicional en base al mismo reporte sabemos que estos 37 servicios se encuentran distribuidos en 19 países (Almazán & Frydrych, 2015).

Por otro lado, la región contaba a diciembre de 2015 con más de 17 millones de cuentas registradas y más de 8 millones de cuentas activas (GSMA, 2015)<sup>4</sup>.

Adicionalmente, como puede observarse en la Figura N° 2, ya son varios los países de nuestra región que cuentan con más de una implementación de dinero electrónico:

**Figura N° 2 - Número de Servicios de dinero móvil en la región a Diciembre de 2015**



Fuente: Adaptado de State of the Industry Report on Mobile Money. (GSMA, 2015, pág. 16).

---

<sup>4</sup> Cuentas que han realizado una operación en los últimos 90 días.



Es importante también destacar que hoy en día “dos terceras partes de los mercados en América Latina y el Caribe (LAC) cuentan al menos con un servicio de dinero móvil en funcionamiento. Esto incluye siete nuevos servicios lanzados en Brasil, Colombia, la República Dominicana, Ecuador, Panamá y Perú desde 2014. GSMA estima que 18 servicios adicionales proyectados se lanzarán en América Latina y el Caribe [en 2016], aproximadamente un 18% de todos los servicios proyectados a escala global”<sup>5</sup> (Almazán & Frydrych, 2015, pág. 6).

Por último, vale la pena remarcar que es en la América Latina, donde se desarrollaron los dos únicos sistemas de dinero electrónico de alcance nacional:

- El Sistema de Dinero Electrónico (SDE) del Banco Central de Ecuador (Iniciativa del Sector Público).
- La Billetera Móvil (BIM) de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) (Iniciativa del Sector Privado).

En la Figura N° 3, tanto el modelo Ecuador como el modelo Perú, se visualizan como iniciativas de alcance masivo por su característica principal de tratarse de proyectos interoperables.

Figura N° 3 - Tipos de Sistemas de Dinero Electrónico



Fuente: Adaptado de Sistema de Dinero Electrónico: Un medio de Pago al Alcance de Todos. (Valencia, 2015, pág. 7)

<sup>5</sup> Entre corchetes un agregado del autor.



La Figura N° 3 muestra también cómo en los sistemas cerrados, las tarifas asociadas a la utilización del dinero electrónico suben para los usuarios respecto de los modelos públicos, así como la interoperabilidad tanto en los modelos públicos como privados favorecen el libre acceso al sistema por parte de los usuarios.

La interoperabilidad es muy importante para el usuario, ya que “define la capacidad de los clientes para realizar transferencias de dinero entre dos cuentas en diferentes programas de dinero móvil, o transferir dinero entre cuentas en programas de dinero móvil y cuentas en bancos”. Fuente: (GSMA, 2014, pág. 74).

A nivel mundial, dados los altos niveles de bancarización de las sociedades europeas, los proyectos más interesantes en cuanto a dinero electrónico se han desarrollan mayoritariamente en África y Asia.

Con indicadores de bancarización aún menores que nuestra región, a modo de ejemplo la bancarización en el África Subsahariana es de un 34%, algunos países con regulaciones y con extensiones geográficas aún más difíciles de cubrir que en América Latina y el Caribe, países como Kenia fueron el escenario ideal para el surgimiento en Marzo de 2007 de servicios como M-PESA impulsado por el operador móvil Safaricom (Mas & Ng'weno, 2009).

## **1.2 Un caso de estudio: la industria financiera tradicional y el dinero electrónico en Paraguay, Caso Tigo Paraguay**

Oportunamente se mencionó el caso de la operadora móvil Tigo Paraguay, constituido en el caso de estudio número uno de nuestra región lanzado en el año 2008. Posteriormente, a finales del mismo año, la compañía Personal también procedió a lanzar su servicio de billetera electrónica, mientras que Claro y Vox, los otros dos operadores presentes en el mercado paraguayo se encuentran actualmente desarrollando sus propias iniciativas aún no lanzadas al mercado.

Durante este período, la reacción del sector financiero paraguayo se hizo esperar, la realidad es que no vieron a los operadores móviles como una





amenaza hasta que fue demasiado tarde. Es que las iniciativas lanzadas por Tigo y Personal, lograron ofrecer un servicio de alto valor para los segmentos más necesitados de la población, hasta entonces carentes de servicios de calidad y bajo costo.

Fue recién en 2013 cuando el sector financiero pretendió tomar el toro por “las astas”, el diario paraguayo Ultima Hora titulaba en ese entonces lo siguiente: “Entes financieros y telefónicas pujan por negocio de USD 630 millones”<sup>6</sup> (Ultima Hora, 2013) .

En ese entonces la industria financiera trabajó en conjunto para reclamar con fuerza al Banco Central del Paraguay la creación de una nueva regulación, que básicamente velase por los intereses de los banqueros.

Sin embargo, como resultado de dichas tratativas, si bien se tuvo en consideración el reclamo de la banca tradicional, también se generó la regulación necesaria que terminase de ofrecer un marco legal para la operativa tanto de Tigo como de Personal.

Dicha nueva regulación según indica el diario ABC Color del 15 de marzo de 2014 establece que “entre las principales adecuaciones figura la creación de una cuenta básica de ahorro, que deberá abrirse a partir de que se generen transacciones que superen G. 2.806.240 al mes.”<sup>7</sup> (ABC Color, 2015), o el equivalente a 40 jornales mínimos (Banco Central del Paraguay, 2014).

La nueva regulación lanzada por el Banco Central del Paraguay direcciona nuevamente el negocio hacia la industria financiera tradicional, ya que para poder operar superando el límite de los 40 jornales, es necesario desbordar los fondos excedentes hacia el sistema financiero. Los reclamos de la industria comenzaban a dar resultados.

---

<sup>6</sup> Tomado del sitio: <http://www.ultimahora.com/entes-financieros-y-telefonicas-pujan-negocio-usd-630-millones-n725016.html>

<sup>7</sup> Tomado del sitio: <http://www.abc.com.py/edicion-impresaeconomia/el-banco-central-pone-en-vigencia-regulacion-del-dinero-electronico-1224770.html>



### **1.3 Factores clave para un proyecto de dinero electrónico exitoso**

A continuación se detallan los principales factores de éxito para la implementación de un proyecto de dinero electrónico exitoso según la información que fue relevada y que en cada punto es referenciada debidamente:

#### **1.3.1 El contexto**

En todos los casos de éxito existen varios denominadores comunes en cuanto al contexto se refiere: la escasa regulación (o en caso de ser existente, ser propicia para el surgimiento de iniciativas de dinero electrónico), amplios sectores no incluidos financieramente, operadores móviles motivados por conseguir un incremento en sus ingresos mediante el foco en líneas de negocio no tradicionales, redes de agentes de distribución de saldo prepago distribuidas en la gran parte del territorio vs. pobre penetración de sucursales bancarias o incluso el apalancamiento en redes de comercios con alcance nacional, hacen que el contexto sea determinante para el éxito de una implementación de dinero electrónico.

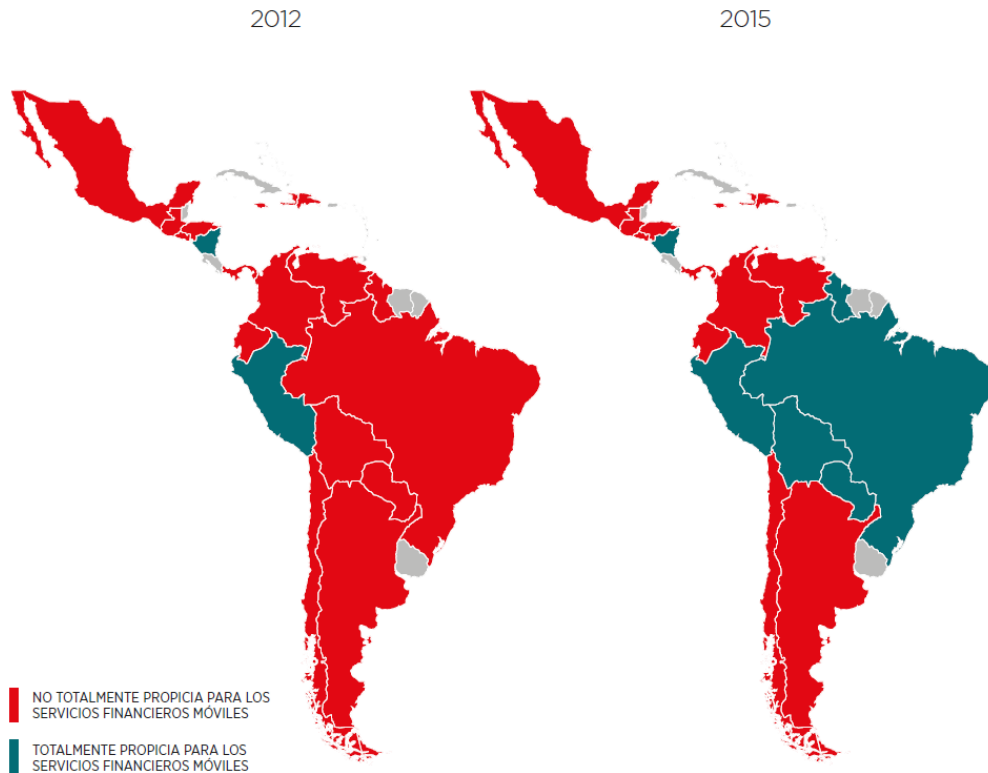
En cuanto a la regulación propicia<sup>8</sup> mencionada anteriormente, la GSMA visualiza una clara evolución hacia ésta en los últimos 4 años, según se puede observar en la Figura N° 4, donde en 2012 se puede ver que no existía prácticamente ningún país con regulación propicia y en mayo de 2015 puede observarse una sustancial mejora en este indicador.

---

<sup>8</sup> Ver ANEXO I - Glosario



Figura N° 4 - Evolución de la regulación en la región de 2012 a abril de 2015

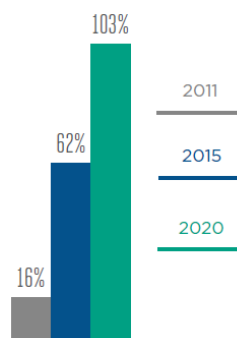


Fuente: Servicios financieros móviles en América Latina y el Caribe: Situación Actual, modelos comerciales y enfoques regulatorios. (Almazán & Frydrych, 2015, pág. 21).

### 1.3.2 Uso de tecnologías de alcance masivo

El informe sobre el estado de la industria de la GSMA de 2015 en cuanto a dinero electrónico, como puede observarse en la Figura N° 5, proyecta que recién en 2020 nuestra región alcanzará una penetración de datos móviles utilizando teléfonos inteligentes del 103%.

Figura N° 5 - Penetración de la banda ancha móvil en la región



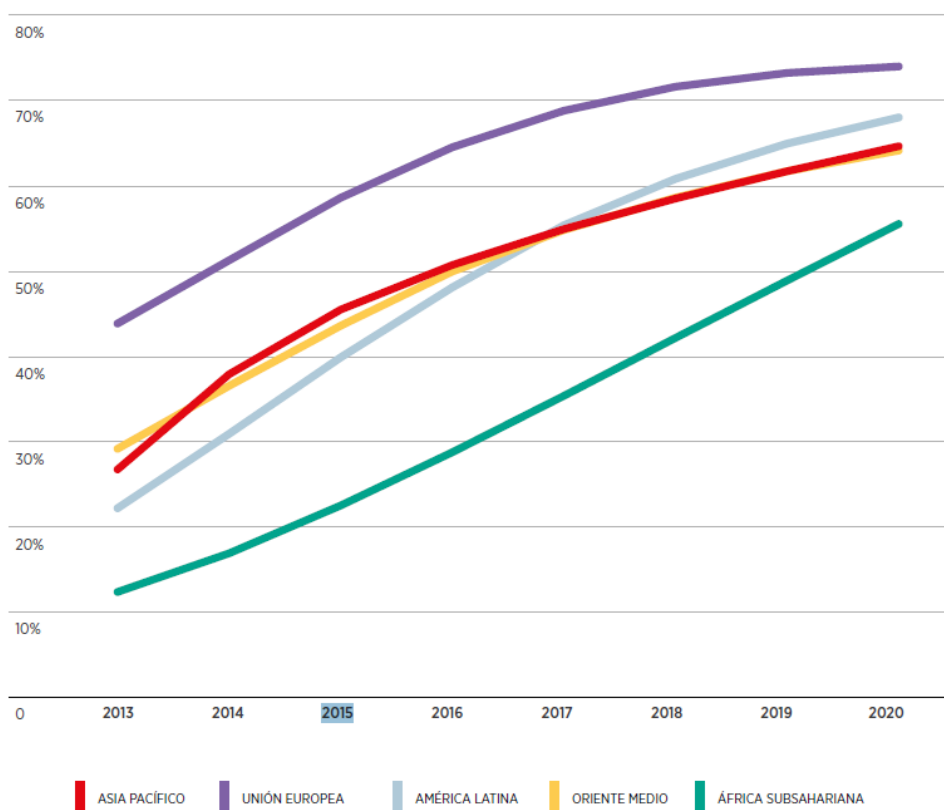
Fuente: Adaptado de State of the Industry Report on Mobile Money. (GSMA, 2015, pág. 26).



Aunque el 62% en 2015 de nuestra región, es considerablemente alto si se lo compara por ejemplo con el 19% de penetración con que contaba la región de África Subsahariana en el mismo año, esta baja penetración ha hecho necesaria la utilización de canales de comunicación de alcance masivo y no dependientes de los teléfonos inteligentes y/o la banda ancha móvil, tal y como USSD<sup>9</sup> y SMS<sup>10</sup>.

Por otro lado, como puede observarse en la Figura N° 6, es la misma GSMA quien en su informe sobre el estado del arte de 2014, pronostica una penetración de teléfonos inteligentes que recién llegaría al 70% en 2020:

**Figura N° 6 - Predicción sobre la adopción del teléfono inteligente por región**



Fuente: El Estado de la Industria. (GSMA, 2014, pág. 23).

Este dato de penetración llegando a 70% a 2020 surge como contradictorio con el anterior que marcaba una penetración de 103% para la banda ancha móvil a través de teléfonos inteligentes (podría ser como máximo un 100% de este

<sup>9</sup> Ver ANEXO I - Glosario

<sup>10</sup> Por sus siglas en inglés: Servicio de Mensajería Corta (Short Message Service - SMS).



70%), sin embargo, es útil para reforzar la necesidad de apuntar a canales masivos y no dependientes de la conexión a banda ancha móvil o al teléfono inteligente, aunque nadie duda que esto será una realidad en el futuro de mediano plazo.

Tenemos entonces, que a pesar de ser USSD un canal de comunicación cuya utilización está sujeta a las reglas del operador móvil (quien puede bloquearlo, ofrecerlo a altos costos o incluso como un servicio de baja calidad), es sin duda una pieza fundamental para la oferta de servicios financieros a los sectores más desfavorecidos y víctimas de la brecha digital.

Tantos los casos más exitosos de África como los de América Latina utilizan USSD como el canal principal de comunicaciones con el cliente y el SMS como un medio para dejar registro de la transacción en el teléfono del usuario.

A continuación, la Figura N° 7 muestra un ejemplo de la experiencia de usuario al ejecutar un servicio financiero móvil a través de USSD, allí puede observarse como siguiendo una serie de pasos, el usuario puede navegar un menú de opciones que le permite realizar el pago de una factura mediante simples menús de texto, sin la necesidad de contar con un teléfono de alta gama:

**Figura N° 7 - Un ejemplo de flujo para una remesa vía USSD**



Fuente: Sitio Web de Tigo Money <sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Sitio web: [http://cdn.tigo.com.py/tigo\\_money-web/pago\\_de\\_servicios.html](http://cdn.tigo.com.py/tigo_money-web/pago_de_servicios.html)



### 1.3.3 Otros

En el CAPITULO IV: APORTES PROVENIENTES DE LA OBSERVACIÓN, se identificarán otros factores de éxito provenientes de la experiencia del autor en la materia de estudio.



## **CAPITULO II: OTROS FACTORES QUE AFECTAN LA BANCA TRADICIONAL RELACIONADOS CON EL DINERO ELECTRÓNICO**

Adicionalmente, existen otros factores que tienen impacto en la banca tradicional que en ocasiones son confundidos con el dinero electrónico, pero que no son la misma cosa, es importante entenderlos y visualizar como se relacionan con el fenómeno del dinero electrónico.

### **2.1 La banca sin sucursales y/o la banca digital**

Además del dinero electrónico, las nuevas tecnologías también dan inicio al surgimiento de iniciativas conocidas como “banca sin sucursales” o banca “100% digital”.

Sin embargo, aunque pueden parecer la misma cosa, la banca digital y el dinero electrónico no son lo mismo, y el surgimiento de este último fue muy anterior (inicia en el año 2001, (GSMA, 2015)), mientras que los bancos sin sucursales o 100% digitales son bastante recientes, como se verá en los ejemplos incluidos en este apartado.

Aunque las similitudes y razones de existir de estos proyectos sean similares los enfoques se realizan en clientes diferentes, por ello, es muy importante diferenciar este nuevo fenómeno con lo que entendemos por dinero electrónico, pero a la vez comprender el impacto que éste puede tener y como puede apalancarse y eventualmente complementarse con el dinero electrónico en particular.

Ya mencionamos que el dinero electrónico pone foco en la base de la pirámide, mientras que la banca sin sucursales, busca más que nada cambiar la forma de operar de la banca tradicional apuntando al mismo tipo de clientes (bancarizados) pero dentro de estos a aquellos con uso habitual de la tecnología, es decir: las generaciones más jóvenes. Esto puede observarse en la oferta de productos y en la forma de comunicación elegida por los bancos que promueven este tipo de servicios.



Existen hoy en día en el mundo algunos casos de banca sin sucursales, también llamados banca 100% digital, que vale la pena mencionar a efectos de este trabajo:

### 2.1.1 Reino Unido: Atom Bank

Si bien aún no está operativo comercialmente (se espera el lanzamiento comercial durante el año 2016), cuando el usuario navega por el sitio web de Atom Bank, el mensaje para el consumidor es claro: “Estamos construyendo este banco para ti. Aprenderemos a adaptarnos a ti, celebrando la individualidad en cada aspecto. Tu logo, tu nombre, tus colores (sí, ¡es en serio!). Atom, únicamente tuyo.” (Atom Bank, 2016) <sup>12</sup>.

En el sitio se puede identificar la estrategia del banco apuntalada en los siguientes conceptos:

- Omnipresencia y funcionamiento 24x7<sup>13</sup> a través del canal móvil: al alcance del dispositivo móvil.
- Fácil de usar: tanto para la apertura de una cuenta como para la operación.
- Adaptable y predecible: buscarán aprender de la experiencia y el uso para adelantarse a las necesidades del mismo.
- Buscarán ofrecer al usuario una nueva experiencia bancaria: tanto a través de los productos tradicionales como cuentas (personales y corporativas), ahorros, préstamos e hipotecas; así como a través de productos innovadores como la banca “one-stop”<sup>14</sup> y la gestión del conocimiento.

Como puede observarse por el mensaje, se trata de un servicio financiero innovador y no tradicional de banca, pero enfocado en el segmento que hoy por hoy ya utiliza un banco pero no está contento con su estándar tradicional de

---

<sup>12</sup> Traducción del autor, tomado del sitio web de Atom Bank: <https://www.atombank.co.uk/>

<sup>13</sup> Funcionamiento comercial las 24 horas del día los 7 días de la semana.

<sup>14</sup> En español: “ventanilla única”.





operaciones que implica colas, documentos, papeleos, interacción con mostradores, comprensión de documentación, etc.

Estamos hablando entonces de un producto enfocado en las generaciones digitales, para los cuales la inmediatez, la sencillez y la ubicuidad son factores fundamentales que debe ofrecer un servicio, cualquiera sea éste, a la hora de ser seleccionado de entre los demás.

Sin embargo, la base de la pirámide permanece desatendida, y aunque esto puede no ser un problema en el Reino Unido (con una bancarización de casi 100%, (Banco Mundial, 2014)), un enfoque de estas características en la región, si bien constituye una innovación y puede revolucionar la banca, no tiene las implicancias de un proyecto de dinero electrónico enfocado a la base de la pirámide y apalancado en las nuevas tecnológicas al igual que Atom Bank.

#### 2.1.2 Brasil: Banco Original

Banco Original se trata del primer banco 100% digital de Brasil, es parte del grupo J&F Invetimentos, presidido por el expresidente del Banco Central de Brasil (BCB) Henrique Meirelles (Alves & Parra-Bernal, 2016). El banco se encuentra operativo desde 2011 y ya cuenta con varios billones de dólares en capital así como en activos.

El banco comunica al usuario su estrategia diferencial basada en los siguientes conceptos clave:

**Innovador, digital y original:** apalancado en el dispositivo móvil, no hay filas ni burocracia tanto para abrir la cuenta como para utilizar cualquier de los servicios bancarios. Además ofrece nuevos servicios tales como la gerencia de los gastos del usuario.

**Proximidad:** al ser 100% digital, el banco está a disposición del usuario en cualquier momento a través de su dispositivo móvil, ofrecen atención personalizada tanto por internet como por teléfono.

**Transparencia:** buscando ofrecer servicios simples y adecuados a las necesidades de los clientes (Banco Original, 2016).



Al igual que Atom Bank, se puede observar que el Banco Original apunta a las nuevas generaciones y al público ya bancarizado, dado que permanentemente hace hincapié en los servicios que se ofrecen para la gestión de tarjetas de crédito y del portafolio de inversiones del usuario a través del teléfono móvil .

Claramente este tipo de servicios no son aquellos en los que ponen atención los servicios de dinero electrónico enfocados en la base de la pirámide, aunque sin lugar a dudas, la banca digital ya es una realidad en la región.

Al igual que para Atom Bank, el objetivo de Banco Original no es el fomentar la inclusión financiera, sino más bien revolucionar la banca tradicional a partir del uso de las nuevas tecnologías.

## **2.2 La emisión digital y los bancos centrales**

A partir del desarrollo de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos tipos de monedas, surgen las monedas criptográficas. La que ha tomado mayor relevancia en los últimos años es el Bitcoin: se trata de una moneda criptográfica digital no respaldada por ningún gobierno y cuyo valor es regulado por el mercado.

Desde ese entonces, se puede observar el interés de los bancos centrales y comerciales en comenzar a incursionar en la emisión de moneda digital como sustituto del dinero físico (papel moneda y monedas) (Danezis & Meiklejohn, 2016), (Simonite, 2016) (Dyson & Hodgson, 2016).

Si bien no es el objetivo de este trabajo abordar los detalles de la implementación de una moneda criptográfica, es importante tener en cuenta su diferenciación con el dinero electrónico. Tenemos entonces que por moneda criptográfica o moneda digital debemos entender a la emisión de dinero en el sentido tradicional, pero realizada mediante la utilización de un software específicamente diseñado para tal fin, en lugar de la impresión de papel moneda o la acuñación de monedas.

Yendo a la visión del Banco Central, los autores Danezis y Meiklejohn (2016), acaban de publicar un *paper* a instancias del Banco Central de Reino Unido, que



sugiere la creación por parte de este Banco Central de una moneda criptográfica (*RSCoin*) apoyada en los conceptos utilizados por Bitcoin.

Según el vicegobernador del Banco, Ben Broadbent, la emisión digital de dinero criptográfico: “puede hacer los pagos en comercios más eficientes y al sistema financiero más resistente. Software que puede instantáneamente mover dinero digital de un lugar a otro debería lograr transformar muchas transacciones tanto grandes como pequeñas en más rápidas y menos costosas.”<sup>15</sup> (Simonite, 2016).

Lo que busca un Banco Central en este tipo de proyectos es, por un lado, mejorar la seguridad de la población y favorecer la inclusión financiera, y por otro, mejorar la eficiencia y reducir los costos de intermediación financiera, así como aquellos de gestión y producción del efectivo en sí (acuñación, impresión, distribución, seguridad, destrucción, etc.), sin perder los beneficios ofrecidos por el señoreaje.

Por otra parte, otro *paper* publicado por la Organización no Gubernamental *Positive Money* elaborado por los autores Dyson y Hodgson (2016), profundiza en las razones que tienen los bancos centrales (el *paper* se enfoca especialmente en Reino Unido pero sus conceptos son generalizables), para avanzar hacia la emisión de monedas digitales, identificando las siguientes razones:

- 1. Para operar un política monetaria con tasas de interés negativas:** si bien este punto requiere de una profundización, los autores sostienen que los incentivos de los bancos de operar con tasas negativas serían tan bajos que podrían verse en la necesidad de transformar sus depósitos en efectivo, lo cual llevaría a una necesidad de inversión en seguridad y medios físicos de almacenaje que harían imposible que un banco central pudiese hoy en día impulsar una política monetaria con tasas menores que 0.5%.

---

<sup>15</sup> Traducción del autor, originalmente en idioma inglés. Fuente: Simonite, T. (10 de Marzo de 2016). MIT Technology Review. Obtenido de A bitcoin style currency for central banks: <https://www.technologyreview.com/s/600980/a-bitcoin-style-currency-for-central-banks/>



2. **Habilitar nuevos instrumentos para la política monetaria tales como el “Dinero Helicóptero”:** cuando otras medidas para el aumento de la oferta de dinero fracasan (por ejemplo la expansión cuantitativa), el “dinero helicóptero” permite generar estímulos a la economía al permitir distribuir montos de dinero específicos sin necesidad de ser reembolsados a todos los ciudadanos por igual.
3. **Promover la competencia y la innovación del sistema de pagos:** mediante la creación del dinero digital, se puede fomentar la aparición de nuevos entrantes que aumenten la oferta de servicios financieros y reduzcan sus costos y a la vez promover la innovación en servicios y atención al usuario.
4. **Incrementar la estabilidad financiera al proveer una alternativa sin riesgos a las cuentas bancarias:** si bien las cuentas dentro del sistema bancario dan sensación de seguridad y parecen ser libres de riesgos, las crisis recurrentes del sistema financiero muestran lo contrario. Con dinero digital, se podría dar a la población un mecanismo seguro realmente libre de riesgos, aunque deben tenerse muy en cuenta los mecanismos de seguridad necesarios para una emisión digital sin riesgos.
5. **Incrementar la estabilidad financiera al reducir la concentración de riesgo de liquidez y de crédito dentro del sistema de pagos:** al aumentar el número de actores utilizando el dinero digital, el riesgo tanto de liquidez como de crédito se distribuye mejor dentro de la industria financiera generando un ambiente menos apto al colapso generalizado.
6. **Recapturar una porción del señoreaje:** “cuando un banco comercial necesita billetes existen dos opciones: (a) puede entregar reservas que no necesita a efectos de mantenerse líquido al Banco Central o (b) realizar un acuerdo de cesión temporal donde entrega valores a cambio de los billetes comprometiéndose a recomprarlos posteriormente a un precio superior. En el primer caso, el señoreaje surge de evitar pagar intereses, ya que los mismos se pagan sobre las reservas y no sobre los billetes, en el segundo caso es a través de las ganancias generadas cuando el banco



recompra sus valores”<sup>16</sup> (Dyson & Hodgson, 2016, pág. 11). Tenemos entonces que el banco central puede recapturar una porción del señoreaje al lograr a través de la migración a la emisión digital, captar una parte de la gestión de dinero actualmente en manos de otros actores. Se trata de un punto muy complejo y merece análisis a parte, fuera del alcance de este trabajo.

- 7. Las finanzas alternativas impactarán en la creación y distribución de dinero:** surgimiento de nuevos mecanismos de financiación como los préstamos persona a persona o los sistemas de *crowdfunding*<sup>17</sup> apalancados en el dinero digital pueden tener un impacto mayor en la economía y la creación y distribución de dinero.
- 8. El uso de efectivo se reduce y tiende a desaparecer:** aunque la cantidad de circulante aumenta permanentemente, el uso de efectivo como medio de pago tiende a reducirse ante el surgimiento de otros medios de pago: tarjetas, dinero electrónico, etc. Tiene sentido en sí mismo, considerar la emisión digital en este contexto.
- 9. Incrementar la inclusión financiera:** el *paper* menciona a Ecuador y su Sistema de Dinero Electrónico como ejemplo de proyecto de inclusión financiera, aunque en la realidad, el Banco Central de Ecuador no emite dinero, sino que utiliza una cuenta fiduciaria. Sin embargo, los beneficios mencionados del 1 al 8 aplicarían de la misma forma que para la emisión digital.

Tenemos entonces que por un lado está el dinero en sí, y por otro lado el ecosistema y el uso de este dinero dentro del mismo. Pero el dinero sin la capacidad de ser utilizado en un ecosistema no tiene razón de ser: los proyectos de dinero electrónico deben ser de acceso masivo y enfocarse en las mejoras de la inclusión financieras y la reducción de los costos de intermediación, la industria financiera tiene la capacidad y es el jugador natural para empujar estos cambios.

---

<sup>16</sup> Fuente: (Dyson & Hodgson, 2016). Traducción y adaptación del autor.

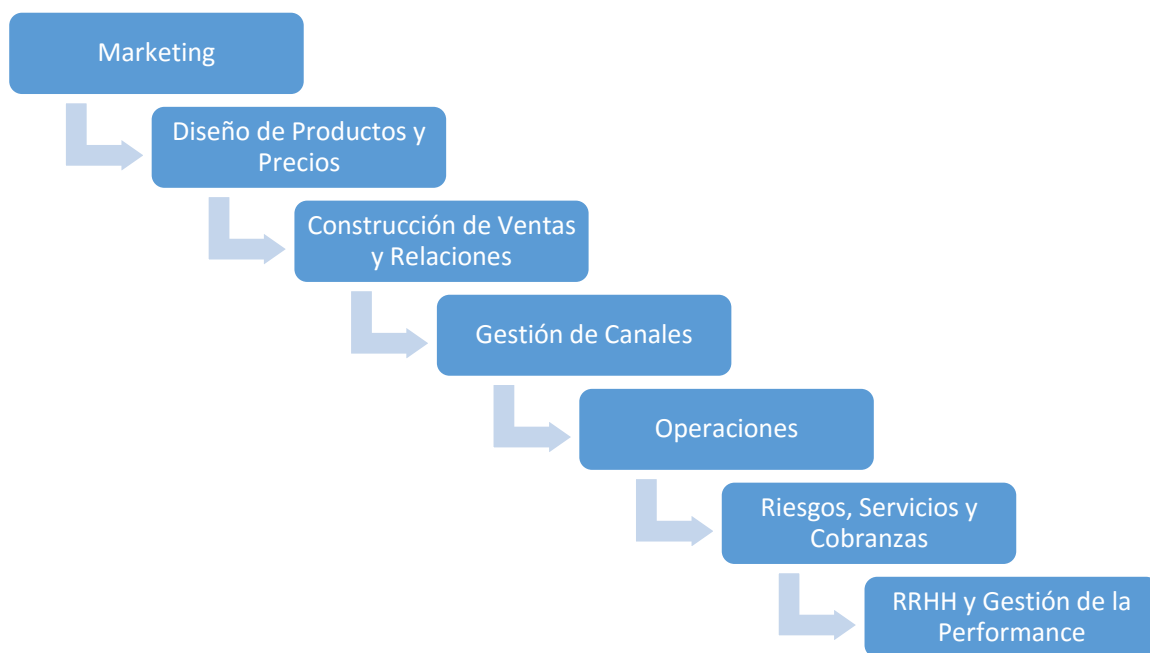
<sup>17</sup> Ver ANEXO I - Glosario



## CAPITULO III: IMPACTO DEL DINERO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA FINANCIERA TRADICIONAL

El impacto del dinero electrónico en la industria financiera tradicional puede clasificarse como directo e indirecto respecto de la cadena de valor del sector financiero, en la Figura N° 8 puede observarse un diagrama básico de las tareas que componen la cadena de valor de esta industria.

**Figura N° 8 - La cadena de valor de la banca tradicional**



Fuente: elaboración del autor en base a Digital Banking in Asia. (Sengupta, Lam, & Desmet, 2014, pág. 31).

Por un lado, consideraremos todo lo que tiene que ver con el impacto directo en la cadena de valor de la industria financiera en sí.

Dentro de los componentes más importantes del impacto directo en la cadena de valor se destacan los siguientes:

- La capilaridad de la red de sucursales.
- La reducción de costos operativos.
- La captación de nuevos clientes.
- Las nuevas líneas de negocio.
- La fidelización de los clientes.



- La reducción del costo de intermediación financiera.
- La dispersión de subsidios.
- Análisis e inteligencia de negocios.
- La velocidad del dinero.

Por otro lado existen elementos derivados de la implementación de sistemas de dinero electrónico que si bien no tienen un impacto directo en la cadena de valor, sí son de tener en cuenta a la hora de pensar al banco en su contexto social, como por ejemplo:

- La inclusión financiera y los indicadores de desarrollo social.
- La responsabilidad social empresarial.

A continuación, se profundizará sobre cada uno de los elementos de impacto directo en la cadena de valor mencionados, a efectos de identificar las oportunidades y las amenazas que representan para la industria financiera tradicional, para luego cerrar con un análisis de los elementos de impacto indirecto.

### **3.1 La capilaridad de la red de sucursales**

La capilaridad de las sucursales bancarias ha sido durante años la forma de extender el negocio bancario utilizado por la industria financiera tradicional. Es decir: un banco que quiera cubrir un nuevo territorio, no tendría otra opción que instalar en dicho territorio una nueva sucursal a través de la cual ofrecer sus servicios.

Este comportamiento ha llevado al consumidor a identificar a la industria bancaria como una industria lenta y poco dinámica, y a su vez de poco alcance. La poca bancarización de la región sin lugar a dudas tiene como uno de sus componentes principales a la poca capilaridad de la banca en las zonas rurales del continente.

De forma de favorecer a esta capilaridad, surgen fuertemente en los diferentes países de la región nuevas regulaciones que buscan ampliar las sucursales bancarias, en un esquema que suele llamarse “de corresponsales no bancarios” (Armijo de Vega, Reséndiz Carrillo, Ruiz Godínez, Vite García, & Apáez Flores,



2013). De esta forma, la banca puede suplir su bajo número de sucursales, adhiriendo a su red a otras entidades de la economía tales como oficinas de correos, supermercados, tiendas, kioscos, etc. con mayor alcance regional.

De esta manera, se aprovecha la base instalada de comercios, que se adhieren al sistema de corresponsales no bancarios a efectos de conseguir ingresos extra a los generados por su giro de negocio.

Estas nuevas “sucursales”, permiten a los bancos reducir sus costos operativos y aumentar su capilaridad. Por otro lado, llevan las inversiones en nuevas sucursales casi a cero, dado que se aprovecha por completo la infraestructura ya existente en los comercios antes mencionados.

Por otro lado, el teléfono celular ofrece una oportunidad única para seguir desarrollando estas nuevas sucursales o “corresponsales no bancarios”, ya que las pequeñas tiendas y comercios, podrían incluso prescindir de cualquier infraestructura necesaria para ofrecer servicios financieros, al estar en capacidad de procesar dichos servicios a través de sus teléfonos móviles (con los que ya cuentan hoy en día), y los bancos lograrían de esta manera acercarse a la gente sin la necesidad de construir nuevas sucursales, contratar nuevo personal ni invertir en nueva infraestructura.

Una buena capilaridad implica cubrir más territorio, y entonces eventualmente, también tener acceso a más clientes.

### **3.2 La reducción de costos operativos**

Los costos operativos de la industria financiera, así como los de cualquier industria, son importantes por dos razones principales:

- Al mantenerlos al mínimo posible (manteniendo inalterada la calidad de servicio al usuario final), permite ampliar los márgenes del negocio.
- Al disminuirlos, el precio del servicio o producto puede también disminuir y esa disminución ser trasladada al cliente para lograr un diferencial competitivo.





La industria financiera no es entonces diferente a cualquier industria, es importante tener en cuenta los costos y minimizarlos para aumentar los márgenes y trasladar a precios lo necesario para permanecer competitivos.

Por último, la reducción de costos, en especial los de adquisición y operación (logísticos, de seguridad, etc.), permiten ampliar la base de clientes existentes al aumentar el universo de clientes potenciales de los servicios bancarios.

Por otro lado, si bien existe la clara oportunidad para la industria financiera de poder aprovechar las nuevas tecnologías para desarrollar una red más extendida en el territorio de operación, nuevos entrantes con una red ya desplegada y apalancados en su negocio tradicional (negocio que a primera vista podría parecer no relacionado con el negocio financiero), pueden decidir utilizar dicha red para desarrollar su propio servicio de dinero electrónico, amenazando a los bancos con suplantar sus servicios.

### **3.3 La captación de nuevos clientes**

En las secciones anteriores desarrollamos los conceptos de capilaridad y la reducción de los costos operativos, ambos puntos tienen impacto directo en la captación de nuevos clientes. Ésta es sin lugar a dudas una de las principales preocupaciones de cualquier industria, y no se trata de una excepción para la banca tradicional.

Por otro lado, existen numerosos estudios dedicados a analizar los costos de adquisición de un nuevo cliente versus los costos de retención de un cliente existente, así como el potencial de ingresos generables en cada uno de los casos.

Estrategias como el cálculo del “valor del tiempo de vida del cliente”, han ayudado a organizaciones a tener una mejor predictibilidad en cuanto al comportamiento y los ingresos esperables de los clientes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es lógico pensar que la esta estrategia digital ya desplegada por la banca tradicional podría ser aprovechada para fomentar procesos de inclusión financiera basados en el dinero electrónico



y enfocados a la base de la pirámide de cara a adquirir nuevos clientes y amortizar la inversión digital.

Pero si bien la captación de nuevos clientes a través de las tecnológicas móviles y los servicios de dinero electrónico puede surgir como una oportunidad para la industria financiera, también es cierto que empresas con un gran número de clientes ya fieles a una marca, como es el caso de la telefonía móvil o de las empresas de venta al detalle, pueden sin duda ver una oportunidad en impulsar su propio negocio financiero.

Uno de los casos más importantes en nuestra región es el de la empresa Falabella, que comenzó siendo una tienda de departamentos para ser hoy un imperio económico que posee solamente en Chile 103 tiendas de departamentos, 247 tiendas de artículos de mejoras para el hogar, 109 supermercados, 20 malls y shopping centers y lo más interesante: 4.9 millones de cuentas en el banco CRM Falabella (creado en 1980 -Falabella cuenta con 126 años de historia-), con créditos otorgados por 5.849 millones de dólares.

Hoy en día Falabella está presente en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil y Uruguay, aunque sus servicios financieros se ofrecen por el momento tan solo en Chile, Perú, Colombia y Argentina. Por último lo más trascendente, Falabella lanzó en 2013 (por el momento solo en Chile), “Móvil Falabella”: su propia operadora móvil (virtual), siendo una de las líneas de negocio gestionadas por el área de “Servicios Financieros” (Falabella, 2016).

### **3.4 Las nuevas líneas de negocio**

La capacidad de ofrecer servicios financieros móviles a los sectores no bancarizados o sub-bancarizados requiere la creación de productos específicos orientados a tales segmentos. Entre ellos se destacan los siguientes:

#### **3.4.1 Micro-ahorro**

El objetivo de un servicio de micro-ahorro debe ser el de proveer a un usuario una fuente principal de almacenamiento de sus ahorros, pudiendo incluso devengar intereses por los fondos almacenados.



Para los segmentos mencionados se debe tener en consideración la importancia de invertir el ciclo actual de funcionamiento: mientras que un usuario bancarizado utiliza su móvil para acceder a su cuenta bancaria previamente creada, un usuario no bancarizado primero cuenta con un número de móvil y es a dicho número de móvil al cual asociará su cuenta de ahorro creada con posterioridad.

Tenemos entonces que dadas las bajas tasas de bancarización de América Latina y el Caribe, gran parte del circulante se encuentra en manos del segmento mencionado, por lo cual la captación de un porcentaje incluso mínimo de dicho circulante puede representar una suma significativa para cualquier banco de plaza, especialmente interesante si el acceso a las nuevas cuentas está apalancado en las nuevas tecnologías que minimicen los costos asociados.

#### 3.4.2 Micro-créditos

Sin lugar a dudas, el crédito es uno de los pilares fundamentales de la industria financiera tradicional. El micro-crédito tiene por característica fundamental ser un producto crediticio enfocado especialmente en el segmento no bancarizado, y en el contexto del dinero electrónico, el usuario por lo general accede al mismo a través de su teléfono móvil.

Tradicionalmente, la banca ha dejado de lado estos segmentos debido a que los costos de análisis, otorgamiento y cobranza del micro-crédito superan con creces los dividendos por concepto de intereses obtenidos por el banco.

Sin embargo, el surgimiento del dinero electrónico posibilita a los segmentos más desfavorecidos la solicitud, cobranza y re-pago del crédito mediante el uso de sus teléfonos móviles con costos sustancialmente menores: esto implica que los bancos deberían prestar atención a este segmento en particular.

De hecho, la demanda por este tipo de créditos es cubierta en muchos países de la región por las llamadas cooperativas de ahorro y crédito.

Si tomamos como ejemplo el caso de Ecuador, en base a la información provista por el informe "Microscopio Global 2015": "la estrategia de inclusión financiera de Ecuador es parte de la inclusión social y ha sido una piedra angular del gobierno desde que se adoptaron amplias reformas constitucionales en 2008.



Los principales actores del segmento de las micro-finanzas son los bancos, las cooperativas, las financieras y las cooperativas de crédito. El gobierno se ha centrado en lo que denomina el sector “popular y solidario”, que presta servicios financieros encaminados a incrementar la inclusión financiera por medio de cooperativas de crédito, asociaciones crediticias, organizaciones no gubernamentales (ONG) y bancos comunales” (The Economist Intelligence Unit (EIU), 2015).

Son estas cooperativas, las entidades financieras más ávidas de formar parte del proyecto de Dinero Electrónico del Banco Central del Ecuador, a diferencia de la industria financiera tradicional, que parece permanecer alerta a las amenazas que representa este proyecto para su industria en lugar de advertir las oportunidades que pueden surgir de su incorporación al mismo.

### 3.4.3 Micro-seguros

Muchos bancos han desembarcado en la industria de los seguros, pero los micro-seguros son aún un producto sin desarrollar en nuestra región a pesar de existir numerosos casos de éxito en el mundo, especialmente en África y Asia apalancados justamente en servicios de dinero electrónico impulsados por operadores móviles o banca enfocada en los no bancarizados o los sub-bancarizados.

Según el informe “EL PANORAMA DE LOS MICROSEGUROS en América Latina y el Caribe (McCord, Ingram, & Tatin-Jaleran, 2014), los micro-seguros se “deben corresponder a productos de seguros que son modestos en términos tanto de la cobertura como de los niveles de primas.”

Para dicho estudio los "micro-seguros" se definen de acuerdo con las siguientes características:

- “Deben haber sido desarrollados intencionalmente para servir a personas de bajos ingresos (son seguros que no son comprados también por



personas de [altos]<sup>18</sup> ingresos, sino productos que son diseñados para personas de bajos ingresos).

- El gobierno no debe suscribir el riesgo (no son programas de seguridad social).
- Deben ser parte de una oferta de productos que se dirija hacia la rentabilidad o al menos la sostenibilidad.
- [No] deben incluir subsidios (o solo subsidios mínimos).” (McCord, Ingram, & Tatin-Jaleran, 2014, pág. 121) <sup>19</sup>

Por otro lado, la GSMA define un micro-seguro como un instrumento que debe proveer al beneficiario garantía de compensación para pérdidas específicas, daño, enfermedad o muerte y cuya diferenciación con los productos de seguros tradicionales se da en su costo y forma de pago conveniente a través de un teléfono móvil (incluso un dispositivo básico - no teléfono inteligente-), así como las primas de las compensaciones (GSMA, 2015, pág. 62) <sup>20</sup>.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, del informe se desprende que el negocio del micro-seguro no ha sido todavía lo suficientemente explotado en América Latina y el Caribe.

A febrero de 2014 más del 7,6 % de la población total de la región estaba cubierta por micro-seguros (McCord, Ingram, & Tatin-Jaleran, 2014, pág. 127). Lo cual representa prácticamente el doble de la cobertura que se ha logrado en África, utilizando como puerta de entrada seguros de vida de bajo y valor y seguros contra accidentes personales.

El informe concluye que existe una necesidad relevante de nuevos y mejores productos, mejoras en los servicios, infraestructura y recursos humanos, así como la necesidad de una regulación que favorezca el negocio del micro-seguro.

---

<sup>18</sup> Originalmente el texto indicaba “son seguros que no son comprados también por personas de **bajos** ingresos, sino productos que son diseñados para personas de bajos ingresos bajos”, se corrige el espíritu entre corchetes ya que el autor entiende que se trata de un error de redacción.

<sup>19</sup> En la página 7 del informe se indica “el producto no debe requerir subsidios, o debe solamente requerir subsidios directos mínimos”, sin embargo en el Apéndice 1 figura la definición conteniendo un error: “**deben incluir** subsidios (o solo subsidios mínimos). Entre corchetes correcciones del autor que ajustan la definición al espíritu del texto.

<sup>20</sup> Adaptación del autor a la definición de GSMA.



En la región de estudio los micro-seguros se han desarrollado, a diferencia de África, en ausencia de sponsors y regulación: empujados directamente por empresas aseguradoras. Se espera que se mejore la penetración de estos servicios especialmente apalancados en la comprensión de la estructura de costos de los seguros, la búsqueda de eficiencias en la gestión de todo el ciclo de vida de los productos y un cambio de paradigma en el sentido de buscar productos sencillos de alcance masivo y sin excluidos.

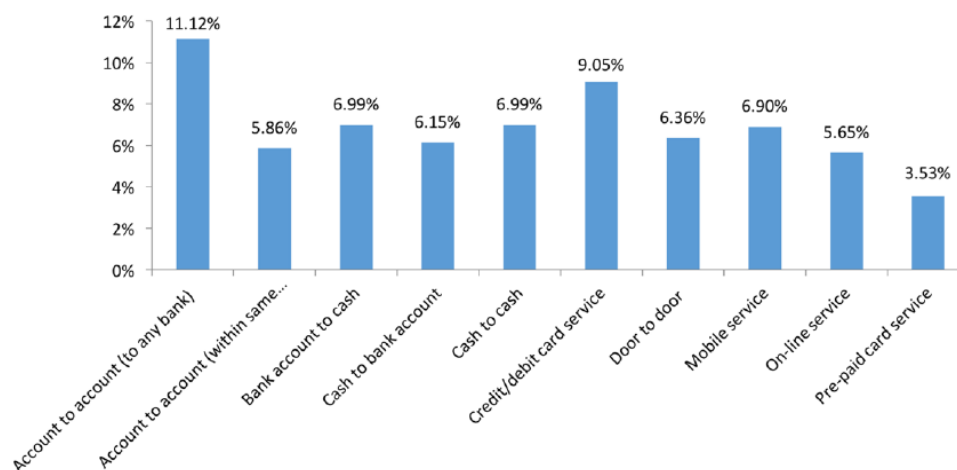
En este contexto, se puede observar que la búsqueda de eficiencias y el cambio de paradigmas tienen mucho en común con lo que está sufriendo la industria financiera tradicional en cuanto al dinero electrónico, por tanto, los bancos que tempranamente inicien en este tipo de proyectos, tendrán la gran oportunidad de generar emprendimientos conjuntos con empresas aseguradoras o bien podrán apalancar su propio negocio de seguros.

#### 3.4.4 Las remesas

Actualmente uno de los servicios más utilizados dentro de la base de la pirámide es la remesa de dinero (tanto remesas dentro del país de residencia, como remesas entre diferentes países, un servicio muy utilizado por los migrantes).

Para este segmento de la población, los servicios financieros tradicionales tienen un alto costo que atenta directamente contra el desarrollo económico del segmento.

**Figura N° 9 - Costos de una remesa según el tipo de producto (primer trimestre de 2016)**



Fuente: Remittances Prices Worldwide - Issue N. 17. (World Bank Group, 2016, pág. 9).



En la Figura N° 9 se observa que las remesas a través de un dispositivo móvil tienen en promedio un costo sensiblemente menor a las remesas cursadas a través del sistema bancario.

Dada las características del servicio de remesas, podemos asumir que las mismas características que facilitan un menor costo para las remesas a través de un teléfono móvil cuando remitente y destinatario se encuentran en países diferentes, aplican cuando ambas puntas de la remesa residen en el mismo país.

El dinero electrónico es entonces, sin lugar a dudas, un mecanismo efectivo para mejorar la eficiencia del servicio de remesas y permite trasladar esto al cliente directamente en el precio del producto, impactando positivamente en la inclusión financiera de los usuarios.

### **3.5 La reducción del costo de intermediación financiera**

Tanto el crédito como los seguros o las remesas, son líneas de negocio que sin lugar a dudas se enmarcan dentro del concepto conocido como intermediación financiera. La banca tradicional ha trasladado, como es lógico suponer, los costos de esta intermediación a los precios a los cuales los clientes pueden acceder a estos servicios.

Sin embargo, a través de las nuevas tecnologías y el dinero electrónico, nuevas líneas de negocio comienzan a ser rentables: micro-creditos, micro-seguros y remesas, lo cual disminuye el costo de intermediación financiera, algo siempre promovido por los reguladores y de impacto directo y positivo en la inclusión financiera.

### **3.6 La fidelización de los clientes**

Como ya fue mencionado anteriormente en este trabajo (ver 3.3 La captación de nuevos clientes), la captación de nuevos clientes puede ser apalancada mediante la implementación de proyectos de dinero electrónico con foco en la base de la pirámide.

No obstante, no solo los nuevos clientes son importantes sino también la fidelización y mantención de los clientes actuales de cualquier organización (esto aplica para proyectos impulsados por marcas ya establecidas, ya sean estas



operadores móviles (Tigo, Oi, Vivo, TIM, Entel, Orange, Claro, etc.), bancos (BanColombia, Banorte, Davivienda), redes de pago/cobranzas (Grupo SICOM), tarjetas de crédito (MasterCard), empresas de venta al detalle, entidades financieras (Servitebca, ASBANC, Olha Conta, etc.) y/o *joint ventures* (Claro & Bradesco, Movistar & MasterCard).

En esos casos, los proyectos de dinero electrónico permiten fidelizar al cliente ya existente, lo cual también funciona como un mecanismo de captación de nuevos clientes a través del boca a boca y la recomendación.

### **3.7 La dispersión de subsidios**

“Tigo Money es también un apoyo importante para el Gobierno con los programas de la Secretaría de Acción Social (SAS), donde la billetera facilita que unas 17.000 familias reciban periódicamente los subsidios por intermedio de su billetera electrónica”, expresó el gerente de segmento José Monges de Tigo Money Paraguay (Bareiro, 2016).

Este es tan solo otro ejemplo de cómo industrias no tradicionales pueden obtener un negocio usualmente gestionado por la industria financiera. Sin embargo, dentro de los programas de pagos de subsidios a través de la banca comercial, la experiencia del usuario de la base de la pirámide puede ser calificada sin duda como la de un sub-bancarizado: luego de recibir el subsidio el individuo retira los fondos en un solo movimiento.

Si bien dentro de los indicadores de inclusión financiera los individuos sub-bancarizados pueden figurar dentro de los incluidos financieramente, la realidad es muy distinta: la oferta de los bancos a este segmento es tan reducida que sumado a la desconfianza en el sistema que los ha excluido históricamente se ven forzados a retirar el dinero inmediatamente.

Emprendimientos como Tigo Money por el contrario, buscan mantener el dinero en el sistema mediante la oferta de servicios adicionales a través del móvil como las remesas, pagos de facturas y micro-créditos.





Por último pero no menos importante, las nuevas tecnologías permiten una dispersión de subsidios más eficiente, transparente y trazable, que puede incluso facilitar al gobierno el seguimiento y control de los fondos.

### **3.8 Análisis e inteligencia de negocios**

Otro derivado importante del dinero electrónico se da junto con la combinación de los datos generados a partir de la operativa de los usuarios y las nuevas herramientas de análisis de negocios y procesamiento de datos.

Existen diversos modelos de *scoring*<sup>21</sup> crediticio aplicables por la industria financiera para calcular el riesgo crediticio de los individuos y las empresas sujetas de crédito, y si bien es una realidad que dentro de la banca el proceso de *scoring* se encuentra medianamente automatizado, las nuevas tecnologías permiten mejorar la eficiencia del proceso de calificación mejorando no solo el tiempo de análisis y aplicación de los algoritmos de *scoring* sino también los costos asociados al proceso de otorgamiento del crédito.

Es decir, la tecnología transforma en créditos viables, créditos que anteriormente eran inviables debido a los costos asociados de análisis crediticio (sin contar los restantes costos existentes: otorgamiento y cobranza).

### **3.9 La velocidad del dinero**

Hoy en día los procesos de otorgamiento de créditos consisten por lo general en varios pasos que debe completar el usuario antes de poder hacerse con el capital de su crédito. El otorgamiento de créditos es un procedimiento costoso en sí mismo, pero mucho más lo es la gestión de la cobranza.

Actualmente la mayoría de las cuotas de los créditos son abonadas en diferentes dependencias físicas, esto implica gastos asociados elevados para todos los actores, la consecuencia que deriva de esta situación, es un incremento en el costo del crédito que estará a cargo del usuario final.

---

<sup>21</sup> Ver ANEXO I - Glosario



Por otro lado, al ser el crédito un procedimiento poco dinámico desde el otorgamiento hasta la cobranza, existe un impacto directo en la velocidad de circulación del dinero ya que a menor dinamismo, tendremos un menor multiplicador.

Las nuevas tecnologías, permiten que un usuario pueda solicitar un crédito directamente desde su teléfono celular, reduciendo sustancialmente los costos de otorgamiento. Por otro lado, permiten también que la cobranza sea realizada a través de un teléfono móvil, facilitando no solamente el “cómo” si no también el “cuándo”, pudiéndose generar toda una nueva gama de productos crediticios de fácil otorgamiento y repago sencillo (por ejemplo cuota diaria), que aumente la velocidad de circulación del dinero, permitiendo a los bancos multiplicar el mismo al tranzar a mayor velocidad, generando entonces mayor saldo a colocar.

Esta nueva gestión eficiente del dinero no solo permite aumentar la velocidad de circulación del mismo, sino también permite reducir los costos asociados a la gestión de billetes y monedas, redes de cajeros, sucursales, etc. por más eficiente que esta sea.

### **3.10 La interoperabilidad**

Según el reporte sobre el estado del arte de la GSMA, hacia diciembre de 2015, el 65% de los mercados con proyectos de dinero electrónico contaban con más de un proyecto. Esto tiene sin lugar a dudas dos lecturas posibles, por un lado, el efecto contagio que implica que luego del lanzamiento de un servicio, existen grandes probabilidades que de que se lance un segundo; por otro, que es necesario comenzar a pensar en la necesidad de interconectar estos sistemas, a efectos de permitir la interacción de usuarios de diferentes servicios de dinero electrónico entre sí.

La interoperabilidad es realmente importante para el dinero electrónico especialmente enfocado en la base de la pirámide, ya que para que un servicio de dinero electrónico sea realmente inclusivo, no debe estar restringido a una marca o empresa en particular. Esto no es igual a decir que es necesario una supra entidad que sea la única responsable de gestionar el dinero electrónico, aunque es una posibilidad, pero sí quiere decir que al menos es necesario



garantizar la interoperabilidad entre los diferentes servicios de cara a un sistema de dinero electrónico sustentable e inclusivo a nivel país.

Si bien esta necesidad pueda parecer muy natural e intuitiva, la realidad marca que si bien en nuestra región existen varios países con dos o más servicios de dinero electrónico, en el mundo existen tan solo siete países con sistemas interoperables y en la región existe un solo caso donde la interoperabilidad a través del móvil está 100% garantizada: se trata del Sistema de Dinero Electrónico del Banco Central del Ecuador.

Sin embargo también existen otros dos servicios de dinero electrónico que vale la pena mencionar en este trabajo por su enfoque en la interoperabilidad, son estos el caso de BIM, la billetera móvil de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) y SINPE, el sistema de pagos impulsado por el Banco Central de Costa Rica.

### 3.10.1 El Sistema de Dinero Electrónico (SDE) del BCE

“El “Sistema de Dinero Electrónico” en Ecuador, es un medio de pago que busca fomentar la inclusión financiera, potenciando las redes de las organizaciones del sistema popular y solidario<sup>22</sup>, incluyendo a la mayoría de personas que usan líneas móviles con interoperabilidad total, reduciendo costes transaccionales a niveles que permitan el acceso universal, entregando herramientas para que los sectores productivos, de servicios privados y públicos, puedan generar iniciativas que mejoren su eficiencia y generar soluciones que se adapten a sus propias necesidades y la realidad sociocultural y socioeconómica del país.” (Valencia, 2015, pág. 8).

De esta forma, el gobierno de Ecuador a través de su Banco Central pretende garantizar la interoperabilidad del dinero electrónico en Ecuador al permitir, a través de USSD, el acceso a la plataforma SDE a usuarios de las tres operadores

---

<sup>22</sup> Organizaciones del Sistema Popular y Solidario (SPS): En el Ecuador el SPS incluye: cooperativas de ahorro y crédito, redes financieras sociales, entidades públicas de finanzas populares, organizaciones sociales de fomento de la inclusión financiera, ONGs, entre otras. (Valencia, 2015)



de telefonía móvil existentes en Ecuador (Claro, Movistar y CNT), lo cual permite lograr una interoperabilidad completa de las cuentas de los usuarios.

Por otra parte, el llamado “Modelo Ecuador” define un modelo abierto que permita que todos los actores tengan incentivos por sumarse al SDE, pagando a los operadores móviles por el uso del canal y a la vez permitiéndoles utilizar el SDE para proveer su propios servicios, como por ejemplo la recarga de saldo.

Actualmente el SDE de Ecuador permite realizar diversos servicios, principalmente el pago en comercios y las remesas internas, aunque ya se comenzó a trabajar en una reforma tributaria que impulse el uso del dinero electrónico a través de una devolución de IVA a las operaciones realizadas por ese medio, entre otras ventajas otorgadas a este medio de pago.

### 3.10.2 La Billetera Móvil (BIM) de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)

La plataforma de dinero electrónico interoperable llamada BiM<sup>23</sup> impulsada por más de treinta emisores de dinero electrónico pertenecientes a ASBANC fue lanzada a comienzos de 2016.

Esto constituye un segundo hito de cara a la interoperabilidad y la bancarización ya que en lo que denominamos el “Modelo Perú”, es el usuario el que elige al momento del registro cual será la institución financiera que respaldará el dinero almacenado en su cuenta.

En Perú existe también otra iniciativa, operativa desde 2015, llamada “Tu Dinero Móvil”<sup>24</sup> (TDM), un *joint venture* entre MasterCard y Movistar para lanzar un servicio de pagos móviles que entrega una tarjeta MasterCard al usuario que se registre en el servicio y le permite asociarla a su número de teléfono móvil.

Este servicio sin embargo, funciona solo entre usuarios de TDM y dentro de la operadora móvil Movistar, y su integración con BiM no está aún resulta, por lo que no se puede considerar a Perú un mercado 100% interoperable aún en cuanto a dinero electrónico se refiere.

---

<sup>23</sup> Sitio web: <http://mibim.pe/>

<sup>24</sup> Sitio web: <http://tudineromovil.pe/>



### 3.10.3 El Sistema Nacional de Pagos (SINPE) del BCCR

SINPE (Sistema Nacional de Pagos)<sup>25</sup> es el nombre que le ha dado el Banco Central de Costa Rica al sistema que permite enviar y recibir pagos a través del teléfono celular.

Siendo Costa Rica un país con un nivel de bancarización alto (62%) respecto de la región (51% promedio), este sistema busca apalancarse en la bancarización ya existente. De esta forma, a diferencia de BiM en Perú, donde el usuario elige en que banco desea almacenar su cuenta, en el caso de SINPE, la afiliación debe realizarse directamente a través del banco en el cual el usuario tiene su cuenta.

De esta forma, si bien es un ejemplo de interoperabilidad, el foco en esta ocasión no está en los usuarios de la base de la pirámide.

### 3.10.4 *The Level One Project Guide*

Por último y si bien no se trata de un caso de interoperabilidad en sí mismo, la necesidad de la interoperabilidad de los sistemas de dinero electrónico ha sido ya dimensionada y valorada por varios actores del ecosistema. Se destaca entre ellos la Fundación Bill y Melinda Gates, que ha trabajado en la definición de un marco de trabajo para el establecimiento de un sistema de interoperabilidad con la participación de todos los interesados del ecosistema financiero.

El *Level One Project (LOP)* <sup>26</sup> busca según sus propias palabras ser “un marco de trabajo para gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONGs), instituciones financieras y proveedores de pagos no bancarios para establecer nuevos sistemas financieros compartidos”<sup>27</sup>.

El *LOP* sostiene que es necesaria la creación de un nuevo sistema ya que los sistemas existentes han mostrado ser ineficaces e ineficientes debido a lo rígido

---

<sup>25</sup> Sitio web: [http://www.bccr.fi.cr/sistema\\_pagos/informacion\\_general/](http://www.bccr.fi.cr/sistema_pagos/informacion_general/)

<sup>26</sup> En español: Proyecto Nivel Uno.

<sup>27</sup> Traducción del autor. Fuente: “*The Level One Project Guide*” (Bill & Melinda Gates Foundation, 2015, pág. 2).



de sus modelos de negocio, fundamentalmente orientados a servir a los segmentos de mayores ingresos.

Según sostiene el *LOP*, surge del análisis de la necesidad de la interoperabilidad, que si bien los sistemas de la banca tradicional podrían ser no del todo adecuados y un ajuste a los mismos podría no llegar a ser suficiente, quizás existan casos donde este principio de adaptación de la tecnología existente sí sea aplicable, representando una ventaja para la banca tradicional.

### **3.11 La inclusión financiera, los indicadores de desarrollo social y la responsabilidad social empresarial**

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado y analizado en este trabajo, ya deberíamos encontrarnos en posición de concluir que fomentar la inclusión financiera puede no parecer un negocio rentable dentro de los parámetros del sector financiero tradicional, pero sin embargo, a mediano plazo, el apuntar a la base de la pirámide con servicios inclusivos y de fácil acceso, radicará sin lugar a dudas en la creación nuevas líneas de negocio con sentido propio.

Por otro, el impacto de los proyectos de dinero electrónico en estos indicadores atraerá la atención del gobierno, quien podrá poner a su disposición los instrumentos que la industria considere necesarios para seguir desarrollando estas líneas de negocio en particular, como de la prensa, que contribuirá a difundir los logros alcanzados a través de estas nuevas herramientas generando una imagen positiva para la institución tanto dentro de sus clientes como dentro de sus clientes potenciales.



## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de una tesis no experimental de diseño exploratoria, ya que busca a través del análisis de la información recabada, lograr obtener un panorama claro sobre las oportunidades y amenazas existentes para la banca tradicional de América Latina y el Caribe en cuanto a las iniciativas de dinero electrónico o dinero móvil se refiere, enfocadas especialmente en la base de la pirámide.

Actualmente, si bien existen diversos estudios enfocados a identificar las oportunidades y amenazas que representan para la banca tradicional las nuevas tecnologías, y a su vez son numerosos los estudios que profundizan sobre las ventajas y desventajas de la utilización de dinero electrónico enfocados en la utilización del teléfono móvil, son pocos o más bien inexistentes los trabajos orientados a ofrecer a la banca tradicional una oportunidad de comprender las oportunidades y amenazas que representa para esta industria el dinero electrónico, así como identificar las ventajas y desventajas de este sector de la economía para encarar un proyecto de este tipo.

Para la realización de este trabajo se utilizaron datos provenientes de diferentes fuentes de dominio público debidamente citadas y referenciadas.

Se complementarán los factores de éxito identificados en el apartado 1.3 Factores clave para un proyecto de dinero electrónico exitoso, con datos provenientes de la observación del autor durante su trayectoria profesional.

En cuanto al trabajo de campo no se realizaron nuevas encuestas o entrevistas, sino que se utilizaron diversas fuentes secundarias, entre las que se destacan especialmente las siguientes:

- **Global Findex del Banco Mundial:** “es la base de datos mundial más comprehensiva sobre inclusión financiera, provee información profunda sobre como los individuos ahorra, toman prestamos, pagan y manejan sus riesgos. La información se recaba en conjunto con el *Gallup World Poll* y es fondeada por la *Bill & Melinda Gates Foundation*, se basa en



entrevistas con más de 150.000 adultos en 140 países”<sup>28</sup> (Banco Mundial, 2014).

- **PwC Banking 2020 Survey:** realizada por la consultora *Price Waterhouse Coopers*, incluye entrevistas a “560 clientes ejecutivos de instituciones financieras líderes en 17 mercados sobre los desafíos y oportunidades de este mercado evolutivo y sus planes para responder a los mismos”<sup>29</sup> (Sullivan, Garvey, Alcocer, & Eldridge, 2015, pág. 3).
- ***The 3Rs of retail banking: regulate; revise; re-envisage:*** realizada por *The Economist Intelligence Unit*, incluye “entrevistas a 208 ejecutivos senior de la banca tradicional alrededor del mundo para aprender como ellos se están adaptando a los cambios regulatorios, del consumidor y tecnológicos”<sup>30</sup> (The Economist Intelligence Unit, 2015, pág. 2).

---

<sup>28</sup> Traducción del autor tomado de: <http://www.worldbank.org/en/programs/globalindex>

<sup>29</sup> Traducción del autor.

<sup>30</sup> Traducción del autor.





## **CAPITULO IV: APORTES PROVENIENTES DE LA OBSERVACIÓN**

Existen adicionalmente algunos factores de éxito en los proyectos de dinero electrónico que el autor ha podido identificar y observar durante su trayectoria profesional vinculada a este tema, a continuación, se describen dichos factores.

### **4.1 La visibilidad de la cadena de distribución y la gestión de la liquidez**

Las iniciativas de dinero electrónico más exitosas tienen en común que funcionan en un esquema muy similar a la distribución del saldo prepago utilizado para realizar llamadas y enviar mensajes por parte de los operadores de telefonía móvil.

Esto quiere decir que la red de agentes y puntos de venta se vuelven clave cuando se trata de lograr una mejor penetración del producto. De hecho, parte integral de los proyectos de dinero electrónico impulsados por los operadores móviles consiste en identificar los puntos de venta de tiempo aire apropiados para ser transformados en puntos de venta de distribución de dinero electrónico.

Un punto de venta tiene que garantizar determinados niveles de liquidez para poder ser calificado como un punto de venta de dinero electrónico a efectos de no atentar contra la calidad del servicio ofrecido al cliente final, por tal motivo es muy importante generar un esquema de incentivos apropiados que invite a los agentes a participar de este negocio adicional.

Otro elemento clave es el poder tener visibilidad de la cadena de distribución de, lo cual permitirá al operador de dinero electrónico poder identificar puntos débiles de la cadena y actuar en consecuencia.

### **4.2 Enfoque paso a paso: servicios clave, mejoras en la eficiencia y reducción de costos**

Otro factor clave identificado es la importancia de tener muy cuenta que la estrategia para el despliegue de estos servicios no debe ser un *big bang*<sup>31</sup> donde

---

<sup>31</sup> Se entiende por *big bang* a un proceso mediante el cual una firma lanza una gran oferta de servicios en simultáneo vs. el lanzamiento de servicios paso a paso.



se lance un conjunto de servicios amplio y de vasto alcance, sino un enfoque gradual donde se busque el compromiso del usuario a través de una oferta clara y acotada que le ofrezca un servicio de alto valor.

Se debe comprender que el usuario final de los servicios financieros móviles es un usuario con poca educación financiera en general, y es recomendable mantener la propuesta de servicios simple y clara a la hora de su comunicación.

El servicio clave mayormente identificado como impulsor del éxito de los sistemas de dinero electrónico estudiados es el giro o remesa, en sus dos versiones: punto a punto (P2P<sup>32</sup>, por sus siglas en inglés) y en el mostrador (OTC<sup>33</sup>, por sus siglas en inglés).

Este servicio ha sido un factor fundamental de éxito dado que los mecanismos pre-existentes para enviar remesas o giros en los casos estudiados se trataban siempre de servicios o bien más costosos o bien informales o bien de menor alcance en cuanto a cobertura nacional.

Posteriormente a lograr la adopción del servicio por parte de los consumidores, los impulsores del dinero electrónico comienzan a desarrollar servicios de mayor complejidad y que requieren una mayor madurez por parte del mercado como: micro-créditos, micro-seguros, etc.

### **4.3 La importancia de las tarifas bajas**

Poder ofrecer al usuario de servicios de dinero electrónico tarifas de acceso bajas es tremendamente importante para el éxito de estas iniciativas.

En general, al utilizar USSD como medio de acceso preferente para los servicios de dinero electrónico, el costo transaccional asociado a una operación a través de este medio de pago puede ser muy bajo.

Es importante tener en cuenta que los operadores de telefonía móvil juegan un rol muy importante en la fijación de tarifas para este tipo de mensajería, y es relevante contar con una regulación que permita el acceso a este canal a actores

---

<sup>32</sup> En inglés Peer to Peer.

<sup>33</sup> En inglés Over The Counter.



externos, ya que en ocasiones los operadores móviles reservan este canal para uso propio y/o lo ofrecen con costos transaccionales demasiado elevados que impiden el desarrollo de cualquier iniciativa externa.

Por otro lado, otras tarifas relacionadas con el servicio ejecutado (por ejemplo la comisión o tasa de servicio en una remesa), son también relevantes para evitar una barrera de entrada al servicio por parte de los usuarios pertenecientes a la base de la pirámide.

#### **4.4 La creación de cuentas simplificadas**

La creación de cuentas simplificadas que no requieran de la firma de papeles por parte del usuario y/o la presencia física del mismo en un local asociado al servicio de dinero electrónico, es clave para evitar otra de las barreras de entrada más importantes a este tipo de servicios.

Si no existieran barreras importantes para abrir una cuenta en una institución financiera tradicional, no existiría el problema de los no bancarizados. Por tanto, es importante contar con una regulación que permita la creación de cuentas simplificadas que no requieran traslados por parte del usuario, o la presentación de una cantidad de documentos excesiva. Debe ser un proceso sencillo y de fácil comprensión para cualquier individuo.

En resumen, la creación de cuentas simplificadas realizada en pocos pasos, sin papeles y ejecutada a través del móvil, es clave para la correcta adopción del servicio por parte de los usuarios.

#### **4.5 Superar la barrera de la carga del dinero en la billetera**

Relacionado con lo expresado en los párrafos anteriores en cuanto a la amplitud de la oferta, si bien en el caso de los individuos no bancarizados o sub-bancarizados existe claramente una demanda insatisfecha en cuanto a servicios financieros se refiere, el concentrarse en una oferta amplia de servicios: recargas de tiempo aire, giros, pagos en comercios, pagos de facturas, micro-créditos, micro-seguros, etc. puede impulsar al implementador a perder el foco en lo realmente trascendente en las etapas tempranas del proyecto: para poder



ejecutar cualquier tipo de servicio financiero es necesario contar con fondos en la billetera.

Tenemos entonces que existe una barrera que es imprescindible levantar para conseguir el éxito en la implementación de un sistema de dinero electrónico. Esto es en otras palabras: ¿cómo podemos conseguir que el usuario cargue fondos en su billetera? ¿Tiene incentivos suficientes para hacerlo?

En los casos de éxito estudiados no fue suficiente con suplir la demanda insatisfecha sino que también se implementaron diversos mecanismos directos e indirectos para la dispersión de fondos que generasen una masa crítica para el proyecto. Tenemos entonces por ejemplo las siguientes iniciativas:

**Permitir la creación de cuentas básicas al recibir un giro.** En este punto la regulación juega un papel fundamental. La cuenta básica permitirá al usuario ejecutar algunos servicios con determinadas restricciones, pero es un punto inicial para comenzar a operar dentro del sistema.

**Premiar la carga de dinero con productos adicionales.** A modo de ejemplo, los operadores móviles fomentan sus sistemas de dinero electrónico mediante la generación de beneficios tales como obsequiar minutos para la realización de llamadas con cada carga de dinero. Esto puede aplicarse a cualquier servicio financiero móvil.

**Utilizar la billetera electrónica como un medio de dispersión de subsidios.** La dispersión de subsidios mediante dinero electrónico, permite no solo adjudicar e dinero de una forma directa, personalizada y eficiente, sino también efectuar un control totalmente individualizado del uso de los fondos del subsidio. Al mismo tiempo, permite de forma sencilla y llegar a zonas geográficas alejadas y lograr una masa crítica de usuarios justamente dentro del segmento no incluido financieramente con fondos listos para ser utilizados a través del sistema de dinero electrónico.

**Fomentar los beneficios impositivos por utilizar dinero electrónico.** La definición de políticas impositivas que favorezcan el uso del dinero electrónico mediante beneficios fiscales tales como reducción del impuesto al valor agrado



para las operaciones realizadas mediante este instrumento o ventajas en los calendarios de pago, también constituyen incentivos importantes para fomentar el uso de estas tecnológicas.



## CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS PROVENIENTES DE LAS FUENTES SECUNDARIAS

### 5.1 Análisis realizados a partir de encuestas

#### 5.1.1 Sobre la reducción de costos operativos

##### Información Analizada

Para comprender la importancia de la reducción de costos operativos para la industria financiera, se utilizó información proveniente de la siguiente encuesta:

- ***The 3Rs of retail banking: regulate; revise; re-envisage***: realizada por *The Economist Intelligence Unit*, incluye “entrevistas a 208 ejecutivos senior de la banca tradicional al rededor del mundo para aprender como ellos se están adaptando a los cambios regulatorios, del consumidor y tecnológicos”<sup>34</sup> (The Economist Intelligence Unit, 2015, pág. 2).

Complementada con información adicional proveniente de las siguientes fuentes:

- Hayward, S. (26 de Diciembre de 2015). Mirror. Obtenido de Britain's biggest banks closing more than 12 branches A WEEK leaving customers stranded: <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/britains-biggest-banks-closing-more-7076372>
- CGAP. (2012). Understanding the business case for banks in branchless banking. CGAP.

##### Resultado del Análisis

La banca tradicional difiere todavía de otras industrias más competitivas y hoy en día aún se enfoca en diferenciales “tradicionales” tales como: atención personalizada en sucursales, productos diferenciales, etc. a efectos de conseguir una mejor penetración dentro de su mercado objetivo.

Sin embargo, aunque los costos operativos no son el principal foco de la banca tradicional, como se puede observar en la Figura N° 10, la reducción de costos

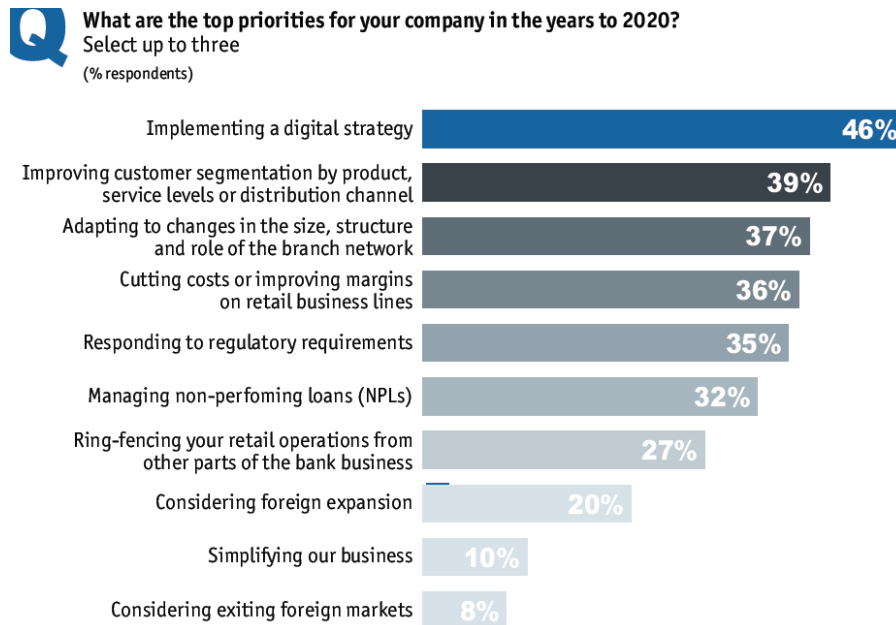
---

<sup>34</sup> Traducción del autor.



sí está dentro de las principales preocupaciones de los ejecutivos del sector bancario ocupando el cuarto lugar según la encuesta de *The Economist*.

**Figura N° 10 - Prioridades para la banca comercial según encuesta de The Economist**



Fuente: Future Factors: The 3Rs of retail banking: regulate; revise; Re-envisage. (*The Economist Intelligence Unit, 2015, pág. 7*).

Por otro lado, las nuevas tecnologías han tenido un impacto mayúsculo en los bancos, llevando al cierre de muchas sucursales de los principales bancos del mundo.

Numerosos son los bancos que en los últimos años han decidido poner fin a un gran número de sucursales bancarias. Dejando de lado la crisis financiera de 2008, cuando se investiga las razones, se puede encontrar en varios casos que uno de los principales motivos argumentados por las casas matrices de los bancos analizados, es que hoy en día se pueden realizar más tareas con menos personal, debido justamente al advenimiento de las nuevas tecnologías que permiten a las personas acceder a los servicios ofrecidos por su banco a través de internet o incluso de su teléfono móvil.

Sólo en Reino Unido, los principales bancos han cerrado más de 2000 sucursales desde 2006, tal y como puede observarse en la Figura N° 11:

:



Figura N° 11 - Cierre de Bancos en Reino Unido desde 2006

Cierres de Sucursales en Reino Unido desde 2006	
HSBC	536
NatWest	532
Barclays	389
Santander	364
Lloyds	313
Total	2134

Fuente: elaboración del autor en base a información tomada de Hayward, S. (26 de Diciembre de 2015).  
 Mirror. Britain's biggest banks closing more than 12 branches A WEEK leaving customers stranded.  
<http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/britains-biggest-banks-closing-more-7076372>.

Sin embargo, si bien en países desarrollados como el Reino Unido la bancarización llega casi al 100% (99% en 2014 según el Banco Mundial) con 25,2 sucursales bancarias cada 100.000 personas adultas, la realidad de la región de estudio es muy diferente.

En Paraguay por ejemplo tenemos 10,4 sucursales bancarias cada 100.000 personas adultas en 2014 y al año 2009 se alcanzaba un 17% de bancarización según el periódico ABC (ABC Color, 2011), el *Global Findex* del Banco Mundial no aporta datos sobre Paraguay.

Entonces, ¿qué recomendaríamos a un Banco o Cooperativa en Paraguay? ¿Recorrer el mismo camino que la banca de los países desarrollados ha recorrido en tiempos de difícil acceso a la tecnología? En el actual contexto tecnológico parece no tiene sentido, dado que si se repitiera la historia, las nuevas sucursales abiertas terminarían por cerrar cuando las tecnologías impacten en la cadena de valor del negocio.

En este contexto entonces, el dinero electrónico aparece como una herramienta para la reducción de costos operativos natural, permitiendo que cada móvil pueda ser utilizado tanto como para desarrollar la banca corresponsal y aumentar la capilaridad, como para reducir los costos operativos de cada transacción.

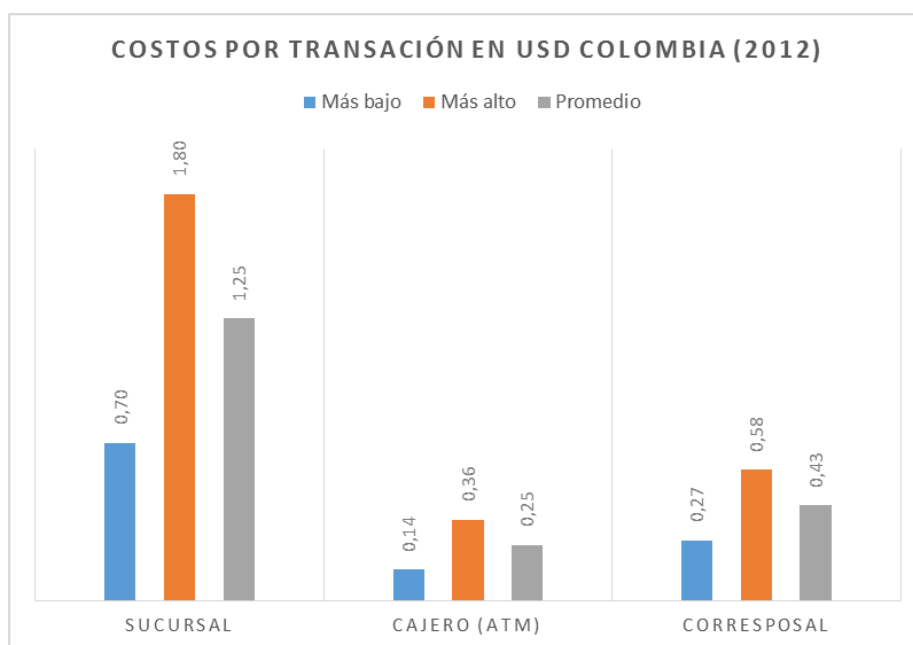




Apostar a la banca corresponsal, a las nuevas tecnologías y al dinero electrónico en especial para acercar los servicios financieros a la población parece una respuesta mucho más sensata que apostar al modelo tradicional, sin embargo no son la mayoría de los bancos en la región que están haciendo algo al respecto.

Tomemos por ejemplo el caso de Colombia, donde puede verse claramente que el costo de operar mediante corresponsales es considerablemente menor al de operar en una sucursal como se puede observar en la Figura N° 12:

**Figura N° 12 - Costos transaccionales en Colombia**



Fuente: elaboración del autor, con información del informe Understanding the business case for banks in branchless banking. (CGAP, 2012). Diapositiva 17.

En la sección anterior nos ocupaba la capilaridad, ésta implica cobertura geográfica, y esa cobertura geográfica tradicionalmente implicaba grandes desembolsos, hoy la nueva regulación y las nuevas tecnologías permiten a la banca tradicional tener un acercamiento de mayor alcance y más eficiente en costos.

Por otro lado, las nuevas tecnologías también colaboran en la reducción de costos de empresas cuyas iniciativas de dinero electrónico compiten directamente con los servicios prestados por la banca tradicional.



Un ejemplo claro es nuevamente el de Paraguay, ya varias veces mencionado, donde los puntos de recarga de tiempo aire de la empresa de telefonía móvil Tigo se transformaron rápidamente en una la red de Tigo Money desencadenando una puja con el sistema financiero que concluyo con la reglamentación conocida como la “Resolución N° 6: Reglamento De Medios De Pagos Electrónicos” emitida por el Banco Central del Paraguay.

### 5.1.2 Sobre la captación de nuevos clientes

#### Información Analizada

Para comprender la importancia de la captación de nuevos clientes para la banca tradicional, se utilizó información proveniente de las siguientes encuestas:

- **The 3Rs of retail banking: regulate; revise; re-envisage:** realizada por *The Economist Intelligence Unit*, incluye “entrevistas a 208 ejecutivos senior de la banca tradicional al rededor del mundo para aprender como ellos se están adaptando a los cambios regulatorios, del consumidor y tecnológicos”<sup>35</sup> (The Economist Intelligence Unit, 2015, pág. 2).
- **PwC Banking 2020 Survey:** realizada por la consultora *Price Waterhouse Coopers*, incluye entrevistas as “560 clientes ejecutivos de instituciones financieras líderes en 17 mercados sobre los desafíos y oportunidades de este mercado evolutivo y sus planes para responder a los mismos”<sup>36</sup> (Sullivan, Garvey, Alcocer, & Eldridge, 2015, pág. 3).

#### Resultado del Análisis

Por un lado, según una encuesta realizada a 208 ejecutivos senior de la banca tradicional alrededor del mundo por la unidad de inteligencia de *The Economist* (ver Figura N° 13), el segundo principal objetivo de la inversión en banca digital es la adquisición de nuevos clientes:

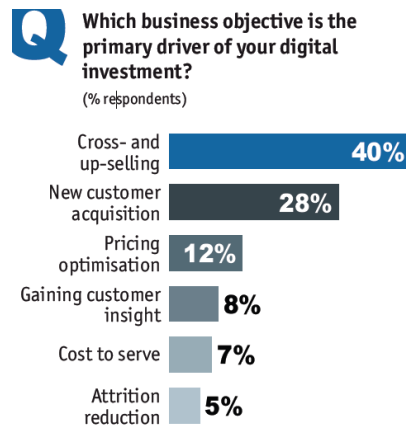
---

<sup>35</sup> Traducción del autor.

<sup>36</sup> Traducción del autor.



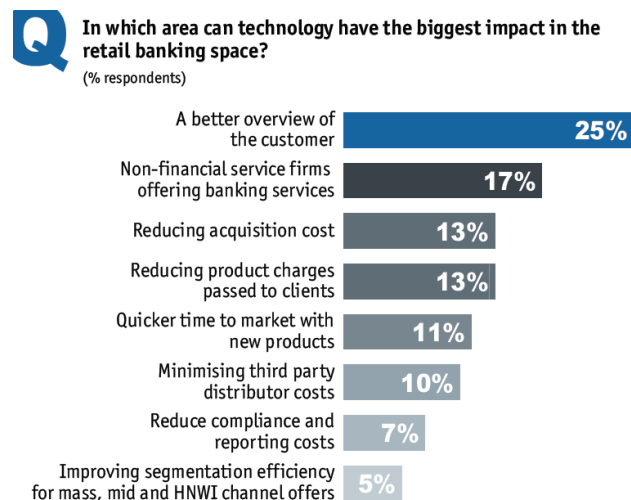
Figura N° 13 - Principal objetivo de la estrategia digital de la banca tradicional



Fuente: Future Factors: The 3Rs of retail banking: regulate; revise; Re-envisage. (*The Economist Intelligence Unit (EIU), 2015, pág. 10*).

A la vez, como puede observarse en la Figura N° 14, un 13% de los encuestados consideran que el impacto mayor de la tecnología está asociado a la reducción del costo de adquisición de los clientes:

Figura N° 14 - Principal área de impacto de la tecnología en la banca tradicional



Fuente: Future Factors: The 3Rs of retail banking: regulate; revise; Re-envisage. (*The Economist Intelligence Unit (EIU), 2015, pág. 13*).

Por último, tal como se vio en la Figura N° 10 - Prioridades para la banca comercial según encuesta de *The Economist*, tenemos que para la banca comercial, la estrategia digital es la principal prioridad hacia 2020 (según un 46% de los encuestados).



Surge entonces al combinar los datos, que la estrategia digital es clave para la banca tradicional de aquí a 2020 (46% de los encuestados opina de esta manera), siendo su principal impulsor la adquisición de nuevos clientes y la mejor segmentación y venta cruzada de productos (68% de los encuestados) y se espera que ésta tenga un impacto directo positivo en la reducción de los costos de adquisición y los costos de los productos hacia los clientes (según el 26% de los encuestados).

Por otra parte, otra encuesta realizada por la consultora *PwC* a 560 ejecutivos de 17 países (ver Figura N° 15), marca el hecho de que la simplificación de sus modelos de negocios apalancada en las nuevas tecnologías tendrá un impacto directo en la reducción de los costos de la industria:

**Figura N° 15 - Impacto de la simplificación del modelo de negocios según encuesta de PwC**



Fuente: Retail Banking 2020: Evolution or Revolution? (*Sullivan, Garvey, Alcocer, & Eldridge, 2015, pág. 29*).

La misma encuesta, nos muestra que dentro de lo que son considerados mercados emergentes (América Latina y el Caribe forman parte de este grupo de mercados), el principal desafío según los ejecutivos entrevistados por *PwC* es la atracción de nuevos clientes como se puede observar en la Figura N° 16:

:



Figura N° 16 - Principales desafíos para la banca tradicional según encuesta de PwC



Fuente: Retail Banking 2020: Evolution or Revolution? (Sullivan, Garvey, Alcocer, & Eldridge, 2015, pág. 7).

Nuevamente las nuevas tecnologías según la propia visión de la banca tradicional ayudaran a reducir los costos (incluyendo los de adquisición, retención y operación), de aquí hacia 2020.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es lógico pensar que la estrategia digital ya desplegada por la banca tradicional podría ser aprovechada para fomentar procesos de inclusión financiera basados en el dinero electrónico y enfocados en la base de la pirámide de cara a adquirir nuevos clientes y amortizar la inversión digital.

### 5.1.3 Sobre las nuevas líneas de negocio

#### Información Analizada

Para comprender la importancia de las nuevas líneas de negocio, se utilizaron las mismas encuestas que se utilizaron para analizar la importancia de la captación de nuevos clientes. Ver 5.1.2 Sobre la captación de nuevos clientes.

#### Resultado del Análisis

Dentro del marco-teórico se identificaron cuatro nuevas líneas de negocios principales que podrían y deberían resultar de interés para la banca tradicional:

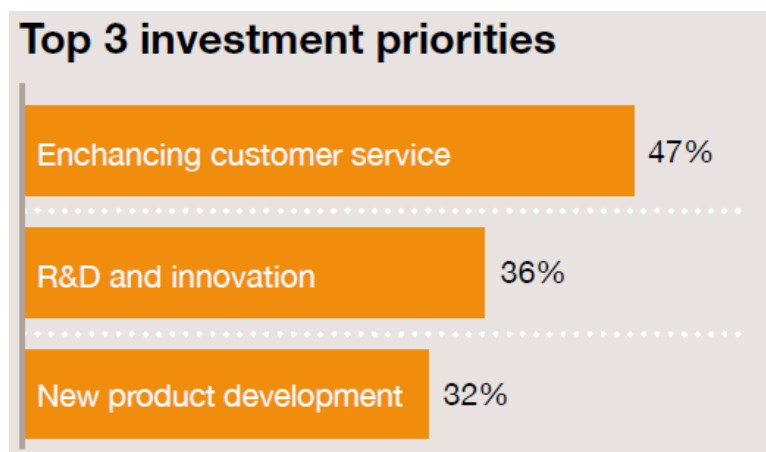
- Micro-ahorro.
- Micro-crédito.
- Micro-seguros.
- Remesas.



Se desprende al volver a visualizar los resultados de las encuestas analizadas, que tanto para los 560 ejecutivos entrevistados por PwC como para los 208 entrevistados por *The Economist*, el lanzamiento de nuevos productos, así como la correcta segmentación y oferta de los productos ya existentes (crédito, ahorro y seguros), representa un elemento de fundamental interés:

1. Según la encuesta realizada por *The Economist*:
  - a. El 39% de los encuestados consideran que la principal prioridad hacia 2020 radica en mejorar la segmentación por producto, nivel de servicio y canal de distribución.<sup>37</sup>
  - b. El 40% de los encuestados considera que la inversión en banca digital será una herramienta clave para la venta cruzada de productos.
2. Según la encuesta realizada por PwC:
  - a. El 32% de los encuestados considera que la prioridad de inversión debe ser el desarrollo de nuevos productos (ver Figura N° 17).

**Figura N° 17 - Principales prioridades de inversión según encuesta de PwC**



Fuente: Retail Banking 2020: Evolution or Revolution? (Sullivan, Garvey, Alcocer, & Eldridge, 2015, pág. 7).

<sup>37</sup> Ver Figura N° 10 - Prioridades para la banca comercial según encuesta de The Economist.



## 5.2 Análisis realizados a partir de documentos

### 5.2.1 Sobre la capilaridad de la red de sucursales

#### Información Analizada

Los documentos analizados para obtener conclusiones respecto del impacto de la capilaridad de la red de sucursales fueron los siguientes:

- BusinessWire. (16 de Julio de 2009). BusinessWire. Obtenido de Banco do Brasil Acquires Banco Lemon Correspondent Branch Network: <http://www.businesswire.com/news/home/20090716006343/en/Banco-Brasil-Acquires-Banco-Lemon-Correspondent-Branch>
- Kumar, A., Nair, A., Parsons, A., & Urdapilleta, E. (2016). Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Armijo de Vega, R., Reséndiz Carrillo, D., Ruiz Godínez, A., Vite García, A., & Apérez Flores, F. (2013). BANCA CORRESPONSAL E INCLUSIÓN FINANCIERA: modelos de negocio en América Latina. Washington D.C.: FOMIN + BID + CAF.
- López Mas, J., & Condori Luna, P. (2009). CONFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS BANCOS - EMPRESA Y SU IMPACTO PARA UN SISTEMA FINANCIERO INCLUSIVO. Lima: Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM.

#### Resultado del Análisis

Para comprender el impacto de las nuevas tecnologías y transpolar esto con el impacto que podría tener la implementación de un proyecto de dinero electrónico en un banco y su red de sucursales y corresponsales, se analizaron diversos documentos a efectos de comprender como la banca corresponsal permite a un banco tradicional ampliar su capilaridad.

Se analizarán entonces dos casos insignia de América Latina, el caso de Banco de Crédito de Perú y el caso de Lemon Bank de Brasil.

Si la banca corresponsal a través de mecanismos menos eficientes constituye una forma clara de mejorar su capilaridad, podríamos concluir que la



implementación de un proyecto dinero electrónico utilizando un teléfono móvil como único dispositivo necesario para la realización de operaciones bancarias, puede constituir otro salto hacia la mejora de dicha capilaridad.

El análisis demuestra que la banca tradicional puede aprovecharse sin lugar a dudas de las iniciativas de dinero electrónico para favorecer el aumento de la capilaridad de su red de corresponsales a través del teléfono móvil. El aumento de la capilaridad de la red de sucursales ha sido un objetivo buscado desde siempre por la industria y que podría ser especialmente apalancado por las nuevas tecnologías y por el dinero electrónico.

### 5.2.2 Banco de Crédito del Perú

Si bien la figura del corresponsal no es nueva en la región (tenemos que en Brasil desde 1973 “los bancos pueden recibir pagos a través de terceros (corresponsales) con el objetivo de descongestionar las sucursales” (Armijo de Vega, Reséndiz Carrillo, Ruiz Godínez, Vite García, & Apáez Flores, 2013, pág. 17), el éxito de la figura llega junto con el nuevo siglo XXI.

El Banco de Crédito del Perú es un caso de referencia en este sentido ya que luego de comenzar a operar con su red de corresponsales, se acercó al regulador para buscar desarrollar un marco que blindara su operación desde el punto de vista del marco regulatorio.

Banco de Crédito del Perú inició su programa de corresponsalía en 2005, en ese entonces el banco contaba con 250 oficinas en todo el país. En 2006, cuando en Perú menos del 20% de la población utilizaba servicios financieros, ya contaba con 1.350 corresponsales en una clara búsqueda de lograr acercar estos servicios al sector no bancarizado (López Mas & Condori Luna, 2009).

En 2013 operaban para dicho banco más de 5.479 corresponsales (Armijo de Vega, Reséndiz Carrillo, Ruiz Godínez, Vite García, & Apáez Flores, 2013), esto implica un crecimiento sustancial de su red de sucursales.

Iniciativas de dinero electrónico, que se basan justamente en una amplia capilaridad que permita la penetración del servicio, sin lugar a dudas pueden apalancar iniciativas de banca corresponsal como la impulsada por el Banco de





Crédito del Perú, que en su momento no contaba lamentablemente con la tecnología que hoy en día si se encuentre disponible.

### 5.2.3 Lemon Bank (Brasil)

En Brasil existió otro caso que vale la pena mencionar ya que se trató de una banca sin sucursales enfocada en la base de la pirámide, aunque no digital; se trató del banco que comenzó a funcionar en el año 2002 y fue concebido desde el inicio como un banco para los pobres (Kumar, Nair, Parsons, & Urdapilleta, 2016).

El banco operaba exclusivamente utilizando el modelo de corresponsalía bancaria y llegó a contar con una red de más de seis mil corresponsales a través de alianzas con pequeños comercios y redes de comercios. De esta manera buscaba disminuir los costos de acceso a los servicios financieros para poder trasladar estos ahorros a sus clientes de la base de la pirámide.

Quizás su lanzamiento ocurrió muy temprano en el tiempo y su red de corresponsalía terminó siendo absorbida por Banco do Brasil, el banco más grande de ese país (BusinessWire, 2009).

Tenemos entonces, un caso donde un jugador externo a la industria (Lemon Bank fue fundado por el argentino Wenceslao Casares hasta el momento dedicado a otros negocios relacionados con internet y las finanzas), identificó una oportunidad en la base de la pirámide, la hizo realidad y terminó por desprenderse del negocio al venderse la iniciativa al Banco do Brasil.



## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

La existencia y surgimiento de proyectos exitosos de dinero electrónico en la región impulsados por actores externos a la industria financiera hace imprescindible la inmediata reacción por parte de este.

La actual regulación existente y el *statu quo* colocan al sector bancario en la *pole position*<sup>38</sup> en la carrera para liderar la bancarización y la inclusión financiera.

Donde inicialmente lideraban casos impulsados por los operadores de telefonía móvil, casos como el de Ecuador, donde el Banco Central fomenta un ecosistema favorable al desarrollo del dinero electrónico donde los bancos pueden construir su modelo de negocios sobre la herramienta que facilita el estado o como el del Perú, donde la propia Asociación de Bancos del Perú desarrolla su billetera que asegura la interoperabilidad entre los actores, muestran la tendencia a lograr ecosistemas interoperables que tengan un impacto directo en los indicadores de inclusión financiera y bancarización.

Por un lado, los propios gobiernos a través de los bancos centrales u otras entidades buscan favorecer mecanismos que logren mejorar la seguridad de la población y favorecer la inclusión financiera. Por otro, sin perder los beneficios ofrecidos por el señoreaje, buscan también impactar positivamente en la eficiencia y reducción de costos de gestión y producción del efectivo (acuñación, impresión, distribución, seguridad, destrucción, etc.),

En ese sentido, los proyectos de dinero electrónico impulsados por la banca tradicional deberían ser los favoritos de este tipo de organismos y sin lugar a dudas son los más amparados por la legislación existente.

A lo largo de este trabajo, se han identificado ventajas y desventajas que debe tener en cuenta la banca para implementar exitosamente un proyecto de dinero electrónico:

---

<sup>38</sup> En carreras de automóviles, se denomina pole position a la primera posición o la posición más favorable para comenzar la carrera.



Figura N° 18 - Ventajas y Desventajas del Dinero Electrónico impulsado por la banca

Ventajas	Desventajas
Conocimiento del negocio financiero.	Falta de conocimiento del negocio móvil.
Base de productos financieros ya definida.	Reticencia al cambio.
Regulación favorable.	Canales de comunicación gestionados por empresas de telefónica sin obligación de abrirlos para uso de otros actores (USSD y SMS).
Base de clientes pre-existente.	Falta de agilidad operativa para afrontar a los nuevos entrantes más ágiles en cuanto a despliegue y generación de nuevos servicios.
Estrategia digital en marcha.	Falta de experiencia en el ofrecimiento de servicios a la base de la pirámide.
Potencial apoyo del gobierno.	Mayor estructura de costos.

Fuente: elaboración del autor.

Por otro lado, se han identificado las principales oportunidades y amenazas para la banca tradicional:



Figura N° 19 - Oportunidades y amenazas del dinero electrónico

Oportunidades	Amenazas
La ampliación a bajo costo de su red de sucursales.	Actores externos a la industria financiera interesados en ofrecer servicios financieros.
La reducción de costos operativos y las mejoras en la eficiencia.	El sector cooperativo está más propenso a impulsar este tipo de iniciativas y a “actuar primero”.
La captación de nuevos clientes.	La fuga de clientes hacia nuevos servicios más dinámicos y ágiles.
La generación de nuevas líneas de negocio.	El bloqueo de canales de comunicación gestionados por empresas de telefónica (USSD) puede representar un freno para los proyectos.
La fidelización de los clientes.	Regulación abierta a la creación de nuevos prestadores de servicios financieros.
La participación en proyectos de interoperabilidad aprovechando la base instalada.	
El impacto positivo en la economía.	
El apoyo a los programas de responsabilidad social empresarial.	

Fuente: elaboración del autor.

Sobre el gobierno y los reguladores, si bien podemos esperar que estos impulsen una regulación que ampare a los bancos en su rol tradicional de prestadores de servicios financieros, también sucederá que debido a la gran aceptación de los servicios de dinero electrónico lanzados hasta el momento, admitan también en la regulación la creación de nuevas entidades que competirán directamente con los servicios ofrecidos por la industria financiera tradicional o incluso que se promueva y brinde apoyo a las iniciativas de dinero electrónico.

Para la banca comercial, elegir liderar en el camino del desarrollo de proyectos de dinero electrónico tiene sentido tanto por sus beneficios explícitos, como por



tratarse de una estrategia de supervivencia para hacer frente a los *outsiders*<sup>39</sup> que buscan y buscarán hacerse de un lugar en la industria financiera mediante iniciativas de este tipo.

---

<sup>39</sup> Actores externos y extraños.



## BIBLIOGRAFÍA

- ABC Color. (3 de Junio de 2008). Obtenido de ABC Color: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/tigo-presento-al-mercado-paraguayo-el-servicio-tigo-cash-1072394.html>
- ABC Color. (26 de Setiembre de 2011). *ABC Color*. Obtenido de La bancarización en Paraguay casi se duplicó en los últimos cinco años: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/la-bancarizacion-en-paraguay-casi-se-duplico-en-los-ultimos-cinco-anos-312710.html>
- ABC Color. (15 de Marzo de 2015). *ABC Color*. Obtenido de ABC Color: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/el-banco-central-pone-en-vigencia-regulacion-del-dinero-electronico-1224770.html>
- Almazán, M., & Frydrych, J. (2015). *Servicios financieros móviles en América Latina y el Caribe: Situación Actual, modelos comerciales y enfoques regulatorios*. GSMA.
- Alves, A., & Parra-Bernal, G. (29 de Marzo de 2016). *Reuters Brasil*. Obtenido de Banco Original, da dona da JBS, lança banco digital: <http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKCN0WU1XX>
- Armijo de Vega, R., Reséndiz Carrillo, D., Ruiz Godínez, A., Vite García, A., & Apáez Flores, F. (2013). *BANCA CORRESPONSAL E INCLUSIÓN FINANCIERA: modelos de negocio en América Latina*. Washington D.C.: FOMIN + BID + CAF.
- Atom Bank. (Abril de 2 de 2016). *Atom Bank*. Obtenido de Atom Bank: <https://www.atombank.co.uk/>
- Banco Central del Paraguay. (13 de Marzo de 2014). Resolución 6. *Reglamento de Medios de Pago Electrónicos*. Asunción, Asunción, Paraguay: Banco Central del Paraguay.
- Banco Mundial. (2014). *Financial Inclusion Data / Global Findex*. Obtenido de Financial Inclusion Data / Global Findex: <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/region/latin-america-and-caribbean>
- Banco Mundial. (2014). *World Bank Open Data*. Obtenido de World Bank Open Data: <http://data.worldbank.org/region/LAC>
- Banco Mundial. (Diciembre de 2015). *REMITTANCE PRICES WORLDWIDE*. Obtenido de Making Markets More Transparent: <https://remittanceprices.worldbank.org/es>
- Banco Original. (2 de Abril de 2016). *Banco Original*. Obtenido de Banco Original: <https://www.original.com.br/>
- Bareiro, O. (26 de Febrero de 2016). *La Nación*. Obtenido de Más de 1,4 millones de personas utilizan Tigo Money: <http://www.lanacion.com.py/2016/02/26/mas-de-14-millones-de-personas-utilizan-tigo-money/>
- Bill & Melinda Gates Foundation. (2015). *The Level One Project Guide - Designing a New System for Financial Inclusion*. Seattle, Washington: Bill & Melinda Gates Foundation.
- BusinessWire. (16 de Julio de 2009). *BusinessWire*. Obtenido de Banco do Brasil Acquires Banco Lemon Correspondent Branch Network:



<http://www.businesswire.com/news/home/20090716006343/en/Banco-Brasil-Acquires-Banco-Lemon-Correspondent-Branch>

- CGAP. (2012). *Understanding the business case for banks in branchless banking*. CGAP.
- CGAP. (2 de Abril de 2016). *CGAP - Advancing financial inclusion to improve the lives of the poor*. Obtenido de Financial Inclusion: <http://www.cgap.org/topics/financial-inclusion>
- Danezis, G., & Meiklejohn, S. (2016). *Centrally Banked Cryptocurrencies*. San Diego: University College London.
- Dyson, B., & Hodgson, G. (2016). *Digital Cash - Why Central Banks Should Start Issuing Electronic Money*. Positive Money.
- Falabella. (2016). *SACI FALABELLA - Corporate Presentation*. Santiago: Falabella.
- GSMA. (2014). *El Estado de la Industria*. Londres: GSMA.
- GSMA. (2015). *State of the Industry Report on Mobile Money*. Londres: GSMA.
- Hanouch, M., & Chen, G. (2015). *La importancia del USSD en la promoción de la competencia en los pagos por móvil*. CGAP.
- Hayward, S. (26 de Diciembre de 2015). *Mirror*. Obtenido de Britain's biggest banks closing more than 12 branches A WEEK leaving customers stranded: <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/britains-biggest-banks-closing-more-7076372>
- Investopedia. (3 de Abril de 2016). *Investopedia*. Obtenido de <http://www.investopedia.com/>
- Kenechi, O., & Stryjak, J. (2015). *Cerrar la brecha de cobertura, Inclusión digital en América Latina, 2015*. Londres: GSMA.
- Kumar, A., Nair, A., Parsons, A., & Urdapilleta, E. (2016). *Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships*. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- López Mas, J., & Condori Luna, P. (2009). *CONFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS BANCOS - EMPRESA Y SU IMPACTO PARA UN SISTEMA FINANCIERO INCLUSIVO*. Lima: Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM.
- Mas, I., & Ng'weno, A. (2009). *Three keys to M-PESA's success: Branding, channel management and pricing*. Bill & Melinda Gates Foundation1.
- McCord, M. J., Ingram, M., & Tatin-Jaleran, C. (2014). *El Panorama de los Microseguros en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.: FOMIN.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay. (2 de Abril de 2016). *Inclusión Financiera*. Obtenido de Justo para vos: <http://inclusionfinanciera.uy/por-que/>
- Sengupta, J., Lam, K., & Desmet, D. (2014). *Digital Banking in Asia*. McKinsey&Company.
- Simonite, T. (10 de Marzo de 2016). *MIT Technology Review*. Obtenido de A bitcoin style currency for central banks: <https://www.technologyreview.com/s/600980/a-bitcoin-style-currency-for-central-banks/>
- Sullivan, B., Garvey, J., Alcocer, J., & Eldridge, A. (2015). *Retail Banking 2020: Evolution or Revolution?* Price Waterhouse Cooper.



- Tellez, C., & McCarty, M. (2011). *Dinero Móvil En Paraguay: Un estudio de caso de Tigo Paraguay*. Londres: GSMA.
- The Economist Intelligence Unit (EIU). (2015). *Microscopio global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera*. New York, NY.: Con el apoyo de FOMIN, CAF, Acción y la Fundación MetLife.
- The Economist Intelligence Unit. (2015). *Future Factors: The 3Rs of retail banking: regulate; revise; Re-envisage*. The Economist.
- Trujillo, V., & Navajas, S. (2015). *Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe: Datos y tendencias. Edición especial para FOROMIC 2015*. Washington DC: Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ultima Hora. (23 de Setiembre de 2013). *Última Hora*. Obtenido de Última Hora: <http://www.ultimahora.com/entes-financieros-y-telefonicas-pujan-negocio-usd-630-millones-n725016.html>
- Valencia, F. (2015). *Sistema de Dinero Electrónico: Un medio de Pago al Alcance de Todos*. Quito.
- World Bank Group. (2016). *Remittances Prices Worldwide - Issue N. 17*. World Bank Group.





## TABLA DE FIGURAS

Figura N° 1 - Número de Servicios de dinero móvil desde 2009 a Mayo de 2015 .....	13
Figura N° 2 - Número de Servicios de dinero móvil en la región a Diciembre de 2015.....	14
Figura N° 3 - Tipos de Sistemas de Dinero Electrónico.....	15
Figura N° 4 - Evolución de la regulación en la región de 2012 a abril de 2015 .....	19
Figura N° 5 - Penetración de la banda ancha móvil en la región.....	19
Figura N° 6 - Predicción sobre la adopción del teléfono inteligente por región .....	20
Figura N° 7 - Un ejemplo de flujo para una remesa vía USSD .....	21
Figura N° 8 - La cadena de valor de la banca tradicional .....	30
Figura N° 9 - Costos de una remesa según el tipo de producto (primer trimestre de 2016) .....	38
Figura N° 10 - Prioridades para la banca comercial según encuesta de The Economist .....	55
Figura N° 11 - Cierre de Bancos en Reino Unido desde 2006 .....	56
Figura N° 12 - Costos transaccionales en Colombia .....	57
Figura N° 13 - Principal objetivo de la estrategia digital de la banca tradicional. ....	59
Figura N° 14 - Principal área de impacto de la tecnología en la banca tradicional .....	59
Figura N° 15 - Impacto de la simplificación del modelo de negocios según encuesta de PwC .	60
Figura N° 16 - Principales desafíos para la banca tradicional según encuesta de PwC .....	61
Figura N° 17 - Principales prioridades de inversión según encuesta de PwC.....	62
Figura N° 18 - Ventajas y Desventajas del Dinero Electrónico impulsado por la banca .....	67
Figura N° 19 - Oportunidades y amenazas del dinero electrónico .....	68



## ANEXOS

### ANEXO I - Glosario

**Nota:** la fuente para todas las definiciones es la GSMA con la excepción de las indicadas en casos particulares.

**Dinero Electrónico (en inglés e-Money):** “es el valor mantenido en las cuentas de los usuarios, agentes y el proveedor del servicio de dinero móvil. Normalmente, el total del valor del dinero electrónico está reflejado en una cuenta o cuentas bancarias (*cuenta fiduciaria*)<sup>40</sup>, de tal forma que si incluso el proveedor del servicio de dinero móvil fuera a quiebra, los usuarios podrían recobrar el 100% del valor almacenado en sus cuentas. Dicho esto, los depósitos del banco pueden devengar interés, mientras que, tradicionalmente, el dinero electrónico no puede hacerlo.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 73).

**Cuenta de dinero electrónico:** “es aquella a la que se accede principalmente utilizando un teléfono móvil y que es mantenida con el emisor de dinero electrónico. En algunas jurisdicciones las cuentas de dinero electrónico pueden asemejarse a cuentas bancarias convencionales, pero reciben un tratamiento distinto bajo el marco regulador porque se utilizan con diferentes propósitos (por ejemplo, como un sustituto para el efectivo o un valor almacenado que se utiliza para facilitar servicios de transacciones).

Una cuenta de dinero móvil activa es una cuenta de dinero móvil que se ha utilizado para realizar al menos una transacción durante un cierto periodo de tiempo (normalmente 90 días o 30 días).” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 75).

**Interoperabilidad:** es “la capacidad de los clientes para realizar transferencias de dinero entre dos cuentas en diferentes programas de dinero móvil, o transferir dinero entre cuentas en programas de dinero móvil y cuentas en bancos.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 74).

**Conozca a su Cliente (KYC):** “las instituciones financieras y los proveedores de servicios financieros regulados están obligados por las regulaciones a realizar la

---

<sup>40</sup> En cursiva un agregado del autor a la definición de GSMA.



debida diligencia para identificar a sus clientes. El término también se utiliza para referirse a la regulación que gobierna estas actividades. El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI; FATF, por sus siglas en inglés) recomienda un enfoque basado en el riesgo para la debida diligencia de los controles AML/CFT (lucha contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo). Debido a la falta de documentos de identidad formales en algunos mercados, soluciones tales como Conozca a su Cliente (KYC, por sus siglas en inglés) escalonado y el ajuste de documentación aceptable de Conozca a su Cliente, pueden ayudar a los proveedores de dinero móvil a facilitar la captación de clientes y a incrementar la inclusión financiera, especialmente en áreas rurales.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 75).

**Operador móvil (MNO):** “una compañía que cuenta con una licencia emitida por el gobierno para proporcionar servicios de telecomunicaciones a través de dispositivos móviles (MNO, por sus siglas en inglés).” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 76).

**No bancarizados:** se trata de “clientes que no tienen una cuenta bancaria o una cuenta para transacciones en una institución financiera formal.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 77).

**Sub-bancarizados (o sub-atendidos):** se trata de “clientes que pueden tener acceso a una cuenta para transacciones básicas, ofrecida por una institución financiera formal, pero que aún tienen necesidades financieras no satisfechas o no atendidas adecuadamente.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 77).

**Cuenta fiduciaria:** “para asegurar que el dinero de un cliente esté disponible cuando éste desee retirarlo, los reguladores normalmente requieren que el proveedor de dinero móvil no-bancario mantenga activos líquidos de igual valor al monto de dinero emitido de manera electrónica. Normalmente, estos fondos son agrupados y mantenidos por uno o más bancos a nombre del emisor (o a nombre de un fideicomisario nombrado por el emisor). La cuenta en la que se agrupan los fondos se conoce con el nombre de cuenta de garantía bloqueada (o una cuenta fiduciaria en donde el emisor ha nombrado a un fideicomisario). En países con una tradición legal de derecho consuetudinario, los fondos



normalmente son mantenidos en fideicomiso para beneficio de los usuarios de dinero móvil. En países en donde no existe el concepto del derecho consuetudinario de fideicomiso, los usuarios de dinero móvil generalmente tienen derecho a reclamar estos fondos a través de la ley de contrato.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 73).

**Regulación propicia:** “Un ‘enfoque regulatorio propicio’ para el dinero móvil es aquel en el que las reglas establecidas por el regulador: (a) Permiten a los no-bancos emitir dinero electrónico (o el equivalente) autorizándoles a: (1) obtener una licencia directamente, O (2) establecer una subsidiaria para este negocio, O (3) solicitar una licencia (o el equivalente) para un banco de pagos, O (4) proporcionar el servicio de dinero móvil a través de una carta de no-objeción al no-banco o a su banco asociado, pendiente de la aprobación de una regulación específica. (b) E impone requisitos de capital inicial y continuo, que son proporcionales a los riesgos del negocio de dinero electrónico. (c) Y les permite utilizar agentes para las operaciones de ingreso y retiro de efectivo. (d) Y no prescribe la implementación de modelos de interoperabilidad específicos, sin permitir un enfoque dirigido al mercado.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 73).

**USSD (Servicio Suplementario de Datos no Estructurado, por sus siglas en inglés):** se trata de un “servicio de comunicaciones controlado por los operadores de telefonía móvil, se considera una pieza esencial de la infraestructura empleada para prestar servicios financieros móviles con casi cualquier teléfono, a bajo costo y sin la necesidad de acceder al módulo de identificación del usuario (tarjeta SIM). Mediante el USSD, los abonados pueden cursar instrucciones al proveedor de servicios financieros móviles junto con su número de identificación personal (PIN) a efectos de autenticación, al tiempo que el proveedor puede responder a los clientes y confirmar las transacciones.” Fuente: (Hanouch & Chen, 2015, pág. 1).

**Inclusión financiera:** la inclusión financiera “significa que tanto las personas como los negocios tengan acceso y puedan efectivamente utilizar servicios financieros que deben ser provistos en un marco de responsabilidad y sustentabilidad en un ambiente correctamente regulado”. La importancia de su estudio y alcance radica en que: (a) “contribuye al desarrollo económico y social



y apunta a mejorar las condiciones de vida de la gente, así como a potenciar la actividad de las micro y pequeñas empresas”. (b) “incorpora segmentos de la población que hasta ahora estaban excluidos del sistema financiero”. (c) “garantiza que todos podamos acceder a los servicios financieros en condiciones adecuadas, utilizando instrumentos más eficientes, más confiables, más modernos y menos costosos”. (d) La región “debe revertir el retraso que tiene respecto [del mundo] en materia de acceso y efectiva utilización de los servicios financieros, en particular en lo que respecta al uso de medios de pago electrónicos, que son más eficientes y además contribuyen a mejorar las condiciones de seguridad de la población y los comercios. (e) el “estar todos incluidos genera un sistema financiero más equitativo, más transparente, más desarrollado y más competitivo”<sup>41</sup>.

**Punto de venta de agente:** “en el caso del dinero móvil, un punto de venta de agente es un lugar en donde uno o varios agentes de dinero móvil son contratados para facilitar las transacciones de los usuarios. Las más importantes de éstas son: ingreso y retiro de efectivo (p.ej. cargar valor en el sistema de dinero móvil y luego volverlo a convertir al salir); en muchas instancias los agentes también registran a nuevos clientes. Los agentes suelen obtener comisiones por realizar estos servicios.

Puesto que ellos son el punto de contacto humano del servicio de dinero móvil, a menudo también proporcionan servicios de atención al cliente en primera línea, tales como enseñar a los nuevos usuarios cómo iniciar las transacciones en sus teléfonos. Normalmente, los agentes conducirán otros tipos de negocios además de los del dinero móvil. Los tipos de servicios o negocios que pueden servir como agentes, a veces estarán limitados por las regulaciones, pero los comerciantes a pequeña escala, las instituciones micro financieras, las cadenas de tiendas y las sucursales bancarias sirven como agentes en algunos mercados. Algunos participantes en la industria prefieren los términos “comerciante” o “minorista”

---

<sup>41</sup> Traducción y adaptación del autor en base a las siguientes fuentes: (CGAP, 2016) y (Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay, 2016)



para describir a esta persona o negocio, a fin de evitar ciertas connotaciones legales del término “agente”, tal como se usa en otros sectores.

Un punto de venta de un agente activo es aquello que facilitó al menos una transacción durante los últimos 30 días.” Fuente: (GSMA, 2014, pág. 72).

**Joint Venture:** se trata de un acuerdo de negocios en el cual dos o más partes acuerdan mancomunar esfuerzos y recursos a efectos de lograr una tarea específica. Esta tarea puede ser un proyecto particular o una nueva actividad de negocios. En un *joint venture*, cada parte es responsable por las ganancias, pérdidas y costos asociados al mismo, sin embargo, el *joint venture* es una entidad propia separada de los participantes y sus demás intereses de negocio<sup>42</sup>.

**Crowdfunding:** es el uso de pequeñas sumas de capital de un gran número de individuos para financiar un nuevo negocio. Hace uso de redes sociales para atraer a una vasta y accesible red de amigos, familiares y colegas al Nuevo negocio y conseguir inversores. Tiene el potencial de incrementar los emprendimientos al expandir el pool de inversionistas potenciales fuera del círculo tradicional de dueños, familiares y capitalistas de riesgo. [A su vez, es un mecanismo de desintermediación financiera ya que pone a los inversores en contacto directo con los emprendedores].<sup>43</sup>

**Scoring:** un score crediticio o *scoring* es una expresión numérica derivada de un análisis estadístico sobre la solvencia de una persona o empresa usado por los prestamistas a efectos de predecir las probabilidades con los que esta persona o empresa pagara sus deudas. Un *scoring* crediticio se basa entre otras cosas en la historia crediticia pasada.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Traducción del autor en base a (Investopedia, 2016).

<sup>43</sup> Fuente: traducción del autor en base a (Investopedia, 2016), entre corchetes un agregado del autor.

<sup>44</sup> Fuente: traducción y adaptación del autor en base a (Investopedia, 2016).