

# Las primeras experiencias con la banca sin sucursales

La banca sin sucursales tiene gran potencial para extender la distribución de servicios financieros a poblaciones pobres a las que no llegan las redes de sucursales bancarias tradicionales; rebaja los costos de la prestación de servicios, especialmente los costos que representan para los bancos la construcción y el mantenimiento de un canal de prestación de servicios, y para los clientes, el acceso a los servicios (por ejemplo, el tiempo perdido en los viajes o en hacer colas)<sup>1</sup>.

En Brasil, los clientes abren cuentas bancarias, hacen depósitos y pagan facturas en administraciones de lotería y tiendas. En Filipinas, los migrantes urbanos envían dinero a sus familias a las zonas rurales utilizando teléfonos móviles. Ambos casos pueden describirse como banca sin sucursales. La banca sin sucursales incluye fundamentalmente los elementos siguientes:

- Utilización de tecnología, como tarjetas de pago o teléfonos móviles, para identificar a los clientes y registrar electrónicamente las transacciones y, en algunos casos, para permitir a los clientes iniciar las transacciones a distancia.
- Utilización (con carácter exclusivo o no) de canales de terceras partes, tales como oficinas de correos y tiendas, que actúan como agentes de los proveedores de servicios financieros y que permiten a los clientes realizar las funciones que requieren su presencia física, tales como la administración del efectivo y el debido conocimiento de los clientes para la apertura de cuentas<sup>2</sup>.
- Ofrecimiento de, al menos, operaciones básicas de depósito y retiro de efectivo, además de los servicios de transacciones y pagos.
- Respaldo de una institución de captación de depósitos reconocida por el gobierno, como un banco con licencia oficial.

- Estructuración de lo que precede de forma que los clientes puedan utilizar estos servicios bancarios normalmente (con disponibilidad durante las horas normales de oficina) y sin ninguna necesidad de ir a las sucursales bancarias, si eligen esto.

**La banca sin sucursales tiene que demostrar todavía sus efectos favorables a los pobres y al crecimiento en relación con los hogares, las comunidades y las economías nacionales.**

En este documento se exponen siete observaciones fundamentales que el CGAP ha extraído de su labor de asesoramiento e investigación sobre la banca sin sucursales y, en particular, de su apoyo a proyectos de banca sin sucursales en todo el mundo durante el año pasado<sup>3</sup>. Se examina cada elemento y cada actor de la cadena de prestación de servicios bancarios sin sucursales, tales como los clientes, proveedores de servicios financieros, agentes, productos y plataforma de tecnología. La mayor parte de las observaciones se aplican por igual al uso de teléfonos móviles para realizar transacciones remotas (o banca por telefonía móvil) y al de redes de bancas sin sucursales a base de tarjetas. Sin embargo, se destacan las enseñanzas aprendidas de la banca por móviles debido a su novedad en relación con las redes a base de tarjetas.

Dada la etapa inicial del desarrollo de soluciones de banca sin sucursales, se ofrecen estas observaciones como un balance provisional. Examinamos también cuatro incertidumbres fundamentales, como problemas no resueltos aún, que pueden influir sensiblemente en el ritmo de desarrollo y el grado de aceptación por los clientes de las ofertas de banca sin sucursales. Por último, ofrecemos cuatro predicciones que parecen derivarse de las ideas fundamentales que hemos determinado.

1 Para una descripción de los principales problemas y ejemplos de países en relación con la banca sin sucursales, véase Ivatury (2006); Lyman, Ivatury y Staschen (2006); y Lyman, Porteous y Pickens (2008).

2 Entre las iniciativas enumeradas en el Anexo y a las que se hace referencia en el texto, las únicas que no utilizan agentes son MTN Banking en Sudáfrica y un pequeño número de empresas que gestionan las más de 100.000 terminales de pagos en Rusia y aceptan efectivo de los clientes para los pagos.

3 Varios ejemplos que figuran en este documento, especialmente los de países como Colombia, Filipinas, Kenya, Pakistán y las Maldivas, se refieren a proyectos que el CGAP apoya por medio de su Programa de Tecnología. Para obtener detalles sobre esta labor, puede consultarse <http://technology.cgap.org>.

Sobre la base de las primeras experiencias, la banca sin sucursales puede aportar una gran contribución a la inclusividad financiera en los países en desarrollo. Los responsables de las políticas y la reglamentación demuestran gran interés en este tema, si bien, en muchos países, la reglamentación sigue limitando el surgir de la banca sin sucursales. En los casos en que la reglamentación lo permite, numerosos participantes en el mercado están desarrollando nuevas iniciativas prometedoras de banca sin sucursales (véase en el Anexo una lista de iniciativas notables en determinados países).

Pero es un hecho que la banca sin sucursales tiene que demostrar todavía sus efectos favorables a los pobres y al crecimiento en relación con los hogares, las comunidades y las economías nacionales. Hay todavía algunos obstáculos importantes para la difusión de su adopción además de la mera habilitación legal.

## Observaciones

### 1. La banca sin sucursales puede reducir espectacularmente el costo de la prestación de servicios financieros a los pobres.

Creemos que la banca sin sucursales puede ofrecer servicios bancarios básicos a los clientes a un costo al menos un 50% inferior al de la prestación de los servicios por medio de los canales tradicionales. La banca sin sucursales ayuda a resolver los dos problemas mayores del acceso a las finanzas: el costo de iniciación (presencia física) y el costo de la gestión de transacciones de bajo valor. Se consigue esto aprovechando las redes existentes de agentes independientes para las transacciones en efectivo y la apertura de cuentas, y mediante la realización de todas las transacciones en línea. Esta pronunciada reducción de los costos crea la oportunidad de aumentar notablemente el acceso a las finanzas oficiales, en particular, en las zonas rurales donde vive gran parte de la población pobre.

Los principales ahorros de costos se realizan en las transacciones que pueden hacerse completamente en forma electrónica, por medio de la banca por móviles. En Filipinas, una transacción normal por medio de una sucursal bancaria cuesta al banco US\$2,50; costaría únicamente US\$0,50 si se automatizara utilizando un teléfono móvil (Asian Banker 2007).

La reducción de los costos, mediante la utilización de agentes en lugar de bancos para las transacciones remotas en efectivo, es igualmente espectacular. El Banco de Crédito del Perú calcula que una transacción en efectivo en una sucursal cuesta alrededor de US\$0,85, mientras que la misma transacción en un agente costaría US\$0,32<sup>4</sup>. En Pakistán, el banco Tameer Bank calcula que, en el barrio pobre Orangi de Karachi, el costo del establecimiento de una sucursal bancaria sería 30 veces superior al costo del establecimiento por cada agente, que es de unos US\$1.400. Los costos medios mensuales de administración de una sucursal ascienden a US\$28.000, frente a US\$300 por agente, pero también la proporción de los gastos mensuales de administración es más variable para un agente que para una sucursal<sup>5</sup>.

### 2. Los canales de banca sin sucursales se utilizan principalmente para pagos, y no para ahorro o crédito.

Los clientes realizan principalmente pagos y transferencias por medio de los canales de banca sin sucursales, incluso aunque la mayoría de tales canales ofrezcan una gama más amplia de servicios, entre los que figuran la apertura de cuentas, depósitos y el retiro de efectivo. La mayoría de los clientes sincronizan sus depósitos con los pagos de facturas o las retiradas de efectivo, dejando un saldo de casi cero en sus cuentas, o bien no abren ninguna cuenta de ahorro. Examinemos las experiencias siguientes:

4 Presentación de Luis Almandoz, gerente del canal agente BCP en Bogotá, Colombia, realizada el 30 de noviembre de 2006.

5 Cálculos facilitados por Tameer Bank, 15 de enero de 2008.

- En Brasil, los pagos de facturas y los pagos de prestaciones gubernamentales a las personas representaron el 78% de los 1.530 millones de transacciones realizadas en los más de 95.000 agentes del país en 2006<sup>6</sup>. Las investigaciones realizadas por el CGAP en Brasil determinaron que, de las 750 personas que respondieron a una encuesta en el estado de Pernambuco, el 90% indicó que utilizaba agentes bancarios para pagar los servicios públicos y otras facturas, sólo un 5% indicó haber abierto una cuenta bancaria en el agente, y menos del 5% dijo que había hecho un depósito en efectivo en su cuenta bancaria en un agente<sup>7</sup>. En realidad, el 87% de quienes habían abierto una cuenta afirmó que lo había hecho sólo para recibir pagos de sueldos o prestaciones sociales.
- En Rusia, han surgido más de 100.000 terminales de pago automatizadas en las grandes ciudades durante los últimos años. Un proveedor, CyberPlat, afirma haber tramitado 1.200 millones de transacciones por valor de US\$4.700 millones durante los tres primeros trimestres de 2007 a través de sus 70.000 puntos de "aceptación de efectivo", la mayoría de ellos para el pago anticipado de tiempo de llamada, televisión, Internet y otros servicios (documento del CGAP de próxima aparición).
- Como se muestra en el Cuadro 1, cada mes, el cliente medio de banca por telefonía móvil de WIZZIT (proveedor de banca por teléfonos móviles de Sudáfrica) compró espacio en antena con WIZZIT con una frecuencia doble (2,6 veces) de la que retiró fondos de una sucursal o cajero automático (1,3 veces) y cinco veces mayor que la de sus transferencias de dinero (0,5 veces) (Ivatury y Pickens 2006).

Los clientes utilizan los pagos y transferencias en lugar de los servicios bancarios en parte porque los proveedores centran sus esfuerzos de mercadeo en los pagos y transferencias. M-Pesa anuncia a su servicio como "una forma accesible, rápida, cómoda y segura de transferir dinero por SMS en cualquier lugar de Kenya<sup>8</sup>", y el lema publicitario de WIZZIT es "la forma fácil de pagar". Los operadores de telefonía móvil, en particular, prefieren comercializar servicios de pagos, en lugar de la capacidad para ahorrar, porque los servicios de pagos se adaptan mejor a los modelos de cobro tradicionales (por ejemplo, por minuto o por SMS). Algunos operadores de telefonía móvil sostienen que, si anunciaran en su publicidad que sus servicios de banca móvil pueden captar depósitos, violarían las aprobaciones que han recibido del ente regulador bancario<sup>9</sup>.

La predominancia de los servicios de pago con respecto a los de ahorro refleja también probablemente el valor relativo percibido que cada servicio aporta a las vidas económicas de los pobres. La utilización de agentes bancarios y pagos electrónicos para pagar las facturas de los servicios públicos requiere menos tiempo que el trasladarse y hacer la cola en una oficina, lo que proporciona beneficios muy tangibles. Asimismo, el recibo de la pensión o una remesa y el pago del sueldo o la prestación social constituyen un fuerte incentivo para abrir cuentas.

Por otra parte, el aliciente de ahorrar dinero, sobre todo en forma electrónica, resulta menos fuerte. El ex jefe del Banco Postal de Brasil señaló que, sobre todo en las zonas rurales, su equipo dedicaba esfuerzos considerables tratando de explicar a los clientes por qué deben tener alguna cuenta bancaria<sup>10</sup>. Parece que, aunque la banca sin sucursales ha acercado

6 Estos dos productos representaron un 55% de las transacciones, por valor de US\$104.000 millones, durante el año. Véase Marques y Sobrinho (2007).

7 Encuesta del CGAP de 2006 sobre la banca sin sucursales en Pernambuco, Brasil. Los resultados se resumen en <http://cgap.org/portal/site/Technology/research/technology/agents/>. Hay que señalar que la zona geográfica abarcada por la encuesta tiene una cobertura significativa de agentes que actúan para el Lemon Bank, el cual no ofrece productos de ahorro.

8 Sitio web de Safaricom, [www.safaricom.co.ke](http://www.safaricom.co.ke), acceso el 25 de diciembre de 2007.

9 Entrevista con Rizza Maniego-Eala, funcionario ejecutivo principal de GXI Inc., agosto de 2007. En Kenya y Filipinas, se permite a algunas instituciones no bancarias ofrecer transferencias de dinero a través de teléfonos móviles e incluso monederos electrónicos móviles a escala limitada. Por ello, parecería probablemente que Safaricom y GXI Inc. se extralimitarían si vendieran sus servicios en el mercado como "un lugar seguro para depositar dinero".

10 Entrevista con Andre Cano, mayo de 2005.

**Cuadro 1: Cómo realizan los usuarios de WIZZIT las transacciones bancarias y pagos, por meses**

	Total	Comprar tiempo de llamada	Consulta sobre el saldo	Retirada de efectivo	Depósito de efectivo	Transferencias monetarias	Pago de electricidad	Mini-estado de cuentas	Pago de cuentas en tiendas	Transferencia de banca electrónica	Orden de adeudo	Orden de cancelación	Depósito de cheque
Todas las transacciones bancarias	12.8	3.7	2.7	1.7	0.8	0.8	0.7	0.7	0.5	0.4	0.4	0.2	0.1
Transacciones utilizando WIZZIT (todos los canales)	9.3	2.6	1.9	1.3	0.7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.3	0.1	0.1
Transacciones utilizando WIZZIT (telefonía móvil)	6.6	2.6	1.9	0.1	0.1	0.5	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2	0.1	0.0

Nota: Cifras basadas en el promedio de transacciones de cada tipo realizadas mensualmente, ponderada por el número de usuarios que dicen realizarlas. No todos los usuarios realizan todos los tipos de transacciones. La "canasta promedio" debería considerarse como la utilización media entre los usuarios encuestados, y no como un perfil del usuario típico de WIZZIT. En la fila dos se muestran todas las transacciones por medio de todos los canales de WIZZIT, incluyendo teléfono móvil, cajero automático y sucursales bancarias asociadas. En la fila tres se muestran sólo las transacciones de WIZZIT realizadas por teléfono móvil.

Fuente: Ivatury y Pickens (2006).

físicamente los servicios bancarios oficiales a muchas personas sin acceso a los bancos, no ha cambiado sus percepciones sobre el valor de ahorrar en las instituciones financieras oficiales. Cuando reciben un pago o una remesa, la gran mayoría de las personas van al agente para retirar toda la cantidad recibida.

Creemos que, con el tiempo, a medida que los clientes utilicen más los canales sin sucursales para hacer más tipos de pagos, comenzarán a encontrar más útil el mantener saldos transaccionales o de ahorros en su cuenta. Entre tanto, hay que hacer más investigaciones para distinguir lo que piensan los clientes sobre el ahorro en general, sobre los beneficios del ahorro en los bancos y sobre los canales con y sin sucursales de que disponen.

El éxito de los agentes en Brasil —que alcanzaron una cobertura del 100% de los municipios— dependió en medida importante del hecho de que el pago de las facturas de los servicios públicos se considera un servicio bancario y no puede realizarse por medios no bancarios. Esto creó un mercado obligatorio natural de transacciones para los nuevos corresponsales que se abrían en los pueblos donde anteriormente no había presencia bancaria y sus habitantes no habían tenido otra elección que desplazarse a pueblos vecinos para pagar sus facturas de servicios públicos. En otros países, como Colombia, las tiendas locales pueden tener contratos de recaudación con los proveedores de servicios y ha resultado mucho más difícil para los corresponsales hacerse con el negocio de los pagos de dichos servicios al entrar en el mercado.

### 3. Pocas personas pobres y sin acceso a servicios bancarios han comenzado a utilizar la banca sin sucursales para los servicios financieros.

Después de examinar varias empresas de banca sin sucursales de todo el mundo, estimamos que menos del 10% de todos los clientes de la banca sin sucursales son pobres no tenían previamente cuenta bancaria, y utilizan los nuevos canales para servicios financieros (o actividades distintas del pago de facturas, compra de tiempo en antena o recibo de prestaciones gubernamentales en efectivo). En el estudio realizado en Pernambuco (estado especialmente pobre de Brasil), el CGAP encontró que sólo un 5% de los que utilizaban un agente bancario al menos una vez al mes para algo distinto de pagar facturas o recibir pagos del gobierno no disponían anteriormente de servicios bancarios y se consideraban pobres según los patrones de Brasil<sup>11</sup>. Asimismo, del millón de clientes bancarios por teléfono móvil de Sudáfrica, el CGAP estima que menos de 100.000 se hallan por debajo de la línea de pobreza de Sudáfrica, no tenían anteriormente una cuenta bancaria y ahora utilizan servicios bancarios por teléfono móvil para algo más que sus pagos o transferencias. Y en Colombia, las transacciones normales en efectivo por medio de agentes varían entre US\$100 y US\$200, lo que indica que no son utilizadas por los más pobres.

Aunque resulte decepcionante para las organizaciones que intentan ampliar el acceso a las finanzas, esto es bastante natural en las primeras etapas del desarrollo de un mercado después de una innovación importante. Los proveedores que experimentan nuevos modelos de tecnología o negocios suelen tratar de reducir los riesgos centrándose en mercados conocidos (evitando la "doble incertidumbre" de un nuevo modelo de negocios y nuevos segmentos de clientes), y dentro de éstos, en aquellos subsegmentos que probablemente eran los más naturalmente predisuestos a probar la nueva oferta.

En realidad, un proveedor, que centra la banca sin sucursales en segmentos de clientes a los que ya entiende y sabe cómo comercializársela, encontrará más fácil probar los servicios, evaluar a los clientes y la rentabilidad de los servicios, y adaptar sus propuestas y mensajes publicitarios. Por ejemplo, en Filipinas, SMART y Globe Telecom anunciaron al principio sus servicios de banca por telefonía móvil principalmente a consumidores del sector alto del mercado. SMART combinó su cuenta prepagada de teléfono móvil con una tarjeta de débito Maestro que puede utilizarse en cualquier tienda que acepte una tarjeta de débito o crédito tradicional. La base de clientes de SMART al final de 2006 estaba formada principalmente por segmentos que conocía bien: cuatro millones de abonados se habían afiliado a Smart Money, y de los 900.000 usuarios activos, casi todos eran empresas que distribuían tiempo en antena prepagado de SMART<sup>12</sup>.

Globe Telecom GXI Inc., que ofrece el servicio de monedero electrónico por telefonía móvil, calcula que casi todos los 500.000 usuarios activos son abonados individuales de zonas urbanas<sup>13</sup>. De hecho, la empresa no superó hasta comienzos de 2007 la fase piloto de registrar corresponsales para aceptar o distribuir G-Cash en zonas rurales. Hasta la fecha, algo más de 100 agentes están registrados en provincias rurales, frente a los 3.000 revendedores de tiempo en antena que Globe Telecom ha reclutado directamente en todo el país, y a los 700.000 revendedores de tiempo en antena que compran y revenden el tiempo en antena de Globe.

Asimismo la mayoría de los clientes están empezando apenas a utilizar los servicios. En 2006, el CGAP realizó una encuesta con 515 personas de zonas atendidas por WIZZIT. Incluso en los mercados con mayores posibilidades —personas que tenían teléfono móvil y una cuenta bancaria— el estudio determinó de forma no sorprendente que quienes

11 Es decir, figuraban en las tres clasificaciones más bajas de las siete clasificaciones socioeconómicas de Brasil o "critério de classificação econômica", que mide la riqueza según los ingresos y activos.

12 Presentación de Banco de Oro, 2006.

13 Datos facilitados por Rizza Maniello-Eaga, funcionario ejecutivo principal de GXchange Inc., 3 de noviembre de 2007.

utilizaban servicios bancarios por telefonía móvil de WIZZIT tenían por término medio niveles más altos de ingresos y educación y, en muchos casos, tenían un empleo fijo y eran de zonas urbanas y de cierta edad. En general los primeros abonados eran clientes con exigencias bancarias más especializadas.

El hecho de que los pobres no suelen ser los primeros en adoptar la tecnología puede explicarse por la experiencia personal (es probable que hayan estado menos expuestos a la tecnología y tengan menos acceso a la información sobre nuevas ofertas), así como porque resultan menos atractivos para los proveedores.

Esto hace más difícil la labor de los gobiernos y donantes que destinan sus servicios financieros a los pobres. Los programas gubernamentales en la India, Rusia, Malawi, Sudáfrica y Brasil distribuyen pagos de protección social a clientes por medio de canales de banca sin sucursales. Se ha determinado que dichos canales son eficaces en algunos casos en la apertura de cuentas bancarias a millones de clientes pobres (sobre todo en Brasil), pero no han provocado el uso normal de tales cuentas para distribuir el gasto a lo largo del tiempo, ya que se tiende a retirar todo el saldo tan pronto como se recibe el pago. Se necesitan más investigaciones sobre cómo consideran los clientes pobres y excluidos su relación con los agentes bancarios y su disposición a confiar en los proveedores.

#### **4. Los proveedores de servicios financieros consideran fundamentales las redes de agentes para aplicar su estrategia empresarial.**

La mayoría de los proveedores de servicios financieros consideran como una estrategia competitiva fundamental su asociación con empresas que tienen una importante presencia minorista local. Se esfuerzan por crear sus redes lo más rápidamente

posible para ampliar el grupo de clientes potenciales y conseguir una presencia local de su marca. Donde más espectacular ha sido el aumento de los agentes ha sido en Brasil, donde 95.000 tiendas se han incorporado como agentes de bancos, haciendo que no quede ningún municipio sin servicios bancarios minoristas. Esta red de agentes ha provocado directamente la apertura de más de 13 millones de cuentas bancarias durante los últimos cinco años<sup>14</sup>.

Dependiendo de los reglamentos, pueden utilizarse los agentes para abrir nuevas cuentas (afiliar clientes y proveer el debido conocimiento del cliente) o para efectuar transacciones en efectivo de los clientes (para depositar en una cuenta o retirar de ella, o para efectuar o recibir pagos). Teniendo en cuenta la conclusión de que la mayoría de los clientes de bancas sin sucursales no acumulan considerables saldos de depósito (véase más arriba la observación 3), la mayor parte de las transacciones de los consumidores implican de hecho una transacción en efectivo.

Muchos bancos que desean participar en la banca sin sucursales se han asociado con empresas que tienen muchos distribuidores locales, a fin de poder aprovechar sus redes de agentes, entre los que figuran operadores de telefonía móvil, oficinas de correos y principales cadenas minoristas:

- **Operadores de telefonía móvil.** Los operadores de telefonía móvil administran algunas de las mayores redes nacionales de distribución al por menor para apoyar las ventas con tarjetas prepagadas. Esto los coloca en una sólida posición para dirigir proyectos de banca móvil o participar en ellos. Por ejemplo, cinco bancos se han asociado con SMART Communications en Filipinas, y Standard Bank de Sudáfrica se asoció con el operador de telefonía móvil MTN en Sudáfrica.
- **Oficinas de correos.** El Banco Bradesco de Brasil compró los derechos de uso de la red nacional de

<sup>14</sup> De la Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Dados do Setor Bancário, 2006.

oficinas de correos como red de agentes bancarios. Bradesco creó la sucursal Banco Postal para realizar sus operaciones basándose en la confianza de la población de Brasil en el servicio postal y para distinguir la marca Bradesco como uno de los principales bancos privados del país. En mayo de 2007, el Banco Postal tenía una red de unos 5.600 agentes, dos tercios de los cuales eran oficinas postales. El resto eran puntos de venta al por menor denominados "Bradesco Expreso"<sup>15</sup>.

- **Principales cadenas minoristas.** El Equity Bank en Kenya firmó a mediados de 2007 un acuerdo para utilizar la cadena Nakumatt de tiendas al por menor como su base de agentes bancarios, y WIZZIT ha concertado el uso de la cadena Dunn de unas 400 tiendas de ropa de pequeñas ciudades de Sudáfrica para que actúen como lugares de apertura de cuentas.

Cuando los bancos no tienen la posibilidad de asociarse con grandes cadenas minoristas, o se hallan en zonas rurales donde tales cadenas tienen una presencia limitada o nula, suelen subcontratar la creación y gestión de cadenas de agentes a empresas de gestión de agentes independientes. El Banco Popular de Brasil (sucursal corresponsal bancaria del Banco do Brasil) utiliza empresas como NetCash en el estado de São Paulo y el distrito federal de Brasilia, y PagFacil en Pernambuco, para afiliar, equipar, capacitar y mantener agentes en su nombre. El Lemon Bank no tiene ninguna sucursal y se basa en 16 empresas de gestión de agentes (entre ellas, tres que compró) para gestionar a la mayoría de sus 5.750 agentes<sup>16</sup>.

La capacidad de los bancos para afiliar agentes en diferentes lugares depende de las normas y prácticas del sistema nacional de pagos. Volviendo al exitoso caso brasileño, hubo una segunda disposición legal que estimuló la cobertura geográfica en medida tan sensacional: un agente tiene capacidad jurídica para depositar su efectivo excedente en su cuenta en el

banco que lo patrocina por medio de la sucursal de cualquier banco, sin ningún costo adicional, y sin tener que abrir una cuenta en dicho banco. La situación es bastante diferente, por ejemplo, en Colombia, donde el banco con la mayor red de sucursales rurales, el Banco Agrario de propiedad estatal, carga por la tramitación del efectivo comisiones tan elevadas a otros bancos que no les resulta rentable establecer agentes en municipios lejanos. Aunque es posible que las altas comisiones de tramitación de efectivo del Banco Agrario estén justificadas por el elevado costo de operaciones en tales lugares remotos, el resultado es que otros bancos no pueden utilizar agentes a menos que establezcan en las cercanías sus propias sucursales.

Sobre la base de nuestras observaciones, resulta que el iniciar pronto la creación de una red de agentes aporta tres ventajas comparativas fundamentales:

- Los primeros iniciadores pueden concertar una asociación exclusiva con las empresas que tienen el mayor número de puntos de venta al por menor locales, reuniendo así con relativa rapidez una considerable red de agentes. Es probable que quienes vengan después encuentren más dificultades para reunir una red de agentes propia, especialmente en zonas con pocos establecimientos minoristas. El número de agentes o de los lugares físicos es un concepto fácil para distinguir su publicidad y, por lo tanto, se convierte en una ventaja permanente para los primeros iniciadores.
- Los primeros iniciadores con mayores redes de agentes pueden negociar acuerdos más favorables con las empresas de servicios públicos y diversos organismos gubernamentales para distribuir o recaudar pagos en su nombre. Como se ha señalado ya, la mayoría de los bancos comprueba que los pagos (de los clientes a las empresas de servicios públicos y a los prestamistas, y de los gobiernos a los beneficiarios de prestaciones sociales y pensiones)

<sup>15</sup> Presentación de Gerson Gomez da Costa, Banco Postal, Bogotá, Colombia, octubre de 2006.

<sup>16</sup> Presentación de Gilberto Salomão, director general del Lemon Bank, São Paulo, mayo de 2007.

son el primer producto que probablemente se gestionará por este canal.

- Un banco que sea el primero en introducir servicios bancarios en una determinada zona probablemente captará la mayor parte del mercado entre la población local. El Director General del Banco Popular de Brasil explicó que la colocación de agentes del Banco Popular en vecindades sin acceso a los servicios daba al banco una presencia y le facilitaba el comienzo de una relación con los clientes locales. A medida que estas comunidades se desarrollan y utilizan cada vez más los servicios bancarios, el Banco Popular sería el banco cuyo nombre se recordaría mejor<sup>17</sup>.

##### **5. La mayoría de los proyectos de servicios bancarios por telefonía móvil encaminados a ampliar la cobertura de mercado han estado dirigidos por operadores de móviles.**

En la convergencia entre las empresas bancarias y de telecomunicaciones, ¿quién lleva la iniciativa? Parece que, aunque muchos bancos están desarrollando su capacidad de prestación de servicios por telefonía móvil para hacer que resulten más cómodos para los clientes actuales, las iniciativas que han intentado llegar a nuevos segmentos de clientes que reciben por primera vez dichos servicios normalmente lo han hecho en asociación con un operador de redes móviles, o incluso dirigidos por él.

De hecho, ninguno de los primeros proyectos de banca sin sucursales basada en la prestación de servicios por móviles estaba dirigido por un banco. SMART Communications en Filipinas y MTN en Sudáfrica construyeron un servicio de banca sin sucursales utilizando bancos para mantener las cuentas de los clientes. Y GXI en Filipinas y Safaricom en Kenya proyectaron sus iniciativas de banca por telefonía móvil sin ninguna participación de bancos. En cuanto a WIZZIT en Sudáfrica, un proveedor

independiente proporcionó un servicio de banca sin sucursales basado en la telefonía móvil utilizando el Bank of Athens de Sudáfrica como depositario de las cuentas de los clientes, lo que equivale a un sistema que no está dirigido por un operador de redes móviles, pero tampoco por un banco.

Consideremos el caso de M-Pesa que, después de un año de haber empezado a trabajar en el ámbito nacional, está a punto de alcanzar su segundo millón de usuarios, lo que representa una base de clientes que es casi la mitad de todo el sector bancario minorista de Kenya. M-Pesa consiguió esto en parte creando una red de 850 emplazamientos de agentes, es decir, una red mayor que todas las sucursales bancarias (550) del país. Pero este rápido crecimiento es también el resultado de la ventaja inicial de Safaricom en la prestación de servicios al mercado masivo. Los operadores de redes móviles de países en desarrollo, incluido Kenya, suelen esforzarse por conseguir una cobertura rápida de las principales zonas de población del país y consideran primordial el mercado masivo de clientes de servicios prepagados. Además, un gran número de personas pobres y sin acceso a los bancos son ya sus clientes. Por otra parte, los bancos de países en desarrollo se centran generalmente en el 10-20% de la población con mejores condiciones económicas.

Esta situación puede cambiar en el futuro, a medida que los bancos consideran el potencial de la banca por telefonía móvil como un instrumento para ampliar la cobertura de la banca sin sucursales. Equity Bank en Kenya, Tameer Bank en Pakistán y XacBank en Mongolia están comenzando ya a utilizar la banca por telefonía móvil para ampliar su cobertura. Pero sigue planteándose la pregunta: ¿por qué los proyectos de ampliación del mercado basándose en la banca por telefonía móvil han tendido a estar dirigidos por operadores de redes móviles, y no por bancos? Presentamos varias razones.

---

<sup>17</sup> Entrevista con Antonio Valdir Oliveira Filho, director de la División de Productos, Banco Popular, mayo de 2006.



Primero, como los operadores de redes móviles utilizan generalmente una infraestructura nacional, tienen que tener un mercado muy amplio y evitar estrategias de nichos, por lucrativos que éstos sean. Por ello, es posible que los operadores de redes móviles estén más abiertos al concepto de banca sin sucursales como medio de alcanzar la adopción masiva de servicios financieros (basados en comunicaciones). Los bancos, por su parte, están más motivados por medidas específicas de los clientes y la rentabilidad del segmento dentro de determinadas zonas y, por ello, tienden a considerar la banca por telefonía móvil como un apoyo de los segmentos fundamentales, y no como una forma de alcanzar a otros nuevos. Además, los operadores de redes móviles constituyen una industria mucho más competitiva que los bancos en la mayoría de los países en desarrollo.

Segundo, los operadores de telefonía móvil tienen más experiencia en la administración de redes de agentes independientes (revendedores de tiempo de llamada). De hecho, operadores de telefonía móvil administran algunas de las mayores concesiones minoristas en el país. Esta red de agentes ya construida otorga a los operadores de telefonía móvil una sólida posición para iniciar operaciones de banca sin sucursales o, al menos, para negociar acuerdos de asociación con bancos.

Tercero, los operadores de redes móviles tienen experiencia en la administración de sistemas de gran volumen de transacciones de poco valor, en forma de plataformas de prepago. Sin embargo, dichos operadores han visto que las plataformas de prepago de que disponían anteriormente no podían sostener las cuentas de tipo general de la banca sin sucursales, debido al volumen más elevado de transacciones y a las necesidades de contabilidad que entrañan tales cuentas. Con todo, tenían ya las relaciones con los proveedores y disponían ellos mismos de los conocimientos técnicos necesarios para mejorar sus plataformas.

Cuarto, como los operadores de telefonía móvil controlan la interfaz para la banca móvil (por medio del mismo teléfono celular y la tarjeta SIM, o módulo de identidad del abonado), pueden ofrecer una experiencia más segura y atractiva para los consumidores. La tarjeta SIM contiene las claves de seguridad del propio operador, lo que sitúa a éste en las mejores condiciones para confirmar al consumidor. La tarjeta SIM puede almacenar claves de seguridad de otros proveedores, incluidos los bancos, pero debe hacerse esto con el consentimiento del operador móvil. La tarjeta SIM puede programarse para ofrecer una extensión del menú del teléfono estándar en la que se incluye una aplicación de banca móvil de fácil uso para el consumidor. Como es el operador quien controla la memoria de las tarjetas SIM, es preciso que sea él quien entregue esta aplicación (o bien previamente cargada en el SIM o recargada automáticamente a través de la red inalámbrica). Por lo tanto, sin la cooperación del operador de las redes móviles, un proveedor de banca móvil necesitaría confiar en interfaces de usuario que son de uso menos fácil, como el SMS básico, o que los usuarios conocen peor, como el intermediario WAP.

Por otra parte, desde el punto de vista de la garantía comercial, una encuesta realizada por el CGAP en Sudáfrica indicaba que eran menos las personas que confiarían en un servicio de banca móvil si estuviera respaldado por un operador de telefonía móvil que si lo fuera por un banco, pero la diferencia era relativamente pequeña<sup>18</sup>.

La consecuencia principal es que, debido a que los operadores de redes móviles controlan el acceso de sus clientes a la banca móvil, son muy pocas las operaciones de banca sin sucursales que han podido asegurar la posibilidad de operar entre distintas redes móviles. Solamente WIZZIT, entre las principales iniciativas de banca sin sucursales a base de móviles, trabaja con todas las redes del país. Pero para uniformar este servicio entre los distintos

---

<sup>18</sup> Véase Ivatury y Pickens (2006). Las percepciones sobre los bancos en contraposición a las marcas de operadores de móviles respecto a la prestación de servicios de banca móvil fueron similares en la mayoría de los subgrupos examinados: clientes o no de WIZZIT, personas con teléfono móvil o no, personas con cuenta bancaria o no.

**Cuadro 2: Penetración de teléfonos móviles y cuentas bancarias en determinados países**

	Ingreso nacional bruto per cápita (US\$)	Penetración de móviles (%)	Acceso a bancos (%)
México	7310	54.71	25
Sudáfrica	4960	77.06	46
Brasil	3460	56.03	42
Argelia	2730	65.95	31
China	1740	34.71	42
Filipinas	1300	49.18	26
Egipto	1250	27.35	41
Nicaragua	910	32.62	5
India	720	14.76	48
Pakistán	690	32.64	12
Kenya	530	19.92	10
Bangladesh	470	15.03	32

Fuentes: GSMA (2007). INB per cápita según el Banco Mundial (2006). Penetración de la telefonía móvil obtenida de Wireless Intelligence del GSMA. Población con acceso a bancos según Honohan (2007). Sólo en China y la India la penetración de los bancos es superior a la de los móviles. El rápido crecimiento de la penetración de los móviles en ambos países indica que probablemente es sólo cuestión de tiempo el que cambie la tendencia indicada.

operadores hay que obligar a los clientes a recordar un conjunto estándar de breves códigos para lanzar un menú estándar WIZZIT, en lugar de proporcionar un menú personalizado de WIZZIT entregado por cada operador.

Si persiste esta tendencia, las autoridades se enfrentarán con importantes problemas de competencia. La industria de telefonía móvil es un oligopolio, especialmente en países en desarrollo, donde el tamaño inferior del mercado puede justificar la existencia de sólo dos o tres competidores. Si estos protagonistas dominan el mercado de la banca sin sucursales, es posible que ésta no sea una opción atractiva para las autoridades reguladoras de los bancos y la competencia.

Por otra parte, en varios países se está intentando establecer normas compartidas sobre la telefonía

móvil. Un proyecto interesante que merece consideración es la plataforma móvil que está estableciendo Redeban en Colombia, la cual cuenta hasta ahora con dos bancos y tres operadores, si bien no es todavía plenamente transaccional. De igual forma, la autoridad monetaria de las Maldivas está construyendo una plataforma compartida de pagos por telefonía móvil que permitirá la interoperatividad entre todos los operadores y bancos del país.

**6. Los proveedores de banca por telefonía móvil han valorado más la facilidad de ejecución y adopción que la riqueza de la funcionalidad, lo que limita la experiencia de los clientes.**

Tanto la banca como las comunicaciones por móvil se relacionan fundamentalmente con la información. Sin embargo, se reconoce ampliamente que su convergencia está erizada de problemas y riesgos

tanto para los proveedores y clientes como para las instituciones de reglamentación.

La banca por telefonía móvil debe conseguir una simplicidad en sus plataformas técnicas de transacción y en sus interfaces de usuario para poder trabajar en favor de los pobres y los excluidos del sistema financiero. Hoy en día, se han establecido muchos proyectos de banca por telefonía móvil como un sistema bancario paralelo, con cuentas prepagadas o “monederos móviles” de finalidades específicas que ofrecen una funcionalidad bancaria limitada al usuario del teléfono móvil, y no como un nuevo canal de acceso a cuentas existentes. Además de ser técnicamente más sencillo, este diseño facilita también la suscripción de clientes más pobres que no disponen de una cuenta bancaria.

En Filipinas, SMART adoptó este enfoque: su servicio Smart Money se basa en cuentas prepagadas que funcionan sobre una plataforma dirigida por SMART, pero mantenida por cinco bancos comerciales, entre los que figura el Banco de Oro. Dichas cuentas pueden estar vinculadas a cuentas corrientes normales en uno de los bancos asociados, pero todas las transacciones por móvil se realizan por medio de la cuenta prepagada. Por ejemplo, los clientes que deseen hacer por telefonía móvil un pago con fondos de su cuenta corriente normal, deben transferir primero tales fondos a su cuenta prepagada para después enviarlos desde ella al destinatario. Esto aumenta la complicación para los clientes que tengan que administrar cuentas múltiples, pero es más fácil para usuarios básicos que no necesitan cuentas bancarias ordinarias y simplifica mucho la ejecución por los bancos.

Por lo que respecta a las interfaces, los proveedores quieren reducir al mínimo los obstáculos potenciales a la adopción utilizando los canales predominantes. Por ejemplo, SMART Communications utiliza SMS

para transferir mensajes de Smart Money entre el aparato móvil y su propia plataforma. Su aplicación de banca móvil está incorporada en cada tarjeta SIM, de forma que cada abonado de SMART puede considerar la oferta de banca por telefonía móvil como una extensión del menú principal de su teléfono. Cualquier otra forma de establecer y utilizar la banca por telefonía móvil sería diferente para cada aparato y exigiría que SMART educara a sus clientes sobre la forma de utilizar la aplicación.

Las aplicaciones de la telefonía móvil para la banca sin sucursales han adoptado un enfoque muy pragmático y de bajo riesgo. Pero se ha limitado así la experiencia de los clientes y, por lo tanto, la captación potencial.

7. Se ha dejado fuera en gran medida a las instituciones microfinancieras (IMF)<sup>19</sup>.

La mayoría de las iniciativas de banca sin sucursales dirigidas por IMF han sido pequeñas experiencias y han tenido un éxito limitado. Incluso aunque las IMF tienen un sólido conocimiento de la situación local, e ingenio para desarrollar el producto y la capacidad de gestión de pequeños préstamos, la mayoría carece de sistemas bancarios informáticos centrales estables y de conocimientos técnicos especializados para aplicar modelos de banca sin sucursales o aprovechar plataformas existentes.

En Filipinas, una iniciativa encaminada a conseguir que los clientes de bancos rurales utilicen G-Cash en lugar de efectivo para hacer depósitos y reembolsos se ha visto limitada en parte por la mala calidad de los sistemas centrales de prestación de servicios de los bancos. Basándose en entrevistas con expertos realizadas sobre el terreno y en observaciones de nuestras propias visitas, el CGAP calcula que la gran mayoría de los aproximadamente 750 bancos rurales necesitará reestructurar su tecnología de información

<sup>19</sup> La expresión “institución microfinanciera”, tal como se utiliza en este número de Enfoques, incluye organizaciones no gubernamentales, cooperativas, bancos e instituciones no bancarias autorizadas que prestan servicios financieros a microempresarios y otros clientes de ingreso bajo, utilizando generalmente nuevas técnicas de financiamiento que se han desarrollado durante los últimos 30 años.

o mejorarla mucho para participar. En Kenya, una IMF que sustituyó los reembolsos de dinero de préstamos a grupos por reembolsos en M-Pesa se encontró con un problema diferente. Los prestatarios de préstamos grupales hicieron menos reembolsos a tiempo en el nuevo sistema. Los clientes dejaron de asistir a las reuniones del grupo que habían contribuido a mantener la presión para efectuar los reembolsos.

Por otra parte, las relativamente pocas IMF que disponen de recursos financieros y conocimientos técnicos para aplicar la banca sin sucursales han figurado entre las primeras que han iniciado esta actividad. Bancos de microfinanzas, como Tameer Bank en Pakistán y XacBank en Mongolia, están desarrollando sus propios canales de banca por telefonía móvil y se están asociando con operadores de redes móviles para reducir los costos de prestación de servicios y atender a zonas urbanas y rurales carentes de servicios.

Otra forma en que las IMF pueden participar es como asociadas de los bancos que tratan de ampliar su mercado entre las personas sin acceso a los bancos. SKS Microfinance en la India ha desarrollado una iniciativa de banca móvil en asociación con el banco Andhra Bank, en la que los clientes utilizan determinados agentes bancarios de SKS para depositar dinero en cuentas del Andhra Bank y emplean un teléfono móvil para reembolsar microcréditos de SKS<sup>20</sup>. También pueden aportar su contribución las pequeñas IMF y organizaciones locales de base comunitaria, en cuanto corresponsales de otros bancos mayores. Se aseguran así un flujo continuo de ingresos en una relación sinérgica con el banco más grande, en la medida en que estén orientadas a diferentes segmentos de la población. Un caso interesante es la intención del gobierno del Estado de Andhra Pradesh en la India de utilizar hasta 30.000 *organizaciones de aldeas* (federaciones locales de grupos de autoayuda), a fin de que actúen como agentes de efectivo para

el pago de servicios sociales, para los miembros de los grupos de autoayuda afiliados, así como para los clientes de bancos locales.

Por último, hay IMF que están utilizando como grupo la banca sin sucursales para superar sus limitaciones individuales. En Ecuador, por ejemplo, la asociación de IMF y cooperativas, Red Financiera Rural, proyecta contratar a un proveedor de tecnología para construir y mantener sistemas centrales de prestación de servicios bancarios y canales de banca sin sucursales en nombre del grupo, con la finalidad de reducir al mínimo los costos iniciales y los conocimientos especializados necesarios dentro de cada organización miembro. Esta forma de compartir los costos de la tecnología y los conocimientos especializados presenta quizás su mayor potencial para reunir a las IMF en redes para el pago y empleo de la banca por telefonía móvil y otros canales de prestación de servicios que no pueden crear por sí solas.

## Principales puntos de incertidumbre relacionados con la banca sin sucursales

### 1. ¿La banca sin sucursales, especialmente la que utiliza la telefonía móvil, puede sustituir al contacto humano?

Los oficiales de crédito de las IMF que visitan periódicamente a los clientes, así como los cajeros y representantes de las sucursales bancarias, probablemente prestarán un mayor servicio personal que la banca sin sucursales en un agente o por medio del teléfono móvil. Los proveedores informales de servicios financieros que utilizan muchas personas pobres se basan también en gran medida en la interacción humana y las relaciones personales o comunitarias.

En una encuesta realizada por el CGAP en Sudáfrica, aproximadamente la mitad de los encuestados dijo

<sup>20</sup> Como parte de la oferta de este canal a los clientes, SKS vende teléfonos móviles baratos a sus clientes y les proporciona un préstamo para financiar la compra.

preferir tratar cara a cara con una persona en lugar de hacerlo con un aparato electrónico, aun cuando éste sea más rápido. Es interesante comprobar que las respuestas eran parecidas entre los clientes de WIZZIT y las personas que poseían un teléfono móvil pero no lo utilizaban para realizar transacciones.

Pese a estar satisfechos con el servicio de banca por telefonía móvil, los usuarios seguían echando en falta el contacto humano. Una investigación sobre los clientes realizada en Sudáfrica indicó una posible razón de ello: la necesidad de tratar con interfaces de aparatos hace que la persona tenga un menor sentido de control del proceso. Es más: fue mayor la proporción de clientes de WIZZIT que la de clientes de bancos basados en telefonía móvil que consideró que tenía un control insuficiente sobre sus finanzas. Igualmente, en un caso de Sudáfrica, los clientes que utilizaban por primera vez cajeros automáticos controlaron sus saldos con tanta frecuencia que los gastaron totalmente en los pagos de las comisiones al cajero.

La misma investigación realizada en Sudáfrica pone también de relieve la necesidad de mejorar el conocimiento de los clientes sobre la banca sin sucursales y de educarlos sobre cómo funciona y cuánto cuesta. El no entender la tecnología es la razón más frecuente aducida por los clientes de WIZZIT que han dejado de utilizar el servicio. Quienes nunca lo habían usado creían que el costo del servicio era por término medio 14 veces más caro de lo que en realidad es.

Estos resultados demuestran la importancia de la mercadotecnia y de equilibrar la tecnología con el contacto humano, para mejorar tanto la sensibilización y comprensión como las percepciones del servicio. El desafío consistirá en conseguir esto por medio del modelo sin sucursales.

## **2. ¿Pueden los proveedores mantener un equilibrio entre la fiabilidad y la comodidad para el consumidor?**

La banca por telefonía móvil plantea preocupaciones de seguridad. En principio, éstas son más superables que las de la banca por Internet, ya que las operaciones se realizan en una red de más confianza o, al menos, sometida a un control más estrecho. Por otro lado, las preocupaciones de seguridad con respecto a la banca por telefonía móvil son mayores que las relacionadas con los cajeros automáticos o puntos de venta tradicionales, los cuales están especificados y controlados más directamente por el proveedor.

No conocemos todavía el nivel de tolerancia para errores y fraudes tanto de los usuarios como de los proveedores en el contexto de la banca por telefonía móvil. Como el servicio prestado por ésta es intangible, es probable que los clientes reaccionen negativamente a los riesgos (reales o percibidos) para la seguridad de la banca móvil con mayor rapidez que al riesgo de pérdidas o robos de dinero en efectivo. Sospechamos que los clientes no serán muy tolerantes con los fallos de seguridad y, por lo tanto, el historial de seguridad deberá ser impecable.

Siempre se puede reforzar la seguridad, pero esto da lugar frecuentemente a mayores exigencias sobre el usuario (procedimientos de identificación más complicados) o a experiencias menos favorables para los clientes (la petición del número de identificación personal, intercambio de SIM). No sabemos en qué medida los beneficios de la banca por telefonía móvil serán lo suficientemente atractivos para hacer que los clientes acepten unas medidas de seguridad cada vez más frustrantes o, por el contrario, que sean más tolerantes a los errores o fraudes. La industria tendrá que encontrar los modos de ofrecer una seguridad suficiente para gestionar el riesgo de fraude o

violación de la privacidad, sin hacer que la ya precaria experiencia del cliente (debida a la limitadísima capacidad de interfaz del usuario de teléfonos móviles) sea desesperadamente frustrante.

### **3. ¿Desarrollarán los gobiernos métodos prácticos basados en el riesgo para conocer a los clientes?**

La exigencia de que las instituciones financieras conozcan a sus propios clientes (“know your customer” (KYC)) ha recibido una atención creciente de los gobiernos en sus iniciativas de lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Los reglamentos al respecto incluyen obligaciones específicas sobre la apertura de cuentas, entre las que figura, como mínimo, la comprobación de la identidad del cliente. Eso plantea un problema especial a la banca sin sucursales, por dos razones. En primer lugar, la falta de sucursales implica que los bancos tienen que encontrar otras formas de realizar entrevistas cara a cara o comprobaciones de la identidad, en los casos necesarios. Los reglamentos pueden permitir a los bancos subcontratar esta función a terceros (quizás los agentes de depósito o retiro de efectivo), pero el banco sigue teniendo la responsabilidad de garantizar que se apliquen debidamente procedimientos de conocimiento del cliente. En Filipinas, el crecimiento de las redes de agentes rurales ha sido limitado debido a que todos los agentes deben participar en Manila en un curso supervisado por el Banco Central antes de poder actuar. Muchos agentes consideran que esta capacitación exigida es demasiado costosa y perjudicial. En segundo lugar, en la medida en que la banca sin sucursales está destinada a los clientes más pobres y remotos, puede resultar más difícil para estos clientes mostrar alguna prueba de identidad.

Por otro lado, los riesgos de blanqueo de dinero y financiamiento del terrorismo asociados a las iniciativas de banca sin sucursales pueden reducirse

limitando el tamaño de las cuentas, la funcionalidad de la cuenta y los volúmenes de transacción. A medida que crece el interés de los gobiernos en las finanzas, actúan con mayor pragmatismo en lo relativo a las exigencias de conocimiento de los clientes, y permiten aplicar procedimientos simplificados cuando el riesgo es limitado. En Sudáfrica, el Reserve Bank permite la apertura de cuentas a distancia para determinados tipos de cuentas; esto ha permitido a WIZZIT aplicar procedimientos de conocimiento del cliente por medio de una red de “muchachos WIZZ” itinerantes, integrada en muchos casos por jóvenes desempleados.

Para desarrollar la banca sin sucursales, los gobiernos deben seguir trabajando con los proveedores a fin de encontrar soluciones flexibles que satisfagan las necesidades normativas y empresariales. No es probable que exista una solución de panacea. En cambio, los gobiernos tendrán que responder a las propuestas de los proveedores y evaluarlas según los riesgos que impliquen<sup>21</sup>.

### **4. ¿La interoperatividad aumentará la adopción?**

En principio, cabe esperar que las plataformas de pagos abiertas e interoperables sean más fáciles de comercializar y tengan más éxito que las cerradas. Algunas de las primeras empresas han intentado incluso trabajar formando un conjunto con sistemas existentes, y ofrecer tarjetas bancarias junto con capacidad de telefonía móvil. (Smart Money, WIZZIT).

Sin embargo, otras empresas han utilizado sistemas cerrados, por medio de los cuales los usuarios sólo pueden transferir fondos a otros miembros del “club” (G-Cash, M-Pesa). Los sistemas cerrados pueden gozar de una ventaja de llegar más rápidamente al mercado, al no tener que entablar largas negociaciones con asociados. Sobre todo en

<sup>21</sup> Para una exposición más detallada de este tema, véase Lyman, Ivatury, y Staschen (2006).

un contexto en el que muchos clientes desconfían de las instituciones financieras, la creación de un modelo integrado verticalmente puede ser una estrategia razonable de entrada en el mercado, en lugar de subcontratar funciones fundamentales, como la gestión del efectivo o las ventas y la comercialización, a agentes independientes o incluso a grandes cadenas minoristas.

Pero sea cual fuere la estrategia de entrada en el mercado que se utilice, a la larga los clientes se beneficiarán más y pagarán menos si disponen de redes interoperables que les permitan hacer transacciones con cualquiera y en cualquier momento.

## Predicciones

### 1. Los pobres utilizarán los servicios bancarios por telefonía móvil más que los ricos.

En los países desarrollados, los clientes de los bancos tienen acceso a varios canales, cada uno de los cuales presta un conjunto de servicios. Las tarjetas bancarias constituyen una forma cómoda de obtener efectivo en los lugares donde hay una amplia disponibilidad de cajeros automáticos. Internet ofrece un acceso cómodo a los servicios más complicados de pagos de facturas o envío de remesas. Se pueden depositar cheques por correo. La banca por teléfono da acceso instantáneo a los saldos de las cuentas y a la relación de las últimas transacciones. Los clientes pueden hacer también todo esto con una relación más personal y unos servicios de mejor calidad en una sucursal. Por todo ello, la banca por telefonía móvil lucha por conseguir que los clientes recurran a ella para algo más que meros servicios de información (por ejemplo, consultas sobre saldos), notificaciones (alertas de SMS) y, si los teléfonos tienen posibilidad de tarjeta sin contacto ("contactless"), la realización de pequeños pagos para el transporte público o las máquinas distribuidoras<sup>22</sup>.

La situación es, a priori, muy diferente en los países en desarrollo, donde la infraestructura está menos extendida (menos sucursales, cajeros automáticos situados generalmente en las sucursales, escasa penetración de la banda ancha). Para muchos clientes de estos países, la comunicación con los agentes bancarios por medio de la telefonía móvil podría ofrecer en principio una ventaja mucho mayor que las alternativas existentes (trasladarse y hacer la cola en las sucursales, o ahorros en efectivo). Por ello, hay más razones para suponer que la prestación de servicios bancarios por telefonía móvil encontrará una mayor aplicación y de hecho podría llegar a ser el canal bancario primordial para grandes segmentos de la población. Para que esto ocurra, deberán resolverse favorablemente algunas de las incertidumbres fundamentales arriba mencionadas.

### 2. Los proveedores gestionarán los riesgos operacionales inherentes a la utilización de agentes, y los clientes tolerarán situaciones de falta de liquidez.

Dos problemas espinosos para las instituciones bancarias y regulatorias que estudian la posibilidad de aplicar la banca sin sucursales han sido asegurar que los clientes no sean defraudados por los agentes y que éstos dispongan de efectivo suficiente cuando los clientes deseen retirar fondos. El problema es que los clientes desconfiarán de la institución financiera, e incluso perderán la confianza en el sistema bancario, si son víctimas de fraudes o no pueden conseguir dinero del agente.

Pero investigaciones etnográficas preliminares no publicadas que se han realizado en Kenya sobre M-Pesa indican que los clientes no harán ninguna de las dos cosas: en varios casos, los clientes de M-Pesa siguieron retirando fondos de los agentes que anteriormente no tenían efectivo suficiente. Hay ejemplos que indican que la confianza de los clientes

<sup>22</sup> Las tarjetas sin contacto utilizan una tecnología de comunicaciones que permite leerlas con un lector de tarjetas a corta distancia. Para leerlas, basta acercarlas al lector de tarjetas y no es necesario rozarlas. Esta tecnología puede incorporarse en un teléfono móvil de forma que, por ejemplo, poniendo el teléfono cerca del torniquete o puerta de acceso se deducirá automáticamente la cantidad debida del monedero electrónico en el teléfono.

en Safaricom, entidad que respalda los fondos de los clientes, es lo que les induce a continuar utilizando a los agentes.

Aunque hay todavía una limitada experiencia sobre la forma en que los clientes responden cuando se encuentran con falta de efectivo en los agentes, la mayoría parece entender que no hay garantías de disponibilidad de fondos. Es más: la función principal del agente no es tanto mantener grandes saldos en efectivo para resolver cualquier problema, como la de hacer viajes al banco en nombre de los clientes cuando no hay liquidez. Los clientes entenderán que, cuando se acaba el dinero en una agencia, lo que hace falta es que el agente vaya al banco a conseguir más. Ahora bien, basta que una sola persona haga ese viaje, en lugar de que lo haga cada cliente del banco. El problema es cuántos viajes a la sucursal deberán hacer los agentes y si se les pagará por ello las comisiones adecuadas. Asimismo, ¿cómo se puede administrar el efectivo para reducir la frecuencia de tales viajes en lugares lejanos de las sucursales bancarias? A fin de cuentas, la banca sin sucursales por medio de agentes podría no ser una solución para lugares muy lejanos hasta que el predominio del dinero en efectivo sea sustituido por el de las transferencias y pagos electrónicos.

Todavía estamos examinando cuánto ahorran los clientes realizando sus transacciones por medio de la banca sin sucursales. Pero en general, sobre todo los clientes pobres y sin acceso a bancos están acostumbrados a dejar su trabajo y dedicar tiempo a ir al banco para abrir una cuenta o retirar fondos, así como a recibir un pésimo trato de muchos de los servicios financieros formales que utilizan los pobres. En este contexto, son eficaces los agentes bancarios locales que son miembros bien conocidos de la comunidad y prestan a bajo costo servicios hasta entonces no disponibles en el lugar, como el pago de servicios públicos, la cobertura de telefonía móvil o servicios gubernamentales.

### **3. Las redes de agentes compartidas serán la clave para ampliar masivamente el acceso a las finanzas por medio de la banca sin sucursales.**

Hay dos factores que limitan las posibilidades que ofrece la banca sin sucursales para ampliar el acceso a los servicios bancarios entre la población. El primero es que reunir una red propia de comercios minoristas que actúen como agentes implica para los proveedores de servicios financieros riesgos operacionales que pueden encontrar difíciles de gestionar. El segundo es que, como los clientes pueden depositar y retirar en efectivo sus ahorros sólo en determinados agentes, los proveedores de servicios financieros generalmente se ven obligados a apoyar la situación de liquidez de sus agentes, lo que los expone a más riesgos crediticios. En realidad, las redes propias de agentes siguen constituyendo una importante carga para los bancos que deseen ampliar sus servicios.

La alternativa es desarrollar modelos de banca sin sucursales basados en redes de agentes compartidas. Esto permitiría a los proveedores de servicios financieros “liberarse” de las limitaciones de ubicación y competir por los clientes en cualquier lugar basándose únicamente en el diseño de los productos, el mercadeo y el prestigio de la marca. Y en lugar de confiar únicamente en agentes exclusivos para atender las necesidades de liquidez de los clientes, se juntaría la liquidez de todos los agentes de un determinado lugar para atender a cualquier cliente y, por lo tanto, podría utilizarse de la manera más eficaz y con un mínimo apoyo de crédito.

Si el modelo de banca sin sucursales no recibe el apoyo de estos beneficios añadidos, no es probable que los proveedores lo encuentren viable, sobre todo en zonas rurales donde los agentes son pocos y el transporte de dinero es costoso. La realización de esta posibilidad exigirá cambiar la reglamentación bancaria, los modelos de empresas industriales y las



estrategias comerciales de los distintos proveedores de servicios financieros<sup>23</sup>.

**4. La banca por telefonía móvil será utilizada dentro de unos tres años por un gran número de personas pobres que actualmente no disponen de servicios bancarios, como consecuencia de la entrada competitiva en el mercado.**

Los primeros que traten de introducir un modelo empresarial innovador pueden ser selectivos con respecto a los segmentos a los que se dirigen. Estimulados por una espectacular ventaja en los costos con respecto a los proveedores establecidos, pueden centrar su atención en los segmentos de clientes más atractivos. En la medida en que éstos constituyen un grupo de personas suficientemente amplio para satisfacer sus aspiraciones de crecimiento, tienen pocos incentivos para ampliar su actividad a otros. Concentrarán su labor en crear barreras defensivas por medio de la escala (rápido crecimiento) y la profundidad de la red minorista, en lugar de extenderla a nuevos segmentos y nuevas ofertas de servicios. Por esta razón, como se ha explicado más arriba, los primeros proyectos de banca sin sucursales no han solido dirigirse a la población no atendida.

Sin embargo, los beneficios de la ventaja en los costos se reducirán al cabo del tiempo en la medida en que su propio éxito induzca la entrada de nuevos proveedores o la adaptación de los existentes a la nueva estructura de costos. Con una mayor competencia, los nuevos proveedores centrarán sus esfuerzos en ampliar el mercado a fin de evitar la competencia frontal por la cuota de mercado con los primeros proveedores, los cuales se habrán asegurado una sólida posición gracias a la escala de sus actividades. Por consiguiente, cabe esperar que la atención a los clientes que no disponen de servicios no llegará en la fase de innovación, sino en la de competencia de la banca sin sucursales.

No hay que subestimar el potencial transformador del mercado de soluciones que reducen el costo de la prestación de servicios en, al menos, un 50% aproximadamente. Lo que no aparece tan claramente es cuánto tardará la dinámica de la competencia en actuar en beneficio de las poblaciones actualmente carentes de servicios.

---

<sup>23</sup> En Mas (2008) se examinan las redes compartidas de agentes y sus problemas.

**ANEXO: Ejemplos de proyectos de banca sin sucursales**

País	Proveedor	Modelo*
Afganistán	Roshan (operador de telefonía móvil)	Banca móvil
Brasil	Caixa Economica Federal (banco) Banco Bradesco (banco)	A base de tarjetas A base de tarjetas
Chile	Banco Estado (banco)	A base de tarjetas
Colombia	Banco Caja Social (banco)	A base de tarjetas
RD Congo	Celpay (banco)	Banca móvil
Filipinas	SMART (operador de telefonía móvil) GXI (operador de telefonía móvil)	Banca móvil Banca móvil
India	SKS Microfinance (IMF) State Bank of India (banco)	Banca móvil Banca móvil
Kenya	Safaricom (operador de telefonía móvil) Equity Bank (banco)	Banca móvil Banca móvil
Malawi	Opportunity International (banco) First Merchant Bank (banco)	A base de tarjetas A base de tarjetas
México	Banamex (banco)	A base de tarjetas
Mongolia	XacBank (banco)	Banca móvil
Pakistán	Tameer Bank (banco)	Banca móvil
Perú	Banco de Crédito (banco)	A base de tarjetas
Rusia	Tavrishesky Bank (banco)	Banca móvil
Senegal	Ferlo (tercero)	A base de tarjetas
Sudáfrica	MTN Banking (operador bancario-móvil, empresa mixta) WIZZIT (tercero)	Banca móvil Banca móvil
Tanzanía	Vodacom (operador de telefonía móvil)	Banca móvil
Uganda	Uganda Microfinance Ltd. (IMF)	A base de tarjetas

\*Muchas iniciativas de servicios bancarios por telefonía móvil incluyen también la emisión de tarjetas a los clientes. En este cuadro se designan sencillamente como "Banca móvil". Las iniciativas que ofrecen tarjetas, pero no acceso a telefonía móvil, se designan como "A base de tarjetas".

## Referencias

Asian Banker. 2007. "Upwardly Mobile". Asian Banker, 13 de agosto.

CGAP. 2006. Encuesta sobre banca sin sucursales en Pernambuco, Brasil. <http://cgap.org/portal/site/Technology/research/technology/agents/>

CGAP. De próxima aparición. "Notes on Regulation of branchless banking in Rusia". Washington, D.C.: CGAP.

GSM Association. 2007. "Regulatory Framework for Mobile Banking". Nota no publicada.

Honohan, P. 2007. "Cross-country variation in household access to financial services". Washington, D.C.: Banco Mundial, Trinity College Dublin y CEPR, febrero.

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

Ivatury, Gautam y Mark Pickens. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers". Washington, D.C.: CGAP, Fundación del Grupo Vodafón y Fundación de las Naciones Unidas (en colaboración con FinMark Trust).

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

Lyman, Timothy, Gautam Ivatury y Stefan Staschen. 2006. "Empleo de agentes en la banca sin sucursales para los pobres: beneficios, riesgos y reglamentación". Enfoques N.º 38. Washington, D.C.: CGAP.

Marques, Marden S. y Abelardo D. de M. Sobrinho. 2007. Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: BCB.

Mas, Ignacio. 2008. "Posibilidad de hacer (pequeños) depósitos y pagos en cualquier lugar". Enfoques N.º 45. Washington, D.C.: CGAP.

Mas, Ignacio y Hannah Siedek. De próxima aparición. "Servicios bancarios a través de redes de establecimientos minoristas". Enfoques N.º 47. Washington, D.C.: CGAP.

Pickens, Mark. De próxima aparición. "Technology, Social Protection and Access to Finance". CGAP Brief. 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](http://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](mailto:cgap@worldbank.org)  
© CGAP, 2008

Los autores de este número de Enfoques son Gautam Ivatury, Director del Programa de Tecnología, e Ignacio Mas, Asesor del Programa de Tecnología, en el CGAP. Los autores desean agradecer a Mark Pickens, Kabir Kumar y Hannah Siedek del CGAP las utilísimas ideas y fuentes de datos que les proporcionaron.

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

Ivatury, Gautam e Ignacio Mas. 2008. "Primeras experiencias con la banca sin sucursales", Enfoques N.º 46. Washington, D.C.: CGAP.

