CGAP

ENFOQUES

# Posibilidad de hacer (pequeños) depósitos y pagos en cualquier lugar

N° 45
Abril de 2008

Ignacio Mas

En este documento presentamos las formas en que se pueden hacer en la propia vecindad pequeños depósitos en la cuenta bancaria por medio de diversos puntos de transacciones en efectivo. De hecho, la compra y venta de depósitos (es decir, depositar y retirar dinero de una cuenta corriente) es sólo uno más de los productos que puede ofrecer la tienda o el supermercado local, además de pasta de dientes y tarjetas prepagadas de telefonía móvil.

Los puntos bancarios minoristas trabajan para todos los bancos y las personas distribuyen sus negocios entre dichos puntos basándose en la calidad y fiabilidad de su servicio de gestión del dinero, las comisiones que cobran y, tal vez, la gama de otros productos (pan, leche) que pueden comprar al mismo tiempo. Ni el depositante ni el banco tienen que tener un determinado nivel de confianza en el establecimiento minorista, aparte del que cabría esperar normalmente cuando se compra pasta de dientes o una tarjeta prepagada de telefonía móvil. Los bancos, lo mismo que Colgate con la pasta de dientes, pueden centrar su atención en la calidad del producto y en su mercadotecnia (es decir, el valor de la marca) y pueden dejar las operaciones minoristas en manos de agentes independientes Los bancos que mantienen estos depósitos no necesitan tener ninguna relación contractual con los mismos establecimientos minoristas.

Existe un interés cada vez mayor en lo que se ha denominado "banca sin sucursales". No es probable que los bancos lleguen nunca a prestar servicios en todas partes abriendo sucursales en todos los lugares, por lo que deben aprovechar las redes existentes de distribución al por menor. En cualquier lugar hay una actividad comercial —una tienda, un quiosco— y, por lo tanto, tiene que haber la posibilidad de que los bancos aprovechen estos servicios para canalizar sus productos a todos los clientes en cualquier circunstancia y dondequiera que se encuentren. Lógicamente las instituciones reguladoras se preocupan por la confianza en la interrelación minorista: ¿qué ocurre, por ejemplo, si el depositante entrega su dinero en un establecimiento minorista, pero éste no hace que se lo acrediten? El CGAP ha sido siempre el primero en tratar de asegurar un marco regulatorio adecuado para estas actividades; no minimizamos estas preocupaciones, pero tratamos de resolverlas (Lyman, Pickens y Porteous 2008).

**No es probable que los bancos lleguen nunca a prestar servicios en todas partes abriendo sucursales en todos los lugares, por lo que deben aprovechar las redes existentes de distribución al por menor.**

Los enfoques actuales de la banca sin sucursales, es decir, lo que denominamos "versión 1.0", se basan en bancos que aceptan depósitos mediante contratos con agentes independientes a las que utilizan como sus canales minoristas. Pero aún en los casos en que este modelo se ha desarrollado más —primero en Brasil, después en países como Filipinas, Perú y Colombia, y pronto en Bolivia, México, India y Pakistán— los reglamentos bancarios exigen a los bancos mantener la responsabilidad legal y financiera de las actividades de todos sus minoristas. Los bancos pueden subcontratar las operaciones, pero no pueden delegar también las responsabilidades. De hecho, las reglamentaciones de la mayoría de estos países exigen a los bancos concertar contratos exclusivos con sus concesionarios minoristas y, en muchos casos, todos y cada uno de éstos deben estar autorizados por el organismo regulador del banco.

Todo ello tiende naturalmente a reducir el atractivo para los bancos de concertar tales acuerdos y fragmenta el universo de minoristas en concesionarios exclusivos de un banco. Es posible que los bancos consigan reducir sus costos, pero estos acuerdos con minoristas no transforman la naturaleza del problema. Sigue resultando difícil y costoso para los bancos realizar esta actividad cuando el volumen de depósitos es relativamente bajo porque son bajos la densidad de población o los niveles de ingreso.

En este número de Enfoques se presenta un método alternativo, *sistémico*, de banca sin sucursales, una "versión 2.0", en la que no es necesario que un banco tenga una relación contractual con ninguno de los cientos o miles de minoristas a través de los cuales acepta depósitos o satisface necesidades de liquidez de sus clientes. Se realiza esto dentro de un ecosistema más fragmentado en el que cada actor desempeña una función más especializada, adaptada a sus ventajas comerciales comparativas, pero el conjunto de los actores puede gestionar más eficientemente los riesgos de la transacción. Con una combinación apropiada de tecnología, gestión empresarial, organización del mercado y normas de protección del consumidor, es posible que ni los depositantes ni sus bancos tengan que cifrar su confianza en el establecimiento minorista. El resultado final es que los bancos pueden crear estrategias minoristas mucho más flexibles.

El requisito en que se basa la v2.0 es que cada establecimiento minorista debe tener una cuenta bancaria con la que pueden compensarse en tiempo real todas las transacciones en efectivo de los clientes. Llamamos al banco del minorista el "banco adquirente", que puede ser o no el mismo que el banco del cliente ("emisor"). El establecimiento minorista que acepta un depósito en efectivo ve que el banco adquirente quita instantáneamente esa misma cantidad de su cuenta. De igual forma, un minorista que pague la cantidad en metálico que retira un cliente ve que automáticamente su banco adquirente acredita esa misma cantidad en su cuenta. De esta forma, la posición financiera del agente con respecto al cliente y a su banco emisor es asumida inmediatamente por el banco adquirente del agente. Se aísla así al cliente y a su banco emisor del riesgo crediticio del agente. Se convierte ahora en una transacción interbancaria normal y, por lo tanto, se desarrolla plenamente en el ámbito del sistema bancario regulado.

Desde un punto de vista técnico, la v2.0 exige que el establecimiento minorista y su banco adquirente tengan una capacidad de procesamiento seguro y en tiempo real de las transacciones, ya sea en línea, utilizando una conexión inalámbrica o por Internet, ya sea fuera de línea, utilizando tarjetas inteligentes que puedan actualizar los saldos y registrar las transacciones. También es necesario que haya una red de pagos que permita al banco adquirente del minorista contabilizar y asentar las transacciones realizadas con todos los bancos emisores participantes. Existen tecnologías seguras comprobadas para estos dos aspectos.

Desde un punto de vista regulatorio, la v2.0 exige que los bancos puedan operar por medio de redes compartidas de agentes independientes que cuenten con las debidas salvaguardias tecnológicas y de protección del consumidor para reducir al mínimo la exposición de los clientes del banco al riesgo del agente. Además, el gobierno puede crear una red paralela de agentes de confianza (integrada por oficinas municipales, escuelas, centros médicos, etc.) que puedan facilitar el debido conocimiento del cliente en nombre de todos los bancos, en zonas remotas donde costaría mucho a los bancos desplegar su propia infraestructura. Habría que insistir más en una reglamentación bancaria centrada en mantener el valor de las cuentas de los clientes, liberalizando a la vez los reglamentos sobre las interfaces con los clientes.

Desde un punto de vista comercial, los bancos tendrían que volver a evaluar las oportunidades de que disponen actualmente gracias a la nueva tecnología para aprovechar todo el potencial de la banca sin sucursales a fin de que todos puedan tener acceso a servicios financieros básicos. Las redes de agentes compartidas, junto con un diseño apropiado de los productos, campañas eficaces de mercadotecnia y plataformas baratas de procesamiento de las

transacciones, pueden aportar soluciones viables para las poblaciones destinatarias de bajos ingresos. Pero para que los bancos se sientan cómodos al compartir sus redes de agentes, deben comprender que es mejor conseguir un alcance más amplio que tener el control operacional de menos agentes, así como la necesidad de competir basándose en productos y servicios de calidad superior, en lugar de tratar de establecer zonas geográficas exclusivas interponiendo obstáculos mayores al acceso de otros.

El sistema que se presenta en este documento no está comprobado: no hay ningún ejemplo de la v2.0 de banca sin sucursales que funcione en ningún lugar del mundo hoy en día. Sin embargo, existen ya la mayoría de los elementos. Visa y MasterCard son ejemplos de redes de pago con tarjeta que separan la función de los bancos que sirven a los clientes y los establecimientos minoristas. La popularidad de las tarjetas y las redes de cajeros automáticos demuestra el valor de compartir la infraestructura, lo que permite a los clientes retirar dinero de sus cuentas o pagar la adquisición de bienes en cualquier lugar. Es más complicado aplicar esto a los depósitos ya que los desembolsos de los clientes al minorista exponen a los clientes y a sus bancos al riesgo crediticio del agente. Es éste el problema concreto al que se aplica la solución que aquí se propone.

Los problemas principales para realizar esta propuesta serán (*i*) establecer un marco regulador apropiado que permita ensayar nuevos modelos de distribución bancaria adaptados a poblaciones rurales y de bajos ingresos, garantizando a la vez los objetivos de política de proteger al consumidor y mantener la confianza en el sistema bancario; (*ii*) convencer a los bancos de los beneficios de compartir sus redes de agentes en zonas con poblaciones rurales de ingreso bajo y, por consiguiente, de competir basándose en la calidad de los productos y servicios y no en la cobertura geográfica; y (*iii*) desarrollar un modelo de negocios que recompense debidamente a todos los participantes, proporcionando, a la vez, soluciones de bajo costo para los productos de transacciones y ahorro de bajo valor destinados a los segmentos objetivo. Aunque estas cuestiones se hallan todavía en debate, convendría que los encargados de las políticas tomaran medidas pragmáticas que les permitan ensayar diversas posibilidades de realizar la banca sin sucursales. Lo que aquí se propone puede ser más bien una meta a alcanzar que una solución inmediata.

## Ámbito de aplicación y enfoque

Sólo un tercio de la población de los países en desarrollo tiene alguna forma de ahorro financiero en instituciones oficiales. En muchos países, este dato estadístico es inferior a otros indicadores del desarrollo socioeconómico: acceso a la educación, programas de vacunación, alcantarillado, sistemas de agua potable, etc.

Este documento se refiere fundamentalmente a quienes no pueden disponer de los servicios de instituciones financieras oficiales por "limitaciones del lado de la oferta": lejanía de una sucursal bancaria, incomodidad (por ejemplo, largas colas, sensación de intimidación) o costos elevados. Utilizamos el término "banco" en el sentido más amplio: cualquier institución oficialmente autorizada a aceptar depósitos del público. Este documento se centra exclusivamente en cuentas "transaccionales", que tienen tres características básicas:

- Están prefinanciadas (es decir, no son cuentas de crédito).
- Pueden obtenerse los saldos cuando se soliciten.
- Están habilitadas principalmente para pagos electrónicos.

Así pues, en su forma más fundamental, estas cuentas transaccionales no incluirían facilidades de sobregiro o privilegios de extensión de cheques,

y podrían venderse como "cuentas bancarias" o cuentas "prepagadas". Los titulares de una cuenta transaccional pueden acumular saldos que pueden utilizar libremente en cualquier momento (hasta determinados límites, según el nivel de conocimiento del cliente que se haya obtenido), así como enviar y recibir pagos por medios electrónicos. En este documento no se trata de productos de ahorro, crédito o seguros más especializados, que entrañan una mayor necesidad de conocer las características del cliente y que plantean una gama más amplia de problemas de protección del consumidor. Pero la posesión de una cuenta transaccional puede servir como un "producto de entrada" que respalde el suministro de esos otros productos financieros vinculándolos electrónicamente con la cuenta transaccional. A través de una cuenta transaccional se puede financiar o reembolsar un depósito a plazo o cuenta o préstamo y puede obtenerse el saldo correspondiente.

El término "depósito" se utiliza en todo este documento para indicar la entrega de dinero por parte del cliente en un punto de prestación de servicios bancarios, ya sea con la finalidad de almacenar valor (ahorro) o transmitir valor a otra parte (transacción).

Se pueden realizar ambas cosas a través de la cuenta transaccional del cliente y, por lo tanto, son operaciones con un tratamiento técnico análogo.

Este documento se centra en los canales de prestación de servicios bancarios al por menor: los puntos a través de los cuales los clientes interactúan con sus bancos. Este elemento de la cadena de prestación de servicios bancarios introduce la rigidez operativa y el alto costo de las transacciones, que constituyen la mayoría de los obstáculos al acceso procedentes "del lado de la oferta" a los que se ha aludido más arriba, entre los que figuran la *ausencia* total de puntos de servicio en muchas zonas donde vive la población pobre. La *confianza* es la cuestión real que plantea estos problemas en la prestación de servicios bancarios al por menor, y no la necesidad de una infraestructura minorista local. Al elaborar un nuevo enfoque de las operaciones bancarias minoristas, analizaremos cada una de las cosas que pueden ir mal en una transacción al por menor, en la que puede haber un abuso de confianza por omisión o por comisión, y explicaremos cómo pueden resolverse estos problemas de forma relativamente directa y barata utilizando las tecnologías apropiadas.

En nuestro análisis de enfoques comerciales y reglamentarios alternativos con respecto a las actividades minoristas de los bancos, nos basamos en varias analogías. Se utilizan la Coca-Cola y las tarjetas prepagadas de telefonía móvil para explicar las posibilidades de las redes minoristas. Examinamos también cómo las instituciones reguladoras de las telecomunicaciones utilizan la noción de "separación de redes" para aplicar la reglamentación lo más estrictamente posible a aquellas actividades específicas que son las que dan lugar a los problemas reglamentarios identificados.

Todas esas analogías se relacionan con la especialización: distribuir las funciones minoristas flexiblemente entre una gama de actores participantes, y circunscribir los reglamentos con la mayor precisión posible a los puntos donde surgen los riesgos prudenciales o de conducta del mercado. Se podrán reorganizar así las funciones bancarias entre los diversos actores, a los que es posible unir por medio de una interacción normal de fuerzas del mercado, para que ofrezcan un conjunto más amplio de opciones a un conjunto más amplio de personas.

En la sección siguiente de este documento se expone nuestra idea de las redes compartidas de prestación minorista de servicios bancarios y las importantes repercusiones que tiene para todos los participantes

en una transacción bancaria. Expondremos después los enfoques actuales de banca sin sucursales y los obstáculos que impiden la puesta en práctica de nuestra idea. Presentaremos después en detalle una solución propuesta para superar tales obstáculos. En la sección final expondremos las repercusiones para la regulación bancaria.

## El poder de las redes de minoristas independientes distribuidos

La mayor parte de las empresas que existen en el mundo no tienen sus propios establecimientos minoristas. Al contrario, eligen vender sus mercancías por medio de una diversa gama de puntos de venta de terceros, de modo que pueden aprovechar instalaciones y relaciones con consumidores ya existentes de una forma oportunista y ampliamente reproducible. En lugar de incurrir en los grandes costos fijos de una infraestructura propia de establecimientos, sus costos de venta (comisiones) dependen totalmente de las ventas. Es más, la mayor parte de las empresas son "mayoristas"; tener un establecimiento minorista constituye la excepción[1].

Consideremos dos ejemplos que muestran cómo modelos de distribución indirectos de gran éxito impulsan a las empresas y transforman los mercados.

### Coca-Cola

¿Por qué a la Coca-Cola, una compañía mundial con un volumen de negocios anual de US$40.000 millones, se le ha ocurrido hacer llegar las latas y botellas de Coca-Cola a menos de 15 minutos de cada persona del planeta? ¿Y por qué instituciones financieras como Barclays y Wells Fargo, con volúmenes de negocios similares, ni siquiera pensarían en proporcionar ese nivel de servicios en todo el mundo? Prescindamos de los créditos y cheques y de todas las cuestiones de reembolso de los clientes relacionadas con ellos ¿por qué compañías bancarias tan sólidas no conspiran para hacerse con el mercado mundial de los ahorros transaccionales del mundo precisamente donde más débil es la competencia?

Los grandes bancos (nacionales o internacionales) parecen realmente haber optado por abandonar muchos mercados locales dejando el campo abierto a una multitud de actores menores. ¿Por qué? ¿Es *necesario* que sea esto así? Es aquí donde puede ser instructiva la analogía de la Coca-Cola. Esta empresa no ignora a la gente pobre, en cualquier lugar en que se halle, que pueda encontrar valor en una de sus bebidas no alcohólicas y, en cambio, ¿por qué los grandes bancos renuncian a esas personas como clientes?

La razón convencional es que los márgenes sobre los depósitos son realmente demasiado pequeños para atraer a instituciones oficiales establecidas. Pero, de nuevo, ¿por qué debe ser esto así? Hay cuatro razones por las que los productos de ahorro deberían ser al menos tan rentables, si no más, que la venta de Coca-Cola a personas pobres.

Primero, el valor de transacción de una bebida sin alcohol sería inferior al de un depósito normal en la mayoría de los casos[2]. Por lo tanto, la Coca-Cola que vende una bebida sin alcohol tendría que reducir mucho más los costos de la transacción que un banco que intenta atraer ese depósito adicional.

Segundo, la Coca-Cola tiene una voluminosa masa física, lo que no tienen los productos de ahorro, ya que son sólo *información*, un pagaré del banco que puede registrarse en un papel (recibo o libreta bancaria) o simplemente en forma electrónica. El suministro de

1 Incluso las empresas que cuentan con sus propios establecimientos los suelen tratar como establecimientos emblemáticos de comercialización para apoyar sus negocios mayoristas. Muchas manufacturas de ropas de marca colocan un establecimiento importante en una de las calles principales, pero esperan conseguir un gran volumen de ventas por medio de canales independientes, tales como los grandes almacenes.

2 He aquí un cálculo aproximativo. Consideremos una familia que vive con $2 al día por persona, cantidad baja pero no de las familias más indigentes. Si trabaja la mitad de la familia (es decir, sin contar a los muy jóvenes o ancianos), el sueldo diario medio efectivo es $4. Una Coca-Cola cuesta (digamos) 50 centavos. Así pues, la compra de una Coca-Cola equivale a hacer un depósito del 12,5% de un sueldo personal diario, lo que no deja de ser razonable (y cabe recordar que esta comparación entre la Coca-Cola y una transacción de ahorro se basa en una persona que gana un salario y hace un depósito *cada día*).

productos de ahorro requiere tomar dinero, lo que entraña costos de seguridad y transporte, pero la compra de una Coca-Cola entraña exactamente las mismas necesidades de gestión del dinero para los comerciantes.

Tercero, el modelo de venta de la Coca-Cola es altamente transaccional, ya que la repetición de la compra y la lealtad del cliente se consiguen sólo gracias a costosos esfuerzos de valoración de la marca y diferenciación del producto. La prestación de servicios bancarios es una cuestión de relaciones: es muy probable que yo entregue hoy mis ahorros a la misma institución que ayer. No pongo en duda mi lealtad al banco cada vez que deposito una cantidad, lo mismo que cada vez que voy a una tienda a comprar un refresco. Al ser un negocio basado en la relación, deberá ser más fácil para los bancos obtener una buena rentabilidad de los clientes a partir de transacciones de poco valor.

Por último, se podría aducir que el ahorro satisface una necesidad más básica y, por lo tanto, los clientes podrían estar más dispuestos a pagar el servicio o a soportar incomodidades para conseguirlo[3].

Entonces, ¿qué es lo que impide la "cocacolización" de los servicios bancarios? Una posibilidad es que la falta de servicios bancarios se debe sencillamente a la debilidad de la demanda subyacente[4]. Pero, ¿cómo puede ocurrir esto? No queremos depender de la analogía de la Coca-Cola, pero la utilización de la expresión "cocacolización de los servicios bancarios" no es tan frívola como podría parecer. Por "cocacolización" entendemos el diseño de un modelo de negocios escalable que permita prestar los servicios con el bajo costo y la baja densidad de distribución necesarios. Se caracteriza fundamentalmente por un modelo de distribución plenamente desarrollado que se basa en una red de distribuidores (de productos múltiples), la cual está apoyada, a su vez, por una cadena de valor altamente estructurada que describe claramente cómo se va distribuyendo el valor a través del propietario de la marca, el embotellador, el distribuidor y el comerciante local[5]. Y todo esto se realiza en forma distribuida, sin ningún contacto directo entre la Coca-Cola y cada minorista.

## Tarjetas prepagadas de telefonía móvil

La tecnología de la telefonía móvil ha experimentado un crecimiento sin precedentes por su rapidez y extensión de la cobertura de población. Aunque con cierto retraso, este proceso está ocurriendo también en países en desarrollo con un ímpetu similar. Esta enorme difusión demuestra los beneficios que la tecnología de los teléfonos móviles aporta a las personas. Los clientes comprenden inmediatamente el valor de la propuesta. Pero si hay un acontecimiento único que permitió la aceleración de la curva de adopción, fue el aumento de las tarjetas prepagadas.

Las tarjetas prepagadas de telefonía móvil se concibieron inicialmente sólo como una forma de pago alternativa. Pero se convirtieron en algo más que eso: hubo una "productización" del servicio que permitió distribuirlo por medio de canales minoristas normales, es decir, se convirtió en un paquete, con un precio fijo, que podría colocarse en los estantes en cualquier lugar[6]. Al no haber contratos, los operadores no tenían que depender ya de los vendedores para recoger la información sobre el cliente necesaria para realizar comprobaciones crediticias y tramitar

3 No tratamos de aducir un argumento *moral* sobre el valor relativo de consumir una Coca-Cola o adquirir productos de ahorro. Pero si usted es como nosotros y cree que el acceso a las finanzas es un camino para el desarrollo personal y económico, creerá que la gente acogería las finanzas al menos con la misma fidelidad que una Coca-Cola, si se le diera esa opción.

4 Mucha gente cita causas inmediatas de la falta de acceso a productos de ahorro: las sucursales bancarias están demasiado lejos, las colas son demasiado largas, no me hacen sentir a gusto, no confío en ellos, etc. Pero todas ellas son circunstancias endógenas, ya que, si los bancos hubieran deseado activamente buscar a estos clientes, ciertamente habrían encontrado los modos de superar estos obstáculos.

5 Además de sus poderosas redes de distribución local, la estrategia de diferenciación del producto de la Coca-Cola está orientada a satisfacer las necesidades de diversos segmentos y, cada vez más, a adaptarse a los gustos locales (variando la composición de los productos fundamentales o adquiriendo o desarrollando productos y marcas locales).

6 Además de ser un medio de pago alternativo y una estrategia de distribución alternativa, las tarjetas prepagadas de teléfono móvil han sido utilizadas por los operadores de telefonía móvil como un instrumento de segmentación. En particular, las tarjetas prepagadas de teléfono móvil se han orientado a la población más joven y menos rica, para la que constituyen un atractivo especial la libertad financiera que ofrecen y su mercado masivo al por menor.

el papeleo. Y los clientes encontraban realmente cómodo pagar algo más por ello (en relación con los contratos postpagados).

Cuando un nuevo servicio con una propuesta de gran valor se unió a los principales canales minoristas, se dispararon las ventas y la penetración. Al estar libre del doble requisito del compromiso contractual del consumidor (que exigía un modelo de ventas más intensivo) y las comprobaciones crediticias que ha de realizar el agente (para pagar las subvenciones del aparato que normalmente apoyan la venta del contrato), las tarjetas prepagadas permitieron que el producto esté desvinculado de los canales administrados por el propio operador. Resultó fácil de comprar; los clientes sintieron tener más control.

## La frontera de la banca sin sucursales

Los bancos no operan al por menor de esta forma. Poseen sus propias redes de distribución —sucursales— o podrían compartir dispositivos de puntos de venta físicos o virtuales a través de los cuales se pueden realizar transacciones limitadas (pagar mercancías, retirar dinero). Venden solamente sus propios productos por medio de sus redes de distribución. Este sistema no es escalable, si la escalabilidad es por definición estar a una distancia de cualquier persona del mundo que puede recorrerse en 15 minutos. En ese vacío, se pueden crear o no un montón de pequeñas instituciones locales (instituciones microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito, prestamistas privados). ¿Por qué los bancos no pueden ver la oportunidad o por qué no pueden aprovecharla?

Una cosa que retrae a los bancos de la ubicuidad minorista es la preocupación reglamentaria por mantener la confianza del cliente. El que se compre una Coca-Cola o una tarjeta prepagada en un almacén o en otro no altera en ningún modo el valor que se atribuye al disfrute del producto. Si se compra un producto de ahorro en un almacén, lo que se deseará saber es qué banco está detrás del producto y que es verdad que el almacén está trabajando bajo la tutela directa del banco[7]. Ciertamente una operación bancaria no es como una Coca-Cola y las autoridades reguladoras no permiten acuerdos de distribución tan liberales. Al no haber un modelo de distribución flexible, los bancos escogen sus emplazamientos con sumo cuidado; de no ser así, no distribuyen.

Ciertamente, cuando los bancos venden depósitos, venden confianza: la promesa de una entrega futura de dinero. Como los bancos son instituciones complejas y no muy transparentes, es posible que los depositantes no se hallen en buenas condiciones para evaluar su fiabilidad. Los organismos reguladores ayudan a garantizar que las instituciones que aceptan depósitos tienen los medios para cumplir sus promesas. Dichos organismos tratan de "atar" a los banqueros a las promesas que hacen a sus clientes, asegurando que se ponga en juego algo del propio dinero de los banqueros por medio de requisitos de capital proporcionales a los riesgos. Los organismos reguladores hacen también que los bancos se responsabilicen de cualquier riesgo operacional en la interrelación misma con el cliente, en el momento en que se entrega el dinero y se registran o liquidan tales promesas. La normativa sobre las sucursales puede ocupar muchas páginas en los libros de reglamentos.

La aceptación de depósitos, en particular, plantea el principal problema de confianza a los bancos y sus clientes. Es interesante señalar que una gran parte de la industria de las microfinanzas se ha desarrollado como microcréditos, y no como microahorros. Ambos productos consisten en que los clientes hacen pequeños pagos para recibir una mayor cantidad de fondos, sólo que es diferente el momento de realizar ambas cosas.

7 Otra diferencia entre la entrega de dinero en una tienda para comprar una Coca-Cola con respecto a la realización de un depósito es que, en el primer caso, hay un intercambio físico: dinero por producto. Por ello, los clientes saben instintivamente cuándo entregar el dinero, es decir, cuando la Coca-Cola está en el mostrador preparada para meterla en la bolsa. Sin embargo, no hay una expresión física de un depósito, por lo que es posible que los clientes se sientan desconcertados (o engañados) sobre cuándo tienen que entregar el dinero; pueden hacerlo sin que no haya ninguna prueba de que se efectúa el depósito. Se analiza mejor esto más adelante en este documento.

Esto puede parecer antinatural a primera vista: si es ya por sí mismo costoso ofrecer pequeñas transacciones a los pobres, ¿por qué un intermediario financiero deberá asumir también un riesgo crediticio adicional? ¿Por qué no hacer que el cliente confíe en el banco (haciendo que el cliente haga un depósito antes de retirar dinero), en lugar de que el banco tenga que confiar en el cliente (dándole dinero anticipadamente con cargo a pagos futuros)?

Esta preferencia por los microcréditos se deriva en parte de la creencia de que los pobres carecen de recursos para ahorrar. Se considera también que el crédito es más rentable porque implica comisiones más elevadas. Pero se debe también en parte a que los depósitos crean mayores problemas de gestión del dinero: los reembolsos de préstamos están programados, mientras que los depósitos pueden hacerse en principio en cualquier momento. Al no disponer de puntos de transacción en efectivo flexibles y en todas partes, las instituciones microfinancieras han preferido establecer los mecanismos de recaudación del dinero en torno a pagos programados —crédito— como forma de mitigar los costos de gestión del dinero.

Sólo si se pueden establecer y gestionar puntos minoristas de depósito y retiro del dinero como negocios autónomos, sin que estén limitados a servir a bancos individuales con los que tienen una relación contractual directa, puede surgir una solución de banca sin sucursales realmente sistémica. Se trata de un conjunto de actores especializados de la cadena de valor, que actúan independientemente unos de otros, pero que, en combinación, satisfacen todas las necesidades de operaciones bancarias de la comunidad a la que prestan sus servicios. La tecnología permite eliminar al minorista en la ecuación de confianza, de forma que cualquiera puede hacer un depósito en su cuenta bancaria por medio del minorista, sin que el cliente ni el banco tengan que conocer, certificar o supervisar al minorista, o confiar en él de cualquier otra forma.

La idea fundamental de la iniciativa de banca sin sucursales del CGAP ha sido vincular un conjunto de soluciones que, juntas, permiten a los clientes interactuar con los bancos sin que los bancos tengan que desplegar su propia infraestructura física[8]. Pero, ¿con qué fidelidad siguen estos ejemplos las prácticas actuales de banca sin sucursales?

## Banca sin sucursales v1.0: Subcontratación de operaciones al por menor

Los bancos han introducido notables innovaciones de sus canales. La mayoría de ellas han sido posibles gracias a adelantos tecnológicos. En un orden aproximativo de aparición, tales innovaciones son las siguientes:

- **Cajeros automáticos: sucursales bancarias en una caja.** Se pueden hacer todas las transacciones básicas que normalmente se realizan en una sucursal, pero a través de una máquina, y no de una persona.
- **Furgones bancarios: una sucursal sobre ruedas[9].** Furgones (o, en algunos países, embarcaciones) equipados con apropiada tecnología de información y sistemas de comunicaciones y con personal que presta servicios en una amplia zona viajando a varias ciudades. Se utilizan en zonas con poca densidad de población, en las que resulta demasiado caro mantener una infraestructura bancaria permanente.
- **Sistemas de puntos de venta (POS por sus siglas en inglés) en tiendas: pagos sin dinero.** Se utilizan estos sistemas para pagar compras reales en el lugar y, más recientemente, para retirar dinero de la propia cuenta bancaria ("cash back").

8 Para una exposición de los principales problemas y ejemplos de países en relación con la banca sin sucursales, véanse Ivatury (2006) y Lyman, Ivatury y Staschen (2006).

9 Normalmente se han llamado "banca móvil", pero para evitar confusiones, en este documento reservamos este término para los servicios bancarios prestados por medio de la telefonía móvil.

- **Banca por Internet: POS virtual.** Pueden hacerse transacciones a distancia y compras a distancia de bienes (por ejemplo, entrega inmediata en línea o entrega física posterior), pero evidentemente sin capacidad de efectivo.
- **Agentes bancarios: sucursales subcontratadas.** Los bancos crean un conjunto de relaciones contractuales con delegaciones minoristas establecidas o puntos de venta específicos, en los cuales colocan sistemas de POS. Los clientes pueden hacer depósitos, además de los pagos y retiros de efectivo que podrían hacer utilizando un POS normal.
- **Transacciones por teléfono móvil: POS en el bolsillo.** Se pueden hacer las mismas transacciones que con la banca por Internet. Pero el elemento de movilidad permite hacer la transacción desde la tienda, por lo que se puede utilizar como una alternativa funcional al POS colocado en la tienda.

Cada uno de estos canales ha sido comprobado en el mercado y se utiliza en distinta medida. En algunos casos, estos canales han inducido la *sustitución de canales* (es decir, se realizan por ellos transacciones que de otra forma se habrían realizado por medio de una sucursal bancaria, debido a su mayor comodidad o al costo inferior para el usuario). Como se ha señalado, los sistemas tradicionales de POS no aceptan depósitos; los canales de Internet y telefonía móvil no tienen, por sí mismos, ninguna capacidad de transacción de efectivos; y los furgones de la banca sobre ruedas tal vez no lleguen con la frecuencia suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, estos canales no pueden sustituir, cada uno de ellos, a todos los canales tradicionales.

De hecho, cuando más potentes son estos canales es cuando se utilizan *en combinación* para llegar a nuevas bases de clientes (ya sea por estratos geográficos o socioeconómicos) que anteriormente no recibían ningún servicio. Estamos viendo que hoy: (1) un teléfono móvil permite transacciones remotas, (2) es utilizado por los comerciantes como un instrumento de POS en la tienda y (3) está vinculado a una red de agentes que tramitan las transacciones en dinero de los clientes.

Esto es lo que el operador de telefonía móvil Smart Communications ha realizado en Filipinas desde 2001: una combinación de teléfono móvil y tarjeta que permite transacciones de/a una combinación de bancos, acceso a cualquier POS de MasterCard, ingresar y retirar dinero de una red de agentes locales afiliados por Smart, y todo ello de una cuenta prepagada. En Sudáfrica WIZZIT ofrece un servicio similar, que funciona con cualquier operador de telefonía móvil, aunque con un único banco y con pocos agentes no bancarios. Otros operadores de móviles, como Globe Telecom en Filipinas (GCash) y Safaricom en Kenya (M-PESA), han aplicado soluciones únicamente con teléfono móvil.

Se puede considerar que estas soluciones sustituyen la funcionalidad de las sucursales bancarias con un ecosistema de actores: incluyendo cierta combinación de bancos, operadores de móviles, comerciantes y agentes de operaciones en efectivo. Son difíciles de establecer porque requieren una buena orquestación de muchas partes, que en principio están reguladas por diversos sectores, y también contribuye a debilitar mucho la propuesta la posibilidad de que no se recompense adecuadamente a alguno de los elementos de la solución. En realidad, son los acuerdos comerciales entre las partes los que mantienen unido el sistema.

Además, los servicios de pago de la telefonía móvil impulsados por Globe, Smart, Safaricom y WIZZIT se complican debido al carácter de plataforma del servicio:

- Operan en un mercado *con dos extremos*. En las primeras etapas, es posible que caigan en el círculo vicioso entre conseguir agentes y conseguir clientes: los clientes no están interesados mientras hay pocas posibilidades de transacciones en efectivo o POS, y los agentes no se afiliarán mientras haya pocos clientes. Y si se elevan las comisiones de los agentes para conseguir un mayor número de ellos pueden disminuir los clientes si ello hace que el servicio cueste más caro.
- Están sujetos a *economías de redes*. El valor para un determinado cliente depende del número de clientes de la red a los que puede efectuar pagos (manteniendo constante el número de agentes). Muchos clientes potenciales pueden adoptar una actitud de esperar a ver y abonarse sólo cuando el sistema es "suficientemente grande".

Es posible que estos sistemas de pago minoristas tengan al principio dificultades para crecer debido a estas razones. Pero, una vez que el sistema alcanza un determinado tamaño, puede haber un punto de inflexión y el sistema se dispara hasta afirmarse de forma prácticamente indiscutible en el mercado, creando problemas de competitividad a las autoridades.

La banca sin sucursales v1.0 implica la "subcontratación" de determinadas funciones a actores especializados, pero manteniéndose dentro de un contexto en el que un actor es a la vez "líder" y, en último término, responsable legal y financiero de muchas de las acciones subcontratadas a los asociados.

Pero, ¿es necesario que esto sea tan difícil? ¿Podrían los diferentes actores unirse por medio de interacciones formales de mercado, guiados por una mano invisible, en lugar de ser orquestados rígidamente por un director? En otras palabras, ¿podemos pensar en una "desestratificación" del proceso bancario, en virtud de la cual un conjunto de actores especializados colaboran naturalmente sin necesidad de contratos entre dos extremos que aten a los actores, sino meramente por interés propio?

## Banca sin sucursales v2.0: Crear un mercado para operaciones al por menor

Se ofrece aquí una idea concreta de un entorno bancario transformado que funcione para los pobres, y sobre el papel que puede desempeñar la tecnología para la prestación de los servicios.

Examinemos los ejemplos siguientes. En cada caso exponemos la idea y, después, ofrecemos (en cursiva) algunos ejemplos de la vida real que se relacionan con la idea:

1. Una aldeana, al volver a casa después de vender sus productos en el mercado de la ciudad, se para en la tienda local para depositar en su cuenta bancaria 20 pesos que ha ganado ese día. Cada vez que gana algo de dinero, quiere reservar un 10% directamente en su cuenta bancaria. Le gusta realizar sus operaciones bancarias en diferentes tiendas y en momentos diferentes, ya que es sabido que los dueños de las tiendas son chismorreros y no quiere que sepan nada sobre sus finanzas.

*En Ghana, el sistema de captación susu permite a los aldeanos reservar diariamente una cantidad fija en un depositario que los visita en su hogar o lugar de trabajo*[10]*. Pero estos sistemas de captación de depósitos siguen siendo informales y la contabilidad se basa totalmente en el papel, por lo que el cliente cifra totalmente su confianza en cada recaudador*[11]*.*

2. Al tendero le gusta que la aldeana entre diariamente para hacer su depósito. Esto supone una comisión adicional y aumenta las visitas a su establecimiento. Y cuando la gente vuelve a retirar dinero de sus ahorros,

10 En el sistema tradicional de ahorro susu, los recaudadores viajan por todas las aldeas recibiendo diariamente una cantidad fija de cada cliente durante 31 días. Al final del mes, el recaudador devuelve todos los beneficios menos la cantidad de un día, que retiene como pago de sus servicios.

11 Los acuerdos informales basados en el papel están expuestos a abusos que pueden no darse en los basados en la tecnología. Se señala que, en Ghana, el 40% de los ahorristas perdió su dinero por fugas de los receptores de depósitos. Véase Aryeetey y Gockel (1991).

él puede descargar el exceso de efectivo que ha reunido durante el día: es más seguro para él.

*En Brasil, los bancos han afiliado unos 90.000 establecimientos minoristas para que actúen como puntos de ingreso y retiro de efectivo de sus servicios bancarios. Sin embargo, esos agentes pueden servir sólo a clientes de bancos con los que tienen relaciones contractuales directas. En Kenya, Safaricom está utilizando su red de distribuidores de tarjetas prepagadas para que actúen como agentes. En Filipinas, los operadores de los pagos de telefonía móvil Smart y Globe han desarrollado sus propias redes de agentes.*

3. El banco del tendero tiene como clientes a empresas de pequeña y mediana escala. Le gusta relacionarse con tiendas y concesionarios minoristas debido a todo el crédito de suministradores que reciben y a todas las transacciones que generan. Un gerente bancario ha afiliado a la tienda como punto de transacciones en efectivo gestionado por su banco, lo que permite a la tienda prestar servicios de depósito y retiro de efectivo para cualquier banco del país. (Estas transacciones en efectivo se realizan con cargo a la cuenta bancaria de la tienda.) El banquero tiene un cliente más contento y leal y consigue reducir las comisiones de transacción que le cobra la tienda. En realidad, para el banco adquirente, estas cuentas fomentan las transacciones: entran y salen volúmenes de dinero, pero todos ellos prefinanciados, no hay ningún crédito, ni hay que tomar ninguna decisión difícil al nivel del cliente.

*Esto es muy parecido a la forma en que Visa y MasterCard operan sus redes de aceptación. Los bancos adquirentes (relacionados con el comerciante) y emisores (relacionados con el cliente) no tienen ninguna relación directa entre sí, pero ambos son parte de la red de Visa o MasterCard, por lo que pueden prestar servicios a los clientes de los demás.*

4. Otro gerente bancario decide realizar una agresiva campaña de adquisición de clientes en una zona pobre periurbana. Ofrece a todos una cuenta de ahorro transaccional básica; los clientes deben mostrar sólo una prueba de identidad. Ninguna comprobación crediticia, ningún saldo mínimo, ninguna comisión de apertura de cuentas, ningún impuesto de timbre sobre las transacciones: facilidades para el cliente. Esta cuenta está financiada totalmente por el cliente. Sin cheques ni sobregiros ni estados de cuenta mensuales: facilidad para el banco. El banco da gran publicidad a este producto; los clientes se informan mejor y llegan a abonarse llamando al centro de contacto del banco. (Como se ha expuesto antes en este documento, los procedimientos del debido conocimiento del cliente puede realizarlos una red de agentes fiduciarios patrocinada por el gobierno que comparten todos los bancos.) El banco recibe así depósitos diariamente, semanalmente, sin intervenir en el proceso de recaudación del dinero; todo se realiza a través de establecimientos locales con los que el banco no tiene ninguna relación contractual directa. El gerente del banco no se preocupa de si los últimos $10 proceden de un cliente rico o de 10 clientes, todos los dólares son iguales.

*Se han introducido cuentas de este tipo en Brasil ("cuentas simplificadas")[12] y en Sudáfrica ("cuentas Mzansi")[13] como principales instrumentos para fomentar la utilización de bancos. Se han asociado con la mayoría de sistemas de banca móvil (por ejemplo, M-PESA, GCash, Smart Money, WIZZIT), en forma de "cuentas prepagadas" para evitar las cargas reglamentarias y complejidades operacionales de las cuentas bancarias ordinarias.*

5. Una institución de microcrédito desea prestar dinero a una aldeana para su microempresa. Se realizan comprobaciones crediticias; se aprueba el crédito. La aldeana encuentra el dinero en su cuenta y sabe cómo hacer los reembolsos de su cuenta a la cuenta de la

12 Las cuentas simplificadas se introdujeron en Brasil en 2003. Un elemento que contribuye a reducir sus costos es que puede retirarse dinero solamente con tarjeta (es decir, en un agente, pero no en una sucursal). Las transacciones son gratuitas hasta un determinado límite. Los saldos se limitan a R$1000, y las condiciones para la apertura de una cuenta bancaria son sencillas sin necesidad de una prueba de ingresos.

13 Introducidas en noviembre de 2004, al final de 2006 se habían abierto 3,6 millones de las nuevas cuentas Mzansi. Finscope indica que hay sólo unos 2 millones de usuarios (sin contar cuentas duplicadas o inactivas) y, de ellos, 1,2 millones no utilizaban anteriormente servicios bancarios. Véase Porteous (2007).

institución de microcrédito en la tienda local: el oficial de crédito no necesita tocar ningún dinero. La cuenta transaccional es, en realidad, el punto de entrada en un conjunto más completo de productos financieros. Los clientes pueden comprar cuentas de ahorro a plazo o programadas, así como líneas de préstamo y crédito, a la misma institución financiera o a otra. Éstas son cuentas totalmente separadas: es posible que no sean tan disponibles (cuentas de ahorro de rendimiento más alto) y que no estén prefinanciadas (crédito). Como consecuencia de ello, la apertura de estos tipos de cuentas puede entrañar requisitos adicionales. Pero una vez que se establecen tales cuentas, pueden financiarse directamente a partir de la cuenta de ahorro transaccional.

*Globe, la empresa que respalda el producto de billetera móvil de CGash en Filipinas, se ha asociado con bancos rurales para apoyar toda su gama de productos con la capacidad transaccional de GCash.*

Los principales beneficios para todos los actores principales en relación con la banca sin sucursales v1.0 se muestran en el Gráfico 1 y pueden resumirse como sigue:

- Los clientes podrán extender sus transacciones bancarias a lo largo de un conjunto mayor de minoristas, lo que aumenta la comodidad y reduce las preocupaciones por la privacidad.
- Los establecimientos minoristas se benefician de mejores economías porque pueden prestar servicios a (competir por) los clientes de cualquier banco.
- Al mancomunar la liquidez al nivel de los establecimientos minoristas, se reduce la probabilidad de que los clientes no puedan completar su transacción en efectivo (depósito, retiro o pago).
- Los bancos pueden competir eficazmente en zonas remotas o marginales, sin tener que invertir en grandes infraestructuras locales. Además, los bancos no tendrán "monopolios locales" en los casos en que sean los únicos presentes en una zona; por lo tanto, se verán estimulados a centrar sus esfuerzos de diferenciación competitiva en el producto y el prestigio de la marca[14].

Este modelo cobra una fuerza especial si los bancos lo despliegan en conjunción con plataformas de pagos de telefonía móvil. En este caso, los clientes tendrían pleno acceso a servicios de pago y ahorro a distancia, sin tener que ir para nada a los establecimientos minoristas. En efecto, el canal móvil permite a los clientes transaccionar directamente con los sistemas de la oficina central. Además de ingresar y retirar dinero, los clientes podrían hacer transferencias a otros usuarios o cuentas, pagar facturas, ver los estados de cuentas, etc. La banca sin sucursales se hace realidad.

## Cuestiones estratégicas para los bancos

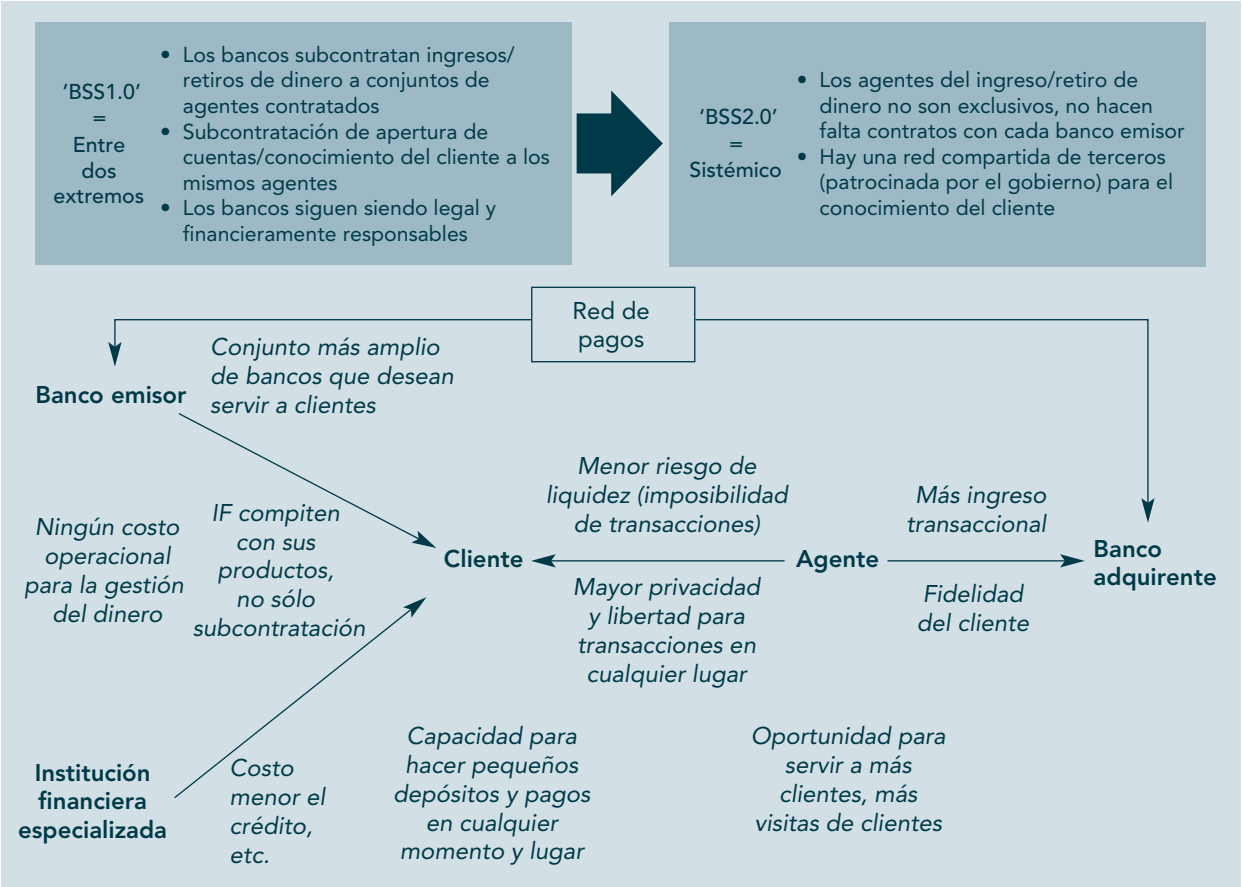
Los bancos tendrán que evaluar las oportunidades derivadas de la idea que hemos expuesto en función de tres cuestiones estratégicas principales: (*i*) la conveniencia de utilizar redes minoristas compartidas, en lugar de redes propias de agentes que tendrán mayor prestigio de marca, pero probablemente serán de menor alcance; (*ii*) los cambios operativos y de organización necesarios para aprovechar estas oportunidades; y (*iii*) la rentabilidad financiera de un canal de minoristas independientes.

La decisión del banco sobre si compartir redes minoristas dependerá de dos consideraciones fundamentales:

- *Base de la diferenciación competitiva*. El compartir redes minoristas con otros bancos tiene el efecto de erosionar el valor de la presencia geográfica como posible estrategia fundamental de diferenciación.

14 Esto refleja la experiencia en el sector de la telefonía móvil. En los primeros días de la construcción de las redes, la competencia se basaba casi exclusivamente en la cobertura física de la red. Cuando casi todas las redes alcanzaron casi la ubicuidad, la base competitiva para la industria tuvo que desplazarse a la diferenciación de los productos, la calidad de la atención al consumidor y la lealtad. De esta forma, se satisfacen mejor unas necesidades mayores de los clientes y hay un nivel más alto de personalización de los productos basándose en estrategias de segmentación de los clientes. Esto es lo que tendrán que hacer los bancos si quieren competir eficazmente en los mercados de bajos ingresos.

**Gráfico 1. Panorama de las microfinanzas con inversión extranjera**




Puede hacer también que resulte más difícil para un banco conseguir una experiencia coherente sobre los clientes entre todos sus puntos de contacto. Por lo tanto, los bancos tendrán que competir en otros atributos fundamentales, como la garantía de buenos productos y servicios.

- *Tamaño del mercado potencial*. El compartir las redes minoristas permitiría a cada banco participante desarrollar un mercado potencial mucho más amplio que el que probablemente podría conseguir por sí solo.

Es probable que las redes compartidas sean consideradas de forma más positiva por los bancos orientados al desarrollo que tienen una fuerte orientación a segmentos y productos. Asimismo, la rapidez de la adopción de las redes por parte de los bancos dependerá probablemente de la fuerza de los efectos de la red: mientras se comparten unos pocos establecimientos minoristas, los bancos tienen pocos incentivos para "abandonar" a sus agentes propios, debido a que el aumento potencial del tamaño del mercado potencial no compensa la posible pérdida de diferenciación competitiva. Pero, una vez que la red compartida se hace grande, pocos bancos podrían mantener una estrategia de diferenciación basada en puntos geográficos exclusivos. Esto plantea la posibilidad de que los gobiernos "siembren" redes compartidas de prestación de servicios bancarios al por menor aportando establecimientos minoristas controlados por el gobierno, como las oficinas de correos.

El enfoque transaccional en la banca sin sucursales v2.0 contribuye también a determinar los diversos roles de marca. El prestigio de un banco puede consistir verdaderamente en la confianza: confianza en que el valor de mis ahorros estará todavía ahí cuando vuelva a recuperarlos y, de hecho, confianza en que seré físicamente capaz de acceder a mis ahorros para obtener dinero cuando lo necesite a través de una densa red de minoristas.

¿Cuál sería el rol de marca del establecimiento minorista? Éste no necesita vender confianza al cliente. Su prestigio puede enfocarse entonces a aspectos tradicionales de la distribución al por menor, tales como la comodidad —amabilidad, sin colas, horarios convenientes— y la ubicación. El prestigio de un banco puede unirse al prestigio de Western Union y apoyarse mutuamente, sirviendo ambos al cliente. Se trata de un ecosistema más completo de servicios y prestigio de marca.

Las redes compartidas de distribución al por menor se ocuparían en concreto de prestar servicios de efectivo a clientes bancarios. Pero los servicios de efectivo constituyen sólo uno de los elementos de la propuesta al cliente. Para que un banco aproveche plenamente el potencial de la banca sin sucursales, tendría que rediseñar paralelamente otros elementos de los procesos y servicios, tales como los siguientes:

- Desarrollar productos que sean pertinentes para los clientes de bajos ingresos y las zonas rurales, a los que se atendería por medio del canal sin sucursales.
- Desplegar un canal de adquisición de clientes, juntamente con el canal transaccional habilitado por medio de minoristas compartidos.
- Invertir en plataformas de tramitación de un alto volumen de transacciones de bajo costo, para asegurar una estructura de costos de oficina administrativa que sea coherente con el bajo costo del canal sin sucursales de cara al público.

Un banco que no esté dispuesto a hacer las inversiones necesarias en apoyo de los sistemas de mercadotecnia, ventas y oficina administrativa encontrará poco valor efectivo en el desarrollo de un canal de minoristas independientes.

En principio, las redes compartidas tienen el potencial de rebajar el costo total de los servicios a poblaciones rurales y de bajos ingresos, por tres razones: (*i*) habría menos duplicación de infraestructura al nivel minorista; (*ii*) habría un mayor grado de especialización en los roles de la cadena de valor y, por lo tanto, cada uno de los eslabones podría tener una mayor escalabilidad en el desempeño de sus funciones; y (*iii*) podría haber un grado mayor de libertad de competencia (es decir, capacidad para competir) por los clientes entre los bancos.

No obstante, el que se consiga de esta forma rebajar los costos efectivos para los clientes dependería del resultado de negociaciones comerciales entre los diversos participantes en la realización de las transacciones: el establecimiento minorista, el banco adquirente, el proveedor de la red de pagos y el banco emisor. Si alguno tuviera una posición de poder de mercado superior a los demás, podría apropiarse de los beneficios económicos del plan, en detrimento de los clientes y de los otros participantes. Podría ocurrir esto, por ejemplo, si un banco tuviera una red de sucursales mucho mayor que los demás, lo que le permitiría capturar el negocio de adquirentes, o el proveedor de la red de pagos puede beneficiarse excesivamente del rol de marca decisivo que puede desempeñar para los minoristas y los clientes. Por consiguiente, queda por ver si surgirán modelos viables de negocios en la mayoría de los países.

## La solución propuesta

En la sección precedente hemos expuesto dos transiciones. La introducción de la banca sin sucursales v1.0 proporciona una infraestructura y prestación de servicios de menor costo en la interacción con el cliente, al no necesitar un conjunto de establecimientos minoristas dedicados especialmente a esa finalidad. Esta transición está ocurriendo realmente en muchos países. La banca sin sucursales v2.0 utiliza la infraestructura minorista existente de forma más eficiente y, por ello, abre la posibilidad de crear una red omnipresente de "captadores de depósitos". Pero sigue siendo una idea teórica que no se ha realizado en ningún sitio todavía. (Véase el Gráfico 2.)

Volvemos ahora a la descripción del sistema que pondría en práctica esta idea. Nuestro método consiste en "desempaquetar" las actividades de la sucursal bancaria para ver en cada caso dónde se hallan los problemas regulatorios y cómo se pueden eliminar o reempaquetar de forma que resulten más tratables. El objetivo es ver cuánta flexibilidad podrían tener los bancos al diseñar su estrategia minorista. ¿Podemos eliminar en la medida de lo posible las sucursales bancarias y utilizar canales minoristas normales? Esta sección está estructurada en torno a cada una de las actividades que realizan las sucursales bancarias, a saber:

- realizar servicios de depósito y retiro del dinero y tramitar pagos
- comercializar y vender cuentas y proveer al debido conocimiento del cliente al respecto
- responder a las preguntas del cliente y ofrecer asesoramiento financiero

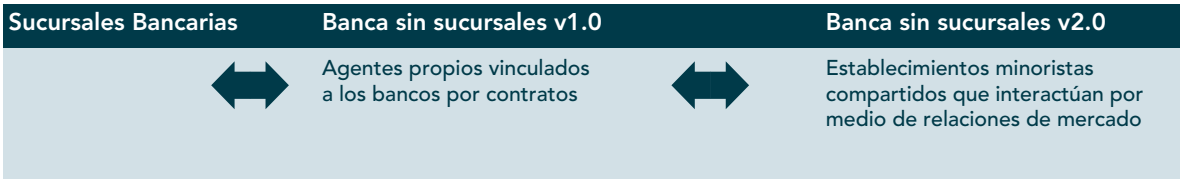
## Establecimientos minoristas para el depósito y retiro de dinero

### *El problema de la confianza en los establecimientos minoristas*

El acto de que un cliente entre en su banco (el "banco emisor") para hacer un depósito en su cuenta implica para él una estructura muy sencilla. Está representada en la flecha superior del Gráfico 3, que va directamente del cliente al banco. El cliente tiene que confiar en el banco, pero en nadie más, debido a que no hay ningún "intermediario" en la transacción. Pero esto oculta una infraestructura completa de "confianza" en la que el banco ha invertido: un guardia de seguridad y sistemas de protección contra robos; un sistema de contabilidad especializado para evitar errores; protocolos sobre niveles de autorizaciones y contrafirmas para evitar el fraude de los empleados; y manuales para asegurar que el personal cumpla todos los reglamentos bancarios.

De hecho, gran parte de todo ello estará exigido por la reglamentación, pero es posible que el banco elija incluso hacer más de lo necesario: sabe que si hay un atraco, o un error o fraude, o un incumplimiento de las normas será considerado legal y financieramente responsable. Es posible que el cliente no perciba ninguno de estos dispositivos de confianza, pero el banco estará seguro de "incluirlos en el paquete" de forma que el usuario los sienta: el lujo de las oficinas, el aspecto severo del gerente de la sucursal, el prestigio de marca que destaca la comodidad y la confianza, etc. Hay que recordar que el producto que vende el banco a cambio de los depósitos de dinero de los clientes es la confianza (en que se devolverá ciertamente el dinero).

**Gráfico 2. Transición de las sucursales bancarias a la banca sin sucursales v1.0, y a la banca sin sucursales v2.0**



¿Pueden funcionar las cosas de manera diferente? ¿Es posible subcontratar a terceros la distribución (el pago y la aceptación de dinero relacionados con las necesidades de transacciones de la gente y ahorros en pequeña escala)? Ciertamente es posible, pero ¿puede hacerse esto de forma que se mantenga el control total del banco sobre el cumplimiento de su propuesta de confianza al cliente? Si el banco tuviera que crear o garantizar la confianza en cada establecimiento minorista que afilia en su red de distribución (banca sin sucursales v1.0), esto no sería en realidad fundamentalmente diferente de la apertura directa de una nueva sucursal, aparte de algunos ahorros de costos. Pero, ¿podría el banco mantener solamente una relación a distancia con sus establecimientos de distribución al por menor sin que ello le hiciera perder la confianza?

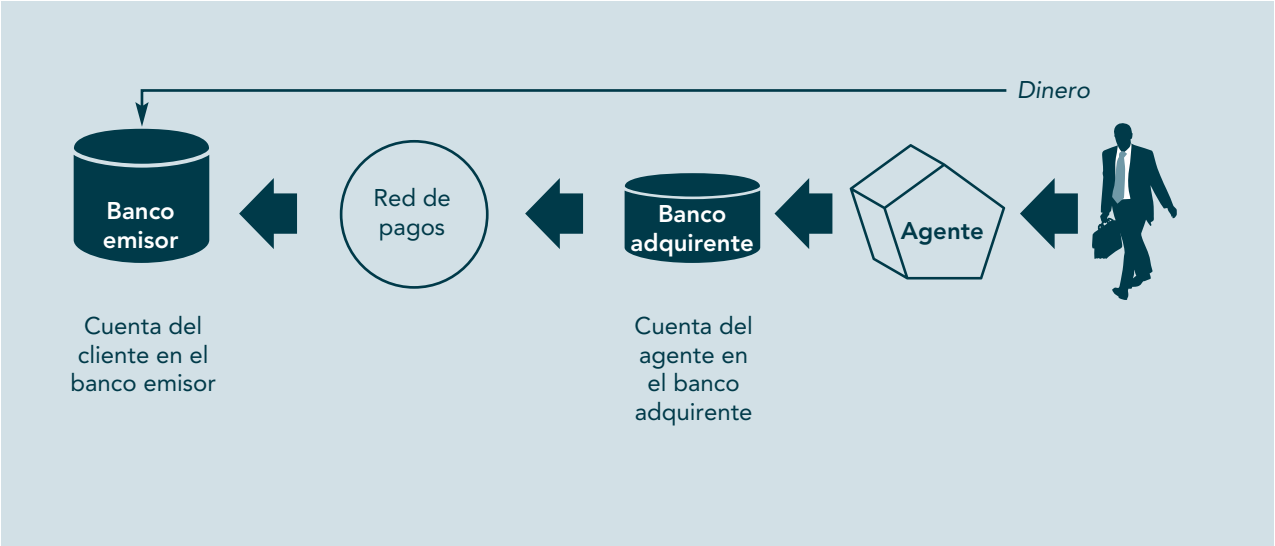
El camino de abajo en el Gráfico 3 muestra el aspecto que tendría una red de distribución al por menor que no es propia. El cliente trata sólo con el establecimiento minorista, digamos la tienda de la esquina. Es posible que esta tienda no tenga ninguna relación contractual con el banco emisor del cliente. De hecho, este establecimiento minorista tiene una relación con otro banco: el "banco adquirente". El banco emisor y el adquirente son miembros del sistema de pagos nacional e intercambian dinero a través de la red de pagos. La red de pagos tiene una gestión separada que puede ser propiedad de un consorcio de bancos (en el que posiblemente figuran el banco emisor y el adquirente), del gobierno o de una tercera parte fiduciaria.

***Análisis de riesgo de la transacción: ¿Se puede eliminar el riesgo de error o fraude del establecimiento minorista?***

Consideremos la situación siguiente. Cuando el cliente quiere hacer un depósito en dinero de, por ejemplo, $10 en su cuenta en el banco emisor, va al establecimiento minorista y entrega el dinero. El banco adquirente será notificado de esta transacción y quitará instantánea y automáticamente $10 de la cuenta que mantiene a nombre del establecimiento minorista. Ahora las cuentas del minorista están equilibradas: en efecto, el minorista ha cambiado los $10 de su cuenta bancaria por los $10 en su caja.

El banco adquirente notificará inmediatamente al banco emisor que posee $10 a cuenta de su cliente; se ajustarán las cuentas en tiempo real, aunque es posible que el dinero se intercambie posteriormente con arreglo a procedimientos acordados de intercambio y liquidación. Desde el punto de vista del banco adquirente, sus cuentas están equilibradas: tomó $10 de la cuenta del minorista y pagó $10 al banco emisor. Al recibir el dinero, el banco emisor

**Gráfico 3. Flujo de las transacciones de depósitos**



toma los $10 que recibió en su cuenta en el banco de intercambio en la red de pago y los transfiere a la cuenta del cliente. Los $10 que éste entregó al minorista aparecen compensados por un aumento de $10 en su cuenta bancaria[15]. La operación está hecha.

En esta cadena, ¿cuánta confianza tiene el cliente (o el banco emisor, como institución cuyo prestigio de marca está en juego cuando se desmorona la confianza del cliente) en el establecimiento minorista para completar la transacción del depósito? ¿Tiene el emisor (o, en su lugar, el banco adquirente) que dar instrucciones tan completas al minorista? ¿O tiene que supervisar el banco al minorista?

En el ejemplo, todas las partes en la transacción son notificadas en tiempo real y, por lo tanto, los bancos pueden autorizar las transacciones con pleno conocimiento y actualizar inmediatamente sus cuentas. Hay todavía un riesgo de liquidación, pero es solamente entre el banco adquirente y el emisor. Consideremos ahora las situaciones que podrían comprometer la realización de forma completa o integral de la transacción y examinemos los riesgos que pueden afrontarse.

Para que la transacción de un depósito se complete con éxito, todas las partes implicadas deben tener una información exacta sobre la transacción que se realiza. No ocurriría esto si, por ejemplo, el cliente paga $10 en dinero pero el minorista no los registra debidamente (por error o fraude). En tal caso, ni el banco adquirente ni el emisor sabrán que se ha efectuado el depósito de $10, y no podrán iniciar las transferencias necesarias. El cliente engañado se llevará una sorpresa cuando compruebe el saldo de su cuenta bancaria. Para evitar este riesgo, el cliente deberá participar en el proceso de registro de la transacción, y no sólo confiar en que lo haga el minorista. El cliente podría intervenir directamente con un instrumento de POS (por ejemplo, pulsando "ok" en la cantidad del depósito); el instrumento notifica después automáticamente la transacción al banco adquirente y el cliente recibe la seguridad de que se ha realizado el intercambio de información.

Se plantea un riesgo similar cuando se retira dinero. En este caso el empleado del establecimiento minorista puede crear transacciones ficticias: puede decir que un cliente ha sacado dinero —que se embolsa el empleado— y procesar la transacción con el procedimiento normal. Cuando el cliente se da cuenta de que ha sido engañado, es posible que el empleado se haya escapado. Sin embargo, como en el caso anterior, si el cliente valida físicamente la transacción introduciendo un número de identificación personal en el instrumento seguro de POS estará protegido contra este riesgo porque se asegura de que la transacción se ha registrado debidamente.

Una variante de este riesgo es el caso en que el cliente entrega el dinero y se niega la transacción por falta de liquidez del minorista, pero el minorista no devuelve el dinero. Se puede evitar esto exigiendo que se tramite la transacción electrónica *antes* de que se entregue el dinero. Cuando el mensaje de autorización vuelve al usuario se pedirá a éste que entregue la cantidad de dinero acordada. Puede ser apropiado que el usuario confirme con un mensaje de contestación después de que ha entregado el dinero. Esto señala el final de la transacción. Seguiría un mensaje de confirmación al cliente.

Los mensajes de petición/autorización al usuario deberán venir, de forma segura, del banco emisor —banco del cliente— y no del banco adquirente. Se evitará así una situación en la que el minorista contrata una compañía que pretende ser un banco autorizado y, en realidad, no lo es. El banco emisor tiene que "reconocer" después al banco adquirente y poder comprobar la legitimidad de esta parte en la

15 El ejemplo supone que no hay ninguna comisión. En la práctica, el depósito de $10 en dinero puede resultar menor en el banco a causa de las comisiones que se cobran a lo largo de la cadena.

transacción. El cliente no tendrá necesidad de confiar o ni siquiera saber si el minorista está vinculado a un banco adquirente autorizado, porque no recibiría los mensajes de transacción del banco emisor si éste no estuviera vinculado al banco adquirente.

Por medio de este mecanismo, el cliente está "asegurado" automáticamente contra el riesgo crediticio del establecimiento minorista; no necesita confiar en él. En lugar de ello, el cliente se enfrenta con otros dos tipos de riesgos de transacción. En primer lugar, el riesgo de liquidez del establecimiento minorista: si no dispone de fondos suficientes para cubrir la transacción, el banco adquirente da una orden al minorista (y al cliente) negando la transacción, y no se permite al cliente hacer el depósito. Este riesgo crea trastornos, pero ninguna pérdida financiera por sí mismo. En segundo lugar, el cliente estará expuesto al riesgo de no liquidación por parte del banco adquirente (debido a que el banco adquirente tiene ahora los fondos que deberán ir a la cuenta del cliente). El banco emisor, la red de pagos o una tercera parte pueden asumir este riesgo en nombre de su cliente; en cualquier caso, tratándose de un riesgo crediticio de una institución autorizada, puede considerarse aceptable.

Si existe un sistema automático de liquidación del pago en la cuenta del minorista y la transacción y los mensajes fluyen en el orden arriba expuesto, ni el banco emisor ni el adquirente tienen que supervisar la disponibilidad de efectivo del minorista. Supongamos que el depósito del cliente se registra debidamente, pero el empleado del establecimiento minorista coloca o utiliza mal el dinero, o el establecimiento sufre un robo. En cualquiera de estos casos, el banco adquirente habrá retirado los $10 de la cuenta del minorista, por lo que, en ese momento, el dinero que aceptó el minorista le pertenece totalmente. Lo que ocurra después a ese dinero afecta exclusivamente al minorista. Esto puede parecer injusto para el minorista, pero éste asume ese riesgo cada vez que vende cualquier producto de sus estantes: una vez que el dinero pertenece al minorista, éste es el responsable de él. Lo mismo se aplica si, por ejemplo, el establecimiento minorista cierra su actividad después de que se realizó el depósito en efectivo, pero antes de que se liquidara la transacción. Para ese momento, los $10 habrán sido retirados ya de su cuenta bancaria, por lo que el minorista no tendrá ya el dinero en esa cuenta.

***Protección del consumidor***

Soluciones tecnológicas, tales como las previstas en este documento, tienen el potencial no sólo de promover la eficiencia, sino también de limitar los abusos. La tramitación de las transacciones en tiempo real puede reducir al mínimo los riesgos crediticios, al tiempo que una mayor rastreabilidad de las transacciones puede incrementar la trasparencia. Ciertamente, la otra cara de la moneda es la falta de anonimato, con el riesgo que entraña para la privacidad del consumidor[16]. No obstante, la tecnología no puede por sí misma asegurar el trato justo de los usuarios por parte de los bancos o los minoristas, por lo que será importante encuadrar estas relaciones de mercado dentro de un marco claro de protección y educación del consumidor.

Se plantean problemas concretos de protección del consumidor en el sistema de la banca sin sucursales cuando se "subcontrata" la función minorista a agentes independientes y se utilizan instrumentos electrónicos para las transacciones: la gente no está acostumbrada a estos dos factores. Pero estos factores —y, por lo tanto, sus repercusiones con respecto a la protección del consumidor— son comunes a v1.0 y v2.0. La diferencia fundamental entre ambas es que, en v1.0, sólo dos partes intervienen en la prestación de los servicios al cliente (el banco y su agente minorista), mientras que, en v2.0, puede haber, al menos,

16 Se señala esto en detalle en Rosenberg (2006).

cuatro participantes (el establecimiento minorista, su banco adquirente, el banco emisor del propio cliente, y la red de pagos). Por lo tanto, es importante especificar quién es el responsable de cada aspecto de protección del consumidor.

El marco de protección del consumidor que respalda la v2.0 puede consistir en los elementos siguientes.

**Salvaguardias de la información al consumidor.** Los clientes necesitarán un mecanismo para determinar en qué establecimiento minorista pueden realizar con seguridad transacciones en efectivo. En una situación en que los establecimientos minoristas son compartidos por muchos bancos, puede que no resulte eficaz exponer el logotipo de cada banco en el establecimiento. La forma más eficaz de transmitir esta información podría ser la de exigir a los establecimientos autorizados que expongan un logotipo especial que podría ser de propiedad del proveedor de la red de pagos y ser emitido por él, de forma muy similar a lo que Visa y MasterCard hacen en las redes de crédito. El banco adquirente podría obligar a que los minoristas que apoya utilicen debidamente dicho logotipo.

Además, se deberá educar a los clientes sobre los procesos que deben seguir para completar la transacción en el establecimiento minorista y, en particular, cuándo deberán entregar el dinero. Cada banco emisor deberá informar bien sobre ello a sus clientes, debido a que, en último término, es el más interesado en garantizar que sus clientes no se sientan frustrados o defraudados. Pero el mecanismo más eficaz sería probablemente el de las firmas apropiadas en el establecimiento minorista, y que el banco adquirente estuviera en condiciones de asegurarse de que se hace esto.

**Transparencia de las comisiones.** Deberá haber transparencia sobre las comisiones que carguen o no el minorista y/o el banco adquirente para completar la transacción. Se deberá exigir a los minoristas que indiquen las comisiones estándar que aplican (si lo hacen) a los depósitos y retiros de efectivo. Las comisiones que cobre cualquier proveedor de red de pagos que intervenga deberán resultar transparentes para todos los participantes. Los bancos adquirentes pueden desempeñar la función de obligar a garantizar la trasparencia de los precios de sus minoristas.

**Asunción del riesgo residual.** Todas las partes deberán saber con claridad quién asume el riesgo de una transacción no autorizada, los procedimientos que han de seguirse en casos de reclamaciones de errores, cuándo las transacciones se consideran definitivas y cuándo pueden revocarse. En cuanto a los posibles cargos al usuario, deberá haber claridad sobre los motivos por los que los usuarios pueden pedir que se revoque una transacción (por ejemplo, robo de identidad, no recibir dinero o bienes, errores de facturación), sobre las normas acerca de las infracciones del usuario que puedan aplicarse (por ejemplo, exigencias de la atención debida por parte del consumidor, o retrasos en la notificación de errores o robos), y sobre la carga de la investigación y la prueba del banco adquirente y el establecimiento minorista. Todo ello se halla incluido en las normas de las redes de pago de tarjetas, pero las autoridades tendrán que determinar si mantener tales normas como reglamentos privados de tales redes o si es preciso incluirlas en la regulación.

**Reclamaciones.** Los clientes deben tener la posibilidad de disponer de un proceso rápido y eficaz de reclamación y revocación, en caso de que se consideren perjudicados por una acción del minorista. Además, los clientes deben conocer la existencia de este proceso y la forma de recurrir a él. El responsable de ello será el banco emisor (es decir, el banco con el que el cliente tiene una relación directa y de confianza). Por ejemplo, si un cliente

tiene un problema con un minorista, deberá plantear la cuestión al banco emisor, el cual remitirá después el caso al correspondiente banco adquirente, quien, a su vez, tratará de resolver la situación con el minorista.

***Seguimiento e informes sobre transacciones sospechosas***

Las normas para combatir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo exigen a los bancos que hagan un seguimiento de las transacciones sospechosas e informen al respecto, y que mantengan registros de un período especificado. Como el banco emisor tendrá conocimiento completo de todas las transacciones solicitadas por sus clientes, se halla en buenas condiciones para establecer los sistemas de TI necesarios para realizar el seguimiento necesario y almacenar los datos sobre las transacciones, incluso en los casos en que éstas se realicen a través de establecimientos minoristas.

Sin embargo, debido a que la sospecha es inherentemente subjetiva, los sistemas de TI no pueden sustituir al elemento humano en la interrelación con el cliente. Podría necesitarse cierta capacitación o sensibilización del personal minorista, de lo que podría encargarse el banco adquirente. Los establecimientos minoristas plantearían cualquier sospecha a su banco adquirente, el cual lo notificaría, a su vez, al banco emisor para que resolviera la situación.

***Red de pagos entre bancos***

No es probable que los diversos tipos de participantes que exige el ecosistema de banca sin sucursales v2.0 —banco emisor, banco adquirente, establecimientos minoristas que tratan de participar en esto como nueva línea de negocios, clientes que abren nuevas cuentas— surjan independientemente unos de otros. Es necesario que uno o más protagonistas especializados desempeñen determinadas funciones de habilitación del mercado, pero también es preciso que no puedan realizar todos los elementos de la propuesta al consumidor o controlar la cadena de prestación de servicios hasta el final.

De forma similar a la función de las redes de tarjetas de pago, como Visa, o a las redes interbancarias, como Cirrus, las funciones que un proveedor de redes de pagos puede desempeñar para desarrollar este mercado son, entre otras, las siguientes:

- **Establecer normas y procesos para la liquidación de las transacciones.** Esto incluye elaborar especificaciones para asegurar que las tarjetas funcionen en los mismos terminales de los POS (por ejemplo, tamaño de la tarjeta, numeración coherente de la cuenta), una estructura de adeudo que funcione en toda la cadena de participantes, y normas para determinar cuándo es definitiva o reversible una transacción (cargos al usuario).
- **Sistemas interbancarios de compensación y liquidación.** La tercera parte puede proporcionar una plataforma de notificación en tiempo real que permita al banco adquirente y al emisor confirmar las transacciones en el extremo del minorista.
- **Normas y procedimientos de seguridad técnica en apoyo de la plataforma de POS.** La tercera parte podría establecer especificaciones técnicas para las plataformas de POS o pago por telefonía móvil que utilicen los bancos emisor o adquirente para conectar con sus clientes o establecimientos minoristas.
- **Garantía de liquidaciones entre bancos.** En el flujo de la transacción representado en el Gráfico 2, hemos sustituido el riesgo crediticio del minorista por el riesgo crediticio del banco adquirente (ya que éste retira instantáneamente de la cuenta del minorista la cantidad depositada). Este dinero tiene que ir todavía al banco emisor, lo que da lugar a un riesgo de liquidación entre bancos. Supondría una ayuda para el mercado el que una tercera parte

garantizara estas liquidaciones entre bancos, de forma que el banco emisor no tuviera realmente la necesidad de preocuparse de quién es el minorista o el banco adquirente del minorista, ya que el adquirente del minorista es parte del sistema.

- **Marca de la tarjeta.** El tener una marca común generalmente provoca una mayor aceptación de las tarjetas en los comercios y ayuda a crear una red de comerciantes.
- **Lista negra de minoristas.** Es posible que algún minorista infrinja las normas de protección del consumidor o tenga un sistema de seguridad demasiado precario. Una tercera parte podría hacer el seguimiento de las reclamaciones de los clientes y crear una lista negra que compartiría con todos los posibles bancos adquirentes de minoristas para ayudarlos a evitar establecimientos que se ha demostrado son irresponsables o problemáticos.

En el Cuadro 1 se resumen las principales responsabilidades de los tres protagonistas bancarios que participan en una transacción típica: el banco emisor, el banco adquirente y la red de pagos a través de la cual interactúan. En la banca sin sucursales v1.0, estas responsabilidades corresponden solamente a "el" banco; en v2.0, se distribuyen entre más actores, pero colectivamente representan el mismo nivel de protección tanto para los clientes como para los minoristas.

**Cuadro 1. Responsabilidades respectivas de los bancos emisor y adquirente**

| ESFERA DE RESPONSABILIDAD | BANCO EMISOR | BANCO ADQUIRENTE | PROVEEDOR DE RED DE PAGOS |
|---|---|---|---|
| Plataforma técnica | | Equipa, mantiene y supervisa los aparatos de POS en los establecimientos minoristas y la conexión de los POS con el servidor del banco | Establece los requisitos generales de seguridad e interoperatividad. Gestiona la red de mensajes entre los bancos |
| Autenticación del usuario | Autentica al cliente | Autentica el POS y al operador del POS en el establecimiento minorista | Establece parámetros mínimos de autenticación |
| Autorizaciones de la transacción | Retiros de cuentas de clientes: el cliente tiene un saldo suficiente | Depósitos en cuentas de clientes: el minorista tiene un saldo bancario suficiente para compensar la transacción en efectivo del cliente | |
| Educación del cliente | Responsable principal, en cuanto sujeto de la relación con el cliente | Responsable secundario, mediante la firma en el establecimiento minorista | Puede participar en campañas de educación pública, en nombre de todos los bancos |
| Información a los clientes sobre servicios, comisiones y otras condiciones | Informa sobre derechos y responsabilidades, por lo menos, por medio de los contratos con los clientes | Proporciona el signage apropiado al minorista; su contrato con el minorista deberá especificar la obligación de colocarlo | |
| Reclamaciones del consumidor | Todas las reclamaciones de los clientes se dirigen al banco emisor. Éste debe dar la debida publicidad al proceso de tramitación de las reclamaciones | Debe cooperar con el banco emisor (y ponerse en contacto con sus minoristas) para resolver todos los problemas de los clientes | Establece las funciones y responsabilidades; establece normas sobre los cargos al cliente |

## Liquidez del establecimiento minorista

Hemos visto cómo el cliente debería poder realizar un depósito en efectivo (o análogamente, retirar efectivo) en un establecimiento minorista con el que ni él ni su banco tienen una relación contractual directa, puesto que (*i*) el cliente puede confirmar electrónicamente la transacción con el banco emisor, por medio de un dispositivo de POS, y (*ii*) el banco adquirente puede adeudar automática e instantáneamente (en el caso de un depósito, o acreditar en el caso de un retiro) en la cuenta del minorista la suma de la transacción. Con estas condiciones, el cliente no necesita depositar una confianza especial en el minorista para realizar la transacción en efectivo (aparte de la seguridad física). Esta solución permite un grado de liberalización del elemento distribuidor del dinero de la banca: el intercambio de saldo bancario por dinero o viceversa.

Además de la tradicional capacidad para la realización de actividades al por menor (orientación al servicio, capacidad para la gestión de las instalaciones, etc.), un minorista que desee entrar en el negocio de transacciones de efectivo al por menor debe tener algo más: amplia liquidez. Un establecimiento minorista que tenga liquidez en su caja y en la cuenta bancaria, y que no tenga problemas para pasar el dinero de una a otra, puede ganar comisiones adaptándose a las preferencias de los clientes entre el dinero en mano o el dinero en el banco[17].

Es posible hacer funcionar la tecnología que apoye la solución al problema de la confianza. Pero, ¿podemos contar con una red descentralizada de minoristas para satisfacer las necesidades de dinero en efectivo de la comunidad a la que prestan sus servicios? Las necesidades de efectivo relacionadas con el ahorro pueden ser, por otra parte, muy desiguales y concentrarse en un período, en comparación con el flujo normal de efectivo de la mayoría de las empresas minoristas[18].

Hay tres razones fundamentales para ahorrar:

- *Regular el consumo:* cuando los ingresos son desiguales (por ejemplo, debido a los salarios o remesas que se reciben) o imprevisibles a lo largo del tiempo (por ejemplo, debido al carácter estacional de los cultivos), mientras que el consumo diario es más regular. Este motivo de ahorro hace que los depósitos en efectivo tiendan a ser más desiguales que los retiros.
- *Acumulación de poder adquisitivo:* cuando el ahorrista quiere ahorrar periódicamente pequeñas cantidades para poder financiar un gasto mayor (un bien, tasas escolares, una inversión productiva)[19]. Con este motivo, los depósitos de ahorro serán pequeños y constantes, mientras que los retiros tenderán a ser desiguales.
- *Autoseguro:* cuando se acumulan ahorros para futuras emergencias y éstas están vinculadas a un acontecimiento que afecta a toda la comunidad (una fiesta, una sequía). Este caso es similar al precedente, salvo que puede ser importante la suma de las necesidades de retirar efectivo de toda la comunidad.

¿Cómo podemos asegurar que se satisfarán estas necesidades de dinero? Hay cuatro elementos que se refuerzan entre sí y que, unidos, pueden dar una seguridad suficiente de que se satisfarán las necesidades de la comunidad.

**Diversidad de los puntos de prestación de servicios bancarios.** Aparecerán naturalmente puntos de prestación de servicios bancarios que tengan suficiente liquidez para compensar las necesidades de efectivo de la comunidad. Por ejemplo, si la comunidad necesita retirar dinero o si la necesidad de retirar dinero es notablemente variable, los tenderos serán los puntos de prestación de servicios bancarios ideales: reciben dinero en el curso de su actividad comercial en que venden sus mercancías y pueden compensar naturalmente esta situación de liquidez

17 Toda la intermediación financiera consiste en actores especializados que "alquilan" su saldo para poder recibir la otra parte de la transacción.
18 Una cuestión adicional es que, en caso de catástrofe, el contar con una red de agentes ofrece un excelente mecanismo para prestar apoyo a la comunidad, al poder facilitar la asistencia rápida y efectivamente por medio de inyecciones de liquidez.
19 Es la situación, expuesta con gran viveza por Rutherford (2001), en la que los pobres hacen frecuentes depósitos pequeños de dinero para acumular una gran suma útil para eventualidades de la vida e inversiones.

facilitando el retiro del efectivo a los depositantes. En las comunidades con desiguales o grandes necesidades de depósito de efectivo neto, quienes mejor pueden desempeñar la función de puntos de prestación de servicios bancarios son los que tienen un flujo de caja menos recurrente, tales como los puntos de servicios (y no de ventas), o los que, por otros motivos, necesitan hacer viajes frecuentes a las sucursales bancarias. Por ello, los puntos de prestación de servicios bancarios que surjan en cada comunidad deberán, en principio, reflejar en gran medida las necesidades de efectivo del conjunto de la comunidad.

**Incentivos para los puntos de prestación de servicios bancarios.** Es preciso que los puntos de prestación de servicios bancarios reciban una compensación por los servicios en efectivo que ofrecen. Necesitan un incentivo para acumular liquidez tanto en su caja como en su cuenta bancaria. La comisión por la prestación de dichos servicios les debe compensar las tres funciones que realizan: (*i*) ofrecer servicios al cliente, entre los que figuran el personal dedicado y la utilización de las instalaciones; (*ii*) asumir los riesgos de seguridad que entraña el mantenimiento físico del dinero; y (*iii*) ir de vez en cuando al banco para reequilibrar su liquidez entre el dinero en la caja y el dinero en la cuenta.

La tercera función es fundamental. Esencialmente, la comunidad delega en los puntos de prestación de servicios bancarios la función de ir a la sucursal bancaria en su nombre. No se suprimen los viajes al banco; simplemente se "juntan" en unos pocos actores[20]. Un punto de servicios bancarios que no desee ir con mucha frecuencia al banco, en igualdad de otras condiciones, quedará sin liquidez con más frecuencia, y tendrá menos posibilidades de mantenerse como un servicio fiable de ingreso y retiro de dinero, que otro punto de servicios que lo haga. Un punto de prestación de servicios bancarios tendrá que llegar también a un compromiso entre los costos de la seguridad física (costo de los robos, inversiones para evitarlos, etc.) y los costos de ir al banco con mayor frecuencia: cuanto más frecuentes sean los viajes, menos dinero necesitará mantener para prestar un determinado nivel de servicios.

Los puntos de servicios bancarios deberán poder determinar libremente sus comisiones, a fin de poder elaborar sus propias estrategias competitivas. Deberán establecer sus comisiones por servicios en metálico basándose en el volumen de las transacciones en efectivo que estén dispuestos a apoyar, las otras posibilidades de colocar su dinero que puedan tener los clientes y los costos que les supone la gestión de su liquidez (incluido el costo de ir a la sucursal bancaria con la frecuencia necesaria). Uno podría cargar comisiones muy bajas, pero no tener mucho dinero a mano; otro podrá cargar comisiones más altas, pero ofrecer un nivel mucho más alto de fiabilidad en cuanto a la disponibilidad de servicios en efectivo. Son todas ellas estrategias válidas que, a fin de cuentas, deberán confirmarse según las preferencias de los clientes a los que destinan sus servicios.

**Densidad de puntos de prestación de servicios bancarios.** Si un punto de servicios bancarios queda sin dinero (lo que impide realizar en él retiros de dinero) o sin liquidez en el banco (lo que le impide aceptar depósitos), es posible que los clientes tengan que ir a otros servicios cercanos que les puedan ofrecer la transacción en su lugar. Para que se pueda confiar en que es adecuado el número de puntos de prestación de servicios bancarios, es importante que éstos sean compartidos por varios bancos, en lugar de ser exclusivos de uno de ellos, de forma que la liquidez total de tales servicios en una determinada comunidad pueda utilizarse del modo mejor y más eficaz. Si la base de prestación de servicios bancarios está fragmentada entre los bancos, la necesidad de

20 Esto equivale al argumento de que un servicio tradicional de captación de depósitos es parecido a una comunidad que designa a una persona para que haga los recados del conjunto de la comunidad, en lugar de que cada persona tenga que hacer sus recados independientemente. Véase Wright (1997).

liquidez total para satisfacer las necesidades de dinero de la comunidad será mayor que si tales servicios constituyeran un único depósito de liquidez.

**Transacciones en línea.** Por último, las necesidades totales de liquidez de un punto de prestación de servicios bancarios serán menores cuantas más transacciones se realicen en forma electrónica, sin dinero. Si los sueldos y salarios se pagan directamente en las cuentas de la gente, y si ésta, a su vez, compra mercancías en la tienda y las paga electrónicamente, habrá menos depósitos y retiros en efectivo y serán más coherentes. Se reducirá la presión sobre la liquidez del agente bancario[21].

Este análisis indica varias razones por las que el problema de la liquidez del punto de prestación de servicios bancarios es en realidad mucho más manejable si los establecimientos minoristas trabajan con todos los bancos, en lugar de estar vinculados a uno concreto. En primer lugar, juntando la liquidez entre todos los minoristas, el riesgo de crisis de liquidez en la comunidad se reduce al mínimo. En segundo lugar, se dispondrá de más establecimientos minoristas en la medida en que las soluciones sistémicas provocan una adopción más amplia y se creará un círculo virtuoso de más depósitos directos y más pagos electrónicos en la comunidad, lo que reducirá las necesidades de efectivo.

## Mercadotecnia, venta y servicios a los clientes

Hasta ahora nos hemos ocupado de los elementos más transaccionales de la prestación de servicios bancarios al por menor: la realización de transacciones. Hemos visto cómo se puede construir un modelo de distribución escalable para dichos servicios, que permita a los bancos multiplicar una red de minoristas independientes, sin necesidad de un marco contractual directo de confianza o una infraestructura de supervisión. Pasemos ahora a las actividades relacionadas con la venta y la apertura y mantenimiento de cuentas, y examinemos si tales funciones pueden ser realizadas adecuadamente por minoristas independientes.

### *Mercadotecnia y venta*

En principio, pueden subcontratarse a establecimientos minoristas, pero, en la práctica, es posible que lo mejor sea impedir que los minoristas intervengan en cualquier tipo de actividades de mercadotecnia o venta en nombre de los bancos. En primer lugar, la independencia e integridad de los minoristas de servicios en efectivo puede reducirse si reciben comisiones de determinados bancos, y no de otros, por sus actividades de mercadotecnia. En segundo lugar, la venta de productos financieros implica problemas más complicados de protección del consumidor, y es posible que los minoristas no tengan la formación o el conocimiento necesarios sobre estas cuestiones. Se puede permitir que los establecimientos minoristas distribuyan propaganda de la mercadotecnia de los bancos, en la medida en que no ofrezcan a sus clientes ningún asesoramiento sobre su adquisición. La responsabilidad primordial de las ventas y mercadotecnia debería corresponder, por lo tanto, al banco emisor. El banco podría manejar esto por medio de una combinación de publicidad, personal de las oficinas dedicado a ventas y servicios, envíos directos por correo y campañas de contactos externos basados en el centro y basados en SMS. Estas oficinas no tendrán necesidad de manejar dinero de los clientes.

Los bancos ofrecen otros productos y servicios además de las cuentas transaccionales, tales como asesoramiento financiero o sobre inversiones y venta cruzada de otros productos de ahorro, crédito y seguros. Estas actividades deben ser realizadas por personal bien informado y con la debida

21 Un factor del establecimiento de los precios que debe tenerse en cuenta es la relación entre los descuentos del comerciante en las compras por POS y las comisiones por retiro de efectivo. Un comerciante suele pagar una comisión por procesamiento de tarjeta sobre las compras electrónicas. Por ello, no tendría sentido que los comerciantes exigieran a sus clientes que utilizaran su tarjeta para sacar dinero y pagar con él las mercancías, con lo que aumentaría la comisión, en lugar de beneficiarse del descuento del comerciante.

responsabilidad. Son, por lo tanto, actividades que siguen siendo fundamentales en los servicios que el banco deberá prestar por medio de canales apropiados. Los establecimientos minoristas independientes (no vinculados contractualmente) no deberán participar en la venta o prestación de estos servicios.

***Registro de cuentas***

En principio, la realización de una venta es una actividad mecánica, pero, en la práctica, debe vincularse de forma muy estrecha a la mercadotecnia. Se podría permitir a los establecimientos minoristas que realicen procedimientos de registro para los bancos, puesto que no ofrecen ninguna forma de asesoramiento financiero o sobre compras. Por otra parte, los bancos tal vez puedan adoptar un procedimiento directo de registro por medio de telefonía móvil (por ejemplo, enviando un SMS o llamando al centro de contacto del banco), con lo que se evitaría la necesidad de una sucursal física.

***Debido conocimiento del cliente***

La obligación de conocer debidamente al cliente (o KYC, conozca a su cliente) es probablemente el aspecto más difícil del mercadotecnia, venta y prestación de servicios a los clientes, porque exige confianza (garantizar una comprobación de buena fe de los datos necesarios del cliente) y el contacto con el cliente (por ejemplo, comprobar su cara y su firma con el documento de identidad). La obligación de conocer al cliente deberá ser proporcional al riesgo que plantean los clientes y los productos. En este caso, el producto es una cuenta transaccional básica para los pobres. Si el producto está sujeto a límites apropiados de transacción, el riesgo de blanqueo de dinero normalmente será bajo. Por consiguiente, las instituciones regulatorias encontrarán justificado permitir a los bancos aplicar medidas menos estrictas del debido conocimiento en relación con estos productos.

El banco emisor es, en último término, el responsable de verificar el debido conocimiento y, por lo tanto, es él quien tiene que determinar que los procedimientos del debido conocimiento se han seguido adecuadamente. Por ejemplo, WIZZIT en Sudáfrica utiliza una solución que moviliza agentes, pero no renuncia a la responsabilidad del banco: los agentes utilizan sus teléfonos móviles para fotografiar los documentos de identidad de los clientes y envían después las fotografías al banco para su comprobación.

Otra posibilidad es colaborar con las autoridades financieras apropiadas para crear una categoría de agentes (que pueden ser o no los establecimientos de operaciones en efectivo al por menor), los cuales pueden aplicar las medidas de debido conocimiento dentro de las comunidades, con autoridad delegada de los bancos y bajo la supervisión de las autoridades. En esta categoría de agentes podrían incluirse oficinas municipales, notarías, estudios médicos, etc. Así pues, los bancos trabajarían con una red de agentes "fiduciarios" para determinadas actividades (como las medidas de debido conocimiento) y con una red diferente de minoristas "no fiduciarios" para otras actividades (por ejemplo, transacciones en efectivo).

***Servicios al cliente***

Otra función fundamental de las sucursales bancarias ha sido normalmente la de responder a preguntas de los clientes. Los empleados de los establecimientos minoristas no deberían tener acceso a ningún dato de los clientes (incluyendo los estados de cuentas), porque los bancos emisores no tendrían ningún medio para asegurar que los utilizarán debidamente, ya que no tienen con ellos ningún compromiso directo de confidencialidad. Los bancos deben seguir

siendo los responsables primarios del servicio a los clientes, porque sólo ellos tienen acceso a los datos necesarios. A falta de una red de sucursales, los bancos tendrían que desarrollar una infraestructura apropiada de centros de contacto (y también en Internet) para cumplir esta obligación. Sin embargo, aunque los minoristas no deberían estar autorizados para responder a preguntas relacionadas con aspectos financieros, sí podrían desempeñar una función muy importante para la comunidad en lo que respecta a la sensibilización y educación de los consumidores en relación con los canales sin sucursales.

Por consiguiente, ¿qué es lo que queda de una sucursal bancaria? Esencialmente la sucursal se convierte en la oficina central de mercadotecnia y ventas. Una vanguardia de equipos de mercadotecnia y venta introduce el negocio; la red de minoristas y la propia oficina del banco prestan los servicios.

## La eficacia de la desagregación de la reglamentación

Los clientes de los bancos deben estar protegidos desde el momento mismo en que comienza una transacción bancaria (por ejemplo, un depósito, un retiro o un pago). Pero en la exposición precedente se ha indicado que no hay que centrar tanto la atención en la regulación de las interfaces con los clientes por medio de una reglamentación bancaria específica, sino más bien en normas más amplias de protección del consumidor. La reglamentación bancaria debería centrarse donde se plantean problemas reales de confianza, y en caso de que pudieran reducirse o eliminarse los defectos de confianza con un uso inteligente de la tecnología y nuevos procesos empresariales, debería hacerse menos estricta la reglamentación de los bancos.

Esta sección comienza examinando cómo los órganos reguladores de las telecomunicaciones han aprovechado la disponibilidad de nuevas tecnologías, tendencias de mercado y prácticas empresariales para reducir gradualmente el ámbito de la reglamentación. Centrando la reglamentación en los valores específicos de la red o elementos de los servicios que plantean problemas de regulación, han podido hacer que florezca la competencia en otros componentes del servicio en modos que habría sido difícil prever hace sólo 10 años. Examinaremos después la posibilidad de aplicar este modelo a los servicios bancarios.

### Liberalización al estilo de las telecomunicaciones

Aunque la confianza y la estabilidad del sistema se hallan en la base de la necesidad de la reglamentación bancaria, en el caso de las telecomunicaciones, la reglamentación se ha basado tradicionalmente en argumentos de monopolio natural. Hace treinta años, se consideraba a los operadores de la telecomunicación como bloques operativos únicos que debían regularse íntegramente. Los adelantos tecnológicos y el pronunciado aumento de la demanda de servicios de telecomunicación han transformado la economía de costos y han reducido las características de monopolio natural de muchos elementos de las redes y servicios de telecomunicación. Los organismos reguladores han respondido reduciendo la *cantidad* de normas, no ya mediante un debilitamiento de la *calidad* de la reglamentación, sino más bien restringiendo el ámbito de los reglamentos dentro de la red de telecomunicación. El proceso se desarrolló aproximadamente como sigue[22]:

- Lo primero fue "el equipo de los clientes": el aparato telefónico en el extremo de la línea, en el hogar. ¿Por qué no se puede suministrar esto de forma competitiva? Hubo a la sazón un fuerte debate sobre los riesgos que supondría para red si este pequeño tramo de la red estaba "expuesto

22 Exponemos una secuencia estilizada, pero no todos los países siguieron la misma trayectoria. El proceso cobró fuerza en los Estados Unidos con la desintegración de AT&T, y después en el Reino Unido, con la privatización de BT y la creación de OFTEL, como regulador independiente de las telecomunicaciones.

a riesgos". Ahora todos aceptamos que, con las debidas aprobaciones del tipo de equipo, se puede resolver fácilmente el problema. La respuesta del mercado fue inmediata: las máquinas de fax; se produjo el despegue de una pequeña innovación que los operadores veían con sospecha debido a su potencial para devorar su negocio de la voz. ¡La posibilidad de enchufar una máquina de fax fue incluso en un momento el límite reglamentario!

- En segundo lugar vino el servicio de búsqueda en el listín y las páginas amarillas. ¿Por qué no podían suministrarse de forma competitiva? También se liberalizó esto.
- Llegó después el turno de las redes centrales. Al aumentar el volumen de llamadas, creció enormemente la necesidad de infraestructura de las redes centrales de conmutación y transmisión, y quedó corto el argumento del monopolio natural. El suministro competitivo de servicios centrales de conmutación y transmisión (pero utilizando todavía la red de acceso al hogar de propiedad del operador histórico) resultó posible con normas de acceso iguales[23].
- En redes metropolitanas más reducidas, se consideró que podría suministrarse de forma competitiva el cableado, ya que el operador histórico compartía los conductos por los que iban los cables de otros operadores. Se determinó que los conductos eran el principal obstáculo (debido a que las autoridades no querían abrir las calles cada vez que entraba un nuevo competidor), por lo que la regulación del acceso a los conductos permitió liberalizar la instalación de los cables a través de ellos.
- El siguiente límite fue el acceso a la misma red: el precioso "último tramo". Mediante la desagregación del bucle local, es decir, de la conexión cableada física entre el cliente y la compañía telefónica, los organismos reguladores trataron de permitir el suministro competitivo de servicios de Internet en banda ancha (utilizando tecnologías de xDSL) en un tramo de infraestructura que todavía estaba regulado: el mismo par de cobre. Así se liberalizó el cable y pudieron liberalizarse los servicios transmitidos por el cable.

El principio regulatorio que se ha aplicado ha sido: encontrar tramos potencialmente competitivos en la red y en la cadena de servicios y regular las interfaces entre estos tramos y el resto de la red (es decir, "aislar" los tramos no competitivos). Puede considerarse este proceso como una invasión en los negocios de los operadores de telecomunicaciones (operadores históricos): se ha "desagregado" su red y actores privados pueden elegir suministrar determinados elementos de esa cadena. Pero en realidad de lo que se trata es de permitir a los actores más eficientes que actúen en cada segmento, sin perder de vista los activos que constituyen puntos de estrangulamiento y plantean problemas de reglamentación. A medida que surgen nuevas tecnologías, se tiende a reducir el ámbito de la reglamentación.

## Repercusiones para la regulación bancaria

¿Se puede aplicar esta noción a la actividad bancaria? ¿No podemos dejar de pensar en los bancos como bloques monolíticos cuya conducta de mercado debe regularse de un extremo a otro? Al desagregar las operaciones de los bancos, y especialmente en relación con los productos de transacciones y ahorros, es útil considerar dos niveles: la oficina central del banco y la sucursal. Este documento está centrado en la gama de actividades de las sucursales, con vistas a comprender cómo pueden reducirse o resolverse los problemas de confianza del cliente de forma distinta a la aplicación de inflexibles reglamentos bancarios sobre todas sus operaciones. ¿Puede haber una estructura minorista alternativa que preste elementos de estos servicios a un costo inferior, *sin* comprometer en manera alguna la confianza

23 Se hace esto o bien por medio de la selección basada en el prefijo de llamada por llamada (call-by-call) o la preselección del carrier.

del público en la seguridad de los depósitos ni la estabilidad del sistema de pagos?

Creemos que se puede conseguir esto. Se puede reducir sin peligro el ámbito de la regulación de los bancos en lo relativo a las operaciones bancarias minoristas, siempre que existan mecanismos transaccionales entre el banco y su red de distribución. Ciertamente, hay todavía una amplia serie de funciones bancarias fundamentales que se suelen realizar en la oficina central y que deberían seguir sometidas a una estricta supervisión reglamentaria, tales como las siguientes:

- mantenimiento de la contabilidad de los saldos de los clientes basándose en todas las transacciones efectuadas
- inversión de los saldos de forma que se proteja el valor del dinero del cliente
- mantenimiento de la conexión con los sistemas de pago nacionales de modo que puedan realizarse las transferencias de las cuentas y a las cuentas en otros bancos
- realización de determinadas actividades de atención al cliente (por medio de los centros de contacto o de Internet)
- realización de una serie de tareas de seguimiento e información obligadas por la ley, inclusive sobre transacciones sospechosas

Estos elementos del servicio afectan a la base de la confianza del cliente: si uno deposita su dinero, ¿podrá reclamarlo posteriormente? ¿Habrá conservado su valor? En este documento se aboga en favor de un renovado hincapié en una regulación bancaria centrada en la preservación del valor de las cuentas de los clientes, sin detrimento de la regulación de las interfaces con los clientes. Como se ha descrito más arriba, es posible liberalizar los reglamentos de las sucursales con una combinación adecuada de normas de protección del consumidor y programas de educación del consumidor. Si se puede quitar este elemento de la ecuación reguladora, los órganos reguladores y los supervisores bancarios podrán centrar sus actividades donde más se necesitan: en el mantenimiento del valor depositado.

Se podría aducir que esto contradice a lo que está ocurriendo hoy en muchos países. Algunos organismos reguladores, preocupados por el problema del acceso, están abordando el mercado por partes, estableciendo entornos reglamentarios y de supervisión menos estrictos para las instituciones financieras menores, que son más de la base y tienen un mayor alcance en las comunidades. Otros organismos reguladores, considerando el éxito de algunos proyectos de pago por telefonía móvil dirigidos por compañías telefónicas, están permitiendo la posibilidad de que instituciones no bancarias (compañías telefónicas) pongan a disposición instrumentos de valor almacenado de una forma liberalizada o menos reglamentada. En ambos casos, estos participantes están sujetos a un examen reglamentario inferior, lo que se debe a un intercambio implícito de "ayuda" con vistas al acceso. La aplicación de normas menos estrictas puede justificarse por la reducción del riesgo que la aceptación de depósitos de bajo valor entraña para la integridad del sistema de pagos nacional. No obstante, de esta forma los depositantes tienen un menor nivel de protección legal.

Pero si somos capaces de reorientar sustancialmente la reglamentación sobre los establecimientos minoristas, habrá menos razones para que existan diferentes niveles de protección reglamentaria de los depósitos según el tipo de institución. Las entidades no bancarias podrían desempeñar una función en la cadena de prestación de servicios, pero el servicio central de confianza (apertura de cuentas de depósitos) debería quedar totalmente en manos de instituciones autorizadas.

Las autoridades dudan frecuentemente entre el doble objetivo del acceso universal y la estabilidad del sistema. La banca sin sucursales v2.0 ofrece un modo de romper el dilema acceso/estabilidad. Tenemos ahora dos instrumentos para alcanzar los dos objetivos: se puede promover el acceso ampliando la red compartida (mediante el desarrollo de un sistema de pagos al por menor, la promoción de los negocios o la concesión de incentivos financieros a los establecimientos minoristas compartidos), mientras que se puede fomentar la estabilidad manteniendo estrictas normas de supervisión sobre los emisores.

## Habilitación normativa: resumen de las repercusiones

La idea de una liberalización de las sucursales bancarias propuesta en esta nota permite a los bancos construir redes de prestación de servicios escalables, análogas a las de muchos minoristas, sin ninguna merma de la fiabilidad de sus productos. El entorno normativo que permitiría que ocurriera esto podría resumirse con los principios siguientes:

**(a) Canal.** Se permite a los bancos tomar depósitos y distribuir dinero a sus clientes por medio de establecimientos minoristas independientes. Cualquier actividad empresarial puede convertirse en establecimiento minorista de distribución de efectivo para uno o más bancos (emisores), con tal de que tenga una cuenta en un banco autorizado (el banco adquirente). Los minoristas deberán estar dotados de un equipo adecuado de POS (lector de tarjetas o teléfono móvil), autorizado por su banco adquirente, y poder mantener comunicaciones en tiempo real con el banco (bastará un teléfono móvil).

**(b) Proceso de transacción.** Los clientes sólo deberán hacer sus transacciones por medio de un minorista si pueden confirmarlas electrónicamente con su propio banco, por medio del aparato de POS del minorista o de su propio teléfono móvil. Los clientes entregarán el dinero al minorista sólo cuando el aparato de POS les dé la orden. Se deberá capacitar o sensibilizar al minorista sobre el problema de las transacciones sospechosas y el proceso para la notificación de las mismas.

**(c) Protección del consumidor: establecimientos minoristas.** Los minoristas deberán exponer sus tarifas de comisiones de forma prominente dentro de sus instalaciones. No podrán ofrecer a los clientes ninguna forma de asesoramiento financiero, garantías de servicios o adelantos de fondos del banco. No podrán vender activamente ni promover de cualquier otra forma los servicios de un banco concreto, ni realizar ventas cruzadas de otros servicios de ahorro, crédito o seguros a los clientes. No podrán obtener ninguna comisión de los bancos por actividades de mercadotecnia o ventas, pero podrán distribuir propaganda suministrada por los bancos.

**(d) Protección del consumidor: pagos minoristas.** La legislación sobre pagos deberá establecer claramente quién asume el riesgo de transacciones no autorizadas, los procedimientos que han de seguirse en casos de reclamaciones de errores, cuándo una transacción se considera definitiva y cuándo puede revocarse. Deberá promover también la transparencia de los costos relacionados con la utilización de sistemas de pago y las normas impuestas por las redes de pago privadas a los participantes.

**(e) Interoperabilidad: pagos minoristas.** La normativa deberá estimular a compartir establecimientos minoristas entre los bancos, por medio de una red de pagos compartida y una base de datos que vincule los teléfonos móviles a las cuentas. La reglamentación del sistema de pagos deberá especificar normas prudenciales para la liquidación, el acceso a los sistemas y los procesos operacionales aplicados.

**(f) Debido conocimiento del cliente.** Los organismos reguladores deberían ser flexibles y permitir a los bancos aplicar medidas menos estrictas de debido conocimiento del cliente en relación con estos productos, en función de los riesgos que implican. Tal vez sea posible crear una categoría de agentes fiduciarios que puedan realizar procedimientos de debido conocimiento del cliente dentro de las comunidades, con delegación de todos los bancos y bajo la supervisión de las autoridades.

Además de este marco regulador, los gobiernos podrían estimular a la industria bancaria a ponerse en el camino de la banca sin sucursales v2.0 con medidas distintas de las reglamentarias, tales como las siguientes:

**(g) Producto.** Estimular a todos los bancos autorizados a que ofrezcan a quien lo solicite un producto básico transaccional de ahorro, sin facilidades de cheques o de sobregiro y limitado a un determinado tamaño de cuenta (según el nivel de debido conocimiento del cliente que se haya obtenido). Esta cuenta debería estar exenta de todo derecho de timbre y deberían darse incentivos para que los bancos no carguen comisiones de apertura de cuenta o recurrentes. Se ayudaría así a los bancos a realizar operaciones de mercadotecnia y venta con los segmentos destinatarios, a los que podrían atender de forma eficaz en función del costo por medio del canal transaccional en sucursales.

**(h) Red central de minoristas transaccionales.** Los gobiernos pueden desempeñar una función catalizadora en la creación de una red de minoristas transaccionales compartida aportando sus propias redes minoristas, tales como la red de oficinas de correos. Se podría conceder esta red a un banco adquirente para que la gestione, con la condición de que esté disponible para hacer transacciones en nombre de los clientes de todos los bancos autorizados que deseen participar en un sistema interoperable. Se contribuiría así a ahorrar en gastos de red, lo que estimularía a los bancos a participar desde el principio en el sistema de minoristas compartido.

**(i) Lista negra de establecimientos minoristas.** Para evitar experiencias negativas de los clientes con el canal de minoristas transaccionales compartido, debería existir un proceso adecuado de listas negras de los establecimientos que planteen importantes problemas a los clientes. Los bancos adquirentes deben estar obligados a notificar los incidentes y las reclamaciones demostradas de los clientes a un organismo supervisor de los minoristas, con el debido respeto de la privacidad de los datos. Se podría encomendar esta tarea al proveedor de la red de pagos. Otra posibilidad sería que el gobierno estableciera un organismo independiente o que utilizara instituciones fiduciarias existentes, tales como oficinas de crédito, para centralizar dicha información.

**(j) Garantías de las transacciones.** Los participantes en el sistema que se prevé aquí estarían todavía sujetos a riesgos de liquidación de los bancos, los cuales pueden parecer demasiado elevados para algunos bancos, al menos al principio del desarrollo del sistema. Estas percepciones de los riesgos podrían inducir a los bancos a cargar onerosas comisiones a sus clientes por el uso del sistema, o a abandonarlo totalmente. El gobierno podría financiar un mecanismo de garantía de riesgo de liquidación que abarque a todos los bancos participantes en el sistema de minoristas interoperable. Al cabo del tiempo, cabría esperar que este riesgo esté cubierto por un seguro comercial.

En este documento se expone cómo, con una combinación adecuada de tecnología, infraestructura de mercado y protección del consumidor, se puede contribuir a que los pobres hagan ahorros y transacciones. Con ello se ofrecen instrumentos básicos para que la gente gestione su propio bienestar más eficazmente, invirtiendo en su futuro, protegiéndose contra los riesgos y administrando su tiempo. Vale la pena repetir que las ideas expresadas

en este documento constituyen un proyecto que todavía no se ha ensayado en ningún mercado. Las autoridades que deseen explorar este camino deberían proceder con cautela. Con todo, hay en principio ricos beneficios de política que pueden derivarse de este enfoque:

- *Mayor acceso a servicios financieros* para las personas que se hallan en la "base de la pirámide", con efectos directos e indirectos en el crecimiento y la igualdad. La base de ello es un mayor acceso a productos de ahorro, los cuales pueden utilizarse, a su vez, para realizar transacciones más completas con las que los clientes puedan tener un acceso mejor a productos crediticios.
- *Un (pequeño) aumento del ahorro nacional,* gracias a la introducción de formas cómodas de ahorrar[24,25].
- *Una reducción de la carga de supervisión* de las autoridades reguladoras, mediante la eliminación de la necesidad de regular la banca sin sucursales.
- *Una infraestructura financiera más segura,* porque participará más gente en el sistema financiero formal, utilizando menos el dinero y aprovechando más otras formas de transacción rastreables y verificables.

24 Pruebas aleatorias de control relacionadas con la introducción de un servicio a domicilio de captación de ahorros mostraron que, entre quienes aceptaban el servicio, el ahorro aumentó un 25% en un período de 15 meses. Desgraciadamente, este aumento del ahorro no se mantuvo por un período más largo. Véase Ashraf, Karlan y Yin (2005).

25 Sin embargo, el efecto agregado del ahorro será relativamente menor. Sobre la base del resumen de Honohan (2006) de datos de ahorro de varios países, en un país normal, menos del 5% del ahorro total nacional de los hogares podría provenir de la mitad de ingreso más bajo de la población. En cambio, los hogares representan normalmente el 60–70% del ahorro nacional. Por consiguiente, no cabría esperar que el incremento total de todo el ahorro gracias a este plan fuera superior al 3% en la situación más optimista de su difusión.

CGAP

N° 45
Abril de 2008

## Referencias

Aryeetey, E. y F. Gockel. 1991. "Mobilizing Domestic Resources for Capital Formation in Ghana: The Role of Informal Financial Sectors". African Economic Research Consortium Research Paper 3. Nairobi, Kenya: African Economic Research Consortium.

Ashraf, N., D. Karlan y W. Yin. 2005. "Deposit Collectors". Yale University, Economic Growth Center Discussion Paper no. 930. New Haven, Conn.: Yale University, diciembre.

Honohan, P. 2006. "Household Financial Assets in the Process of Development". World Bank Policy Research Working Paper 3965. Washington, D.C.: Banco Mundial, julio.

Ivatury, G. 2006. "Utilización de tecnología para crear sistemas financieros inclusivos". Enfoques N° 32. Washington, D.C.: CGAP, enero.

Lyman, T., G. Ivatury y S. Staschen. 2006. "Empleo de agentes en la banca sin sucursales para los pobres: beneficios, riesgos y reglamentación". Enfoques N° 38. Washington, D.C.: CGAP, 2006.

Lyman, T., M. Pickens y D. Porteous. 2008. "Reglamentación de la banca transformativa sin sucursales: Teléfonos móviles y otras tecnologías utilizadas para aumentar el acceso al financiamiento." Enfoques N° 43. Washington, D.C.: CGAP, febrero.

Mas, I. y H. Siedek. "Banking through Networks of Retail Agents". Enfoques N° 47. Washington, D.C.: CGAP (de próxima aparición).

Porteous, D. 2007. "Just How Transformational is M-Banking?". Sudáfrica: FinMark Trust, febrero.

Rosenberg, A. 2006. "Better than Cash? Global Proliferation of Payment Cards and Consumer Protection Policy". *Columbia Journal of Transnational Law* 44:520.

Rutherford, S. 2001. *The Poor and Their Money*. Reino Unido: Oxford University Press.

Wright, G. 1997. "A Critical Review of Savings Services in Africa and Elsewhere". UNDP/DFID Initiative working paper. Londres: UNDP/DFID.

El autor de este número de Enfoques es Ignacio Mas, asesor del Programa de Tecnología del CGAP. El autor desea dar las gracias a todos los miembros de los programas de Tecnología y Política del CGAP por los útiles debates sostenidos en la preparación de este documento.

Los materiales del CGAP suelen ser citados frecuentemente en otras obras. Se sugiere la siguiente forma de citar este número de Enfoques:
Mas, Ignacio. 2008. "Posibilidad de hacer (pequeños) depósitos y pagos en cualquier lugar". Enfoques N° 45. Washington, D.C.: CGAP.

Comparta este número de Enfoques con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de esta serie.

El CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

Todas las publicaciones del CGAP están disponibles en el sitio web del CGAP: www.cgap.org.

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

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

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2008