

**CONSULTORIA SOBRE UN MODELO TRANSFORMACIONAL DE
BANCA MOVIL PARA COLOMBIA**

Informe final para la Banca de las Oportunidades

Versión para participantes en el taller final

Luis Alberto Zuleta J.

Mayo de 2010

INDICE

CONSULTORIA SOBRE UN MODELO TRANSFORMACIONAL DE BANCA MOVIL PARA COLOMBIA

INTRODUCCION.....	3
1. LA BANCA MOVIL TRANSFORMACIONAL.....	4
2. COMPENDIO DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA CONSULTORIA.....	11
3. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA TERCERA FASE Y TEMAS ABORDADOS	15
3.1 Taller con los oficiales de cumplimiento de los bancos.....	15
3.2 Participación de la Superintendencia Financiera en el Congreso de la Asociación Bancaria sobre banca móvil	15
3.3 Taller final con los actores del proceso.....	17
4. ESTADO DEL PROCESO POR GRUPOS DE ACTORES AL FINALIZAR LA CONSULTORIA	20
5. EVALUACION GLOBAL DEL PROCESO	21
5.1 Por temas específicos	21
5.2 Evaluación global	27
6. ESTUDIOS RECOMENDADOS QUE SURGEN DE LA CONSULTORIA.....	28
7. ESTRATEGIA RECOMENDADA A SEGUIR POR LA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES EN LA ETAPA SUBSIGUIENTE	29
ANEXOS.....	33
ANEXO No.1 Hacia un modelo transformacional de Banca Móvil Consultoría para la Banca de la Oportunidades Presentación a oficiales de cumplimiento de bancos	34
ANEXO 2 SUPERINTENDENCIA FINANCIERA Alcance y Contenido de la Circular Externa 053	39
ANEXO No.3 HACIA UN MODELO TRANSFORMACIONAL DE BANCA MÓVIL CONSULTORÍA PARA LA BANCA DE LA OPORTUNIDADES TALLER FINAL CON TODOS LOS ACTORES	55

CONSULTORIA SOBRE UN MODELO TRANSFORMACIONAL DE BANCA MOVIL PARA COLOMBIA ^{1/}

INTRODUCCION

Es pertinente recordar que los términos de referencia de esta consultoría establecieron como objetivos principales de la misma los siguientes:

- “Servir de facilitador para promover los acuerdos que sean necesarios entre las partes para lograr que las instituciones se interesen en un modelo transformacional de banca móvil”.
- “Promover reuniones entre los diferentes actores y partes interesadas con el fin de definir las condiciones que permitan generar un *sistema integrado* de bajo costo para una banca móvil orientada a los segmentos no bancarizados del país”.
- “Servir de interlocutor entre el sector público y privado, interactuando con todos los actores incluida la comisión interinstitucional cuya creación será promovida por la Banca de las Oportunidades”.

Para el cumplimiento de estos objetivos la consultoría desarrolló una serie de actividades tendientes a transmitir información calificada a los actores potenciales del proceso, buscando al mismo tiempo motivar, tanto la evaluación de su participación, como el diseño de los pasos requeridos para la toma de decisiones. En este contexto, se buscó identificar permanentemente los principales obstáculos que surgen en el camino, con el fin de promover soluciones a los mismos.

Dado que se trata de una consultoría desarrollada desde el sector público, no es posible sustituir la instancia de evaluación de los modelos de negocio y de decisiones que los agentes privados deben asumir en un proceso de esta naturaleza. Por esta razón se buscó desarrollar actividades tendientes a informar, motivar y discutir sobre los pasos que se requieren para impulsar el proceso.

^{1/} / Esta consultoría ha venido contando con el apoyo profesional del **Dr. Lino Jaramillo G.**

En este contexto, y contando con la experiencia internacional existente, se hizo énfasis en diferenciar problemas y soluciones relacionados con un modelo de banca móvil transformacional sobre los siguientes aspectos centrales:

- El mercado de productos financieros en la banca móvil transformacional
- La tecnología requerida en el proceso
- El modelo de negocio que permita conectar los actores en condiciones de rentabilidad y eficiencia
- La adecuación de la regulación al nuevo modelo
- La educación del usuario

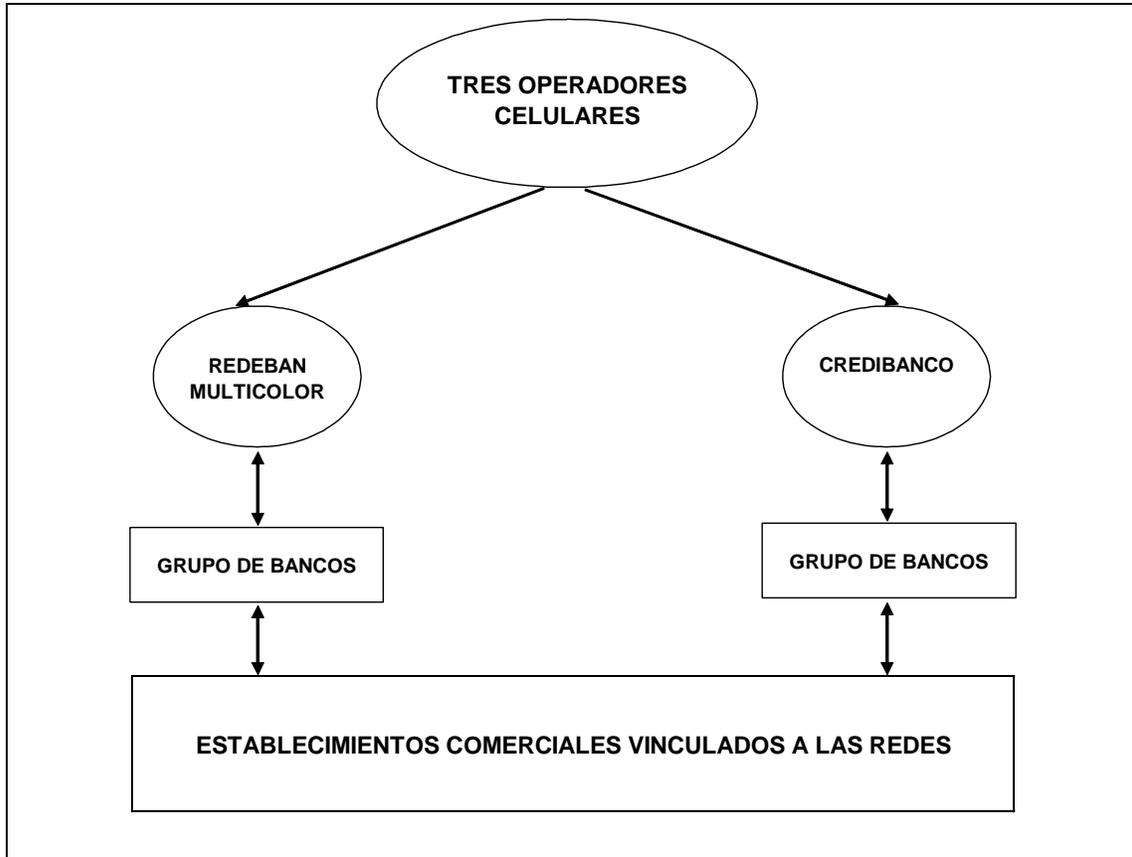
Este informe está organizado de la siguiente manera. Inicialmente se recuerda el concepto de banca móvil transformacional (BMT) utilizado en la consultoría, se ubica este concepto dentro de la situación actual de los productos financieros y se presentan modelos alternativos de negocio aceptables en Colombia dentro del desarrollo de la BMT. Posteriormente se presenta un compendio de las actividades realizadas durante la consultoría. Seguidamente se presenta una evaluación global del proceso, los estudios recomendados que surgen de la consultoría y finalmente la estrategia recomendada a seguir por parte de la Banca de las Oportunidades en la etapa subsiguiente.

1. LA BANCA MOVIL TRANSFORMACIONAL

- Modelo de banca móvil “aditiva”

En la actualidad el tema de banca móvil que se ha venido impulsando en Colombia constituye ante todo un canal adicional de distribución de productos para los clientes actuales de los bancos. Esta configuración se limita, tanto en cuanto a los clientes, como en cuanto al tipo de com.3ercios que se vinculan a la red de establecimientos financieros, tal como se ilustra en el Gráfico No.1.

Gráfico No. 1



Los bancos colombianos que en la actualidad están impulsado o están próximos a impulsar operaciones de banca móvil dentro del contexto señalado en el Gráfico No.1 son los siguientes: AV Villas, Bancolombia, BCSC, Davivienda, Banco de Bogotá y Colpatría.

Redeban Multicolor tiene convenidos con los tres operadores de celular la compra de paquetes de minutos para las transacciones de banca móvil y cuenta con un modelo de negocio para este efecto. Credibanco también celebró contratos similares y está en proceso de desarrollo de su modelo de negocio. Ambas redes tienen ya definida su plataforma tecnológica.

En el caso de Redeban Multicolor se tiene ya una plataforma probada para la utilización de telefonía móvil en establecimientos comerciales remotos.

Hasta el momento los establecimientos comerciales que estarían vinculados a esta primera fase de banca móvil son las redes de comercios de las dos redes electrónicas.

Muchos de las participantes en la consultoría son conscientes de que los niveles tarifarios convenidos con las empresas de celular, así como los niveles actuales de comisiones de transacciones entre la red y los bancos dificultan un negocio masivo de banca móvil.

Es importante resaltar que la banca móvil incipiente (y aditiva) que se ha introducido en Colombia se caracteriza por un negocio de altas tarifas y de bajo volumen de transacciones. Hasta donde puede saberse, los bancos no han obtenido aún rentabilidad de este canal. La rentabilidad se obtiene como rentabilidad de cliente.

- **Modelo de banca móvil “transformacional”**

Un modelo de banca móvil transformacional necesita construir una red que permita grandes economías de escala basadas en un elevado nivel de transacciones a bajo precio, de manera que puedan ser viables operaciones de compra y venta y operaciones de retiro y depósitos de efectivo utilizando el teléfono celular en pequeños comercios y sitios remotos. Se trata de conducir el sistema bancario colombiano desde una operación tradicional basada en sucursales hacia una red bancaria sin sucursales.

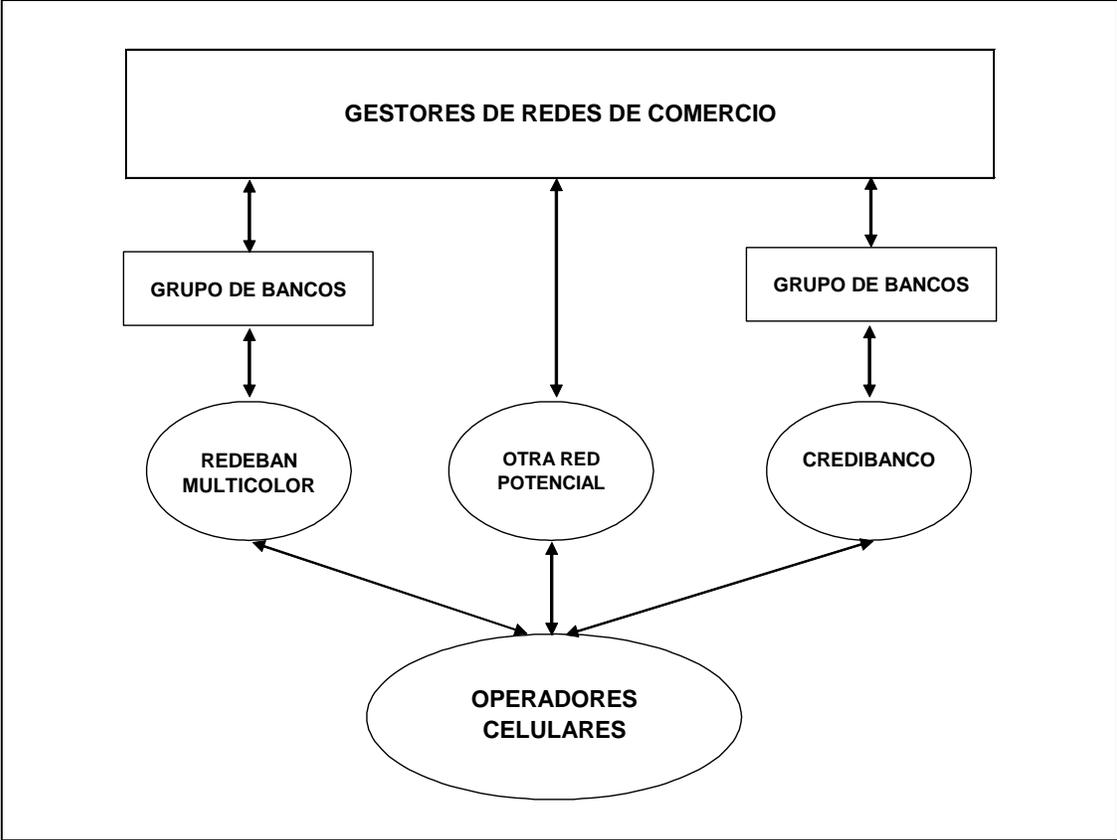
Es importante comentar que al iniciar esta consultoría se hablaba en Colombia de un “*sistema integrado* de bajo costo para una banca móvil orientada a los segmentos no bancarizados del país”. El desarrollo de la regulación, como la concepción de negocio evolucionaron hacia modelos de negocio de banca móvil transformacional en competencia. En efecto, tanto la nueva ley de competencia (ley 1340 de 2009), como los avances de la regulación específica (las circulares 052 y 053 de la Superintendencia Financiera se refieren a entidades financieras individuales) no convergen hacia un “*sistema integrado*”, sino hacia modelos de negocio en competencia. Lo anterior sin excluir la interoperabilidad

de redes, a la cual se hará referencia más adelante. Por otra parte, el proceso mismo de la consultoría condujo a una concepción de la BMT en esa dirección.

Aunque teóricamente podría concebirse la extensión de la red bancaria hacia los segmentos no bancarizados del país escalando una banca con sucursales, las características del sistema financiero colombiano y la geografía del país indican que sería mucho más viable construir el BMT a través de asociaciones entre bancos y gestores de red de comercios que permitan lograr la escala requerida a través de un modelo sin sucursales. A lo anterior debe unirse las distintas posibilidades de alianza con los operadores celulares.

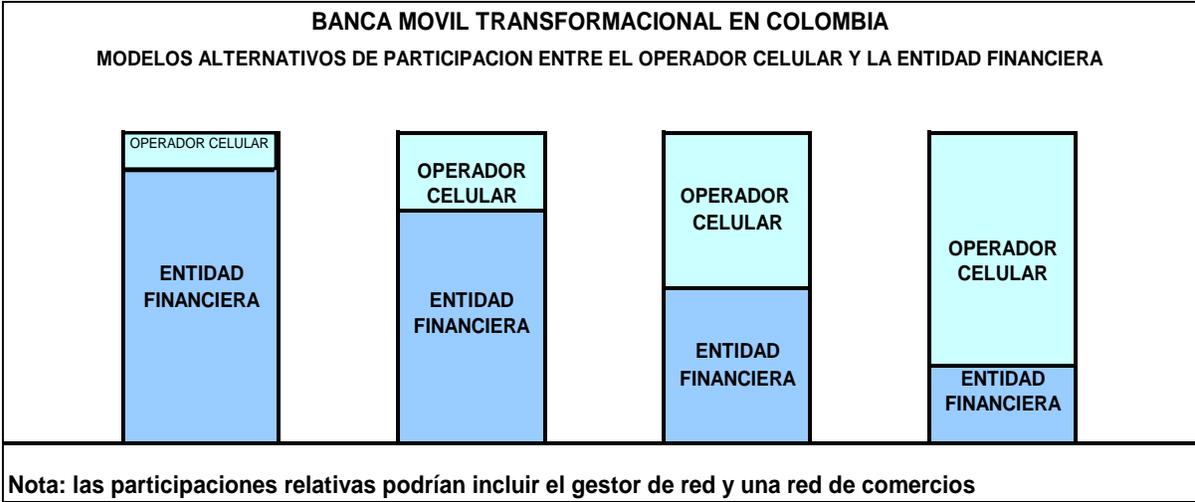
En este contexto, la participación de plataformas tecnológicas, redes electrónicas y operadores celulares deberían también hacer posible niveles tarifarios diferentes a los actuales (ver Gráfico No.2).

Gráfico No.2



Para orientar el proceso desde la banca móvil aditiva hacia la transformacional y teniendo en cuenta que en Colombia la regulación ha definido que solo las entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera pueden participar con productos financieros en un producto de banca móvil, es viable una diferente mezcla de participación de los distintos agentes participantes en el proceso, como son los operadores bancarios, los operadores de celular, las redes de comercios, los gestores de red y las plataformas tecnológicas, tal como se ilustra en el Gráfico No.3.

Gráfico No.3



Así las cosas, tal como se ilustró en el taller final realizado con los actores del proceso al concluir esta consultoría, es perfectamente factible impulsar modelos alternativos de negocio con diferente grado de participación de los actores según los aportes que se hagan al negocio relacionados con la base de clientes, redes de comercios, plataformas tecnológicas, etc.

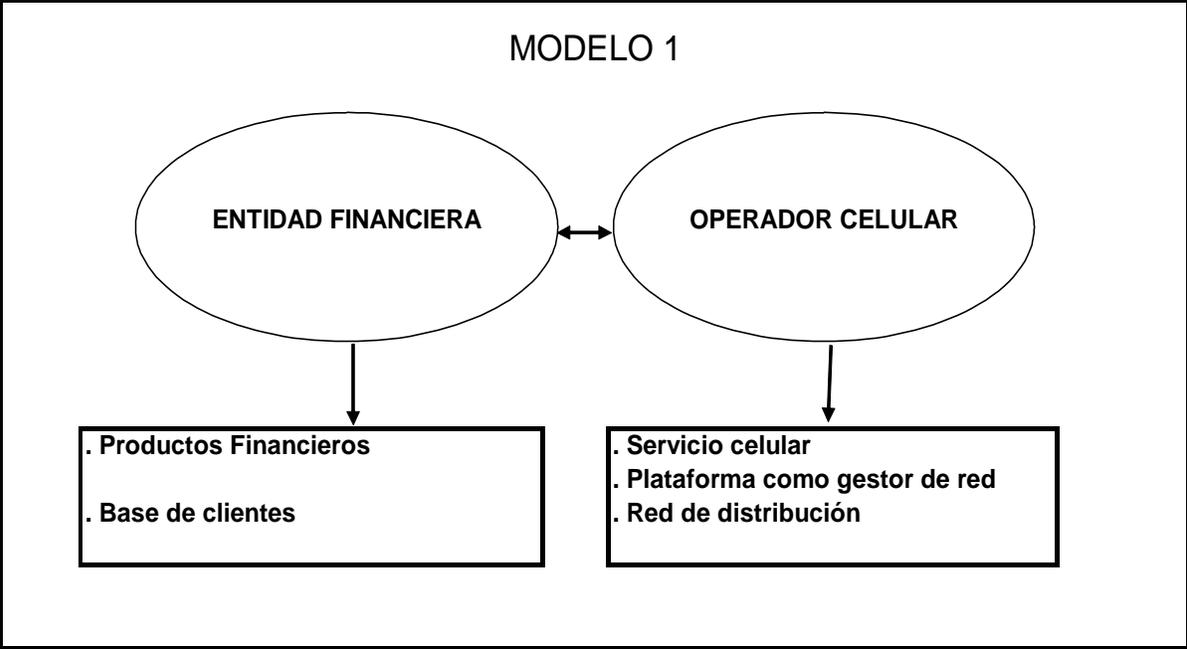
En este contexto, se ha ilustrado la posibilidad de organizar la banca móvil transformacional en cuatro modelos de negocio, entre otros posibles, de manera que los actores potenciales del sector privado que busquen realizar negocios en esta dirección puedan comprender que existen diferentes modalidades de alianza en cada modelo de negocio.

Los cuatro modelos de negocio ilustrados en el taller final de la consultoría se ilustran gráficamente a continuación (Gráficos No.4 a 7).

Gráficos No. 4

Modelo Número Uno

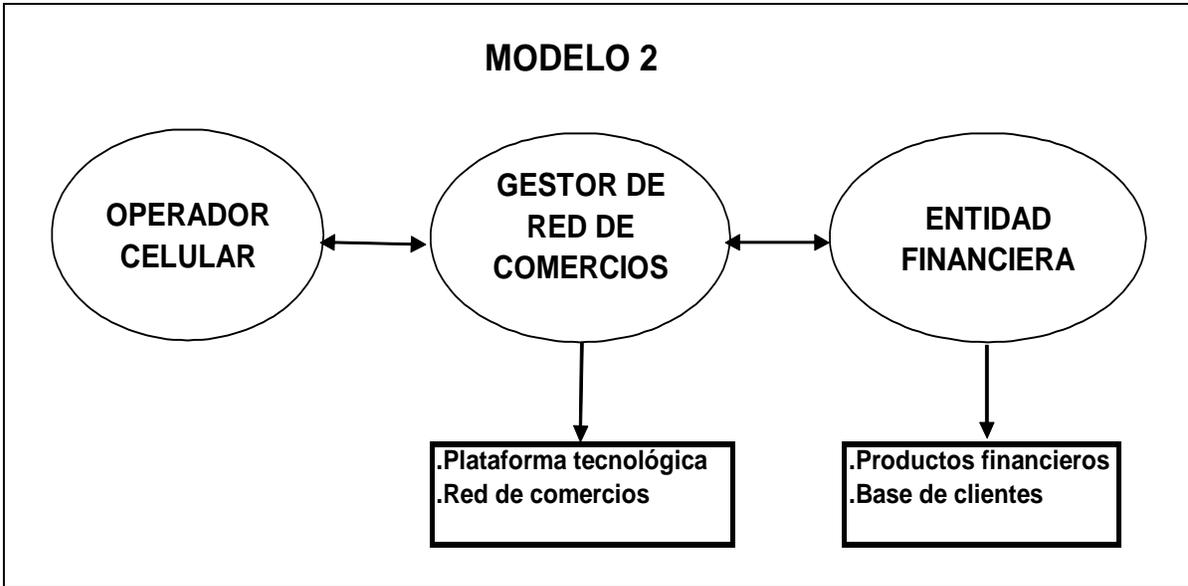
Alianza entidad financiera y operador celular



Gráficos No. 5

Modelo Número Dos

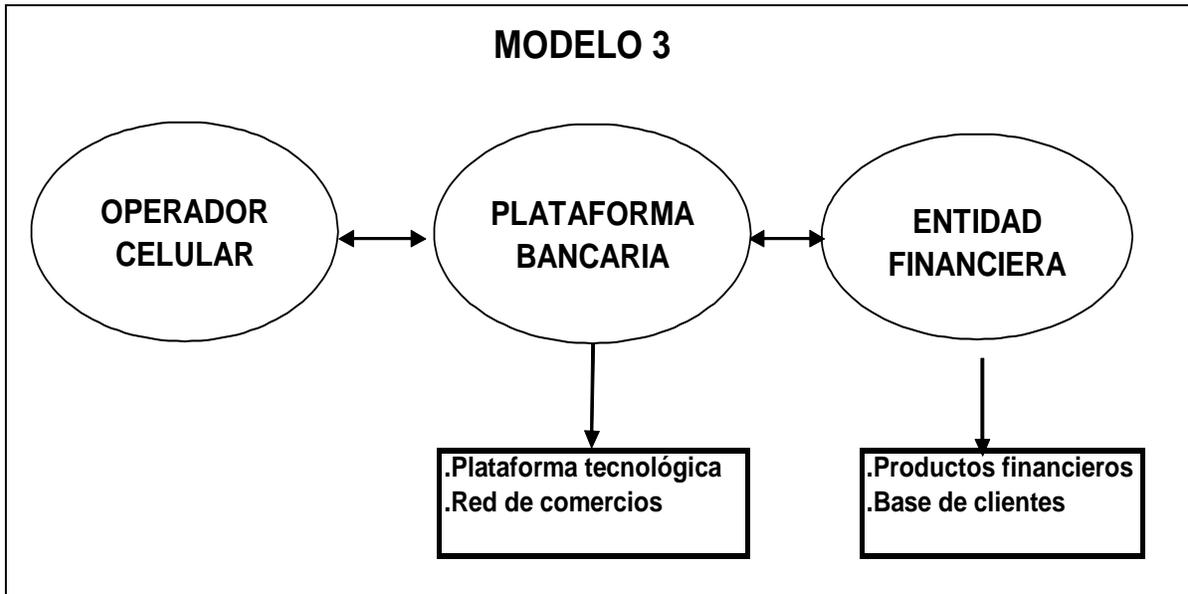
Una plataforma tecnológica compra servicios al operador celular



Gráficos No. 6

Modelo Número Tres

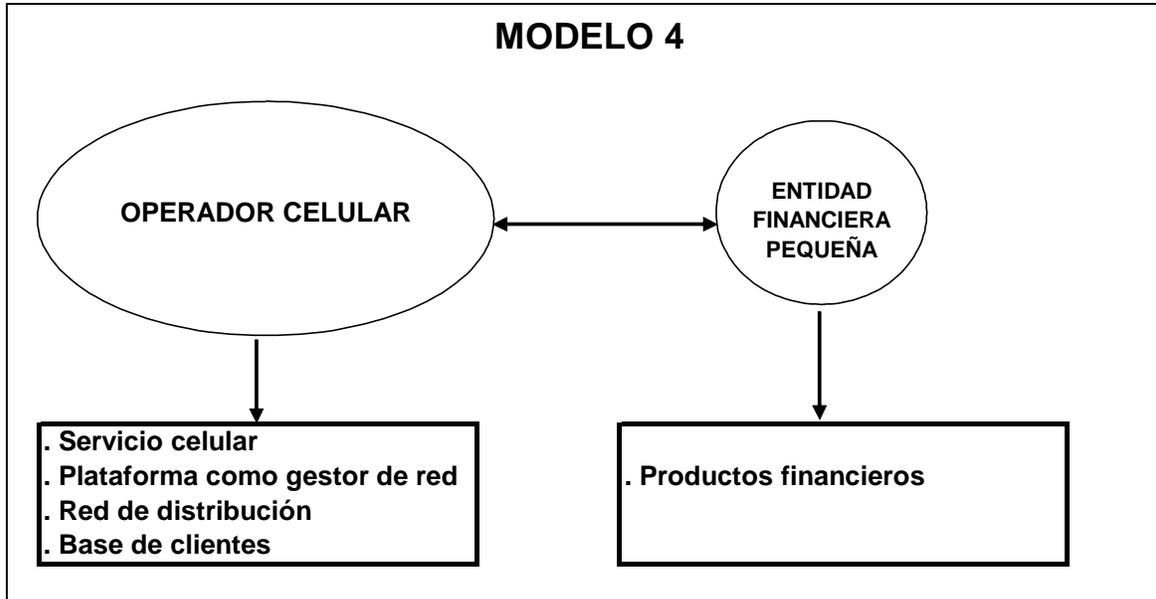
Una red bancaria compra servicios al operador celular



Gráficos No. 7

Modelo Número Cuatro

Una entidad financiera pequeña negocia con el operador celular



En el desarrollo de este documento, la consultoría planteará su concepto sobre el estado de gestación actual de modelos de negocio específicos orientados a la BMF.

2. COMPENDIO DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA CONSULTORIA

La consultoría se desarrolló en las siguientes tres fases:

- En la **primera fase** se llevaron a cabo reuniones individuales con entidades relacionadas con el proceso con el objeto de identificar su grado de interés y de avance y al mismo tiempo identificar las restricciones de distinta índole y las propuestas de solución.

En esta fase se llevaron a cabo reuniones con las siguientes entidades financieras: AV Villas, Bancolombia, BCSC, Banco de Bogotá, Banco Agrario, Finamerica, Giros y Finanzas y Asobancaria. También se sostuvieron reuniones con Credibanco Visa y Redeban Multicolor como redes electrónicas bancarias.

La consultoría tuvo también en esta fase contactos directos con los tres operadores celulares: Comcel, Tigo y Movistar.

En lo que se refiere a los comercios se tuvieron contactos con Fenalco y la Federación Nacional de Cafeteros.

Con respecto a las plataformas tecnológicas se entró en contacto con Platamóvil, Assenda y Yellow Pepper.

El resultado del proceso en la primera fase fue objeto de análisis en el primer informe de la consultoría presentado en diciembre de 2009.

- La **segunda fase** de la consultoría se desarrolló con base en reuniones con grupos de actores, de manera que se pudiera verificar las hipótesis que surgieron de las reuniones individuales que tuvieron lugar en la primera fase de la consultoría, manteniendo el énfasis de identificar los obstáculos del desarrollo de la banca móvil transformacional para cada grupo de actores.

En esta fase se llevaron a cabo las siguientes reuniones:

- Reunión con el grupo de bancos con algún avance en el tema de banca móvil en Colombia (con productos de banca móvil en el mercado). En esta reunión participaron Bancolombia, BCSC, Davivienda, Banco AV Villas, Banco de Bogotá y Asobancaria.
- Reunión con el grupo de entidades financieras que tiene menor avance en el tema de banca móvil en Colombia. En este grupo participaron el Banco Popular, Finamerica, Financiera Juriscoop y Asobancaria. Giros y Finanzas envió un documento sobre temas regulatorios a esta reunión, aunque no pudo participar de manera presencial.
- De las reuniones anteriores surgió el interés común de realizar un taller especializado sobre el papel de un gestor de red de comercios dentro de un

modelo de banca móvil transformacional. En este taller participaron Bancolombia, BCSC, Davivienda, Banco AV Villas, Banco de Bogotá, Giros y Finanzas, Finamerica, Financiera Juriscoop y Asobancaria.

- Reunión con las empresas de telefonía celular. En esta reunión participaron Comcel, Movistar y Tigo.
- Reunión con un grupo de comercios, organizada con el apoyo de Fenalco, dirigida a explicar el papel de los comercios en un modelo de banca móvil transformacional. En esta reunión participaron Alkosto, Colsubsidio, Olímpica, Efecty, Home Center, Makro y Fenalco.
- Reunión con la Federación Nacional de Cafeteros sobre su experiencia en Banca Móvil. Esta reunión tuvo lugar entre el consultor y el Dr. Guillermo Trujillo, Secretario General de la Federación.
- Reuniones con el Comité Gubernamental constituido por la Banca de las Oportunidades para el tema de banca móvil. En estas reuniones participaron el Departamento Administrativo de la Presidencia, la Superintendencia Financiera, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Comunicaciones, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda y funcionarios y asesores de la Banca de las Oportunidades.

El resultado del proceso en la segunda fase fue objeto de análisis en el segundo informe de la consultoría presentado en febrero de 2010.

- En la **tercera y última fase** de la consultoría se realizaron actividades dirigidas a realizar un taller final con todos los actores que permitiera visualizar el grado de avance en la comprensión del tema, el interés mostrado por los actores y la identificación de los obstáculos remanentes.

Antes de la realización de este taller se llevó a cabo un taller sobre la regulación expedida por la Superintendencia Financiera relacionada con banca móvil transformacional y dirigido especialmente a los oficiales de cumplimiento de las entidades financieras. En reuniones anteriores con las entidades financieras se habían identificado vacíos en la comprensión de estas normas por parte de agentes

muy importantes en el desarrollo del proceso en las entidades financieras, lo cual motivó la realización de este taller.

También se llevaron a cabo reuniones individuales con otras entidades que podrían asumir el papel de gestores de red. Se tuvieron contactos con Ptesa, Efecty, Asocajas, ACH, Gemalto y MST Multisoft.

En esta fase se reunió el comité gubernamental para evaluar la posibilidad de que el Departamento Nacional de Planeación impulse la realización de una consultoría sobre modelos de negocios alternativos de banca móvil transformacional en Colombia.

Se hizo también un seguimiento detallado de las pruebas operativas que adelantan el Banco Agrario y la Federación Nacional de Cafeteros hacia un modelo de banca móvil transformacional.

Durante el desarrollo de esta fase de la consultoría, la Asociación Bancaria realizó el Congreso de acceso a servicios financieros Sistemas y Herramientas de Pago celebrado en Cartagena. Este evento fue aprovechado por el consultor para actualizar los contactos sostenidos con algunas de las entidades durante el proceso de la consultoría. En este evento también el Superintendente Financiero presentó la posición de la Superintendencia sobre algunos de los temas regulatorios que estaban en debate con los actores de la consultoría.

Para concluir esta fase de la consultoría, se desarrolló el taller final con participación de todos los grupos de actores (entidades financieras, operadores de celular, comercios, plataformas electrónicas y Gobierno).

El detalle de las actividades realizadas durante el desarrollo de esta tercera fase se presenta a continuación en este informe.

3. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA TERCERA FASE Y TEMAS ABORDADOS

3.1 Taller con los oficiales de cumplimiento de los bancos

Como se explicó en el informe de avance 2, los bancos que han venido participando en el proceso solicitaron la realización de un taller especial diseñado para los oficiales de cumplimiento, áreas de riesgo y funcionarios de mercadeo de producto, con el fin de familiarizarse y poder interactuar con la Superintendencia Financiera sobre el contenido y el espíritu de las resoluciones 052 y 053 de la Superintendencia Financiera, especificando las características de los productos, el conocimiento del cliente y lo relacionado con el lavado de activos y financiación del terrorismo.

Este seminario tuvo lugar el 8 de marzo de 2010 en las instalaciones de Bancoldex con la participación de 67 personas, vinculadas a 24 entidades.

Para este taller la consultoría preparó la presentación de Power Point que se incluye en este informe como Anexo No.1. También se anexa a este informe como Anexo No.2 las presentaciones realizadas por los doctores Daniel Mauricio Rojas y Jorge Humberto Galeano de la Superintendencia Financiera. La Banca de las Oportunidades envió copia de estas presentaciones a las entidades participantes en el taller.

3.2 Participación de la Superintendencia Financiera en el Congreso de la Asociación Bancaria sobre banca móvil

La intervención del Superintendente Financiero en el Congreso de Acceso a los Servicios Financieros Sistemas y Herramientas de Pago organizado por la Asociación Bancaria y celebrado en Cartagena los días 11 y 12 de marzo es de gran importancia para el modelo de banca móvil transformacional, por cuanto clarificó algunos puntos que estaban en debate y que habían sido planteados por las entidades financieras durante el proceso de la consultoría. A continuación se resume de manera breve la posición de la Superintendencia Financiera para el modelo de banca móvil transformacional.

- **Participación de entidades no financieras en servicios de banca móvil**

La Superintendencia fue enfática en advertir que en el caso colombiano solo pueden participar con productos financieros en un modelo de banca móvil entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera. Esto esclarece definitivamente la imposibilidad de los operadores de telefonía celular de ser los líderes de productos financieros en un modelo de banca móvil, a diferencia de lo que ocurre en otros países.

- **Monederos electrónicos prepagos emitidos por los bancos**

El Superintendente explicó que para emitir este producto no se requiere una legislación especial. Según se deriva del Artículo Segundo del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, numeral 2, el monedero electrónico se asimila a un depósito de dinero y aplica la exigencia del seguro de depósito.

- **Giros financieros basados en la ley postal nacional**

La Superintendencia expedirá próximamente normas tendientes a reglamentar la ley, que impidan arbitraje regulatorio en este tipo de giros y que exija a las entidades que los administran requisitos similares a las de las entidades financieras como la evaluación y control del riesgo operativo y los requisitos del Sarlaft, entre otros.

- **Tarjetas prepagadas de uso múltiple**

No es posible que una entidad privada no vigilada por la Superintendencia Financiera emita este tipo de tarjetas, por cuanto desplazaría el sistema de redes de bajo valor vigiladas por la Superintendencia Financiera, las transacciones no tendrían trazabilidad, no habría esquemas de protección al consumidor, ni modelos para mitigar el riesgo operativo.

Todos estos temas planteados por la Superintendencia en ese evento han sido objeto de preocupación de las entidades financieras, tal como se señaló en los informes de avance Nos. 1 y 2 de esta consultoría.

3.3 Taller final con los actores del proceso

El 20 de abril se realizó el taller con todos los grupos de actores involucrados en el proceso de la consultoría con el objetivo central de revisar los temas principales de modelos alternativos de banca móvil transformacional y así poder captar la percepción y reacción de los distintos grupos y del conjunto sobre el estado del proceso, la identificación de los problemas remanentes y visualizar el desarrollo del proceso hacia adelante.

A este taller asistieron representantes de las siguientes entidades participantes (Cuadro No.1).

Cuadro No.1

Entidades participantes en el taller final con todos los actores

	ENTIDADES FINANCIERAS
1	AV VILLAS
2	BANCOLOMBIA
3	BCSC
4	DAVIVIENDA
5	BANCO DE BOGOTA
6	BANCO AGRARIO
7	BANCO POPULAR
9	GIROS Y FINANZAS
10	ASOBANCARIA
	REDES ELECTRONICAS
11	ACH
12	CREDIBANCO VISA
13	REDEBAN MULTICOLOR
	OPERADORES DE CELULAR
14	COMCEL
15	TIGO
16	MOVISTAR
	COMERCIANTES
18	FENALCO
19	SERVIENTREGA (EFACTY)
20	ASOCAJAS
21	COMPENSAR
22	COLSUBSIDIO
	PROVEEDORES PLATAFORMAS TECNOLOGICAS
22	PLATAMOVIL
23	ASSEENDA
24	YELLOW PEPPER
25	GEMALTO
26	PTESA
27	MST MULTISOFT S.A.
	COMITÉ INTERGUBERNAMENTAL
28	MINISTERIO DE HACIENDA
29	SUPERFINANCIERA
30	BANCOLDEX
31	BANCA DE LAS OPORTUNIDADES

Durante el desarrollo del taller la consultoría hizo una presentación para motivar e inducir una metodología de mesas de trabajo. La presentación de la consultoría se incluye en este informe dentro del Anexo No.3

La discusión de las mesas de trabajo giró en torno a los cuatro modelos de negocio presentados en una sección anterior de este informe y se llevó a cabo con base en las siguientes preguntas:

- **Pregunta 1: ¿Cuáles son las características de los productos de la banca móvil transformacional?**
 - ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?
 - ¿Cuáles necesidades financieras es posible satisfacer?
- **Pregunta 2: ¿Cómo lograr un volumen alto de transacciones para tener precios muy reducidos?**
 - ¿Cómo generar volumen de transacciones?
 - ¿Cómo reducir el precio final?
- **Pregunta 3: ¿Cómo llegar con los productos a los clientes de la banca móvil transformacional?**
 - ¿Cuáles son las ventajas o problemas de tener una red exclusiva de corresponsales no bancarios?
 - ¿Cómo unir los comercios con los bancos para suministrar efectivo?
- **Pregunta 4: ¿Cómo generar un razonable nivel de competencia entre estos modelos?**
 - Tener en cuenta el nivel de eficiencia
 - Considerar los precios bajos
 - Consideraciones sobre la interoperabilidad de redes y de marcas
- **Pregunta 5: Temas claves de la tecnología:**
 - ¿Cuál es la tecnología más apropiada?
 - ¿Qué características de seguridad se requieren?
- **Pregunta 6: ¿Cómo generar confianza en los clientes de la banca móvil transformacional?**

Los elementos resultantes de este taller se incorporan en el punto 5 de este informe.

4. ESTADO DEL PROCESO POR GRUPOS DE ACTORES AL FINALIZAR LA CONSULTORIA

Una vez concluido el proceso de las reuniones individuales, de las reuniones por grupos y el taller con todos los grupos de actores, se pueden identificar las siguientes percepciones sobre las entidades que en distinto grado están interesadas en el proceso.

El Cuadro No.2 permite visualizar la percepción de la consultoría sobre el grado de interés inmediato de entrar en un proceso de alianzas por parte de cada grupo de actores, designando el grado de interés entre alto (A), medio (M) y bajo (B), como se ve a continuación.

Cuadro No.2

Grado de interés revelado por parte de cada grupo de agentes potenciales participantes en un modelo de banca móvil transformacional

GRUPO	NIVEL ALTO (A)	NIVEL MEDIO (M)	NIVEL BAJO (B)
Entidades financieras		X	X
Redes bancarias	X	X	
Operadores de celular	X		
Gremio de comercios	X	X	
Gestores de red	X		

Debe advertirse que esta calificación subjetiva se refiere al promedio de cada grupo, sin excluir la posibilidad de encontrar entidades individuales con calificación más alta o más baja.

5. EVALUACION GLOBAL DEL PROCESO

5.1 Por temas específicos

- **El mercado de productos financieros en la banca móvil transformacional**

Debe advertirse que a lo largo del proceso de la consultoría no se identificó ninguna entidad financiera que hubiese efectuado un estudio de mercado para el segmento no bancarizado de la población que se busca cubrir con un modelo de banca móvil transformacional. De ahí que tenga sentido la propuesta efectuada por el BCSC y Finamerica de realizar un estudio de mercado en esta dirección.

Las mesas de trabajo del taller final hicieron énfasis en la necesidad de que los productos financieros que se ofrezcan deben ser amigables y de muy bajo costo, evitando desplazamientos excesivos, con fácil utilización de los servicios, gran seguridad y amplia cobertura.

Las necesidades se refieren a la posibilidad de realizar consultas, transferencias, retiros y depósitos de efectivo, compras de productos y servicios, remesas, pagos de servicios públicos y recargas de celulares, entre otros. También es importante la posibilidad de pagos persona a persona y persona a comercio.

En síntesis, se habla de cuentas electrónicas simplificadas, que pueden estar referidas a un monedero electrónico bancario o a una cuenta de ahorros, ambos considerados por la Superintendencia Financiera como una cuenta de depósitos con seguro de depósito. **Se trata así de atender un mercado masivo de consumo básico**, a diferencia de un mercado de microcrédito para pequeñas unidades productivas.

- **La tecnología requerida en el proceso**

De las mesas de trabajo del taller final, se infiere que todos los actores coinciden en manifestar que existen tecnologías disponibles en el mercado que podrían ser utilizadas y desde este punto de vista, la plataforma tecnológica no es una restricción para el impulso

del modelo. Sin embargo, es preciso evaluar dentro de las tecnologías aceptables, cuales ofrecen mayor seguridad a menor costo.

En esta dirección, el comité gubernamental constituido para esta consultoría ha planteado la necesidad de que exista una regulación en este campo relativamente flexible con respecto a la tecnología utilizada, siempre y cuando se garanticen las seguridades del caso. Hacia allá apunta también la consultoría internacional contratada por la Banca de las Oportunidades para formular recomendaciones en este campo a las autoridades respectivas: Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) y Superintendencia Financiera.

Como temas específicos remanentes se plantea la evaluación de la tecnología USSD y la posibilidad de utilizar la CRC como instancia de negociación de conflictos sobre niveles tarifarios relacionados con los operadores de celular para efectos del uso de mensajes de texto y otros servicios de estos operadores dentro del nuevo modelo.

En las mesas del trabajo del taller final se hizo énfasis en que la tecnología debe garantizar que si se pierde el celular no se pierda el dinero y, así mismo que la tecnología debe ser aplicable a todo tipo de celular.

Finalmente, se insistió en la conveniencia de la interoperabilidad entre los distintos modelos de negocio para ganar economías de escala. Este tema tiene importante implicaciones sobre el diseño tecnológico.

- **Canales de distribución de los productos**

Aunque en las primeras reuniones por grupos con las entidades financieras, algunas plantearon que preferían un modelo de distribución de productos sin gestor de red de comercios, la realización de los talleres sobre gestores de red con las entidades financieras y con los comercios afianzaron la convicción de que para ganar economías de escala en la prestación de los servicios en un modelo de banca móvil transformacional tiene gran importancia la participación de un gestor de red en el modelo de negocio.

En las mesas de trabajo del taller final, los participantes hicieron énfasis sobre la conveniencia de que los corresponsales no bancarios vinculados o no a un gestor de red no sean exclusivos para viabilizar la masificación de los servicios.

Por otra parte, se resaltó también la importancia de la interoperabilidad entre los actores del proceso, tema que tiene que ver también con la tecnología.

El desarrollo de la BMT permitirá transformas sustancialmente los canales de distribución de los bancos desde un modelo basado en sucursales bancarias hacia un modelo sin sucursales.

- **El modelo de negocio que permita conectar los actores en condiciones de rentabilidad y eficiencia**

Los actores potenciales de un proceso de banca móvil transformacional son concientes hoy de que existen modelos de participación diferente de los distintos actores que son consistentes, tales como los presentados en el taller final de la consultoría y recordados en una sección anterior de este documento.

Sin embargo, todos los modelos convergen en la necesidad de generar economías de escala a través de la masificación del servicio, simultáneamente con la máxima reducción posible de precios y costos.

Para ganar economías de escala la cobertura del servicio debe alcanzar los comercios pequeños alejados y los clientes no bancarizados, buscando reducir las necesidades de efectivo de los clientes, los costos del manejo del efectivo y maximizando el flotante. Este tipo de negocio requiere de interoperabilidad y de un modelo de distribución de productos sin sucursales.

Con una población objetiva adicional de aproximadamente 17 millones de personas y realizando un promedio de cuatro transacciones mes, se podrían realizar entre 68 y 80 millones de transacciones por mes.

Para la reducción del costo del servicio debe tenerse en cuenta los ahorros del cliente potencial en tiempo, transporte y otros elementos.

Para masificar el servicio en los comercios no debería haber exclusividad de los corresponsales no bancarios por banco. No solo se requieren modelos de negocio de alianzas entre los grupos de actores, sino también convenios entre los distintos modelos para garantizar la operación global del sistema.

La consultoría contratada por el Departamento Nacional de Planeación sobre modelos de negocio podrá servir como marco de referencia para definición de unos volúmenes de transacciones y niveles tarifarios de la cadena de participantes, que sirvan de punto de partida para las alianzas entre grupos de actores.

- **La adecuación de la regulación al nuevo modelo**

Como se comentó anteriormente, el comité intergubernamental coordinado por la Banca de las Oportunidades para recibir las inquietudes de los participantes en este proceso de consultoría sobre temas regulatorios, conjuntamente con una consultoría contratada por esta entidad por el Dr. Andrés Flores, sirvieron de insumo, entre otros elementos, para las definiciones de la Superintendencia Financiera sobre los temas regulatorios planteados en la reunión de la Asociación Bancaria en Cartagena y detallados en una sección anterior de este documento.

A modo de resumen, se presenta el siguiente cuadro que compendia los temas planteados por los actores del proceso y las respuestas de las autoridades (Cuadro No.3).

Cuadro No.3

CONSULTORIA SOBRE BANCA MOVIL TRANSFORMACIONAL TEMAS DISCUTIDOS EN EL COMITÉ INTERGUBERNAMENTAL	
TEMAS REGULATORIOS PLANTEADOS	DESARROLLO
Temas de tecnología	
1 Tarifas MSN telefonía celular	No es regulatoria. Existe comité de conciliación en la CRC
2 Regulación flexible en tecnología	Criterio aceptado por superfinanciera.
3 Utilización USSD	CRT revisará práctica internacional en el tema
Temas Financieros	
4 Participación de entidades no financieras en banca móvil transformacion	Superfinanciera define que solo pueden participar entidades de crédito vigiladas por esa entidad
5 Sarlaft	Expedición Circular 053 de Superfinanciera y taller consultoría sobre el tema
6 Cuenta de ahorro- monedero	Superfinanciera define que todo monedero es asimilable a depósito de ahorro.
7 Regulación discriminatoria entre bancos y entidades no financieras sobre tarjetas prepago	Superfinanciera precisa que reglamentará con exigencias de evaluación y seguimiento del cliente las tarjetas financieras y las emitidas por entidades no financieras
8 Regulaciones para corresponsales no bancarios	Expedición Circular 053 y taller Superfinanciera y taller consultoría sobre el tema
9 Regulación para gestores de red	Superfinanciera aclaró no se requiere regulación especial. Se realizó taller al respecto
10 Transacciones recurrentes entre celulares: giros	Superintendencia aclaró que los giros recurrentes se vuelven clientes que deben ser evaluados.
12 Posibilidad de usar garantía del Fondo Nacional de Garantías (FNG) para cubrir riesgos de los bancos con corresponsales no bancarios	Se asignaron recursos de la Banca de las Oportunidades para este uso en el FNG
Estudios recomendados	
13 Preferencias de la población sobre productos de banca móvil	Consultoría acoge propuesta estudio de demanda de BCSC y Finamerica
14 Costos y comisiones de los diferentes actores	Estudio caso de negocio típico. DNP avanza en su contratación.
15 Transición impuestos para el comercio y otras soluciones	Consultoría propone estudio viabilidad económica y financiera

Como puede apreciarse, el principal tema regulatorio pendiente es el de encontrar un instrumento legal que permita una transición en la formalización tributaria de los comercios de tal forma que se puedan vincular masivamente al modelo de banca móvil con los gestores de red.

En el taller final de la consultoría se planteó también la posibilidad de considerar las transacciones de los usuarios de la BMT en los comercios como transacciones persona a persona, es decir, como parte del sistema de pagos, independientemente de la obligación de tributar sobre facturación de los comerciantes. Esta solución ha sido adoptada en países como Sur Africa para eliminar un obstáculo de gran complejidad para el desarrollo de la BMT.

En la discusión de las mesas de trabajo del taller final se alcanzó a percibir también la conveniencia de que en el futuro se examine un esquema más flexible de vinculación de personas no bancarizadas y de operaciones de micropagos.

Esta consultoría considera que las reglas del juego provenientes de la regulación deben ser estables y claras por lo menos durante el período en el cual los distintos actores estarán

diseñando y evaluando sus modelos de negocio. Muy probablemente de estos ejercicios resultarán consideraciones sobre la regulación existente que los agentes privados transmitirán en su momento a las autoridades para su estudio.

- **Nivel de competencia**

Las normas de competencia en Colombia excluyen la posibilidad de un sistema único de BMT que no considere la competencia.

En la discusión de las mesas de trabajo del taller final se consideró que para asegurar un nivel de eficiencia y de escala que garantice un bajo precio en condiciones de competencia, se requiere que los distintos modelos de negocio que se impulsen dentro del modelo de banca móvil operacional ofrezcan niveles de precios similares para el mismo producto y se garantice la interoperabilidad entre los bancos.

- **La educación del usuario**

Este tema se consideró como uno de los más relevantes para garantizar éxito en el desarrollo de la banca móvil transformacional en Colombia. El énfasis principal se da en el hecho de que puedan ser cumplidas las promesas de valor a los clientes, en condiciones de seguridad en el canal (reduciendo por ejemplo el riesgo de clonación) y de facilidad en su uso.

Se requieren programas de fidelización y una comunicación permanente con el usuario por parte de los agentes privados participantes en el negocio.

Adicionalmente, para generar confianza en los clientes, es importante diseñar campañas de divulgación y capacitación apropiadas para los distintos segmentos de clientes a los que va dirigido el servicio. En este proceso de capacitación es importante estandarizar la forma como los clientes deben hacer uso del servicio.

En este contexto, la consultoría propuso en el taller final el diseño de un paquete integral de capacitación al usuario como parte del apoyo del sector público al proceso.

5.2 Evaluación global

Si se tienen en consideración los elementos de juicio disponibles en este momento sobre la viabilidad y perspectivas de desarrollar en Colombia modelos de negocio dirigidos hacia la banca móvil transformacional y teniendo en consideración la regulación diseñada para el efecto, se puede llegar al siguiente planteamiento.

Existen en Colombia suficientes instituciones individuales con un grado de interés suficiente para avanzar a una fase subsiguiente. Dentro de estas entidades es preciso incluir aquellas que vienen avanzando ya en la realización de pruebas operativas.

Debe tenerse en cuenta que en esta fase subsiguiente del proceso se requerirá la realización de por lo menos las siguientes actividades por parte de los actores potenciales:

- Evaluación interna individual por parte de entidades financieras, operadores de celular, potenciales gestores de red y plataformas tecnológicas de los aspectos tecnológicos, jurídicos y regulatorios para llegar a un dimensionamiento preliminar.
- Contactos entre los distintos agentes para formalizar la evaluación de un caso de negocio específico según la combinación de agentes incorporados. Es muy posible que en esta etapa tomen iniciativa los operadores de celular entrando en contacto con las entidades financieras más afines a su negocio. Esto no descarta también iniciativas provenientes de gestores de red y plataformas tecnológicas.
- Evaluación de la factibilidad de cada modelo de negocio específico, incorporando los aspectos técnicos, de mercado, financieros y jurídicos del caso.
- Contactos eventuales de los agentes vinculados a cada modelo de negocio con las autoridades para aclaraciones sobre temas regulatorios.
- Diseño tecnológico, de productos, de contratación y otros requeridos para la puesta en marcha de cada modelo.
- Puesta en marcha de un piloto para probar la factibilidad del diseño.
- Evaluación de resultados, revisiones si es del caso y puesta en marcha de cada modelo específico.

Dentro del desarrollo de estas actividades por parte de los actores potenciales, debe preverse también un escenario en el cual las alianzas iniciales no sean posibles con unas entidades y se reinicie todo el proceso nuevamente con otras entidades.

Como puede apreciarse, esta etapa subsiguiente puede visualizarse como una etapa en la que el liderazgo principal corresponde al sector privado y por lo tanto el criterio será el de la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, es previsible que en esta etapa los agentes privados estén interesados en realizar consultas específicas al gobierno sobre temas que tengan que ver con la regulación o funciones públicas y en este contexto es fundamental que el sector privado participante en el proceso pueda seguir identificando un interlocutor institucional permanente en el proceso con el cual pueda establecerse la interlocución requerida. Este será tema de la estrategia propuesta hacia delante.

6. ESTUDIOS RECOMENDADOS QUE SURGEN DE LA CONSULTORIA

- En la fase 1 de la consultoría, el BCSC y Finamerica coincidieron en la importancia de hacer un estudio de base sobre las **necesidades financieras de la población objetivo**.

Ambas entidades consideran que, a pesar de estar cerca de estos segmentos, no se tiene información confiable y detallada sobre el tema, es decir, faltan estudios de demanda. Esto fue corroborado en el taller final de la consultoría.

- Los tres operadores de celular consideran conveniente para avanzar en una fase de discusión de grupo con los bancos la existencia de un estudio que evalúe los **costos y precios de modelos de negocio típicos** en los cuales participen distintos actores en un modelo de banca móvil transformacional. Este estudio sirve de referencia para las negociaciones de eventuales alianzas.
- En el Comité Gubernamental se consideró conveniente realizar un estudio de **costo-beneficio fiscal si se introdujera en el país una etapa de transición para los pequeños comercios que se formalicen**, con respecto a los tributos más importantes,

como son el IVA, el impuesto a las transacciones financieras y el ICA. El estudio debería incorporar una fase que estime la disposición de los tenderos a formalizarse frente a alternativas interesantes de negocios.

En el taller final de la consultoría se planteó también la posibilidad de considerar las transacciones de los usuarios de la BMT en los comercios como transacciones persona a persona, es decir, como parte del sistema de pagos, independientemente de la obligación de tributar sobre facturación de los comerciantes. Esta solución ha sido adoptada en países como Sur Africa para eliminar un obstáculo de gran complejidad para el desarrollo de la BMT.

El estudio costo-beneficio que se recomienda debería evaluar también esta última alternativa.

- Adicionalmente, para generar confianza en los clientes, es importante diseñar campañas de divulgación y capacitación apropiadas para los distintos segmentos de clientes a los que va dirigido el servicio. En este proceso de capacitación es importante estandarizar la forma como los clientes deben hacer uso del servicio.

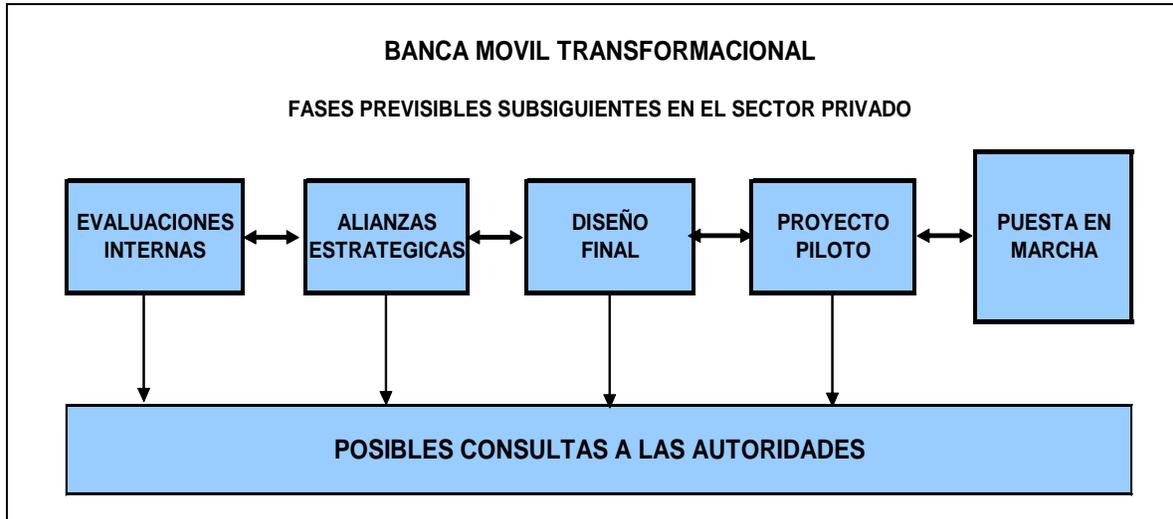
En este contexto, la consultoría propuso en el taller final el diseño de un **paquete integral de capacitación al usuario** como parte del apoyo del sector público al proceso.

7. ESTRATEGIA RECOMENDADA A SEGUIR POR LA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES EN LA ETAPA SUBSIGUIENTE

Según se ha comentado en este documento, es previsible que las entidades interesadas de los distintos grupos de actores potenciales entren en una etapa que comprende las fases de evaluaciones internas (tecnológicas, de mercado, financieras y jurídicas), de celebración de alianzas entre distintos agentes para llegar a un diseño y puesta en marcha del proceso, a partir de proyectos piloto, tal como se ilustra en la Gráfica No.8.

Gráfica No.8

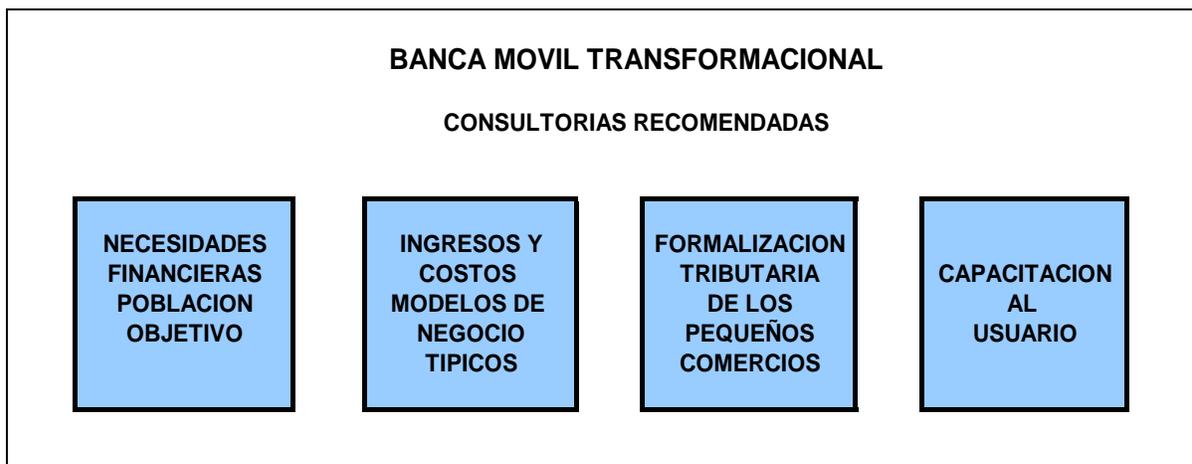
Fases previsibles subsiguientes de desarrollos por parte del Sector Privado



Esta etapa coincidirá por lo menos parcialmente con el desarrollo de las consultorías recomendadas para avanzar en el proceso, las cuales servirán de insumo importante para las evaluaciones y decisiones del sector privado. Estas consultorías están íntimamente ligadas con elementos de las fases planteadas en el anterior diagrama y debe recordarse que surgieron de recomendaciones de los mismos actores (Gráfica No.9).

Gráfica No.9

Consultorías recomendadas para el desarrollo subsiguiente del proceso



Teniendo en cuenta todo lo anterior, la Banca de las Oportunidades podría desarrollar actividades que busquen consolidar el proceso de banca móvil en las siguientes tres direcciones:

- Aprovechar el desarrollo de las consultorías para seguir en contacto con las entidades que han mostrado interés en este proceso y que han sido identificadas por esta consultoría, interactuando con ellas de manera que el contenido de esos estudios sea útil para el proceso.

Es importante que la Banca de las Oportunidades mantenga su labor de coordinación sobre el proceso, independientemente de cuál sea la entidad que contrate la consultoría. Por ejemplo, en el caso de la que está relacionada con el modelo de negocio y que será contratada por el DNP, se requiere continua interacción entre Banca de las Oportunidades y DNP a este respecto.

- Teniendo en consideración las actividades del sector privado señaladas en el Gráfico No.1, es muy probable que surjan consultas a partir de cada una de las fases señaladas. En este contexto es importante que la Banca de las Oportunidades mantenga operativamente el comité intergubernamental que siga sirviendo para evaluar y responder este tipo de consultas.
- Del desarrollo de las nuevas actividades y de la evaluación permanente del proceso por parte de la Banca de las Oportunidades, surgirá nueva información que es conveniente transmitir a todas las entidades que han mostrado interés, con el fin de mantener un alto nivel de motivación sobre el tema. Por ejemplo, en la medida que se desarrollen proyectos piloto que puedan tener carácter público, es fundamental que los potenciales actores de la banca móvil transformacional puedan estar informados al respecto.

Todo lo anterior apunta a la conveniencia de que la Banca de las Oportunidades designe permanentemente un funcionario con la responsabilidad de interactuar con las entidades que han mostrado interés en el proceso de banca móvil transformacional y que sirva de

interlocutor entre las distintas instancias del gobierno o de otros agentes del proceso de la banca móvil transformacional.

Finalmente, debe tenerse en consideración la importancia de mantener permanentemente el Interés del sector privado en avanzar en el proceso de evaluación y de decisiones requeridas para impulsar proyectos piloto y modelos de negocio relacionados con la BMT. La interlocución permanente de la Banca de las Oportunidades en esta dirección permitirá lograr ese objetivo.