

Promoción de la escala y la densidad de las redes de agentes en Perú

Diferentes redes de agentes ofrecen servicios bancarios y de pago en Perú. El tamaño y la cobertura de estas redes varían, pero las distintas opciones de diseño han influido en su capacidad de operar de forma viable en las zonas más remotas del país. Entre dichas opciones, se incluyen la gama de servicios que se ofrecen, la complejidad de las operaciones de los agentes, y el modelo operativo general de la red. En esta *Reseña*, se describen la relación entre estos factores y su impacto en el potencial de cobertura rural. Además, se extraen algunas observaciones de carácter general para los proveedores y encargados de las reglamentaciones de mercados más allá de Perú.

Redes de agentes de Perú

Las redes de agentes permiten que los proveedores de servicios financieros aprovechen la infraestructura existente de tiendas minoristas para expandirse con rapidez en zonas donde el modelo de sucursales tradicionales no sería viable o resultaría costoso de construir. Para muchos clientes de bajos ingresos, los agentes ofrecen acceso a una cartera potencialmente abundante de servicios financieros. Además de los servicios bancarios, las redes de telefonía móvil también utilizan a los agentes para vender tiempo de antena y ofrecer otros servicios de pago. En 2005, se sancionaron normas bancarias para los agentes en Perú y, desde entonces, han surgido diversos agentes y modelos¹.

Sobre la base del concepto de agente como punto de acceso a servicios de depósito y retiro de dinero (servicios bancarios o de pagos en general), el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) llevó a cabo un estudio de 5 redes de agentes compuestas por más de 26 000 agentes y 24 millones de transacciones mensuales, a fin de identificar los principales factores de éxito para llegar a las zonas pobres y rurales. En el estudio, que toma la red como unidad de análisis, se examina la manera en que las decisiones en materia de diseño a nivel de la red repercuten en la capacidad general para llegar a las zonas pobres o poco pobladas.

Aspectos del diseño de la red que repercuten en el alcance y la densidad

En el estudio, se identificaron tres opciones de diseño de redes en las que los administradores de agentes de Perú utilizaron distintos enfoques. Las decisiones en torno a un aspecto implican ventajas y desventajas para

los demás aspectos. Estas tres opciones, que no se excluyen mutuamente, son las siguientes:

1. agregación de servicios, en especial, aquellos relacionados con las transacciones en efectivo;
2. simplicidad de las transacciones;
3. modelo operativo de red ligero.

La agregación de servicios incrementa los ingresos de los agentes

La agregación es una estrategia predominante en todas las redes analizadas. Los administradores de redes de agentes tienen fuertes incentivos para agregar varios proveedores de servicios a sus plataformas a un costo marginal, dado que esto amplía el posible conjunto de transacciones que pueden aprovechar, lo que permite que más agentes alcancen el punto de equilibrio. La típica cartera de servicios agregados a través de la red incluye depósitos y retiros en bancos; depósitos y retiros de dinero en monederos electrónicos; pagos de cuentas; ventas de tiempo de antena, y remesas internas.

En algunas ocasiones, la necesidad de establecer una diferencia competitiva impulsa a las redes de agentes a ofrecer ciertos servicios que son exclusivos de su red. Por ejemplo, una red centrada en un banco generalmente es exclusiva de un banco y agrega servicios como pagos de cuentas y ventas de tiempo de antena de otros proveedores.

Las transacciones informales en efectivo representan entre el 40 % y el 90 % de los ingresos totales de las redes. Si bien estas transacciones pueden tener menos potencial de inclusión financiera (en comparación con las transacciones realizadas a través de cuentas bancarias), los ingresos que generan son esenciales para sostener la viabilidad de los agentes y, en definitiva, la densidad y la escala de las redes.

¹ <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Junio/CIIF-0001-jn2013.PDF>

La simplicidad de las transacciones permite que una mayor cantidad de tiendas más pequeñas puedan convertirse en agentes adecuados

Las transacciones que conllevan procedimientos más elaborados o una infraestructura más compleja elevan el grado de exigencia para la clase de tiendas que pueden actuar de forma adecuada como agentes (es decir, tiendas que pueden operar tecnologías de interfaz inicial y cumplir con los procedimientos de forma confiable). Además, las transacciones más complejas (por ejemplo, aquellas que implican una larga serie de pasos, la impresión de recibos en papel o el registro de información a mano) requieren tiempo adicional y, en algunos casos, infraestructura para dar cabida al modelo de servicios de agentes.

Existen importantes ventajas y desventajas que deben considerarse. La complejidad de las transacciones reduce el mercado de posibles agentes y aumenta el costo operativo, lo que incrementa la cantidad de transacciones necesarias para alcanzar el punto de equilibrio. En cambio, las transacciones más simples (con un punto de equilibrio más bajo) posibilitan una densidad más elevada, pero dan lugar a un potencial más limitado de inclusión financiera.

El modelo operativo ligero se traduce en un punto de equilibrio más bajo para los agentes

Algunos aspectos del modelo operativo de una red, como las funciones de gestión de la liquidez, afectan el costo operativo general de la red. El costo operativo más elevado de la red aumenta el punto de equilibrio de todos los agentes, puesto que se necesitan más transacciones para que la red sea viable. Las redes que logran una estructura general de bajo costo pueden contratar agentes que manejen volúmenes bajos de

transacciones, que son más abundantes y pueden ser viables en las zonas menos pobladas.

La estructura de costos de la red está determinada principalmente por la forma en la que el modelo de negocios de cada red maneja cinco componentes operativos esenciales: el capital de trabajo, el hardware de interfaz inicial y la conectividad, la gestión de la liquidez, la mano de obra y el espacio, y la responsabilidad por defraudación.

Los administradores de redes aumentan los ingresos al lograr la eficiencia en estos componentes. Una forma de hacerlo es descargar alguno de los principales componentes de costos hacia abajo (al agente) o hacia arriba (a los proveedores de servicios), cualquiera de los cuales puede tener sinergias con su negocio principal para absorber el costo en forma más eficiente. En Perú, observamos que las redes con una estructura general de menor costo logran una mayor densidad de agentes (cantidad de agentes viables por habitante de la localidad), lo que a su vez permite una mayor proximidad a los clientes, tanto en las zonas rurales como en las zonas urbanas. Los modelos de negocios estudiados oscilan entre 150 y 3500 transacciones mensuales por agente para lograr el punto de equilibrio.

Cuatro modelos de redes

En el estudio que realizamos en Perú, los proveedores tomaron distintas decisiones de diseño con relación a los aspectos descritos anteriormente, lo que dio lugar a cuatro modelos de redes diferentes:

- Centrado en un banco: una red exclusiva de un banco, con una elevada agregación de otros servicios.
- Centrado en un operador de redes móviles (ORM): una red exclusiva de un ORM, con escasa agregación de servicios.
- Tienda de transacciones: un negocio de pagos con una elevada agregación de servicios, donde los ingresos derivados de las transacciones son la única fuente de ingresos del agente.

Cuadro 1. Ejemplos de transacciones con diferentes grados de complejidad operativa

Complejas	Equilibradas	Simples
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de clientes. • Transacciones que implican grandes sumas de dinero. • Impresión de los recibos de las transacciones. • Se requiere la identificación tributaria del agente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las transacciones son similares a la venta de bienes: <ul style="list-style-type: none"> – Identificación de los clientes a través de números de identificación personal. – Depósito de dinero directo (confirmación directa al cliente a través de mensajes de texto). – No se realizan transacciones de salida de efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo transacciones en efectivo.

- Válido para distintos proveedores: una red con una elevada agregación de servicios y un modelo operativo ligero.

El modelo válido para distintos proveedores tiene dos variantes, según el origen de la red. El sufijo “-B” se refiere al caso en el que la red se centraba originalmente en las transacciones bancarias o de pago de cuentas; el sufijo “-M” se refiere al caso en el que el negocio principal inicial se centraba en las transacciones móviles.

En el gráfico 1, se muestra la forma en la que el punto de equilibrio se relaciona con la densidad de la red. Las redes con un punto de equilibrio bajo del agente (por ejemplo, el modelo centrado en un ORM) pueden operar más puntos en un distrito determinado (mayor densidad de puntos) y ofrecen una mayor cantidad de puntos de acceso a los clientes. El hecho de que esta red tenga un nivel bajo de agregación de servicios limita su escala y su potencial de inclusión financiera. Los modelos del centro del gráfico son más importantes para la inclusión financiera. Estos modelos logran un equilibrio adecuado entre un modelo operativo simple y ligero y una cartera de servicios sumamente agregada. Si bien aportan una mayor agregación de servicios que son importantes para los pobres (servicios bancarios y transacciones en efectivo), esto conlleva el aumento del punto de equilibrio del agente y la reducción de la densidad de la red. Esta podría ser la solución para la inclusión financiera en el contexto peruano.

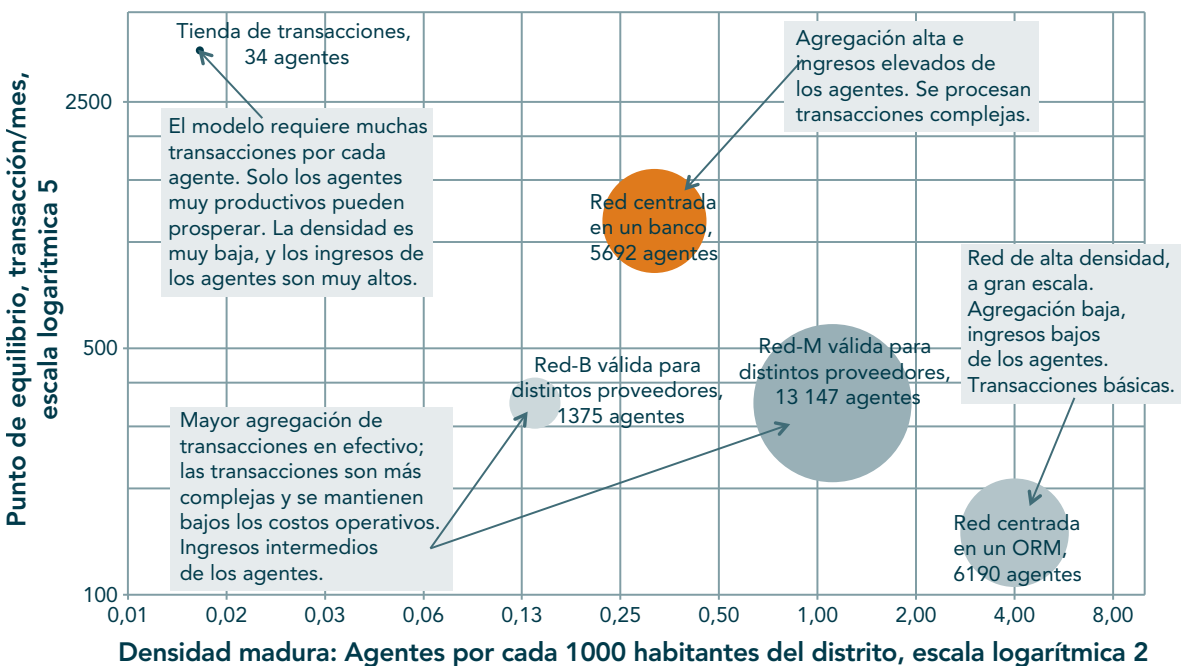
En el futuro, a medida que el mercado evolucione, es probable que una mayor cantidad de proveedores

ofrezcan servicios electrónicos, y que se incremente la demanda de una variedad más amplia de transacciones. En consecuencia, cabe prever que las redes de agentes maduren y la competencia aumente. Esto impulsaría a los proveedores a analizar más activamente los vínculos y las ventajas y las desventajas entre los tres factores impulsores aquí descritos. Hasta el momento, los administradores de redes de agentes de Perú parecen coincidir en su intento por alcanzar esta solución, en la que se optimizan los tres aspectos principales de las operaciones de redes. El desafío con el que se enfrentan estos administradores es cómo aumentar la cartera de servicios y el volumen de transacciones y, a la vez, mantener bajos los costos operativos para maximizar los beneficios. La innovación basada en la tecnología, que hizo posibles las transacciones bancarias fuera de las sucursales en primer lugar, es un factor central en esta etapa de la evolución del mercado. Cabe esperar que la información geográfica y la inteligencia comercial puedan ayudar a los administradores a realizar mejores pronósticos sobre las necesidades de liquidez y a mejorar la experiencia del usuario.

Ideas para mejorar el alcance y la densidad

A partir de las pruebas encontradas en Perú, se pueden derivar algunas ideas generales que podrían ser útiles para el debate sobre la inclusión financiera en otras partes del mundo.

Gráfico 1. Cuadro esquemático del modelo: Densidad, escala y simplicidad de la red



- **Los costos de cumplimiento de los reglamentos pueden reducir la densidad de las redes de agentes.** En algunos reglamentos, se definen requisitos que producen un efecto directo en el costo de las operaciones de una red. Las normas que determinan la clase de establecimiento que puede actuar como agente (por ejemplo, tener una identificación tributaria), los requisitos que dan lugar a transacciones prolongadas (por ejemplo, cuando un agente debe registrar información detallada en un sistema), o las exigencias de contar con infraestructura adicional en el punto de servicio (por ejemplo, imprimir un recibo para cada transacción) aumentan los costos operativos del agente y, por lo tanto, la cantidad de transacciones necesarias para que un agente sea viable. Esto reduce la capacidad de la red de tener agentes en zonas con una población más dispersa. Un enfoque reglamentario equilibrado puede ayudar a ampliar el acceso en las zonas rurales.
- **Redes de agentes de varios niveles.** La definición de distintas clases de servicios en los diferentes niveles de una red puede ayudar a los operadores a abordar las necesidades locales específicas y a los encargados de las reglamentaciones a identificar las zonas donde los requisitos diferenciados pueden permitir que los agentes sean viables. Por ejemplo, un operador de red puede limitar a cierto grupo de agentes a realizar solo transacciones inferiores a US\$20 cada una, y ciertos requisitos reglamentarios (por ejemplo, imprimir un recibo para cada transacción) podrían ser opcionales para esta clase de agentes. Como resultado, se reducirían los costos directos y se facilitaría la viabilidad de los agentes en las zonas rurales.
- **Las transacciones en efectivo aumentan la viabilidad de los agentes rurales.** Las transacciones en efectivo permiten que los agentes rurales incrementen el posible conjunto de transacciones en zonas con poca clientela. La agregación de transacciones realizadas a través de cuentas bancarias y transacciones en efectivo es especialmente importante para aumentar la cantidad de puntos de acceso en las zonas rurales.
- **La exclusividad de los agentes puede tener un impacto negativo en el potencial de crecimiento.** Las redes de agentes que establecen relaciones exclusivas con proveedores de servicios a veces logran un importante factor competitivo diferenciador; sin embargo, la exclusividad limita la cantidad de transacciones que pueden ofrecerse y reduce la cantidad de puntos de acceso que pueden operar de forma viable. Esto, en definitiva, disminuye la accesibilidad y el valor para los clientes. Por el contrario, los agentes compartidos refuerzan estas cualidades y, por ende, el potencial de crecimiento.
- **Los agentes compartidos pueden generar una interoperabilidad eficaz a nivel de los agentes.** Las redes de agentes de terceros que agregan servicios de pago por telefonía móvil similares ofrecen una solución alternativa a los servicios que no son interoperables. Al establecer cuentas con varios proveedores, pueden ofrecer transferencias "interoperables" al actuar como receptor en una plataforma y como remitente en otra. Si bien son eficazmente interoperables, promueven las transacciones "informales", que son menos eficientes, tanto para los clientes como para los proveedores.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer especialmente a las siguientes empresas por su apoyo y sus aportes, las cuales, junto con otras instituciones y organizaciones, hicieron posible este proyecto de investigación: Banco de Crédito del Perú, Fullcarga, Globokas, Hermes-Multifácil y Movilway.

También agradecemos a todos los funcionarios y consultores del CGAP que aportaron información durante el proceso de investigación, especialmente a Peter Zetterli y Jacobo Menajovsky, quienes contribuyeron al tratamiento de valores atípicos, así como también a la Superintendencia de Banca y Seguros de Perú y a la oficina de la Corporación Financiera Internacional de Perú por su colaboración y su apoyo.

AUTORES:

Xavier Faz y Pablo García Arabéhéty