

La importancia del USSD en la promoción de la competencia en los pagos por móvil

Operadores de redes de telefonía móvil como Safaricom (Kenya), Vodacom, Tigo y Airtel (Tanzanía) y Econet (Zimbabwé) ponen de relieve la importancia y el potencial de los modelos de negocios basados en operadores de telefonía móvil para propiciar la inclusión financiera. En cada uno de estos mercados, y en varios más, en los que los operadores de telefonía móvil pueden competir de forma efectiva en la prestación de servicios financieros móviles, hay más billeteras electrónicas registradas que cuentas bancarias¹. Y en cada uno de estos mercados, se están potenciando las plataformas de pagos por móvil para ofrecer otros servicios financieros, como instrumentos de ahorro y de crédito a escala.

Los beneficios inmediatos para la inclusión financiera son evidentes. Al mismo tiempo, esta función relativamente nueva de los operadores de telefonía móvil puede suscitar entre los organismos reguladores nacionales inquietudes acerca de la competencia. Ello se debe a que los operadores compiten con bancos y otros proveedores de servicios financieros móviles (terceras partes)² por la prestación de pagos por móvil, pero los operadores son además los propietarios de la infraestructura esencial de comunicaciones que se precisa para ofrecer ese servicio.

El servicio suplementario de datos no estructurados (*unstructured supplementary service data*, USSD), 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.

En esta reseña se explica la importancia del USSD para los pagos por móvil y se ponen de relieve los principales motivos de queja derivados del acceso limitado al USSD de que disponen los proveedores de servicios financieros móviles. Se analizan después diversos aspectos regulatorios, entre ellos cuándo se precisa la intervención del ente regulador, qué organismo es el más apropiado para dicha intervención y qué tipo de regulación es la más adecuada (CGAP, 2014)³.

USSD y tecnologías de la comunicación alternativas

El USSD no es el único servicio de comunicación disponible para los pagos por móvil. Otras opciones posibles son los mensajes de texto (SMS, servicio de mensajes cortos), el SIM Toolkit (entorno de programación integrado en la tarjeta SIM del usuario, o STK), Internet móvil y otras innovaciones más recientes que permiten interactuar con los clientes. Los proveedores de servicios financieros móviles optan por

alguna de estas alternativas en función de diversos factores, como el alcance (compatibilidad con los aparatos de teléfono), la experiencia del usuario, la seguridad, el costo y la facilidad de despliegue para el proveedor. La mayoría de los prestadores coinciden en que, al considerar todos estos factores, el USSD es hoy en día la mejor opción disponible para brindar servicios a clientes de ingreso bajo. Esta opinión se ve confirmada por el hecho de que en la mayor parte de los despliegues de gran escala de este tipo de servicios en todo el mundo se utiliza el USSD. Ello se debe a que esta tecnología funciona bien en la inmensa mayoría de los teléfonos, no exige modificar la tarjeta SIM ni utilizar una tarjeta nueva (ambas posibilidades complejas y a menudo costosas) y presenta notables ventajas de usabilidad y seguridad respecto de los SMS.

Hay algunas excepciones, como el caso de M-PESA, de Kenya, que usa la tecnología STK junto con el SMS codificado. No obstante, la tecnología STK requiere que el proveedor de servicios financieros móviles pueda acceder a la tarjeta SIM para aplicar en ella modificaciones, acceso del que raramente disponen los proveedores que no son operadores de redes de telefonía móvil. Otras alternativas prometedoras también presentan dificultades prácticas que obstaculizan su implantación a escala. Cabe destacar entre ellas la Internet móvil, que requiere que los clientes tengan teléfonos celulares habilitados para utilizar Internet, lo que no es el caso para la mayoría de los usuarios de ingreso bajo en la actualidad⁴. Por su parte, los teléfonos básicos pueden enviar SMS, pero este sistema no es tan seguro como el USSD y su modo de empleo es menos intuitivo y más problemático⁵.

El USSD también tiene limitaciones. La experiencia del cliente no es tan fluida ni ofrece los mismos elementos de seguridad que la tecnología STK o Internet móvil. Además, las sesiones en el USSD se pueden interrumpir, lo que potencialmente incrementa los costos y socava la confianza del cliente. Pese a esta y otras dificultades, la mayoría de los principales proveedores de servicios financieros móviles —muchos de ellos, operadores de telefonía móvil— utilizan el USSD. Entre los despliegues en gran escala de estos servicios en los que se emplea primordialmente el USSD figuran bKash (Bangladesh), WING (Camboya), EasyPaisa (Pakistán), ZAAD (Somalilandia), M-PESA y Tigo Pesa (Tanzanía) y EcoCash (Zimbabwé).

1 El número de cuentas activas es una medida más significativa, pero no se disponía de información sobre las tasas de actividad para las cuentas bancarias (CSMA, 2014b).

2 En esta reseña, por "terceras partes" se entiende bancos, otros operadores de telefonía móvil y proveedores de servicios financieros móviles no bancarios que no son operadores de telefonía.

3 Esta reseña se basa en gran medida en el documento de trabajo CGAP 2014, elaborado a partir de 40 entrevistas con operadores de redes de telefonía móvil, bancos, entes reguladores y terceras partes, así como con expertos del sector de más de 18 países.

4 La Asociación GSM (AGSM) calcula que la penetración mundial de teléfonos inteligentes (*smartphones*) crecerá hasta el 32 % en 2017 (el 20 % en África al sur del Sahara). Estos promedios muestran que el acceso universal a Internet móvil probablemente tardará todavía unos años en materializarse, especialmente para las personas no bancarizadas (GSMA, 2014a).

5 Asimismo, la combinación del SMS con respuesta interactiva de voz presenta limitaciones de costo y usabilidad, mientras que la tecnología de tarjeta SIM de capas superpuestas (véase <http://www.cgap.org/blog/china-%E2%80%93-future-leader-branchless-banking-poor>) y otras estrategias similares obligan a cada cliente a realizar cambios en su teléfono o en su tarjeta SIM, lo que añade costos y complejidad al despliegue de esta tecnología.

Suministrar infraestructura esencial a la competencia

Los proveedores de servicios financieros móviles que no son operadores de redes de telefonía móvil expresan tres tipos de quejas en relación con el acceso al USSD:

- **Los operadores de telefonía móvil pueden negar el acceso al USSD a los proveedores.** Esto es lo que ha ocurrido en Pakistán, donde los operadores por lo general solo están dispuestos a suministrar acceso al USSD a sus bancos de microfinanzas asociados, que de hecho forman parte del mismo grupo empresarial.
- **Los operadores de telefonía móvil suministran acceso, pero a un precio elevado.** Estas quejas se han dado en Nigeria, Kenya y Bangladesh, por ejemplo.
- **Los operadores de telefonía móvil suministran acceso, pero de escasa calidad.** Los problemas de calidad se refieren habitualmente a la elevada proporción de sesiones de USSD que se interrumpen abruptamente antes de que el cliente haya terminado su transacción. Esto repercute en la experiencia del cliente, en su confianza y en el precio efectivo del servicio.

Frente a las quejas sobre el acceso al USSD, los operadores de telefonía móvil aducen frecuentemente su inquietud por la posible congestión de la red y las repercusiones sobre la calidad de los servicios de voz y SMS. Si bien ninguno de los ocho operadores entrevistados en 2014 en siete países experimenta en la actualidad problemas de congestión de la red derivados del USSD, el impacto de un mayor volumen de tráfico de datos sobre sus redes es difícil de predecir y podría ser perjudicial para las redes que están alcanzando su capacidad máxima. Los operadores advierten además sobre la ausencia de medios de facturación operativos para el cobro del USSD (dado que este servicio se empleaba originalmente para sus transacciones internas y no para los clientes). Sin embargo, con frecuencia creciente, los agregadores u operadores pasarela del USSD —ubicados entre el operador de telefonía móvil y el proveedor de servicios financieros móviles— facturan directamente a los usuarios finales o a los proveedores de servicios financieros.

Los operadores de redes de telefonía móvil también tienen incentivos estratégicos para limitar el acceso al USSD. El derecho a suministrar USSD se adquiría habitualmente (de forma implícita) como parte de la licencia de telecomunicación de los operadores de telefonía móvil. Algunos operadores aducen que este elemento les proporciona una ventaja competitiva en la prestación de servicios financieros móviles, que pretenden conservar. Dos factores adicionales, sin embargo, complican la situación. El primero de ellos radica en que las telecomunicaciones son actividades típicamente sujetas a licencias y en las que el ente regulador tiene la función de promover la competencia efectiva, proteger los intereses del consumidor, ampliar el acceso a la tecnología y los servicios y evitar las deficiencias del mercado (Banco Mundial, InfoDev y Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2011). El segundo, mencionado

anteriormente, es que los operadores de redes de telefonía móvil autorizados a ofrecer servicios financieros tienen la capacidad para obstaculizar la actividad de la competencia limitando el acceso efectivo al USSD⁶.

Consideraciones en materia regulatoria

El hecho de que los operadores de redes de telefonía móvil compitan por la prestación de servicios financieros móviles y controlen el USSD plantea interrogantes sobre cuándo puede ser necesaria la intervención reguladora, qué ente regulador es el más apropiado para intervenir y de qué opciones se dispone en el momento de la intervención.

¿Qué ente regulador y qué estándar de competencia?

Por lo general, los organismos reguladores pertinentes son tres: el financiero, el del sector de las telecomunicaciones y el de la competencia. Debido al solapamiento de jurisdicciones y a las diferencias en los criterios de evaluación y de proceso, la coordinación entre los diferentes organismos reguladores es esencial. Por lo general, el ente regulador del sector de las telecomunicaciones es el más apropiado para dirigir las intervenciones referidas al USSD. Tanto el organismo regulador de las telecomunicaciones como el de la competencia tienen jurisdicción sobre los servicios de telecomunicaciones de los operadores de telefonía móvil. Sin embargo, para intervenir, el organismo regulador de las telecomunicaciones con frecuencia solo tiene que demostrar que la solución propuesta mantendrá o mejorará la competencia en el mercado, o que evitará situaciones en las que presumiblemente se producirán conductas contrarias a la competencia⁷. En cambio, la autoridad que regula la competencia debe sortear un obstáculo mayor para intervenir, pues habitualmente tiene que ajustarse a una definición rigurosa de lo que constituye una conducta contraria a la competencia. Por regla general, este organismo busca confirmar si se ha producido un “abuso de posición dominante” que perjudique a competidores y clientes. También debe determinar si el USSD puede considerarse “infraestructura esencial”, lo que supone un criterio jurídico estricto.

Por su parte, para el ente regulador financiero será más complicado intervenir, aunque no imposible⁸. Por ejemplo, puede otorgar al operador de redes de telefonía celular, o a una de sus entidades instrumentales, la licencia para realizar pagos por móvil a condición de que suministre acceso al USSD a proveedores de servicios financieros móviles de la competencia.

Una dificultad que puede presentarse es que el organismo regulador que identifique el problema no sea el más indicado para intervenir. Esto vuelve aún más importante la coordinación entre los entes reguladores. Por ejemplo, el organismo regulador financiero podría identificar conflictos potenciales por el acceso al USSD (a través de

6 En la economía de competencia, este hecho se conoce como exclusión vertical: una empresa integrada verticalmente —es decir, una compañía presente tanto en el mercado de insumos (*upstream market*) como en el de productos (*downstream market*)— ejerce su poder en el primero para limitar el suministro efectivo de sus insumos a sus competidores en el mercado de productos finales, impidiendo así la competencia de estos (CGAP, 2014).

7 En consonancia con sus objetivos, entre los que habitualmente figura garantizar un mercado de telecomunicaciones eficiente y competitivo.

8 Se presentan complicaciones, por ejemplo, cuando el ente regulador financiero no otorga al operador de telefonía móvil una licencia para realizar pagos por móvil (mediante la emisión, por ejemplo, de una carta de no objeción). En tales casos, el organismo regulador financiero carecería de jurisdicción sobre los operadores de redes de telefonía móvil.

sus licenciatarios), pero tendría que trabajar en conjunto con el ente de telecomunicaciones para regular adecuadamente la actividad de los operadores de telefonía móvil. Esto es lo que ocurrió en Bangladesh, donde el Banco Central requirió la intervención de la Comisión Reguladora de las Telecomunicaciones tras recibir reclamaciones sobre problemas en el acceso al USSD.

¿Hay que regular el USSD?

Uno de los principios rectores de la actividad regulatoria consiste en que esta debe ser lo menos restrictiva posible (en este caso, en lo que respecta a los operadores de telefonía móvil) para conseguir el objetivo que se pretende (aumento de la competencia y beneficio del consumidor), y debe además guardar la debida proporción con el riesgo que se enfrenta⁹. La forma en que se aplique este principio en el contexto del acceso al USSD será específica de cada mercado. No obstante, vale la pena considerar la siguiente progresión de opciones para los entes reguladores:

1. Las fuerzas del mercado. Para cualquier mercado, la mejor solución que inicialmente cabe esperar es la concertación de convenios comerciales entre los operadores de redes de telefonía móvil y terceras partes para el suministro del USSD. Con ello se promovería la competencia y el desarrollo del mercado de servicios financieros móviles sin imponer restricciones a dichos operadores¹⁰.

Para promover esa solución, los entes reguladores pueden probar un enfoque “blando” de persuasión moral, manifestando que prefieren que los operadores de telefonía móvil suministren acceso al USSD (y exponiendo los fundamentos correspondientes). Diversos bancos centrales, entre ellos los de Kenya y Sudáfrica, han comunicado preferencias similares acerca de otras cuestiones relativas a la competencia, como la interoperabilidad en los pagos minoristas.

2. Mecanismo para la resolución de disputas. En los mercados en los que no llegan a concertarse convenios comerciales, se puede recurrir a un mecanismo coordinado para la resolución de disputas, conforme al cual el ente regulador financiero y el de las telecomunicaciones (y posiblemente el de la competencia) podrían intervenir de manera conjunta para resolver cuestiones relacionadas con el acceso, la tarificación y/o la calidad del servicio. Este enfoque permitiría a los entes reguladores comprender la posición de cada una de las partes interesadas. Así, los operadores de redes de telefonía móvil tendrían la oportunidad de explicar sus argumentos para la restricción del acceso, como por ejemplo el posible impacto que tendría el suministro de USSD a gran escala sobre su actividad principal de telecomunicaciones. También proporcionaría a todas las partes la oportunidad de comunicar y detallar

sus respectivas posturas acerca de la calidad, la tarificación y el costo del USSD. Los organismos reguladores de Bangladesh han adoptado un planteamiento de este tipo al constituir un comité consultivo sobre el USSD, integrado por representantes del Banco Central de Bangladesh, el ente regulador de las telecomunicaciones, la asociación de telecomunicaciones y varios bancos. La pretensión de este comité es conocer mejor la situación y actuar como canal para el diálogo sobre el acceso al USSD.

El resultado ideal de la aplicación de un mecanismo para la resolución de disputas, que contase además con la participación del sector privado, sería un convenio de mediación mutuamente aceptable. Todo mecanismo para la resolución de disputas debe tener cierta vigencia en el tiempo para que las nuevas diferencias que pudieran surgir se resuelvan diligentemente.

3. Regulación. La intervención regulatoria está justificada cuando el mecanismo para la resolución de disputas no da lugar a una solución mutuamente aceptable y se considera que la negación del suministro de USSD dificulta la competencia. En tales casos, la forma de intervención más adecuada consiste en exigir a los operadores de redes de telefonía móvil que suministren acceso al USSD, pero sin regulación tarifaria. Por ejemplo, esta intervención puede ser la más idónea cuando un operador de telefonía móvil tiene un peso significativo en el mercado de voz y compite en el mercado de servicios financieros móviles.

Cuando se plantean controversias sobre la calidad del acceso al USSD que no pudieron resolverse con los acuerdos sobre nivel de servicio suscriptos entre los operadores de telefonía celular y otros proveedores de servicios financieros móviles, el ente regulador puede considerar la introducción de estándares mínimos de calidad. Estos podrían adoptar la forma de un porcentaje máximo de sesiones que pueden interrumpirse por causas atribuibles al operador de redes de telefonía móvil, a partir de las cuales se pueden imponer multas u otras sanciones. El Organismo Regulador de Servicios de Rwanda (Rwanda Utilities Regulatory Agency, RURA) ha aprobado normas de este tipo para el servicio de voz, que establecen en un 2 % trimestral la tasa máxima de llamadas interrumpidas (RURA, 2013). Una de las dificultades que entraña esa regulación es identificar con precisión la causa por la que se interrumpe cada sesión del USSD. Las deficiencias de calidad podrían obedecer a una inversión insuficiente o una degradación selectiva de la calidad por parte del operador de telefonía móvil, aunque también podrían deberse a motivos ajenos al operador¹¹.

Cuando se usan las tarifas del USSD para obstaculizar la competencia, especialmente en el caso de operadores dominantes de redes de telefonía móvil, pueden ser necesarias medidas adicionales. La regulación de tarifas basada en la consideración detallada de los costos puede

9 Por ejemplo, excluir a los operadores de redes de telefonía celular del mercado de servicios financieros móviles (con el objeto de eliminar el incentivo de los operadores a restringir el acceso al USSD) es una medida mucho más restrictiva que una regulación que obligue a suministrar acceso al USSD, y podría resultar innecesariamente lesiva para el consumidor. Además, solo se limitarían los incentivos para dificultar la actividad de los competidores si los operadores creyeran que las regulaciones son permanentes. Dado que los operadores de redes de telefonía celular desempeñan una función cada vez más importante en el servicio de pagos por móvil, aun aquellos que actúan en mercados en los que se ha restringido su función podrían seguir teniendo incentivos para poner obstáculos a la competencia por si se modificaran las regulaciones.

10 Esto podría suceder por diversos motivos, como el temor a otras alternativas (la regulación tarifaria directa, por ejemplo), la percepción de los operadores de telefonía celular de que la limitación del acceso efectivo al USSD podría influir en la disposición del ente regulador a autorizarlos a prestar servicios financieros móviles, el hecho de que los operadores consideren que el USSD constituye una oportunidad importante para generar ingresos, o la existencia previa de un mercado para el USSD ajeno a los servicios financieros móviles.

11 La degradación selectiva es técnicamente posible, aunque, según la información disponible, su aplicación es dificultosa y extremadamente difícil de demostrar. Aunque pudiera probarse un desfase en la calidad del USSD, no siempre resulta sencillo determinar la causa de una calidad deficiente. El punto de falla podría encontrarse, por ejemplo, en el proveedor de servicios financieros móviles, en el operador pasarela del USSD o en el de la red de telefonía móvil.

ser compleja, su control puede requerir mucho tiempo y puede resultar una tarea sumamente difícil de realizar de forma correcta. Por consiguiente, conviene evitarla en la medida de lo posible¹². Sin embargo, quizá resulte adecuado aplicar una norma sencilla, por ejemplo, exigir que las tarifas del USSD se apliquen de forma no discriminatoria, especialmente al proveedor de servicios financieros móviles del propio operador de telefonía celular o a su entidad bancaria asociada¹³. Los organismos reguladores del Perú han adoptado este planteamiento y exigen que los operadores de telefonía celular establezcan una entidad separada para prestar servicios de pagos por móvil, lo que permite detectar con facilidad las tarifaciones discriminatorias del USSD¹⁴.

Las alternativas enumeradas anteriormente brindan a los entes reguladores una posible secuencia de opciones a considerar; no obstante, en última instancia, las condiciones específicas del mercado determinarán cuál es la función óptima del organismo regulador. Por ejemplo, la Comisión de Regulación de Comunicaciones de Colombia exigió recientemente que se facilitara el acceso al USSD tras el fracaso de prolongadas negociaciones entre los bancos y los operadores de redes de telefonía móvil sobre ese particular¹⁵. La Comisión consideró adecuado aplicar esta medida, sin recurrir a un mecanismo para la resolución de disputas, debido en parte a las prácticas previas de los operadores de telefonía móvil, que cobraban tarifas muy elevadas por servicios de mensajes de texto relacionados con servicios financieros móviles. Resulta prematuro extraer conclusiones sobre buenas prácticas, dado que estas y otras intervenciones se han producido muy recientemente.

Conclusión

Desde la perspectiva de la inclusión financiera, queda ampliamente demostrado el valor de permitir que los operadores de redes de telefonía celular ofrezcan directamente servicios de pago por móvil, y aún queda mucho trabajo por hacer para lograr que más países adopten regulaciones que permitan a esos operadores prestar servicios financieros móviles. Sin embargo, es también importante verificar que bancos y otras terceras partes debidamente reguladas que brindan servicios financieros móviles puedan competir en igualdad de condiciones. En este proceso, fomentar un mejor acceso al USSD es un paso importante, al menos hasta que el uso de Internet móvil esté más generalizado, lo que reducirá la dependencia del USSD.

En esta reseña se han puesto de relieve varias conclusiones clave. En primer lugar, el USSD sigue siendo la mejor opción disponible hoy día para los proveedores de servicios financieros móviles. En segundo lugar, si bien los entes reguladores tienen buenos motivos para alentar a los operadores de redes de telefonía móvil a ofrecer un acceso confiable al USSD, esto debe hacerse del modo menos

restrictivo posible para los operadores, preferiblemente mediante convenios comerciales con los proveedores de servicios financieros móviles. En tercer lugar, en los casos en que no se logren esos acuerdos, los organismos reguladores deben considerar la creación de un mecanismo coordinado para la resolución de disputas que permita comprender mejor esta compleja cuestión y promover soluciones mutuamente aceptables antes de proceder a una intervención directa. No obstante, cuando esos mecanismos no logren soluciones satisfactorias, puede resultar apropiada la intervención regulatoria, plasmada en la obligación de suministrar acceso al USSD. Por último, a lo largo de este proceso, es esencial la coordinación entre los organismos de regulación financiera y del sector de las telecomunicaciones.

En el futuro, posiblemente surjan nuevas tecnologías (Internet móvil y de otro tipo) que puedan desempeñar la función que actualmente cumple el USSD. Siempre que sea posible, más que centrarse en exclusiva en el USSD, los entes reguladores deben procurar supervisar el acceso a todas las tecnologías que cumplan debidamente esta función.

Bibliografía

Banco Mundial, InfoDev y Unión Internacional de Telecomunicaciones (2011), *Telecommunications Regulation Handbook*, edición décimo aniversario, Washington, DC: Banco Mundial, InfoDev y Unión Internacional de Telecomunicaciones, abril.

CGAP (2014), *Mobile Payments Infrastructure Access and Its Regulation: USSD*, documento de trabajo, Washington, DC: CGAP, mayo de 2014. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Working-Paper-Mobile-Payments-Infrastructure-Access-and-Its-Regulation-May-2014.pdf>

GSMA (2014a), *Smartphones and Mobile Money: The Next Generation of Digital Financial Inclusion*, documento de análisis del GSMA, julio.

GSMA (2014b), *State of the Industry 2013, Mobile Financial Services for the Unbanked*, GSMA.

RURA (2013), *Regulations for Quality of Service of Cellular Mobile and Fixed Networks Services*, RURA, febrero.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a Geeta Singh y a su equipo de Genesis Analytics por su labor sobre el documento de trabajo del CGAP en el que se basa esta reseña (CGAP, 2014). Desean también dar las gracias a las numerosas personas de cada una de las organizaciones entrevistadas para este documento de trabajo, y a Johann Bezuidenhout por sus útiles apreciaciones, así como a los colegas del CGAP Camille Busette, Xavier Faz, Rafe Mazer, Claudia McKay, Anna Nunan, Stefan Staschen y Michael Tarazi.

12 Establecer una tarifa demasiado baja puede desincentivar la inversión de los operadores de redes de telefonía móvil en el USSD y en el mantenimiento de la calidad del servicio, pero fijar una tarifa extremadamente alta podría suponer la exclusión de terceras partes proveedoras de servicios financieros móviles.

13 En Sudáfrica, antes de la introducción de los servicios financieros móviles, existía ya un mercado para el USSD en el que se vendían, por ejemplo, tonos de llamada para móviles. La normativa vigente que establece el derecho de los proveedores de servicios de valor añadido a acceder al USSD con tarifas no discriminatorias es igualmente aplicable a los proveedores de servicios financieros móviles.

14 No desaparece el riesgo de que se infle la tarifa de la entidad instrumental del operador de telefonía móvil, a modo de precio de transferencia, sin que ello repercuta sobre las ganancias del grupo.

15 Para obtener más información, véase <http://www.crcm.gov.co/>.

AUTORES:

Michel Hanouch y Gregory Chen