

Servicios bancarios a través de redes de establecimientos minoristas

Tan sólo una cuarta parte de los hogares de los países en desarrollo tiene alguna clase de ahorros financieros en instituciones bancarias formales: en Kenya, el 10%; en Macedonia, el 20%; en México, el 25%; en Bangladesh, el 32%. No obstante, el acceso a los servicios financieros, ya sea en la forma de ahorros, pagos, créditos o seguros, es una herramienta fundamental para administrar el bienestar y la capacidad productiva de una familia: para moderar el gasto cuando los ingresos son erráticos (trabajo ocasional, estacionalidad de los cultivos), para poder incrementar el poder adquisitivo cuando los gastos son grandes y esporádicos (matrículas escolares, compra de semillas) o para protegerse en caso de emergencias (desastres naturales, una muerte en la familia).

Pero así como el acceso al agua potable es más que la posibilidad de comprar una botella de agua, el acceso al financiamiento es más que la posibilidad de obtener ocasionalmente un préstamo. El acceso al financiamiento en realidad implica la conexión a un sistema nacional de pagos, algo similar a la red eléctrica nacional. Una vez que la persona posee una cuenta en la "red de pagos" para realizar transacciones, puede recibir y devolver préstamos, ahorrar y retirar dinero de una caja de ahorro y utilizar los fondos para pagar lo que necesite. Esta cuenta para transacciones es su puerta de entrada a una amplia gama de servicios financieros, le brinda un historial financiero y es la base desde la cual puede administrar su vida financiera. Cabe mencionar que existe una diferencia fundamental entre los servicios de ahorro/pago/transferencias y los de crédito: si bien mucha gente, en particular los muy pobres, no pueden absorber deuda ni beneficiarse con un préstamo, la gran mayoría puede recibir los beneficios de servicios de ahorro, pago y transferencias que respondan a las necesidades del cliente.

¿Por qué son tan pocas las personas que tienen cuentas en instituciones autorizadas y formales? Una limitación fundamental está dada por el costo que representa para los bancos establecer y mantener redes de sucursales para llegar a la población más alejada o de bajos ingresos. Para lograr el acceso universal, los bancos deberán adaptar sus sistemas a un entorno donde se realizan gran cantidad de operaciones de poco valor y conformar redes más flexibles y ampliables de establecimientos minoristas donde los clientes puedan depositar o extraer cómodamente fondos de sus cuentas para transacciones.

La tecnología puede permitir a los bancos y sus clientes interactuar a la distancia de modo seguro a través de establecimientos minoristas locales ya existentes.

La tecnología puede permitir a los bancos y sus clientes interactuar a la distancia de modo seguro a través de establecimientos minoristas locales ya existentes. Los bancos pueden emitir tarjetas para sus clientes con mecanismos de seguridad basados en un número de identificación personal (PIN) o en controles biométricos, y equipar a la tienda local (el "agente bancario") con un dispositivo de punto de venta (POS) controlado por el banco y conectado a éste a través de una línea telefónica o de tecnología inalámbrica o satelital. Los requisitos de infraestructura pueden reducirse aún más utilizando teléfonos móviles tanto a modo de "tarjetas virtuales" para los clientes como de dispositivos de POS para la tienda¹.

Cuando un cliente desea realizar un depósito en una tienda, con sólo pasar su tarjeta por el dispositivo, se pone en comunicación directa con el banco. El banco automáticamente extrae el monto equivalente de la cuenta del agente bancario a fin de solventar el

¹ En este trabajo, se analizan principalmente los sistemas más tradicionales de tarjeta y POS, pero las consideraciones aquí planteadas pueden trasladarse sin inconvenientes a los sistemas basados en teléfonos móviles. En el Anexo 1 se incluye una lista detallada de opciones tecnológicas para los POS.

depósito y emite un recibo en papel para el cliente a través del dispositivo de POS. El agente se queda con el efectivo en compensación por el monto que se extrajo de su cuenta bancaria.

Cuando un cliente desea retirar dinero de su cuenta, el procedimiento es el inverso: el agente le entrega efectivo de su caja registradora, pero recibe en compensación un incremento en su cuenta bancaria por el monto equivalente. Desde luego, en algún momento, el gerente del establecimiento deberá concurrir al banco para equilibrar los fondos de su caja. En realidad, los clientes del banco han *delegado* en el gerente del establecimiento la engorrosa (y, en algunos casos, riesgosa) tarea de concurrir al banco para equilibrar las necesidades netas de efectivo de la comunidad. Por esto, el gerente del establecimiento recibe una comisión basada en la cantidad de transacciones.

Una red de agentes es, en verdad, fundamentalmente una jugada tecnológica para un banco. Se asemeja a lo que sucede con los millones de comerciantes que operan con tarjetas de débito, Visa y MasterCard, excepto que, en este caso, en los establecimientos minoristas las tarjetas no sólo se emplearían para comprar productos sino también para entregar y recibir efectivo en nombre de los bancos. Con la tecnología adecuada, el banco (y, por extensión, los supervisores del banco) puede permitirse estar un poco más tranquilo respecto del modo en que se registran las operaciones de los clientes, tal como lo está actualmente respecto de los comerciantes que operan con tarjetas de pago. Los costos de distribución de los servicios bancarios pueden reducirse a la vez que se controlan eficazmente los riesgos.

Esto ya está sucediendo. En Brasil se han abierto 95.000 agentes bancarios, en su mayoría durante los últimos cinco años. Como resultado, en la actualidad todas las municipalidades están integradas al sistema bancario formal. En Filipinas y Kenya, los servicios de

pago ofrecidos por operadores de telefonía móvil se sirven de sus amplias redes de distribución de tarjetas prepagas, que cumplen también la función de locales de depósito y retiro de efectivo. Este modelo está adoptándose en Bolivia, Colombia, India, México, Pakistán, Perú y Sudáfrica². En el Cuadro 1 se muestra el estado actual de las redes de agentes en diversos países.

Con el término “banco” se designa en este trabajo cualquier tipo de institución autorizada para recibir depósitos y, por ende, suelen incluirse algunas clases de instituciones no bancarias, de microfinanciamiento y cooperativas. En algunos países, podría incluso abarcar otras entidades autorizadas para emitir cuentas de valor depositado, como operadores de redes de telefonía móvil. El término “agente bancario” se emplea en este trabajo para describir un establecimiento minorista donde se procesan transacciones bancarias (es decir, extracciones, depósitos y transferencias entre cuentas) en nombre de un banco.

La conformación de un agente bancario presenta una serie de dificultades tecnológicas y operativas que quizá resulten nuevas para el banco. No obstante, el principal desafío es estratégico: comprender específicamente de qué modo este nuevo canal armoniza con las metas del banco respecto de la segmentación de los clientes, la propuesta de servicios y el fortalecimiento de la marca. El desafío es particularmente significativo para los bancos que procuran establecer agentes para ofrecer servicios a personas que no tienen cuentas bancarias. Los bancos deberán:

- Superar las barreras que conlleva la escasa educación financiera básica de estos posibles clientes
- Elaborar productos adecuados para sus necesidades y medios económicos
- Hallar modos eficaces para llegar a ellos y elaborar mensajes de promoción eficaces

2 Este trabajo se basa en ejemplos de estrategias comerciales respecto del uso de agentes bancarios extraídos principalmente de Brasil, puesto que es el primer país en el que se desarrollaron los agentes modernos y donde el modelo ha resultado más exitoso. En Kumar, Nair, Parsons y Urdapilleta (2006), se puede encontrar una descripción detallada de la experiencia de Brasil con los agentes bancarios. Para consultar un análisis más amplio de la experiencia recogida en los países en desarrollo hasta la fecha en esta materia, véase Ivatury y Mas (2008).

- Establecer un mecanismo para verificar la identidad de los clientes (puesto que es posible que muchos de ellos carezcan de documentos de identificación formal)

El agente no puede hacer estas cosas por sí solo. Necesita de un adecuado respaldo del banco en todos estos aspectos. De lo contrario, el banco podrá contar con puestos externos, pero no tendrá llegada entre la población.

Hemos analizado la estructura y el desempeño de redes de agentes en diversos países y el modo en que sirven de respaldo a las metas y los objetivos de los funcionarios encargados de elaborar políticas, los bancos, los operadores de redes de telefonía móvil y los bancos adquirentes especializados. En este número de *Enfoques* se explica en detalle el funcionamiento del modelo de agentes bancarios y el modo específico en que puede ayudar a los bancos a lograr un mayor y más sólido alcance en las comunidades que carecen de los servicios adecuados. La exposición va de lo conceptual a lo práctico:

- ¿Qué son los agentes? ¿Cuál es su principal función económica?
- ¿Cómo pueden apoyar las estrategias comerciales y de distribución de los bancos?
- ¿Cómo se establecen y se amplían las redes de agentes?
- ¿Cuál es la justificación comercial de los agentes y el modelo de remuneración adecuado para ellos?

Una infraestructura de la confianza para los agentes bancarios

En su forma más básica, un establecimiento minorista que actúa como agente de un banco es un canal de transacción que permite a los clientes del banco depositar efectivo en su cuenta o extraer dinero de ella, así como realizar diversas operaciones electrónicas, tales como consultar el saldo de la

cuenta o los movimientos recientes y transferir dinero entre cuentas.

Se puede constituir el agente de modo tal que ni el cliente ni el banco deban someterse al riesgo de liquidación del agente ni confiar financieramente en él cuando efectúen transacciones a través de dicho establecimiento. Se puede generar confianza entre el banco y el cliente a través del proceso de transacción que se describe a continuación.

Registro electrónico de todas las transacciones.

Todas las transacciones deberían realizarse a través de una terminal de POS provista y manejada por el banco, lo cual la vuelve confiable para la entidad bancaria. Todas las transacciones deben ser iniciadas por el cliente y el banco debe registrarlas electrónicamente al instante a través de la terminal de POS. No se deben procesar transacciones "a nombre" del cliente ni de modo "extraoficial", sin emplear el dispositivo de POS. Por lo general, la terminal es un dispositivo que se emplea únicamente para este uso, ubicado en el establecimiento minorista, pero también podría estar incorporado en el teléfono celular del encargado de la tienda.

Autenticación de todas las partes. Una transacción involucra a tres partes: el cliente, el empleado del agente que opera el dispositivo de POS y el banco. Cada una de ellas debería identificarse antes de comenzar cualquier transacción, preferiblemente con dos mecanismos de seguridad (elegidos entre las categorías de características personales: algo que se sabe, algo que se posee y algo que se es). En consecuencia, el cliente y el empleado autorizado del agente deberían tener una tarjeta personal cada uno (que podrían estar incorporadas en sus teléfonos móviles) además de un número de identificación personal secreto³. Para evitar la aparición de terminales de POS fraudulentas, el banco también podría dar a conocer una clave secreta única a cada

³ En muchos casos, el empleado del agente no tiene tarjeta, sino que sólo debe consignar su nombre de usuario y su clave. Se considera que el acceso de esta persona a la terminal de POS es el segundo mecanismo de autenticación (es decir, se toma a la terminal de POS como "algo que se posee").

Cuadro 1. Redes de agentes en países seleccionados^a

País ^b	Cantidad de agentes (depósitos/retiros)	Bancos con la red de agentes más amplia	Operadores de telefonía móvil con la red de agentes más ampliada	Minoristas que actúan como agentes
Brasil	95.000	Bradesco (Banco Postal), Banco Popular, Lemon Bank, Banco Nossa Caixa, Caixa Econômica Federal, ABN Amro, HSBC	—	Correios (correo), Lotéricas (lotería), Pague Menos (farmacia)
Colombia	185 (+3.251 para retiros únicamente) ^d	AV Villas, Banagrario, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, BBVA, BCSC, Citibank, HSBC	—	Baloto (lotería)
Ecuador	63	Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, MM Jaramillo Arteaga	—	Servipagos (pago de facturas)
Filipinas	6.500	—	Globe Telecom, Smart (con Banco de Oro y otros cuatro bancos)	VideoCity, SM Tiendas de departamentos, Jollibee (cadena de comida rápida)
India	460	ICICI, SBI	—	India Post, Zero Mass Foundation, FINO Foundation ^e
Kenya	2.700	Equity Bank	Safaricom	G4S Security Services (correo privado, seguridad, etc.), Nakumatt (supermercado), oficinas de correo
Pakistán	30	Tameer Bank		
Perú	2.303	Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank, Scotiabank	—	Boticas y salud (farmacia), Boticas Felicidad (farmacia)
Sudáfrica	-5.000	Discovery Life, First National Bank, WIZZIT, South African Bank of Athens	MTN (con Standard Bank), Smartcell/Vodacom	Pick'n'Pay (tienda de departamentos), Shoprite (supermercado)

^a Para obtener más información sobre el entorno normativo de Brasil, India, Kenya, Pakistán y Sudáfrica, visite: <http://cgap.org/portal/site/Technology/policy/diagnostics/>. Los informes sobre Colombia, Filipinas, México y Rusia se publicarán próximamente.

^b Las autoridades normativas de Bolivia permitieron la conformación de agentes en 2007, pero en febrero de 2008 no había ningún establecimiento que funcionara como agente.

^c Esta columna se refiere a los servicios bancarios o de pagos prestados por operadores de telefonía móvil y no por bancos. Si bien en este trabajo se contempla principalmente el punto de vista de los bancos, las empresas de telecomunicaciones que desean ofrecer servicios de monedero electrónico por telefonía móvil se enfrentan con cuestiones similares.

^d Citibank estableció su red Vía en 3.251 tiendas de lotería Baloto, que en la actualidad procesan sólo pagos de facturas de servicios públicos y extracciones de efectivo.

^e En el marco de la legislación de la India, Zero Mass Foundation y FINO Foundation actúan como entidades corresponsales, pero cuentan con una red de centros de atención (en la práctica, establecimientos minoristas) para ofrecer servicios a los clientes de bancos en su nombre.

uno de sus clientes, con la cual se identificaría frente a ellos antes de cada transacción⁴.

Compensación de las transacciones del cliente en dinero en efectivo con cargo a la cuenta bancaria del agente. Todas las transacciones de los clientes se efectúan con cargo a la cuenta que posea el agente en el banco. Esta cuenta puede financiarse con el dinero propio del agente o con una línea de crédito (limitada) acordada previamente o un giro en descubierto autorizado por el banco. Cuando el cliente efectúa un depósito en efectivo, el banco automáticamente retira el monto equivalente de la cuenta bancaria de la tienda para financiar el depósito, y la tienda se guarda el dinero en efectivo en compensación por el monto extraído de su cuenta. Cuando el cliente efectúa una extracción, se realiza la operación inversa: el agente le entrega el dinero en efectivo de su caja registradora, pero recibe en compensación un incremento en su cuenta bancaria por el monto equivalente. De este modo, el cliente siempre afronta el riesgo crediticio del banco y no del agente.

Autorización de las transacciones en tiempo real. Antes de autorizar una transacción con dinero en efectivo, el banco debe verificar que haya suficientes fondos en la cuenta del agente (si se trata de un depósito) o en la del cliente (si se trata de una extracción). Esto debe hacerse en tiempo real para eliminar riesgos crediticios. Los sistemas de POS o tarjetas pueden cumplir con este requisito de dos modos.

Cuando la transacción se realiza en línea, se establece una comunicación directa (a través de la línea telefónica convencional o de una conexión inalámbrica o satelital) entre el POS y el banco, de modo que la terminal de POS pueda solicitar simplemente la

autorización del banco. La "inteligencia" se realiza del lado del banco, pero este proceso conlleva costos de comunicación más elevados.

Como alternativa, en una transacción que no se realiza en línea, la terminal de POS y la tarjeta del banco contienen información sobre los saldos bancarios (de las cuentas del agente y del cliente), de modo que la propia terminal de POS cuenta con información suficiente para autorizar la transacción en forma local. Esto exige el uso de tarjetas inteligentes (que pueden almacenar información en forma dinámica) y terminales de POS más complejas con una capacidad adecuada de memoria y procesamiento. Será necesario que la terminal de POS se comunique periódicamente con el banco para registrar las transacciones, de modo que el banco actualice los saldos que figuran en sus sistemas. En el Anexo 1 se describe esta solución con más detalle.

Emisión automática de recibos. Un elemento final en la infraestructura de la confianza es la emisión automática del recibo para el cliente. Sería preferible que el recibo se emitiera con una impresora integrada a la terminal de POS, aunque podría también tratarse de un mensaje de texto archivable enviado al teléfono celular del cliente. El recibo debería emitirse a nombre del banco, pues constituye el comprobante de una transacción bancaria⁵. El recibo constituye la principal protección para el cliente: una vez emitido, el cliente debería gozar del derecho legal a la acreencia bancaria especificada en el recibo. Implica la finalización de la transacción y señala el momento a partir del cual el cliente debería poder retirarse de la tienda con toda tranquilidad.

A través de este mecanismo, el agente bancario se convierte en un canal para el intercambio de efectivo y obligaciones bancarias entre el cliente y el banco.

4 Este método del "PIN inverso" ha sido incorporado en algunos servicios bancarios ofrecidos por Internet, pero no se ha empleado en los sistemas de POS, al menos en los que conocen los autores. Estos mecanismos podrían resultar difíciles de comprender para los usuarios y su implementación podría ser compleja para los bancos. Sólo las instituciones en las que existe un alto riesgo de fraude deberían estar obligadas a ponerlo en práctica.

5 El recibo debería contener todos los detalles de la transacción: tipo de operación, monto y número de las cuentas de partida y de destino. Debería identificar íntegramente el proceso de la transacción propiamente dicho: fecha y hora, nombre del agente y número único de identificación del dispositivo de POS a través del cual se realizó la operación.

Estas transacciones pasan por la cuenta bancaria del agente de modo tal de compensar exactamente el efectivo que éste ha entregado al cliente o recibido de él.

La confianza en las transacciones que se realizan a través de agentes se garantiza principalmente a través del suministro de la tecnología adecuada, con el respaldo de un contrato celebrado entre el agente y su banco, en el que se especifica tanto el modo en que habrá de emplearse dicha tecnología como las respectivas funciones y responsabilidades de cada parte. Pero el banco también debe apoyar este proceso con algunos otros elementos:

- **Educación financiera básica.** El mecanismo de confianza basado en la tecnología que se describió anteriormente se desmorona si no puede suponerse que los clientes del banco asumirán responsabilidad personal en dos aspectos fundamentales: la necesidad de no compartir su tarjeta bancaria y mantener en secreto su número de identificación personal, y de leer los recibos emitidos por el POS antes de retirarse de la tienda a fin de constatar su veracidad. El banco debe cerciorarse de que sus clientes comprendan estos dos puntos cruciales.
- **Transparencia y difusión de la información.** El cliente debería conocer las responsabilidades del agente y del banco, saber cuáles son los servicios que puede prestar el agente y cuáles no, conocer los costos de las comisiones por cada transacción y saber si dichos montos se pagan en efectivo al agente o si los cobra directamente el banco, así como el proceso que debe seguir para presentar una queja o una reclamación. El cliente también debería estar al tanto de que es posible que en ciertas ocasiones no puedan realizarse transacciones con efectivo (por ejemplo, si el agente se ha quedado sin efectivo o sin el saldo necesario en su cuenta bancaria, si la conexión en tiempo real con el banco está interrumpida o si la impresora se ha quedado sin papel). Los

bancos deberían asegurarse de que sus agentes transmitan esta información mediante un letrero escrito en lenguaje claro y ubicado en un sitio bien visible cerca de la terminal de POS.

- **Mecanismo para recibir quejas y compensar errores.** Los clientes que piensen que el proceso no ha funcionado adecuadamente deberían poder solicitar una aclaración, presentar una queja o exigir una compensación. Los clientes no deberían sentirse atrapados en un limbo tecnológico. Las reclamaciones deberían presentarse directamente ante el banco y no a través del agente, y deberían tratarse mediante un proceso bien definido con funciones, responsabilidades y plazos esperados específicos.
- **Controles internos adecuados.** El banco debería llevar un registro de los incidentes sobre los que informa cada uno de sus agentes, a fin de identificar patrones sospechosos y hacer el seguimiento de la calidad del servicio a partir de las quejas. También debería llevar una lista negra de agentes a quienes ha excluido del sistema, lista que podría difundir entre los otros bancos y las autoridades.

A través de los agentes se cometen y se cometerán robos, errores y fraudes, del mismo modo que en ocasiones las sucursales son asaltadas, se encuentran empleados bancarios deshonestos y los bancos sufren defraudaciones a través de Internet. La clave en cada caso consiste en comprender la naturaleza de los riesgos, tomar medidas para contenerlos dentro de niveles manejables y determinar con claridad, tanto en las leyes como en los contratos, quién se hará cargo de las pérdidas residuales cuando estos riesgos se conviertan en realidades. En el Anexo 2 se enumeran los principales riesgos que pueden surgir en las transacciones efectuadas a través de agentes. En cada caso, se especifica qué parte asume el riesgo y los tipos de medidas que pueden adoptarse para mitigarlo a través del uso adecuado de la tecnología, los procesos bancarios y la educación del cliente.

La función económica de los agentes bancarios

La función del agente bancario puede resumirse como la de brindar tres elementos de servicio:

1. El agente ofrece un servicio directo al cliente (incluido el espacio físico y el manejo del dispositivo de POS).
2. El agente actúa como intermediario en las transacciones bancarias a través de su propio balance, transformando el efectivo de la caja registradora en dinero en el banco y viceversa. Esto en realidad no difiere demasiado de las operaciones normales de una tienda, que consisten en transformar las existencias en efectivo (o en cuentas por cobrar) y viceversa (es decir, la tienda almacena productos, lo que inmoviliza su capital de trabajo hasta que dichos productos se venden). En el mecanismo descrito para las operaciones del agente, la tienda también inmoviliza capital de trabajo, pero en la forma de efectivo en su caja y saldo en su cuenta, y no como existencias físicas.
3. El agente debe concurrir al banco periódicamente para volver a equilibrar el monto del efectivo que guarda en su caja registradora con el dinero de su cuenta bancaria. El agente o bien absorbe el exceso de liquidez de la comunidad de clientes del banco y lo deposita en el banco en su nombre, o brinda liquidez a los clientes retirando los fondos del banco en su lugar. En realidad, la comunidad delega en el agente la engorrosa tarea de ir al banco. Este acto de delegar genera eficiencia económica en diversos aspectos. Al expresar en cifras netas la situación general de liquidez de la comunidad (pues se compensan las extracciones con los depósitos), se reduce el monto total de efectivo que debe llevarse al banco o traerse de él. Y al aunar las necesidades de efectivo de todos los clientes, se reduce la cantidad de viajes al banco que deben realizarse. (Véase el Recuadro 1).

Desde este punto de vista, la función primordial del agente es reunir en una sola suma las necesidades de efectivo de la comunidad. El agente es de hecho una tienda de almacenamiento y transporte de efectivo; absorbe el riesgo crucial que conlleva el manejo de efectivo. La principal decisión comercial que debe tomar el agente es con cuánta frecuencia habrá de concurrir al banco, lo que supone una solución de compromiso entre el costo del capital de trabajo y la seguridad física del dinero guardado en la tienda, por un lado, y el costo de ir al banco con mayor frecuencia, por el otro. Al tomar esta decisión, el agente enfrentará ciertos factores limitantes (principalmente, el monto de su saldo bancario, incluidos los giros en descubierto que haya recibido del banco). El incremento del riesgo a la seguridad que debe enfrentar el minorista que se desempeña como agente bancario se contrarresta con la disminución del riesgo para los clientes del banco, que ya no tienen que llevar individualmente su dinero a la sucursal. Muchas comunidades contribuirán activamente con la protección de su agente dado que valoran la comodidad del acceso a los servicios de pago, ahorro y crédito.

De estas consideraciones se desprende que son varias las diferencias entre un agente y una sucursal bancaria:

- El saldo de efectivo de la caja registradora del agente es siempre de su propiedad y sólo de su propiedad, aun cuando el dinero se haya generado a partir de su condición de agente. No es competencia de los gerentes del banco decidir de qué modo se gasta o se custodia ese dinero. En el caso de una sucursal, por otro lado, el efectivo que se guarda en la caja fuerte pertenece al banco y sirve de respaldo al pasivo que ha emitido en favor de los clientes que depositan en él sus ahorros⁶. En consecuencia, el agente no debería ser sometido a las disposiciones sobre la seguridad del dinero en efectivo.

⁶ Toda línea de crédito o giro en descubierto que el banco haya otorgado al agente no está respaldada específicamente por el efectivo que el agente guarda en su caja y, por ende, representa una obligación (general) completamente distinta que tiene el agente frente al banco.

Recuadro 1. Análisis de los “cajeros corresponsales” de Perú

Los bancos peruanos comenzaron a establecer redes de agentes bancarios, o “cajeros corresponsales”, en diciembre de 2005. Con más de 2.400 agentes, Perú se ubica en el cuarto lugar del mundo en lo que respecta a la cantidad de agentes, después de Brasil, Filipinas y Sudáfrica.

La mayoría de los bancos de Perú hacen uso de los agentes bancarios fundamentalmente para desviar las transacciones de valor reducido del canal más costoso que representa una sucursal y para ampliar el alcance de las sucursales ya existentes. En consecuencia, muchos se ubican a una o dos cuadras de distancia de una sucursal del mismo banco. Los bancos no cobran a sus clientes el uso de los agentes bancarios (ni tampoco permiten que éstos les cobren), con lo cual ubican a esta vía como la menos costosa. El Banco de Crédito del Perú (BCP) está experimentando activamente con el uso de agentes para establecer una presencia en el mercado separada de la red de establecimientos minoristas con la que ya cuenta. Está creando un canal de apoyo a las ventas para sus agentes, con unas 33 personas del área de desarrollo empresarial que se ocupan de promocionar y vender créditos a los clientes que se encuentran dentro de un determinado radio de influencia de un agente.

Puesto que la mayor parte de las operaciones de los agentes se generan desde las sucursales de los

bancos, el nivel de conciencia respecto de este canal entre las personas que no son clientes de la institución bancaria es bajo. Los bancos proveen de letreros a sus agentes, con una marca secundaria que indica la afiliación con el banco (por ejemplo, Agente BCP, Interbank Direct, Agente Express [Banco Continental] y Cajero Express [Scotiabank]). Los distintos términos genéricos que reciben los agentes de cada banco limitan el conocimiento de este concepto por parte del público. De hecho, la mayoría parece desconocer qué clases de operaciones pueden realizar a través de un agente.

¿Dónde han elegido establecer sus agentes los bancos? Como se muestra en el Cuadro 1-A, en las redes de agentes predominan cuatro grandes bancos: el 53% de los agentes se ubica en la zona metropolitana de Lima; el 31% se encuentra en las restantes 24 capitales de departamentos. El BCP tiene la cobertura de población más amplia de Perú con su red de sucursales (48%), pero también ha logrado la cobertura de población más amplia con sus agentes (64%), lo que representa un 33% de aumento en la cantidad de población atendida gracias al uso de agentes. Esto se debe a que el 54% de sus agentes se ubica en distritos en los que no hay sucursales del BCP. Los otros tres principales bancos de Perú tienen una proporción menor de agentes en distritos donde carecen de sucursales (35%–41%).

* El análisis geográfico incluido en esta sección fue realizado a nivel de los distritos. En Perú hay 1.800 municipalidades agrupadas en 195 provincias que forman a su vez 25 departamentos. Los datos referidos a las sucursales de los bancos y a los agentes fueron suministrados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

- La confianza que los clientes y el banco (y, por extensión, el supervisor del banco) depositan en un agente se basa fundamentalmente en la confiabilidad de la plataforma tecnológica provista por el banco y, en medida mucho menor, en la persona que maneja la terminal de POS en el establecimiento minorista. En una sucursal, por el contrario, la confianza se deposita tanto en la infraestructura como en los cajeros que atienden en las ventanillas (quienes, después de todo,

guardan el efectivo depositado en sus propios cajones aun cuando el dinero no les pertenezca en modo alguno). Por esta razón, los cajeros del banco son por lo general empleados de la institución (o integrantes de una empresa subcontratada en forma directa), pero no es necesario que los operadores del POS del agente también lo sean. El agente representa un traspaso de la confianza: del cajero a la plataforma tecnológica. Puede pensarse en los agentes como en una “red poco confiable”,

Cuadro 1-A. Cantidad de sucursales y agentes de cada banco

	BCP	BBVA	Interbank	Scotiabank	TRBJO	Mibanco	Total
Sucursales bancarias							
Total	261	198	156	144	96	82	937
En la zona metropolitana de Lima	150	129	105	104	42	41	571
En otras capitales departamentales	66	45	39	29	32	28	239
En ciudades más pequeñas/zonas rurales	45	24	12	11	22	13	127
Población en distritos donde hay sucursales, como porcentaje de la población total	48%	44%	39%	36%	38%	39%	
Agentes bancarios							
Total	1220	268	586	299	39	3	2415
En la zona metropolitana de Lima	595	75	423	155	34	1	1283
En otras capitales departamentales	382	133	131	98	4	2	750
En ciudades más pequeñas/zonas rurales	243	60	32	46	1	0	382
Población en distritos donde hay sucursales, como porcentaje de la población total	64%	45%	46%	44%	18%	5%	
Resumen							
Agentes como porcentaje del total de locales bancarios (sucursales + agentes)	82%	58%	79%	67%	29%	4%	72%
Porcentaje de agentes en distritos donde no hay sucursales	54%	41%	43%	35%	22%	0%	

Nota: BCP = Banco de Crédito del Perú; BBVA = BBVA Banco Continental; TRBJO = Banco de Trabajo.

En el Cuadro 1-B se observa que, en un extremo, en el 86% de los distritos, que representan el 34% de la población, no hay presencia bancaria alguna (celda 0,0). En el otro extremo, en el 4% de los distritos, que representan el 42% de la población, se observa una presencia bancaria minorista competitiva, con al menos tres sucursales y al menos tres agentes (celda >3,>3). Como es de esperar, los distritos de esta última categoría presentan el índice de necesidad promedio más bajo (0,05), mientras que los distritos de la categoría precedente muestran el índice de necesidad más alto (0,56)^b.

¿Entonces cuál ha sido la contribución de los agentes en lo que respecta a incrementar la presencia física de los servicios bancarios en el país? Aproximadamente un 8% de los distritos, que representan el 16% de la población, ahora cuentan con servicios bancarios

prestados exclusivamente a través de agentes (suma de celdas 0,1 a 0,>3). Esto constituye un logro significativo obtenido en tan sólo poco más de dos años, pero cabe recordar que la ampliación de la cobertura física de los servicios bancarios no necesariamente se traduce en el uso de esos servicios por parte de la población previamente desatendida. Si se dividen estas cifras por el total de distritos en donde hay agentes (la suma de todas las celdas excepto las de la columna 0), se observa que en el 55% de los distritos donde hay agentes, que representan el 24% de la población, no hay sucursales bancarias. Esto sugiere que los bancos han dirigido sus esfuerzos deliberadamente y en medida significativa a las zonas desatendidas. Aun dentro de este subconjunto de distritos, se observa mayor cantidad de agentes en aquéllos con menor índice de necesidad.

^b El índice de necesidad, que va del 0 al 1, se basa en el análisis del componente principal de diversas variables socioeconómicas. Para consultar la descripción de la metodología, visite <http://www.foncodes.gob.pe/mapapobreza/>.

Cuadro 1-B, Impacto de los agentes en la competencia bancaria

		Distritos donde hay agentes bancarios					
		0	1	2	3	>3	
Distritos donde hay sucursales bancarias	0	86% 34% 0,56	4% 6% 0,27	1% 3% 0,22	1% 3% 0,19	1% 4% 0,08	de los distritos de la población <i>Índice de necesidad</i>
	1	0% 0% 0,14	0% 1% 0,21	0% 2% 0,13	0% 0% 0,33	0% 1% 0,13	de los distritos de la población <i>Índice de necesidad</i>
	2		0% 0% 0,11	0% 0% 0,20	0% 0% 0,06	0% 2% 0,08	de los distritos de la población <i>Índice de necesidad</i>
	3			0% 0% 0,03	0% 1% 0,10	0% 0% 0,06	de los distritos de la población <i>Índice de necesidad</i>
	>3				0% 0% 0,15	4% 42% 0,05	de los distritos de la población <i>Índice de necesidad</i>

puesto que la confianza que tanto el cliente como el banco deben depositar en la persona que maneja el dispositivo de POS es bastante escasa.

Ambos aspectos dan lugar a la posibilidad de que los bancos establezcan agentes sujetos a niveles de regulación inferiores y con un costo menor que el que supone la instalación de sus propias sucursales. Pero esta posibilidad implica también algunas limitaciones que el banco debe analizar cuidadosamente.

- El banco tiene menos control sobre la situación a que se expone el cliente en el establecimiento de un agente que en una de sus sucursales, por dos motivos. En primer lugar, el personal del agente no está sujeto a los mismos criterios de selección y capacitación que los empleados de una sucursal. En segundo lugar, en un establecimiento minorista, la actividad de agente bancario se suma a otros productos y propuestas del establecimiento que escapan al control del banco.
- El agente realiza un conjunto mucho más limitado de transacciones que las que se efectuarían comúnmente en una sucursal. Este tema se analizará en detalle más adelante.

La función estratégica de los agentes bancarios

Los agentes bancarios deben cuadrar en la estrategia de distribución del banco, que incluye otros canales, como sucursales o cajeros automáticos. Los agentes pueden brindar numerosos beneficios: incrementan la comodidad del cliente, reducen los costos de transacción y llegan a nuevos clientes. Pero es importante que el banco tenga una justificación estratégica clara para cada agente que establece a fin de guiar sus decisiones, garantizar que la conformación del agente y el apoyo que se le brinda sean adecuados y poder evaluar posteriormente su desempeño en relación con el propósito estratégico original.

Existen cuatro tipos de agentes, según la función estratégica que cumplan para el banco:

Descongestión de sucursales. Los agentes minoristas pueden ser considerados simplemente como la versión humana de un cajero automático, cuya función es brindar mayor comodidad al cliente (más establecimientos, menos esperas, interacción

más directa con el dinero) y reducir el costo para el banco (pues desvían de la costosa infraestructura de las sucursales las transacciones que generan pocos ingresos). Según esta concepción, es probable que los agentes atiendan a los clientes con los que ya contaba el banco y se ubiquen en las cercanías de la red de sucursales del banco (que es, después de todo, donde más probablemente se encuentren sus clientes). Para el banco, el agente es un canal más que requiere poca o ninguna adaptación a sus estrategias comerciales. A modo de ilustración, en esta categoría se incluirían los 3.000 agentes bancarios establecidos por HSBC en Brasil. Esta red se dirige principalmente a los clientes con los que ya cuenta el HSBC y a las personas que desean pagar sus facturas sólo en efectivo.

Orientación hacia un nuevo segmento de clientes.

El menor costo de funcionamiento que supone un agente en comparación con otros canales existentes podría inducir a los bancos a utilizar este vehículo para atender a nuevos segmentos de clientes que antes no resultaban lo suficientemente atractivos desde el punto de vista económico, por ejemplo, clientes de ingresos bajos de las zonas periurbanas. En este caso, los bancos necesitarían elaborar su estrategia de uso de agentes dentro de una propuesta coherente y adecuada para los nuevos segmentos de clientes. No es suficiente contar con un canal: es probable que el banco deba elaborar un conjunto de productos específicos que satisfagan las necesidades y se adecuen a los medios económicos del nuevo segmento, así como mensajes de promoción que resulten atractivos a dicho segmento y procedimientos eficaces de venta y cobro de deudas. En función de cuán diferente sea el nuevo segmento que se procura captar respecto de la clientela habitual del banco, éste podría incluso analizar la posibilidad de establecer una organización aparte e incluso una marca distinta para aprovechar la nueva oportunidad que se presenta, una especie de “banco dentro del

banco”. Esta entidad debería tener sus propias redes de distribución y sus propios canales de venta con productos y mensajes publicitarios que respondan a las necesidades de sus clientes. Esto es lo que hizo el Banco do Brasil cuando creó el Banco Popular en 2004. En sólo tres años, el banco llegó a través de más de 5.000 agentes a más de 1,4 millones de personas que antes carecían de acceso a servicios bancarios.

Ampliación de la cobertura geográfica. Los agentes minoristas pueden considerarse sustitutos de las sucursales en las zonas donde la cantidad y el volumen de las transacciones podrían ser demasiado reducidos como para sustentar una sucursal propiamente dicha. Dado que hacen uso de la infraestructura ya existente de tiendas minoristas, las redes de agentes pueden constituir una solución viable para bancos que planean ampliar su alcance. Las poblaciones rurales que antes carecían de acceso a los servicios financieros o debían realizar largos viajes en autobús para llegar a la sucursal más cercana pueden ahora realizar transacciones en su propio vecindario. Dado que es probable que estos agentes se ubiquen en sitios donde la presencia de entidades bancarias es escasa o nula, el manejo de efectivo por parte de los agentes representará problemas operativos mucho mayores que en los casos precedentes. Descubrirán que depositar el exceso de efectivo en su banco les resulta costoso y les insume mucho tiempo. En Brasil, el Banco Bradesco se asoció con la oficina nacional de correos para lograr alcance nacional utilizando los establecimientos postales como agentes; de este modo creó el Banco Postal.

Creación de un banco virtual sin infraestructura propia. Es posible que el banco decida delegar completamente en los agentes minoristas el contacto con los clientes, en virtud de una estrategia del tipo “poco valor, mucho volumen”. En este caso, el banco probablemente se dirija a los clientes de ingresos

bajos, entre los cuales la demanda de productos financieros más elaborados es escasa y a quienes las transacciones en una tienda local, desprovistas de la formalidad que impone una sucursal, resultan más atractivas. El banco deberá hacer hincapié en la publicidad y en la difusión de la marca. Deberá diseñar productos muy simples y de fácil comprensión para minimizar la dependencia respecto del personal del agente. Los agentes minoristas deberán depositar o retirar los fondos en exceso en las sucursales de otros bancos, lo que puede generar considerables comisiones interbancarias. Ésta es la estrategia que ha adoptado el Lemon Bank en el nordeste brasileño: posee 5.700 agentes en la región y ni una sola sucursal.

Estas hipótesis ponen de manifiesto que el propósito de la red de agentes minoristas influye en el valor que tanto el banco como los clientes obtienen de este canal. También condiciona los requisitos exigidos al agente y, lo que es más importante, las modificaciones que el banco deberá incorporar a sus operaciones y productos actuales para sacar provecho de esta nueva vía.

Incorporación de los agentes bancarios dentro de una estrategia integral de distribución

Por lo general, en una sucursal se ofrecen todos los servicios financieros. Los clientes pueden acudir a ella para hacer transacciones, adquirir productos, solicitar asesoramiento financiero o presentar una queja. Las sucursales a menudo albergan también a un equipo de ventas o recuperación de créditos que trabaja fuera de la entidad. Un cajero automático, por otro lado, es simplemente un canal de transacción. El agente bancario se asemeja más al cajero automático en tanto que cumple la función básica de procesar transacciones. Sin embargo, en todos los modelos que se han expuesto, salvo en el primero, la intención

es establecer agentes como parte de una estrategia más amplia: orientarse hacia nuevos segmentos de clientes, atender zonas nuevas o evitar tener que establecer puntos de venta y servicios propios.

En consecuencia, los bancos deben hallar el modo de satisfacer la amplia gama de exigencias de los clientes en ausencia de sucursales. Cuando simplemente se establecen agentes y se confía en que éstos satisfarán las necesidades de los clientes, se los está relegando a la función de descongestión (parcial) de sucursales. Esto dará como resultado una sustitución del canal utilizado, con cierta reducción en el total de los costos de canalización, pero es improbable que genere nuevas operaciones bancarias en una magnitud significativa. De hecho, las experiencias en el ámbito internacional indican que los agentes bancarios se han sostenido por la captación de los servicios de pagos de facturas tanto para clientes del banco como para personas ajenas a él, con poco impacto en la captación de nuevos clientes para los principales servicios del banco.

Los bancos deben cerciorarse de que la función de los agentes se integre claramente dentro de su estrategia comercial más amplia. La mejor manera de encarar esta cuestión es desagregar conceptualmente las actividades que se realizan en la red de distribución del banco e identificar cuáles de ellas pueden estar a cargo de agentes y cuáles se brindan más eficazmente a través de un mecanismo distinto (pero de apoyo). Las respuestas dependen de la meta estratégica que subyace a la creación de agentes (en función de los cuatro modelos esbozados anteriormente) y la situación real específica.

Las actividades de una red de distribución pueden separarse de la siguiente manera:

Canal de transacciones. Éste es el principal propósito de una red de agentes. Libera al banco de la tarea

de suministrar efectivo a cada uno de sus clientes o recibir dinero de ellos y de tener que acercar constantemente su personal a los clientes. El canal conformado por agentes puede complementarse con un canal de servicios bancarios por telefonía móvil que permita a los clientes efectuar transferencias directamente de sus cuentas bancarias, pero que siga requiriendo de agentes para realizar las transacciones en efectivo.

Canal de publicidad y recomendaciones. Los establecimientos minoristas de terceros pueden no resultar un canal muy útil para promocionar y vender productos bancarios, por diversos motivos. Es posible que su nivel de comprensión de los productos financieros sea restringido, lo que limita su eficacia a la hora de proponer servicios a los clientes. Son expertos en ventas sumamente transaccionales y reactivas (por ejemplo, ubicación de los productos en los estantes), de modo que quizá no sean tan idóneos en procesos de ventas que deben ser más selectivos, personalizados y proactivos. Es posible que dirijan sus recomendaciones a sus clientes comerciales habituales en lugar de acercarse a personas que podrían ser mejores usuarios para el banco pero que no frecuentan su tienda. Además, es posible que algunos clientes no deseen que el encargado de la tienda conozca detalles de sus necesidades financieras ni de los productos bancarios de los que hacen uso.

Esto no significa que los agentes necesariamente fracasarán en la tarea de despertar interés en los posibles clientes: en Colombia, algunos agentes son importantes líderes comunitarios y pueden inducir a sus clientes a adquirir servicios bancarios. Pero la experiencia en el ámbito internacional muestra que los empleados de las tiendas minoristas no constituyen un canal muy adecuado para vender productos bancarios.

En consecuencia, los bancos deben complementar esta vía con medidas paralelas de promoción de ventas, ya sea mediante: a) equipos de consultores especialistas en desarrollo de negocios y oficiales de crédito profesionales dedicados al trabajo fuera de la sucursal que visiten regularmente la ciudad para identificar posibles ventas y ayudar a generar operaciones en el establecimiento del agente local; b) asociaciones con actores de peso de la comunidad local que puedan movilizar a otros, ya sea a través de asociaciones de productores, redes de cadenas de suministros u organizaciones comerciales, o c) una fuerte campaña publicitaria cuyo mensaje impulse a los clientes a acercarse a un centro de atención.

Canal para la apertura de cuentas y conocimiento del cliente. La apertura de cuentas presenta dificultades particulares debido a los requisitos respecto de conocer a los clientes que impone la legislación a fin de combatir el lavado de activos y el financiamiento de actividades terroristas. Se exige a los bancos que verifiquen la identidad de sus clientes, y esto a menudo implica realizar entrevistas personales durante las cuales la identidad de los clientes se constata con algún documento de identificación y se formulan otras preguntas pertinentes. Si bien, por lo general, los bancos están autorizados a delegar esta tarea en un tercero, son responsables de todo incumplimiento de los procesos establecidos por estas normas. Por lo tanto, los bancos deben cerciorarse de que los procedimientos exigidos para conocer al cliente se cumplan y estén a cargo de personas con la capacitación adecuada y en cuya diligencia puedan confiar.

Esta tarea puede recaer en el agente, pero puede suceder que haya otras personas que, a juicio del banco, resulten más confiables para aplicar los procedimientos requeridos en forma adecuada, ya sean los mismos consultores de promoción de

ventas que visitan la ciudad periódicamente u otras autoridades o habitantes prominentes.

Canal para recuperación de préstamos. Los agentes juegan un papel de gran importancia, puesto que reciben los reembolsos de los préstamos que realizan los clientes, pero no están en una posición adecuada para perseguir a los clientes morosos. Esta tarea resultaría demasiado ajena a sus actividades habituales, y es posible que no quieran ser vistos como los agentes de cumplimiento locales si esto podría perjudicar sus operaciones comerciales de rutina (no bancarias). En consecuencia, si el banco desea crear una cartera local de préstamos, debe elaborar un mecanismo para la recuperación del crédito correspondiente a préstamos en mora.

Canal de atención al cliente. Tradicionalmente, las sucursales han sido un canal esencial para la atención al cliente. Los bancos que deciden no establecer sucursales deben utilizar centros de atención telefónica o canales en línea para abordar las inquietudes de los clientes.

En este análisis se pone de manifiesto que un agente no puede ser, por sí solo, la respuesta para la adquisición y el desarrollo de operaciones bancarias en los casos en que un banco esté procurando captar un nuevo segmento de clientes o expandirse a una nueva zona geográfica. Es necesario desarrollar el canal conformado por agentes dentro del contexto más amplio de una estrategia integral de distribución. La ventaja de establecer agentes consiste en que se especializa a una serie de actores para que realicen operaciones en nombre del banco, pero eso conlleva desagregar las redes tradicionales de distribución de la entidad bancaria. Hay otras funciones (no relacionadas con las transacciones) que deben cumplirse. Para que una estrategia de expansión bancaria sin sucursales (ya sea impulsada por el afán de captar un nuevo segmento o una

nueva zona geográfica) resulte exitosa, debe recrear todas estas funciones de un modo eficaz y a la vez económicamente accesible.

Conformación de agentes bancarios

Los agentes bancarios vienen en muy distintas formas y tamaños: pequeños comerciantes independientes, grandes cadenas de establecimientos minoristas (como supermercados o estaciones de servicio), oficinas de correo o agentes móviles, como los camiones de reparto de pan o leche. Cualquier establecimiento minorista que tenga una caja registradora puede, en principio, convertirse en un agente. En los países que visitó el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP), los bancos por lo general eligen un supermercado o una farmacia local, establecimientos que la mayoría de los clientes visitan con frecuencia y en los que confían. En los casos en que el servicio está a cargo de una red de operadores de redes móviles (del sector de las telecomunicaciones), los revendedores de tiempo de llamada (por lo general, pequeños establecimientos familiares atendidos por sus dueños) conforman la mayoría en la red de agentes.

Cada banco debe definir su propio criterio de selección de los agentes en función de su estrategia comercial y sus normas y sistemas de gestión del riesgo. No obstante, según indican nuestras observaciones, las siguientes categorías generales de criterios parecen ser las más utilizadas.

- **Confianza de los clientes:** historia del establecimiento, reputación personal y liderazgo de su propietario dentro de la comunidad, nivel de conocimiento de la población acerca de la tienda, tipo de actividad de la tienda, seguridad de la zona donde está ubicada.

- **Comodidad para los clientes:** tamaño, ubicación e higiene de la tienda, grado de amabilidad y cantidad de empleados, gama de necesidades de los clientes que la tienda puede satisfacer.
- **Confianza del banco:** historia crediticia, historial de las operaciones comerciales del establecimiento, antecedentes policiales de sus propietarios, calidad de los mecanismos existentes de manejo y control de efectivo.
- **Facilidad de instalación para el banco:** la tienda ya tiene una cuenta bancaria, nivel de familiaridad del personal con la tecnología, disponibilidad de una línea telefónica u otro sistema de comunicación o posibilidad de instalarlo, disponibilidad de un espacio adecuado dentro de la tienda, apertura a las preferencias del banco respecto de la combinación de las dos marcas.
- **Presencia de posibles sinergias entre las actividades que ya realiza la tienda y las nuevas operaciones que efectuará en su calidad de agente:** posibilidades de generar mayor movimiento y dar lugar a ventas adicionales (esto contribuye a garantizar el compromiso y también podría constituir un argumento para la justificación comercial). Muchas tiendas de Brasil informaron que sus ventas aumentaron hasta un 30% debido a los nuevos servicios bancarios que ofrecían.
- La infraestructura física y de servicios con la que el agente debe contar y que debe mantener
- La plataforma técnica que el banco debe brindar y mantener
- Los procesos que seguirán tanto el banco como el agente para controlar los riesgos y preservar la confidencialidad de los datos de los clientes
- Los derechos de supervisión del banco
- La estructura de las comisiones del agente

Dos aspectos que se inscriben claramente dentro de las responsabilidades del cliente son *i)* la seguridad física de su personal y del efectivo que guarda en su caja registradora y *ii)* el mantenimiento de fondos suficientes en una cuenta bancaria para compensar las transacciones de sus clientes. Éstas son barreras importantes para algunos establecimientos minoristas que podrían estar interesados en desempeñarse como agentes bancarios.

En consecuencia, a menudo los bancos brindan apoyo adicional a los agentes de otras dos formas. En primer lugar, suelen suministrar a todos sus agentes un seguro conjunto contra robo de efectivo o daño personal.

En segundo lugar, los bancos por lo general brindan a sus agentes la posibilidad de realizar un giro en descubierto sin intereses únicamente para financiar transacciones relacionadas con su función de agente bancario. En este caso, el POS de la tienda autoriza transacciones mientras el saldo de la cuenta bancaria del establecimiento no sea inferior al monto del giro en descubierto autorizado. El gerente de la tienda puede incrementar el volumen de operaciones que habrá de procesar depositando sus propios fondos en la misma cuenta. El giro en descubierto es una forma de extensión de crédito establecida estrictamente entre el banco y la tienda minorista. Es tarea del banco asegurarse de recibir los reembolsos correspondientes; el cliente no sabrá si sus transacciones se cubren con el apoyo de un giro en descubierto o no. Por ende,

Como se señaló anteriormente, el principal instrumento que rige la relación entre el banco y el agente es el contrato que celebran y la plataforma tecnológica a través de la cual se efectúan todas las transacciones. Por lo general, en el contrato se contemplan los siguientes elementos:

- Los tipos de transacciones que puede realizar el agente en nombre del banco y una lista de actividades prohibidas
- El proceso que debe seguirse para cada tipo de transacción

en el caso de que la tienda no reembolse un giro en descubierto, no debería formularse reclamo alguno a los clientes cuyas transacciones se hayan realizado gracias al uso de ese giro en descubierto.

El monto máximo del giro en descubierto que el banco se avenga a otorgar estará determinado, en primer lugar, por un proceso normal de examen crediticio y, en segundo lugar, por los volúmenes previstos de las operaciones del agente. El límite del giro en descubierto puede establecerse en un nivel más bajo si el establecimiento minorista opera en un entorno físico poco seguro, con lo que se obliga al agente a concurrir a la sucursal con más frecuencia. Si bien la seguridad del efectivo que se guarda en la caja registradora es responsabilidad de la propia tienda, en ocasiones, los bancos se sienten responsables por el bienestar físico del personal de la tienda y de sus clientes y no quieren incrementar significativamente los riesgos con sus acciones.

Ampliación de la red de agentes

Los sistemas financieros eficientes se caracterizan por la escala y la especialización. Estos factores son el yin y el yang de los mercados: la escala exige la concentración de la actividad en una menor cantidad de actores; la especialización requiere la fragmentación de las funciones en múltiples jugadores. La escala implica hacer las cosas con bajo costo; la especialización implica hacerlas bien. Juntos, estos dos elementos garantizan que los actores existentes sean buenos en lo que hacen y que operen de modo sostenible.

La incorporación de agentes bancarios abre la puerta a la tercerización de algunas operaciones de las sucursales, que se dejan en manos de establecimientos minoristas de contacto directo con los clientes. La desagregación de los canales puede ir más allá —y, por lo general, es lo que sucede— y

crear varios actores posibles que incrementan los niveles de especialización y escala (y, por ende, quizá de eficiencia) de los canales de atención minorista de los bancos. Examinemos los siguientes ejemplos.

Cadenas de establecimientos minoristas o franquicias. En lugar de seleccionar tiendas una por una, sería acertado que un banco eligiera cadenas o franquicias establecidas con las cuales pudiera contratar múltiples tiendas a la vez. Estas cadenas tendrán un nombre ampliamente reconocido (lo cual facilita la difusión publicitaria de la ubicación de los agentes), contarán con una clientela fiel (lo que ayuda a aportar de inmediato cierto volumen de afluencia de clientes para el agente) y estarán ubicadas en sitios privilegiados en las zonas donde trabajan.

El asociarse con cadenas de establecimientos minoristas o franquicias también puede generar considerables ventajas operativas para el banco. Entre ellas se cuentan la negociación de un único contrato, la posibilidad de otorgar una única línea de crédito consolidada para financiar las transacciones bancarias en las tiendas, el aprovechamiento de los programas de capacitación y educación del personal, la simplificación del examen de las distintas tiendas para verificar si se ajustan a los criterios de admisión y el apoyo en lo que respecta a la instalación de tecnología en las tiendas.

En Brasil, entre las cadenas más importantes figuran la operación conjunta que llevan adelante el Banco Bradesco y la red de oficinas postales (el Banco Postal, de reciente creación, tiene 5.569 puntos de venta) y el acuerdo entre la Caixa Econômica y las 8.867 tiendas de lotería. Por otro lado, los bancos de Perú informan que les resulta más difícil lograr la suficiente atención publicitaria para su marca en los establecimientos de grandes cadenas, a quienes les preocupa más controlar el aspecto general de sus tiendas.

Gerentes de redes. Entre las tareas propias del manejo diario y desarrollo de redes de agentes se encuentran la selección, el establecimiento y la capacitación de cada agente, el control de la plataforma tecnológica y de los dispositivos de POS ubicados en cada tienda, el suministro de apoyo técnico cuando una terminal de POS deja de funcionar, el control de los niveles de efectivo en cada establecimiento, y la comunicación con los agentes que han alcanzado su límite de efectivo pero no han depositado fondos en la sucursal.

En lugar de generar todas estas capacidades técnicas dentro de la propia entidad (lo que no forma parte de las actividades fundamentales de una institución financiera), la mayoría de los bancos delegan el manejo de los agentes en entidades adquirentes de redes. Se trata de empresas de servicios que brindan todo lo necesario, ya sea tan sólo la plataforma tecnológica o un paquete completo "listo para usar", en el que se incluye la selección y contratación de agentes (en forma directa o en nombre del banco), la instalación y capacitación de los agentes, el apoyo publicitario para las tiendas y el manejo de las disputas legales en caso de que surjan inconvenientes.

En Brasil, los gerentes de redes también asumen parte del riesgo que deriva de las acciones de los agentes y reciben una comisión por cada operación más un bono por el incremento del volumen de transacciones de sus agentes. El Lemon Bank, que carece de toda infraestructura de sucursales, emplea unos 16 gerentes para su red compuesta por 5.580 tiendas.

Distribuidores minoristas. Los bancos también pueden analizar la posibilidad de asociarse con otros para cumplir funciones mucho más limitadas en apoyo a las redes de agentes. Las empresas

distribuidoras poseen flotas de camiones que realizan viajes frecuentes a tiendas del tipo de las que podrían convertirse en agentes. Estos distribuidores pueden ofrecer sus conocimientos sobre estas tiendas y servir de mecanismos de traslado de efectivo, con lo que se resolvería el molesto problema de transportar el exceso de efectivo desde los agentes que se encuentran aislados hasta la sucursal más cercana.

En última instancia, el mejor modo de lograr escala y amplia presencia en el terreno consiste en emplear redes de agentes compartidas o multifuncionales que atiendan a diversos bancos, del mismo modo en que una tienda que cuenta con un POS puede aceptar tarjetas de Visa o MasterCard emitidas por cualquier banco en sus respectivas asociaciones. Mas (2008) describe un sistema en el cual el agente ha celebrado un contrato con al menos un banco, pero puede atender clientes de otros bancos con los que no tiene un contrato directo, siempre y cuando las transacciones que el agente efectúa para esos otros bancos (emisores) estén regidas por *i)* el contrato celebrado entre el agente y su propio banco (adquirente) y *ii)* un convenio distinto (ya sea bilateral o a través de una red de pagos comunes), celebrado entre el banco emisor y el adquirente.

Sin embargo, es importante destacar que el impulso por lograr escala y amplia presencia debe resultar coherente con la estrategia comercial general del banco. Como se indicó en la sección anterior, los agentes en su forma más básica desempeñan sólo una función transaccional, y sin el apoyo adecuado en materia de promoción, ventas y recuperación de créditos es improbable que incrementen significativamente las operaciones bancarias. La mera cantidad de agentes no compensará la falta de coherencia en la estrategia de distribución del banco.

Recuadro 2. La evolución del volumen de transacciones y de efectivo en el establecimiento de un agente

Establecer una red de agentes (seleccionar el agente adecuado, promocionar sus servicios, captar nuevas operaciones en su tienda) no es tarea sencilla. Hemos conversado con representantes de varios bancos que se encuentran en proceso de establecer sus primeros agentes, y sus experiencias suelen coincidir: ingresa demasiado efectivo en la caja registradora del agente. El volumen inicial de transacciones por lo general se compone de pagos de facturas, puesto que los clientes aún no tienen la confianza suficiente para realizar transacciones bancarias, y el banco aún debe

atraer más clientes en las cercanías del agente. En especial a comienzos de mes, las grandes cantidades de efectivo recaudadas por los agentes exigen al gerente del establecimiento concurrir varias veces por día a la sucursal más cercana a depositar los fondos excedentes. En los ejemplos simplificados que se exponen a continuación, se ilustra el modo en que un banco puede estimar el volumen de transacciones y de efectivo en un determinado lugar y cómo ese volumen puede modificarse en el tiempo.

Cuadro 2-A. Cálculo del volumen de transacciones y de efectivo en una red de agentes: Ejemplo simplificado

Población	20.000	
Cantidad de hogares	5.000	Cuatro por hogar.
Pagos de facturas estimados durante el primer mes		
Número de transacciones	1.250	Una factura por mes por hogar, el 25% de éstas se pagan en la tienda del agente; US\$10 en promedio por factura.
Volumen	US\$12.500	
Días de pago dentro del mes	70% días 1 a 5; 30% días 6 a 10	
Extracciones instantáneas		
Salarios formales:		
Número de transacciones	30	El 60% de los mayores de 18 años son económicamente activos, el 5% tiene empleo formal y depósitos directos, el 5% utiliza el agente para retirar el 60% de su salario, que asciende en promedio a US\$200 mensuales.
Volumen	3.600	
Días de pago dentro del mes	50% días 6 a 10; 50% días 16 a 20	
Otras extracciones:		
Número de transacciones	250	El 5% de los hogares efectúa una extracción por mes; en promedio, de US\$25.
Volumen	US\$6.250	
Días de pago dentro del mes	20% días 6 a 10; 50% días 21 a 26; 30% días 26 a 30	

Nota: En www.cgap.org/technology se puede acceder a un simulador simple que prevé el flujo de efectivo y el volumen de transacciones de las redes de agentes bancarios.

El banco estima que un agente puede procesar aproximadamente 120 transacciones por día (suponiendo que cuenta con un dispositivo de POS, que se demora cuatro minutos por transacción y que está abierto 10 horas por día). En vista de estos datos, el banco necesita al menos dos agentes bancarios para absorber las 200 transacciones diarias que se prevén durante los primeros cinco días. En esta hipótesis, la red de agentes

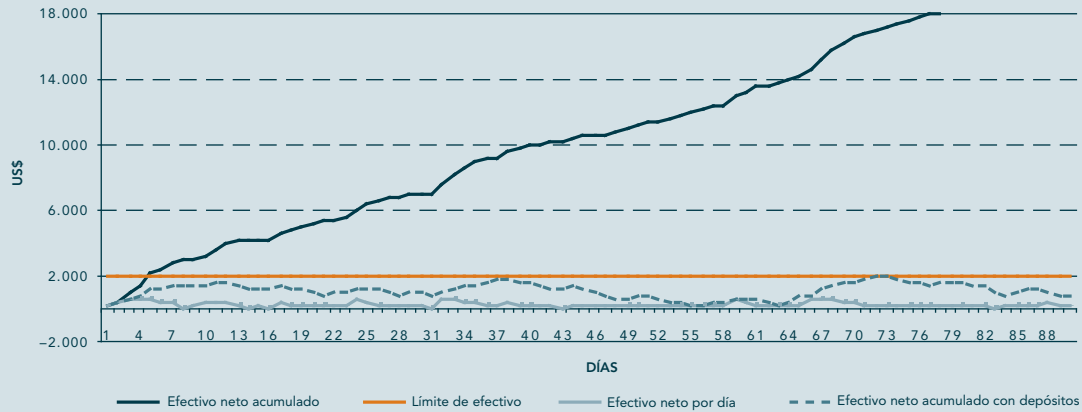
- procesa 1.530 transacciones por mes,
- cuenta con una situación de efectivo neto positiva que asciende a US\$2.650 (la mayor parte del efectivo ingresa del día 1 al 5),
- recibe US\$278 en concepto de comisiones (US\$0,2 por pagos de facturas, US\$0,1 por extracciones),
- deposita (al menos entre los días 1 y 10) y retira (luego del día 10) fondos de la sucursal bancaria.

El banco genera US\$500 provenientes de “usuarios” (es decir, personas que pagan sus facturas en efectivo; comisión de US\$0,4 por factura pagada), además de US\$84 de sus clientes por extracciones de fondos de sus cuentas bancarias (comisión de US\$0,3). De estos montos no se han descontado las comisiones de los agentes.

Medición del volumen de transacciones y de efectivo en el establecimiento de un agente

El banco ha establecido recientemente un agente bancario. En el Gráfico 2-A se muestra el flujo de efectivo en el establecimiento durante los primeros 90 días. El giro en descubierto autorizado para el agente asciende a US\$2.000. La sucursal más cercana queda a 15 minutos de viaje en autobús (US\$2,5 el pasaje de ida y vuelta) y el agente debe hacer fila durante 45 minutos para depositar o extraer fondos.

Gráfico 2-A. Los primeros 90 días: Volumen de efectivo en el establecimiento del agente^b



Si bien las situaciones diarias de efectivo neto no son demasiado elevadas, la de efectivo acumulado aumenta con rapidez, y si no efectuara depósitos en la sucursal del banco, el agente llegaría a su límite de efectivo el día 5.

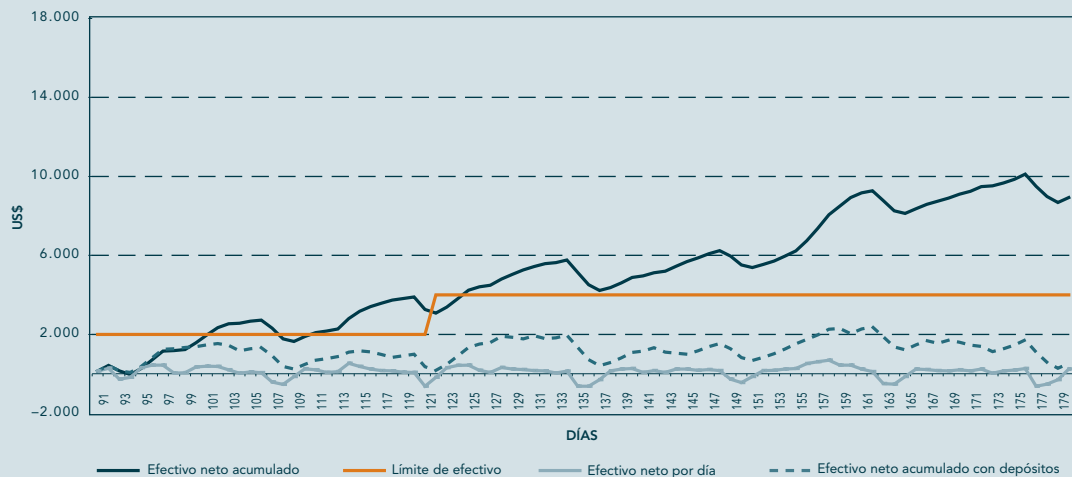
La información esencial que debe tener en cuenta el banco durante los primeros 90 días de funcionamiento incluye:

- Número total de transacciones: 1.407 (21 por día hábil, 469 por mes).
- Volumen de las transacciones procesadas por el agente: US\$25.149 (US\$370 por día), de los cuales el 89% está conformado por entradas de efectivo. La situación de efectivo neto al cabo de 90 días asciende a US\$19.875.
- Patrón observado en las transacciones: Mayor cantidad de transacciones a principios de cada mes y, por lo general, más transacciones los lunes.
- Todos los días hábiles, el gerente del establecimiento deposita en la sucursal bancaria US\$300, por lo que transporta un total de US\$19.200 a la sucursal.
- El agente genera US\$281 en comisiones y gasta US\$160 en pasajes de autobús. Además, destina 80 horas (es decir, el equivalente a ocho días de trabajo) a los viajes en autobús y esperas en la sucursal.

Para mejorar la situación de efectivo neto del agente y ofrecerle incentivos, el banco adopta diversas medidas, entre las que se incluye una campaña de promoción en la sucursal más cercana para informar a quienes ya son clientes del banco acerca de la existencia del establecimiento del agente, más cercano a sus hogares. El banco también organiza un pequeño evento de promoción en el establecimiento para sumar nuevos clientes.

El banco negocia con la municipalidad para distribuir los pagos sociales quincenales que reciben 100 beneficiarios en la ciudad (cada pago asciende a US\$20). En respuesta a la queja formulada por el agente respecto del alto costo que supone viajar hasta la sucursal, el banco modifica la estructura de la comisión del agente. Ahora, por cada transacción en la que ingresa efectivo, el agente recibe US\$0,3, y por cada operación de salida de efectivo, US\$0,1. (Véase en la próxima sección un análisis más detallado de la estructura de la comisión del agente). Además, en la sucursal, el banco establece una fila rápida o un "pase VIP" donde el agente puede depositar y retirar fondos sin tener que esperar más de cinco minutos. Esto reduce el tiempo que destina a los viajes a la sucursal de 75 a 35 minutos. En términos generales, el banco está satisfecho con el desempeño del agente y analiza la posibilidad de incrementar el monto autorizado de giro en descubierto a US\$4.000.

Gráfico 2-B. Los segundos 90 días: Volumen de efectivo en el establecimiento del agente



La información esencial que debe tener en cuenta el banco durante los segundos 90 días de funcionamiento incluye:

- Número total de transacciones: 2.148 (31 por día hábil, 716 por mes; es decir, 741 operaciones más, de las cuales 600 son pagos sociales).
- Volumen de las transacciones procesadas por el agente: US\$40.599 (US\$597 por día), 64% de los cuales son depósitos. La situación de efectivo neto al cabo de 90 días asciende a US\$8.927.
- El agente aún debe concurrir a la sucursal 27 veces (con el monto de giro en descubierto que se le autorizaba anteriormente, el agente habría tenido que viajar 37 veces), pero ahora no es sólo para depositar, sino también para retirar fondos, específicamente para los pagos sociales. El agente transporta a la sucursal una suma neta de US\$8.400. Durante los 90 días, los desembolsos por pagos sociales suman un acumulado de US\$12.000.
- El agente genera US\$489 en comisiones y gasta US\$37,50 en pasajes de autobús. Además, ahora destina sólo 16 horas (es decir, el equivalente a dos días de trabajo) a los viajes en autobús y a la espera en la fila rápida de la sucursal.

Como consecuencia de las constantes salidas de efectivo, la situación de efectivo neto del establecimiento mejora significativamente. Sin embargo, para el agente lo importante no es la situación de efectivo neto a fin de mes, sino los picos diarios de entradas y salidas de fondos.

Afortunadamente, en este ejemplo, los desembolsos de efectivo no fueron demasiado grandes, pero los retiros quincenales podrían haber puesto al agente en dificultades si éste no hubiera podido disponer de los fondos suficientes. En consecuencia, el banco no sólo debería ayudar al agente a equilibrar sus entradas y salidas de efectivo durante un período determinado, sino que debería distribuir en el tiempo las transacciones de ingreso y salida de efectivo tanto como fuera posible. Esto podría lograrse negociando con las empresas locales de servicios para que los pagos de las facturas no se realizaran sólo una vez al mes, sino cada dos semanas, quizá en las mismas fechas que los desembolsos de los pagos sociales o los retiros de salarios formales.

Este ejemplo ilustra cómo las transacciones en efectivo pueden afectar las operaciones del establecimiento del agente y cómo los bancos pueden predecir algunos problemas, pero no todos. Uno de los mayores desafíos que deben afrontar actualmente los bancos en relación con sus redes de agentes es el manejo del efectivo. El número de traslados del dinero desde el establecimiento del agente hasta la sucursal puede reducirse mediante algunas de las medidas descritas. No obstante, estos traslados siempre formarán parte de las tareas del agente. El agente equilibrará el flujo de efectivo de su comunidad y ya no serán 200 las personas que pagan sus cuentas en la sucursal bancaria, sino que sólo tendrá que hacerlo el gerente o un empleado de la tienda.

^a Ésta es una cifra elevada si se toma en cuenta, por ejemplo, que el salario mínimo en Colombia es de US\$250 por mes.

^b En el Gráfico 2-A, el "efectivo neto acumulado" representa el volumen de efectivo recaudado o desembolsado durante los tres meses: (ingresos – retiros de efectivo) día 1 + (ingresos – retiros de efectivo) día 2 + (ingresos – retiros de efectivo) día 3 + ... El "efectivo neto acumulado con depósitos" muestra las fluctuaciones del efectivo que guarda el agente teniendo en cuenta los frecuentes depósitos de efectivo efectuados por el propietario de la tienda: (ingresos – retiros de efectivo – efectivo depositado en la sucursal + efectivo retirado de la sucursal) día 1 + (ingresos – retiros de efectivo – efectivo depositado en la sucursal + efectivo retirado de la sucursal) día 2 + (ingresos – retiros de efectivo – efectivo depositado en la sucursal + efectivo retirado de la sucursal) día 3 + ...

^c La comisión también podría estructurarse con un componente fijo por cada transacción más una suma escalonada en función del monto de la transacción. Véase una explicación detallada de la estructura que se recomienda para la comisión del agente, véase la sección titulada "Cómo lograr que el modelo resulte conveniente".

Cómo lograr que el modelo comercial resulte conveniente

Cualquiera sea la estrategia de distribución, el modelo debe resultar conveniente para todas las partes involucradas. De lo contrario, el modelo no será sostenible y habrá que renegociar el contrato o una de las partes no tendrá el incentivo adecuado para continuar fortaleciendo este canal. De hecho, en los primeros tiempos de las redes de agentes en Brasil, el sistema experimentó una gran rotación de agentes atribuible, al menos en parte, a que muchos de ellos se habían formado expectativas poco realistas acerca de los beneficios que generaría esta actividad. Analizaremos primero cuál sería la estructura de remuneración adecuada para el agente. Luego se analizarán los principios generales y en el Recuadro 2 se expondrá un estudio de caso a modo de ejemplo.

La perspectiva del agente

En los casos en que la competencia entre los agentes sea escasa o nula, la comisión debería correr por cuenta del banco (aunque quizá éste podría cobrársela al cliente debitándola de su cuenta), en vez de ser el cliente quien la paga en efectivo directamente al agente. Esto genera transparencia y elimina las oportunidades para que el agente cometa abusos a través del cobro de aranceles inexactos. En las situaciones donde existe competencia, se puede permitir que los agentes compitan por captar las operaciones locales estableciendo sus propias comisiones, cuyo pago asumen los clientes. Éstos pueden entonces evaluar el monto del arancel cobrado en función del nivel general del servicio prestado (que incluye el nivel de confiabilidad del agente respecto de la disponibilidad de efectivo).

La estructura y el monto de los aranceles debería establecerse en función de dos elementos: los costos en los que incurre la tienda y los incentivos que el banco quiere crear para el agente y los clientes. En

casi todas las redes de agentes bancarios de las que tenemos conocimiento, los bancos pagan al agente una comisión por cada transacción, que a menudo varía según el producto específico.

Los costos que supone para el propietario de la tienda funcionar como agente bancario son, en gran parte, variables. Pueden desagregarse de la siguiente manera:

- Uso de espacio dentro de la tienda, que constituye conceptualmente un costo fijo por mes.
- Tiempo destinado por el personal a procesar transacciones con la terminal de POS, que es proporcional al número absoluto de transacciones procesadas. (Con el aumento de las actividades bancarias del agente, esto podría transformarse en un costo fijo si el gerente de la tienda contratara a una persona únicamente para manejar la terminal de POS).
- Mantenimiento de suficiente liquidez en la caja registradora, cuyo costo es una combinación del interés que se deja de percibir, el riesgo adicional respecto de la seguridad y el costo del transporte y del tiempo del personal que conlleva trasladarse al banco a depositar o retirar efectivo. Estos costos están determinados por el volumen neto de transacciones procesadas (es decir, el efectivo que ingresa menos el que se retira). En la práctica, la mayor parte de los agentes reciben efectivo neto, por lo que en la mayoría de los casos se producirá un costo incremental sólo para los depósitos.
- Mantenimiento de saldos suficientes en la cuenta bancaria para compensar las transacciones de los clientes. El costo de este elemento será nulo si, como suele suceder, el saldo del banco se brinda en la forma de un giro en descubierto sin interés. De lo contrario, se calculará multiplicando el saldo bancario promedio por la diferencia del ingreso ajustado en función del riesgo entre las actividades comerciales habituales de la tienda y la tasa bancaria de interés sobre los depósitos.

Más allá de la recuperación de los costos, los incentivos que el banco debería generar para el agente son los que siguen:

- Impulsar el volumen de transacciones: vincular la remuneración con las transacciones procesadas.
- Compensar tanto las transacciones pequeñas como las grandes: la comisión debería reflejar la carga mayor que representan para la tienda las transacciones en efectivo de montos más elevados en términos de seguridad, uso de una liquidez limitada y viajes más frecuentes al banco. Si por todas las transacciones se paga el mismo arancel, independientemente de su valor, es posible que los agentes se muestren reacios a aceptar transacciones de montos elevados.
- Impulsar a los clientes a introducir dinero en el sistema: un depósito es mejor negocio que un retiro puesto que el banco gana encaje y, por definición, conllevará posteriormente una segunda comisión por transacción (asociada con un retiro, una transferencia o un pago) que puede dividirse entre el banco y el agente. Pero si el ingreso de efectivo se debe principalmente al pago de facturas y reembolso de préstamos en lugar de a depósitos, es posible que ofrecer incentivos para las transacciones en las que ingresa efectivo no dé los resultados previstos.
- Emplear los fondos del agente para equilibrar su cuenta bancaria en lugar de servirse del mecanismo de giro en descubierto que ofrece el banco.

Recomendamos establecer una estructura de remuneración del agente que se base en una comisión compuesta por una parte fija por cada transacción (electrónica) procesada y una parte variable (expresada ya sea como porcentaje o como incrementos escalonados con montos fijos) vinculada con el valor de las transacciones en efectivo procesadas. La comisión del agente podría ser mayor para los depósitos que para los retiros, de modo de reflejar los costos más elevados que representan tales transacciones para el agente y brindarle un incentivo para procurar nuevas operaciones de este tipo. La

comisión también podría depender del monto del giro en descubierto concedido por el banco (un giro en descubierto más elevado significaría una comisión menor) y de la frecuencia con que el banco supone que el agente compensará estos giros en descubierto depositando el excedente de efectivo en la sucursal (mayor frecuencia en los depósitos significaría una comisión más alta), con lo cual se reflejaría el nivel de riesgo crediticio asumido por el banco.

La estructura de la comisión debería ser muy simple, al menos en un principio, de modo que los agentes puedan comprender la oportunidad comercial que representa. En un comienzo, los bancos podrían establecer un arancel simple por cada transacción, quizá con un arancel mínimo garantizado durante los primeros meses. Con el tiempo, los bancos pueden ajustar la estructura de las comisiones para ofrecer los incentivos adecuados a fin de que el modelo comercial resulte más sostenible.

Además del monto de las comisiones, el otro factor determinante de la justificación comercial de esta actividad desde el punto de vista del agente es el número y el volumen de las transacciones que prevé procesar. Esto dependerá principalmente de la amplitud del marco de promoción publicitaria del banco: variedad e índole de los servicios que ofrece, peso de la marca y presencia en las ventas locales, y convenios con las empresas de servicios públicos para el pago de facturas y con los empleadores locales para el pago de salarios. Las herramientas con las que cuenta el agente para atraer nuevas operaciones son más limitadas, aunque, como se señaló anteriormente, se han observado casos de gran variación en el volumen de transacciones procesadas por distintos agentes en entornos similares y para el mismo banco. Según la experiencia en el ámbito internacional, los establecimientos minoristas podrían con esfuerzo incrementar su actividad como agentes bancarios, pero en su mayoría no consideran que la promoción de dichas actividades les competa más que la promoción del arroz que venden.

El último componente de la justificación comercial desde la perspectiva del agente es el beneficio que las transacciones bancarias aportan a sus actividades esenciales, ya sea debido a que son más las personas que concurren a su tienda o a que los clientes adquieren más productos cuando van a depositar o retirar efectivo. Esto es difícil de cuantificar, al igual que otro beneficio del que se nos ha informado: algunos propietarios de tiendas observan el beneficio de la mayor credibilidad que les confiere el hecho de que su tienda se asocie con el logotipo de un banco.

La perspectiva del banco

Para el banco, los costos que implica emplear agentes bancarios son, por lo general, los siguientes⁷:

- Amortización del costo fijo inicial de establecer el agente (incluida la instalación de la terminal de POS, el acondicionamiento del espacio, la capacitación del personal y las actividades de promoción), así como la integración inicial al sistema.
- El costo (por única vez) de emisión de una tarjeta por cliente.
- Las comisiones por transacción que se pagan al agente.
- El costo de las comunicaciones para el POS. En el caso de las transacciones en línea, se deberá calcular este costo por cada transacción (si en cada operación debe establecerse comunicación con el banco), pero si se utiliza una conexión a Internet fija, el costo puede ser un monto fijo por mes.
- El costo administrativo de procesar las transacciones, que es proporcional al número de operaciones.

La elaboración de una estructura adecuada de cargos para los clientes que hagan uso del agente bancario es esencial para impulsar la adopción de

esta modalidad. A continuación se brindan algunos principios:

- No deben cobrarse cargos por apertura o mantenimiento de cuentas, un elemento que los clientes consideran una barrera. Los costos fijos (instalación, tarjetas) deberían amortizarse en función de variables de uso.
- Los agentes bancarios, en principio, deberían ser el canal menos costoso para las transacciones en efectivo, y los cargos por su utilización deberían reflejar esa idea. Se debería recompensar a los clientes por utilizar este canal en lugar de las sucursales o los cajeros automáticos, que son más costosos y se congestionan más fácilmente.
- Los cargos por transacción deberían ser menores para los depósitos que para los retiros, de modo de reflejar el ingreso adicional que conllevan los primeros (una vez más, el encaje más una transacción inversa posterior). Si bien esto parecería estar reñido con las comisiones más elevadas que el banco pagaría al agente por los depósitos, refleja el hecho de que el banco habrá de ganar mucho más con un depósito que con un retiro. Por ende, el banco debería procurar recuperar una mayor proporción de sus costos cuando el dinero ingresa, no cuando sale.

Las consideraciones precedentes se refieren específicamente al uso de los agentes como canales de transacción. Según sea la estrategia del banco, este canal deberá contar con el apoyo de una serie de otras actividades que el banco habrá de tener en cuenta a la hora de analizar la conveniencia de establecer esta modalidad. Dicho análisis debería basarse en la estrategia general de difusión y no sólo en el canal que ofrecen los agentes. En consecuencia, no es posible generalizar respecto del modo en que el banco puede formular la justificación de la conveniencia de esta vía.

⁷ En este análisis se presume que el banco maneja su red internamente. Si se sirve de un gerente de red, la estructura de costos puede ser distinta, reflejo de la índole de las tareas subcontratadas y de las disposiciones contractuales que haya acordado con el gerente de la red. Por otro lado, algunos de los costos aquí enumerados pueden ser trasladados al agente, en particular, el costo de las comunicaciones.

Cuadro 2. Normas que regulan la actividad de los agentes bancarios en cinco países distintos

	Brasil	Bolivia	Colombia	India	Perú
Fecha de la norma	1999 (CMN 2640/99), 2000 (CMN 2707/2000), 2002 (CMN 2953/02), 2003 (CMN 3110/03 y CMN 3156/03)	2007 (Circular 535/2007)	2006 (Decreto 2233)	Circulares del RBI DBOD.No.BL.BC. 58/22.01.001/2005-2006, DBOD.No.BL.BC. 72/22.01.009/2005-2006, DBOD.No.BP.40/21.04.158/2006-2007 ^a	2005 (Circular 2147-2005) derogada 2008 (Resolución 775-08)
¿Qué entidades pueden funcionar como agentes?	Cualquier empresa.	Cualquier persona física o jurídica solvente y que no tenga una historia crediticia negativa.	Cualquier persona física o jurídica que atienda al público en general.	Organizaciones no gubernamentales o instituciones de microfinanciamiento establecidas como un fondo fiduciario o una sociedad sin fines de lucro, sociedades cooperativas, empresas sin fines de lucro contempladas en la Sección 25, oficinas de correos.	Cualquier física o jurídica que atienda al público en general y que no tenga una historia crediticia negativa.
¿Con qué clase de aprobación del Banco Central se debe contar antes de contratar un establecimiento o una cadena minorista como agente?	Aprobación de los agentes que presten "servicios bancarios" (es decir, apertura de cuentas, depósitos, extracciones, y no sólo el pago de facturas).	Sólo notificación.	Aprobación del contrato celebrado entre el agente y el banco; ninguna aprobación posterior.	Las normas no especifican aprobación alguna. En la práctica, los bancos notifican al Banco Central.	Aprobación únicamente del contrato firmado con el primer agente; para los agentes que sigan, sólo notificación.
¿El banco debe firmar un contrato con cada uno de los agentes o con gerentes de red?	Con cada agente o con el gerente de la red que subcontrate a un grupo de agentes o sea su propietario.	Con cada agente individual. La norma no menciona el caso de gerentes de redes.	Con cada agente o con el gerente de la red que subcontrate a un grupo de agentes o sea su propietario.	Con cada agente o con el gerente de la red que subcontrate a un grupo de agentes o sea su propietario.	Con cada agente o con el gerente de la red que subcontrate a un grupo de agentes o sea su propietario.
¿Se exige que el agente opere exclusivamente con un solo banco?	No.	Sí.	No ^b .	No.	No.
Si no es así, ¿puede el agente firmar un contrato general con un banco adquirente a través del cual canalice las transacciones de otros bancos?	No se menciona en las normas.	No.	No.	No.	No se menciona en las normas.
¿Es el banco responsable por todas las transacciones realizadas en el establecimiento del agente en relación con los clientes que tienen cuenta?	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
¿La transacción debe concluirse en tiempo real?	No, dentro de las 48 horas.	Sí.	Sí.	No, los datos deben enviarse al final del día o durante el siguiente día hábil.	Sí.
¿Los agentes pueden realizar los procedimientos relativos al conocimiento del cliente necesarios para abrir cuentas bancarias?	No, el agente sólo puede completar solicitudes de apertura de cuentas y reunir copias de los documentos de identidad y de otros documentos.	Sí.	No, el agente sólo puede completar formularios de apertura de cuenta.	No, el agente sólo puede completar formularios de apertura de cuentas y reunir copias de los documentos de identidad y de otros documentos.	No.

^a "Financial Inclusion by Extension of Banking Services—Use of Business Facilitators and Correspondents" (Inclusión financiera por ampliación de los servicios bancarios: Uso de facilitadores y corresponsales de negocios), circular del Banco Central de la India (RBI), 25 de enero de 2006, enmendada el 22 de marzo de 2006. "Guidelines on Managing Risks and Code of Conduct in Outsourcing of Financial Services by Banks" (Directrices sobre la gestión de riesgos y Código de conducta para la tercerización de los servicios financieros de los bancos), circular del RBI, 3 de noviembre de 2006.

^b Pero el agente debe tener cuenta bancaria en cada banco para el que procese transacciones.

¿Qué pueden hacer los entes reguladores y los bancos para desplegar el poder de las redes de agentes?

La situación delineada en las últimas secciones se basa en la premisa de que los bancos están autorizados a subcontratar ciertas funciones con entidades ubicadas en la cadena de servicios financieros. Desde el punto de vista normativo, la base de toda actividad legal con agentes bancarios está constituida por un determinado entorno regulatorio propicio⁸. Los agentes deberían estar sometidos a una normativa distinta y menos estricta que las sucursales bancarias, puesto que en su caso no se plantean problemas de seguridad respecto de los saldos en efectivo que conserva el agente (desde el punto de vista del banco y sus clientes). Además, tienen la obligación de mantener una plataforma tecnológica de punta a punta que cuenta con estrictos mecanismos de seguridad para garantizar la integridad de las transacciones que se realizan a través del agente. De hecho, en algunos países como Brasil, las rigurosas normas que regulan las sucursales bancarias incrementaron el atractivo relativo que ejercía en los bancos el uso de agentes bancarios (Kumar, Nair, Parsons y Urdapilleta 2006). En el Cuadro 2 se muestra cómo las autoridades pertinentes de cinco países distintos encaran la regulación del funcionamiento de los agentes bancarios.

Hemos planteado la opinión de que una red de agentes bancarios es fundamentalmente una jugada tecnológica para un banco. Con la tecnología adecuada, el banco puede permitirse estar un poco más tranquilo respecto del modo en que se registran las operaciones de los clientes. Los costos de la red de distribución del banco se pueden reducir a la vez que se controlan eficazmente los riesgos bancarios. Pero instalar la tecnología adecuada es la parte fácil sólo allí donde los establecimientos de

los agentes cuentan con servicio de electricidad y telecomunicaciones.

La principal dificultad es estratégica: comprender el principal objetivo de este nuevo canal y el modo en que armoniza con las restantes metas del banco respecto de la segmentación de sus clientes, la propuesta de servicios y el fortalecimiento de la marca. En el caso particular de los bancos que procuran acercarse a nuevos segmentos de clientes o nuevas zonas geográficas, se deben abordar tres cuestiones:

1. El banco deberá aprender cómo establecer y manejar una red de agentes bancarios, superando las dificultades tecnológicas y operativas descriptas.
2. El banco deberá adaptar las actividades de ventas y promoción, así como el diseño de los productos y la atención al cliente, para atender a sus nuevos clientes.
3. Es posible que el banco deba hacer frente a las barreras que impone la escasa educación financiera básica y elaborar modos de identificar eficazmente a los clientes que carecen de un documento de identificación formal.

Muchos bancos centran la atención principalmente en la primera cuestión (la conformación de la infraestructura) y dejan que los agentes resuelvan las otras por sí solos. Ésta podría ser una de las razones por las que los sectores de ingresos bajos utilizan los agentes para pagar facturas pero no se han producido incrementos significativos en el empleo de otros servicios bancarios formales. Creemos que no se debe esperar que los agentes se hagan cargo de más operaciones que el manejo de transacciones. Sin el apoyo adecuado del banco en materia de desarrollo de productos, promoción y ventas, el papel de los agentes en el respaldo y el fomento de sus comunidades será limitado.

⁸ Para obtener más información sobre el entorno normativo para el uso de los agentes, véase Lyman, Pickens y Porteous (2008).

Anexo 1. Guía sencilla de opciones tecnológicas para los POS

En este anexo se describen las opciones tecnológicas de uso del POS en el establecimiento de un agente en el marco del sistema de confianza descripto. Como mínimo, el dispositivo de POS debe contener:

- Un lector de tarjetas que pueda leer la información almacenada en la banda magnética o en el chip de una tarjeta. (Como se analiza más adelante, quizá pueda también introducir información en el chip, si se usa el modo sin conexión, y la tarjeta puede ser virtual, esto es, puede estar incorporada en un teléfono móvil).
- Un teclado numérico con el cual los usuarios puedan marcar su número de identificación personal y los montos de las transacciones.
- Una pantalla lo suficientemente grande como para que los usuarios puedan ver y validar la información correspondiente a la transacción.
- Un conjunto de claves de cifrado guardadas en una memoria sumamente segura, de manera que todas las comunicaciones entre la terminal de POS y el servidor del banco se puedan transmitir de modo seguro, sin que terceros puedan descifrarlas. Lo usual son claves de una extensión mínima de 128 bits.
- Una impresora para emitir recibos de cada transacción (ya sea exitosa o fallida).

Opcionalmente, el dispositivo de POS podría incluir un teclado completo (si se debe consignar información adicional de los clientes, por ejemplo, su nombre y domicilio en el caso de la apertura de cuentas), un lector biométrico (por ejemplo, de huellas digitales), un lector de código de barras (para captar información de las facturas) o una cámara (por seguridad).

Estos requisitos pueden implementarse de diversos modos. Analizaremos las dos opciones principales:

por un lado, elegir un sistema que pueda operar en línea o uno sin conexión y, por otro, utilizar terminales exclusivas o teléfonos celulares como dispositivos de POS. Luego examinaremos las ventajas y los requisitos para la interoperabilidad técnica.

Autorización de la transacción en línea o sin conexión

El mecanismo de autorización más simple que puede establecerse para las transacciones realizadas en la tienda minorista consiste en contar con una vía de comunicación en tiempo real entre la tienda y el banco. El módulo de autorización está ubicado en el servidor del banco, y la terminal de POS actúa meramente como un mecanismo de transmisión de información. Estas transacciones en línea conllevan costos de comunicación más elevados y requieren una intensidad de la señal continua (ya sea fija o inalámbrica). Pero operan con tarjetas de banda magnética comunes y con terminales de POS menos sofisticadas, puesto que no hace falta almacenar información sobre las transacciones en las tarjetas propiamente dichas.

Existe también una solución tecnológica que sólo necesita una conexión esporádica, de tan sólo una vez al día. Esta modalidad conlleva el uso de tarjetas inteligentes, es decir, aquéllas que tienen un chip incorporado que almacena y actualiza de un modo seguro la información sobre saldos bancarios y transacciones recientes. La tarjeta inteligente del establecimiento minorista contiene información sobre el saldo de la cuenta bancaria de la tienda, y la tarjeta del cliente almacena información sobre su propio saldo bancario. En la medida en que todas las transacciones se realicen utilizando las tarjetas y que la información que éstas almacenan se actualice luego de cada operación con un dispositivo de POS,

las tarjetas deberían contener los datos más recientes de sus respectivos saldos bancarios. El dispositivo de POS puede entonces autorizar la transacción que se realizará entre la tarjeta del agente (que guarda información sobre el saldo bancario de la tienda) y la del cliente (que guarda información sobre su saldo) sin conectarse al servidor principal del banco. En la medida en que ambos se encuentren dentro de los límites permitidos, la terminal de POS autorizará la transacción y actualizará sus respectivos saldos (actuando ahora no como lector de información sino como generador de datos). En este caso, es el POS instalado por el banco en la tienda (y no un servidor central del propio banco) el que actúa como entidad autorizadora.

Cada tanto, será necesario conectar la terminal de POS mediante un sistema inalámbrico a fin de transmitir los saldos actualizados y la historia completa de las transacciones realizadas con el dispositivo de POS desde la última sincronización, de modo que todos los saldos bancarios puedan ser recalculados tanto en el servidor del banco adquirente como en el del emisor. Asimismo, todas las terminales de POS que integren el sistema deben registrar las operaciones recientes de modo que, si un cliente extravía su tarjeta, pueda reconstruirse la historia de sus transacciones y luego emitirse una nueva tarjeta, sin pérdida de valor para el cliente. Todas las operaciones de los clientes deben realizarse utilizando la tarjeta; de lo contrario, la tarjeta por sí sola no puede llevar registro del saldo bancario disponible.

Dispositivo de POS específico o teléfono móvil

En el análisis que se presenta en este trabajo se da por sentado que las transacciones en efectivo que se realizan en los establecimientos minoristas quedan registradas mediante dispositivos de POS ubicados en la propia tienda, pero también podrían efectuarse

a través de teléfonos móviles. Son básicamente lo mismo: el teléfono móvil es un POS de bolsillo. Los sistemas tradicionales de POS separan físicamente la tarjeta (en poder del cliente) del aparato lector, usualmente ubicado en la tienda. Un teléfono móvil es una tarjeta (la tarjeta SIM) con un lector incorporado (el aparato propiamente dicho).

La decisión respecto de qué dispositivo servirá de base a la solución para las transacciones es simplemente una cuestión de números. Cuando no existe infraestructura previa alguna, es razonable establecerla en la tienda del agente —dado que hay menos establecimientos que clientes— y dejar que el cliente tenga en su poder el elemento que almacena su información personal. Con la difusión de los teléfonos móviles, ahora nos encontramos en una situación ventajosa, ya que el número de POS potenciales se ha multiplicado rápidamente: la mayor parte de los clientes tiene uno. Movilizar esa base ya existente de lectores de tarjetas implica que los clientes pueden efectuar transacciones de POS a la distancia, sin tener que acceder necesariamente al lector de tarjetas de un tercero. Éste es el verdadero poder transformador de las transacciones a través de teléfonos móviles.

Las operaciones bancarias realizadas con teléfonos móviles difieren de las de dispositivos de POS en dos aspectos. En primer lugar, en una transacción con teléfonos móviles, participan dos dispositivos: uno en manos del agente y otro en manos del cliente. Son dos canales de comunicación independientes que deben conectarse de algún modo para que el banco pueda operar con la información relativa a la transacción específica de que se trate. Esto se resuelve cuando una parte le informa su número de teléfono a la otra (por ejemplo, el empleado del establecimiento minorista puede solicitar al cliente que complete un talón de depósito o extracción de efectivo en el que haga constar su número de

teléfono celular y el monto de la transacción). De allí en adelante, cada parte se comunica a través de su propio teléfono móvil, pero es como si ambas compartieran un dispositivo de POS.

En segundo lugar, en el sistema basado en tarjetas, el número de tarjeta identifica al banco emisor y el número de cuenta del cliente, de modo que, al pasar la tarjeta por el dispositivo, se transmiten al agente los datos de la cuenta. En el caso de los teléfonos móviles, no puede pretenderse que para cada transacción el cliente marque los datos de su cuenta en el minúsculo teclado, por lo que su número de teléfono debe vincularse a su cuenta bancaria automáticamente, a través de una base de datos manejada ya sea por el banco (si se trata de un sistema de servicios bancarios móviles exclusivo) o por el proveedor de la red de pagos (cuando es una solución interoperable para el sector). Esta base de datos debería mantenerse con la debida atención a la privacidad y confidencialidad de la información de los clientes.

Interoperabilidad técnica

Debería registrarse un alto grado de interoperabilidad técnica entre todas las tarjetas y terminales de POS emitidas en un determinado mercado. Aun cuando no se hayan celebrado acuerdos comerciales para que los bancos puedan compartir la infraestructura

existente con mayor facilidad, el empleo de soluciones técnicamente interoperables presenta numerosas ventajas: permite a los bancos reservarse la opción de celebrar convenios comerciales en el futuro sin tener que modificar la base instalada de tarjetas y terminales de POS, les permite comprar equipamientos estándar a un costo unitario menor debido a la mayor economía de escala en la producción, y minimiza el riesgo de obsolescencia técnica de los equipamientos. La interoperabilidad técnica exige los siguientes requisitos:

- Se deben uniformar el tamaño y las características técnicas de cada tipo genérico de tarjetas físicas (con banda magnética, tarjeta inteligente). Por ejemplo, las tarjetas inteligentes podrían basarse en las especificaciones técnicas —ampliamente aceptadas en la actualidad— de las tarjetas Eurocard, MasterCard y Visa.
- Las terminales de POS más avanzadas deberían poder interactuar con múltiples tipos (por lo general más antiguos) de tarjetas (por ejemplo, lectores de tarjetas inteligentes que también cuentan con un lector de bandas magnéticas, así como un cliente de pagos a través de telefonía móvil).
- Debería regir un único sistema de numeración para todas las tarjetas, de modo que, en principio, cualquier tarjeta pueda vincularse con una cuenta bancaria de cualquier banco.

Anexo 2. Análisis del riesgo de los agentes bancarios

En el siguiente cuadro se enumeran diversos riesgos que pueden estar presentes cuando un cliente interactúa con su banco a través de un tercero. Junto con cada uno de estos riesgos se mencionan las opciones posibles para la mitigación y la parte que asumirá el riesgo residual en caso de que dicho riesgo se concrete en la realidad. Este cuadro es meramente ilustrativo, no pretende ser una lista exhaustiva de

todos los riesgos ni de todas las medidas que deben adoptarse. Tiene como objetivo mostrar que, por lo general, para todos los riesgos imaginables hay una posible solución técnica. Los entes reguladores y los bancos deberán decidir cuál es el equilibrio adecuado entre minimización de riesgos y costo y complejidad de la solución técnica.

Tipo de riesgo	Opciones posibles para la mitigación	
Robo de efectivo		
El cliente sufre un robo en el establecimiento del agente o en sus inmediaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • El banco elige los agentes teniendo en cuenta la seguridad de su ubicación. • El banco analiza los incidentes para establecer patrones y determinar la posible connivencia del personal del agente. 	Cliente (al igual que en el caso de los cajeros automáticos al aire libre).
La caja registradora del agente es asaltada, o el agente es asaltado en el camino de regreso/de ida a la sucursal bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> • El agente puede conservar cantidades más pequeñas en la caja y concurrir con más frecuencia a la sucursal. • El banco puede ofrecer a todos sus agentes un seguro conjunto. 	Agente.
Robo de identidad		
Los clientes comparten sus credenciales o no las protegen lo suficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se exige una autenticación con dos mecanismos (por ejemplo, tarjeta más PIN). • El banco brinda educación financiera. 	Cliente (al igual que en el caso de los cajeros automáticos).
En un momento en que el POS queda desatendido, alguien lo usa fraudulentamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Los operadores de la terminal de POS deben identificarse con la tarjeta más el PIN. • Se establecen períodos de sesión definidos, al cabo de los cuales el operador debe volver a identificarse. • El POS sólo funciona con dos tarjetas y dos PIN (del operador y del cliente), con lo que el uso del POS no es suficiente por sí solo. 	Agente.

Tipo de riesgo	Opciones posibles para la mitigación	
Errores o fraudes relacionados con los recibos		
La transacción del cliente no se corresponde con lo que figura en el recibo del agente.	<ul style="list-style-type: none"> • El POS emite el recibo automáticamente, sin intervención manual. • El contenido mínimo de los recibos está establecido por las normas (nombre del banco, nombre del agente, número de identificación del dispositivo de POS, fecha y hora, monto de la transacción, etc.). • Se imparte educación financiera: se debe verificar el recibo. 	Cliente (al igual que en una sucursal).
Una transacción que parecía haber fallado (por ende, no se produjo intercambio de efectivo) en realidad sí se realizó.	<ul style="list-style-type: none"> • Se emite un recibo en todos los casos, aún en las transacciones fallidas, para notificar al cliente del estado de la operación. • Se imparte educación financiera: se debe solicitar siempre el recibo y verificarlo antes de retirarse de la tienda. 	Cliente.
Se informa al cliente que la impresora no funciona pero se le asegura que la transacción puede realizarse de todos modos.	<ul style="list-style-type: none"> • El dispositivo de POS se bloquea automáticamente si la impresora no funciona bien o se ha quedado sin papel. • La impresora está ubicada en un sitio claramente visible para el cliente, de modo que éste puede ver que se está emitiendo su recibo. 	Cliente (si acepta realizar una transacción que no se completa en tiempo real).
Errores o fraudes del banco		
El recibo indica que la transacción se realizó con éxito, pero no se corresponde con lo que ocurrió en la cuenta del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece comunicación directa entre el POS ubicado en la tienda del agente y los sistemas centrales del banco. • Los sistemas del banco cuentan con controles adecuados. 	Banco.
El recibo indica que la transacción se realizó con éxito, pero posteriormente desaparece el valor del depósito.	<ul style="list-style-type: none"> • El banco está sometido a una regulación y supervisión estándar. • El cliente cuenta con un seguro de depósito para el caso en que el banco cese sus actividades. 	Banco.

Tipo de riesgo	Opciones posibles para la mitigación	
Fraude de terceros		
El dispositivo de POS es robado y utilizado en forma fraudulenta.	<ul style="list-style-type: none"> • El POS debe usarse con la tarjeta y el PIN del operador autorizado. Para evitar el uso indebido, también se necesitaría la tarjeta y el PIN del cliente. • El POS está vinculado a una vía de comunicación del agente (número de teléfono, dirección de IP). • El banco apaga automáticamente el POS cuando finaliza el horario de atención del agente. 	Banco.
El cliente concurre a un agente fraudulento que tiene un POS "falso".	<ul style="list-style-type: none"> • El banco podría suministrar un código único de identificación a cada cliente, el cual podría aparecer exhibido en el POS antes de la transacción, de modo que el cliente pueda verificar que está "hablando" con el banco. • Los clientes deberían poder consultar fácilmente la lista de agentes autorizados en el banco o en un registro público. 	Banco.
Alguien manipula el POS (por ejemplo, le introduce un programa espía [spyware]).	<ul style="list-style-type: none"> • Se emplean terminales de uso específico y se evitan las disposiciones edilicias abiertas. • Los programas sólo pueden actualizarse a la distancia y con la debida autorización del banco. 	Banco.
La comunicación entre el POS y el banco es interceptada y manipulada.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las comunicaciones van cifradas de extremo a extremo. • Se cuenta con un nivel adecuado de seguridad (por ejemplo, claves de cifrado de al menos 128 bits). 	Banco.

Referencias

Ivatury, Gautam e Ignacio Mas. 2008. Las primeras experiencias con la banca sin sucursales. Enfoques No. 46. Washington, D.C.: CGAP.

Kumar, A., A. Nair, A. Parsons y E. Urdapilleta. 2006. *Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships: Correspondent Banking in Brazil*. Documento de trabajo del Banco Mundial N.º 85. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Lyman, Timothy, Mark Pickens y David Porteous. 2008. Reglamentación de la banca transformativa sin sucursales: Teléfonos móviles y otras tecnologías utilizadas para aumentar el acceso al financiamiento. Enfoques No. 43. Washington D.C.: CGAP.

Mas, Ignacio. 2008. Posibilidad de hacer (pequeños) depósitos y pagos en cualquier lugar. Enfoques No. 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

Los autores de este número de Enfoques son Ignacio Mas, asesor del Programa de tecnología del CGAP, y Hannah Siedek, analista de microfinanciamiento del Equipo de tecnología del CGAP. Los

autores desean expresar su agradecimiento a Luis Barrantes Arce y a Kabir Kumar por su colaboración con los análisis de los Recuadros 1 y 2, respectivamente.

Los materiales del CGAP son citados frecuentemente en otras obras. Se sugiere la siguiente forma de citar este número de Enfoques:

Mas, Ignacio y Hannah Siedek. 2008. Servicios bancarios a través de redes de establecimientos minoristas. Focus Note 47. Washington, D.C.: CGAP, mayo.

