

Casos hipotéticos sobre la banca sin sucursales en 2020

Es inevitable que durante los próximos años continúe aumentando el uso de los canales de banca sin sucursales¹ en la mayoría de los países. No obstante, es más difícil determinar si una gran cantidad de pobres que no tienen acceso a servicios bancarios utilizarán estos canales alternativos para otros servicios financieros además de los pagos, como el ahorro y el crédito. El Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) llevaron a cabo un proyecto de preparación de casos hipotéticos, de seis meses de duración, en el que cerca de 200 expertos de más de 30 países contribuyeron a responder la siguiente pregunta: ¿qué pueden hacer el Gobierno y el sector privado para promover en la mayor medida posible la adopción y el uso de la banca sin sucursales por parte de la mayoría que no dispone de servicios bancarios de aquí a 2020?

El equipo del proyecto señaló cuatro factores que probablemente ayudarían a encontrar las respuestas:

- La variación de las características demográficas de los usuarios
- Las medidas adoptadas por Gobiernos cada vez más activos
- El aumento del delito
- El mayor acceso a Internet a través de teléfonos capaces de transmitir datos, incluso en países y comunidades pobres

Además, indicó cuatro incógnitas que tendrían importantes efectos, pero resultados inciertos:

- ¿Qué tipos de entidades podrán ofrecer servicios financieros sin la intervención de sucursales?
- ¿Los proveedores crearán modelos de negocio viables para otros servicios además de los pagos?
- ¿Qué lugar ocupará la competencia?

- ¿Cómo repercutirán en la confianza de los consumidores, las empresas y los organismos de regulación los inevitables fracasos que se producirán?

Se formularon cuatro casos hipotéticos en los que se entrelazan estos factores e incógnitas en distintos contextos para generar trayectorias muy diferentes para los próximos 10 años.

A pesar de la aceptación que ha logrado recientemente, la banca sin sucursales para los pobres aún se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. Es concebible que la mayoría de quienes hoy no tienen acceso a servicios financieros formales puedan llegar a utilizar instrumentos de pago electrónico a fines del próximo decenio. Establecer autopistas de información para pagos electrónicos es una meta meritoria para estos 10 años, pero no suficiente. Para garantizar que las personas pobres utilicen la banca sin sucursales y crear oportunidades que contribuyan al alivio de la pobreza, tanto los Gobiernos como los proveedores de servicios deben seguir de cerca las tendencias de aceptación de los clientes y comprender sus necesidades. Los actores del sector privado deberían recalcularse sus expectativas de rentabilidad: para obtener modelos de banca sin sucursales que sean sólidos y ampliables, hará falta tiempo, probablemente más de lo previsto. La intervención activa del Gobierno puede ayudar a impulsar considerablemente una mayor expansión y diversificación de los servicios de banca sin sucursales si los organismos de regulación continuamente dan lugar a la innovación manteniendo la competitividad de los mercados de servicios financieros a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo. Además, los Gobiernos pueden promover la inclusión financiera si determinan que sus propios pagos de salarios y asistencia social deben realizarse a través de los canales de banca sin sucursales.

¹ El CGAP y el DFID definen la banca sin sucursales como la prestación de servicios financieros que no se realiza a través de sucursales bancarias convencionales, sino utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones y agentes minoristas no bancarios, por ejemplo, mediante redes a base de tarjetas o teléfonos celulares.

Introducción

La banca sin sucursales de hoy se parece muy poco a la de hace 10 años. En 1999, la burbuja de las empresas “punto com” se encontraba en su auge y algunos decían que las sucursales bancarias ya eran obsoletas, que un clic de computadora pronto reemplazaría a los mostradores reales². Si bien algunas empresas pioneras, especialmente de Europa, habían comenzado a ofrecer los servicios de pago por teléfono celular, solo un 8% de la población mundial estaba suscripta a la telefonía móvil (Mas y Rotman, 2008). Los países de ingreso bajo, en particular, contaban con muy pocos usuarios de Internet o de celulares³. Cuando se comenzó a hablar de la banca para los pobres, todas las miradas se centraron en la aparición de una serie de instituciones microfinancieras que se basaban en el concepto del contacto personal con los clientes.

Las cosas cambian en una década. La burbuja de las “punto com” estalló en 2000 y las sucursales bancarias no han desaparecido. En muchos países, durante los últimos 10 años, el número de sucursales ha aumentado en términos absolutos e, incluso, en valores per cápita. Las instituciones microfinancieras han seguido creciendo y, de acuerdo con algunas mediciones, a fines de 2008 proporcionaban servicios a aproximadamente 100 millones de clientes con préstamos activos (González, 2008).

El éxito inesperado del último decenio ha sido la velocidad y la magnitud con las que se ha expandido el uso de los teléfonos celulares. Hoy, más del 80% de la población mundial tiene acceso a cobertura de telefonía móvil. En 2009, la Asociación GSM informó que existen más de 4000 millones de suscripciones a líneas de celular en el mundo, y que el 80% de las conexiones nuevas se produce en los mercados emergentes y, por lo general, entre consumidores

de ingreso más bajo⁴. La banca sin sucursales se ha abierto paso como un enfoque nuevo y prometedor que acelerará la inclusión financiera. Al cambiar los costos y riesgos de la distribución de los servicios financieros, los canales alternativos a las sucursales bancarias han permitido a grandes bancos comerciales y a nuevos participantes, como las operadoras de redes móviles (MNO, por su sigla en inglés), contemplar la posibilidad de llegar a numerosos grupos de personas que no podían acceder a estos servicios.

En los últimos años, ningún caso de banca sin sucursales ha avivado tanto el entusiasmo como M-PESA, el servicio de pagos por celular que ofrece Safaricom, la MNO más grande de Kenya. Desde su lanzamiento comercial en marzo de 2007, más de 7 millones de personas —aproximadamente 1 de cada 4 adultos— han contratado el servicio en el país. Principalmente debido a M-PESA, la proporción de keniatas considerados “financieramente incluidos” a través de medios formales casi se ha duplicado al 41% en apenas tres años (FSD Kenya, 2009a). A veces, M-PESA opaca el éxito de un mecanismo distinto de banca sin sucursales existente en Brasil, que no utiliza los teléfonos celulares sino los dispositivos POS (en inglés, “puntos de venta”) que se entregan a los agentes. Después del vertiginoso aumento de agentes, impulsado por bancos estatales y privados, Brasil podría decir que en 2005 cada municipio del país contaba con un punto de acceso a servicios financieros, hecho que cambió la geografía de la inclusión financiera. A partir de la tarea de estos y otros pioneros con ideas prometedoras, los donantes están invirtiendo grandes cantidades de dinero en la banca sin sucursales⁵.

Estos ejemplos indican que la tendencia a utilizar canales de banca sin sucursales está cobrando fuerza. No obstante, ¿es inevitable el crecimiento de estos canales? ¿Continuará aumentando su uso

2 “El sector bancario sufrirá el mismo destino que los dinosaurios en los próximos cinco años, a menos que el sistema de sucursales de ladrillo se reemplace con alternativas de prestación de servicios más agilizados” (Fowler y Hickery, 1995).

3 Las cifras sobre la penetración de los celulares se extrajeron de Wireless Intelligence. Las cifras sobre el uso de Internet provinieron de ITU: “Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers”, 1998-08, disponible en <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Reports.aspx#>.

4 Asociación GSM; Wireless Intelligence. La Asociación GSM es la agrupación comercial mundial del sector de las comunicaciones móviles.

5 La Fundación Bill y Melinda Gates se centra, entre otras cosas, en estrategias para “bajar los costos y mejorar los beneficios para los proveedores de servicio y los pobres mediante modelos de negocios que hagan uso de la tecnología”. El DFID ha propuesto crear un nuevo *Challenge Fund* para promover la aplicación de innovaciones relacionadas con la telefonía móvil (DFID, 2009). La tecnología es uno de los pilares de la estrategia del CGAP para promover el acceso de los pobres del mundo a los servicios financieros.

o desaparecerán debido a la falta de impulso o de modelos de negocios viables? ¿Qué factores tienen más posibilidades de incidir en el modo en que la banca sin sucursales evolucionará en los próximos años? ¿Qué medidas deben tomarse hoy para influir en el futuro? En este artículo se describen los resultados de un proyecto de creación de casos hipotéticos que se realizó durante seis meses y cuyo objetivo era determinar estrategias para la banca sin sucursales que puedan impulsar o frenar la trayectoria de la inclusión financiera en todo el mundo.

La pregunta central que orientó el proyecto fue: "¿Qué pueden hacer el Gobierno y el sector privado para promover en la mayor medida posible la adopción y el uso de la banca sin sucursales por parte de la mayoría que no tiene acceso a servicios financieros de aquí hasta 2020?"⁶. Entre febrero y agosto de 2009, 194 personas de más de 30 países participaron en talleres realizados en los Estados Unidos, Kenya, Reino Unido y Sudáfrica; una serie de entrevistas a fondo, y un mercado de predicciones en línea, en el cual los participantes hacían "apuestas" sobre el futuro de la banca sin sucursales. Entre los participantes había directivos superiores de MNO, bancos, instituciones microfinancieras, empresas de tecnología y más de 60 organismos de regulación financiera y de otros sectores. Un equipo básico llevó a cabo análisis adicionales y resumió los resultados del proceso.

En este número de *Enfoques*, se sigue la estructura normal de un proceso de creación de casos hipotéticos para informar los resultados⁷. En la primera sección se describen las principales características del panorama actual de la banca sin sucursales. En las dos secciones siguientes se presentan cuatro factores y cuatro incógnitas que probablemente determinarán la manera en que evolucionará el sector en el próximo decenio. Luego se presentan cuatro casos hipotéticos que no son predicciones del futuro, sino

historias que muestran cómo se pueden entrelazar los factores y las incógnitas para producir distintos resultados (algunos conocidos; otros, sorprendentes). Estos casos hipotéticos permiten a los lectores reflexionar sobre sus propias estrategias relativas a la banca sin sucursales. En la conclusión se intenta consolidar respuestas amplias sobre la mejor forma de determinar la dirección futura de la banca sin sucursales como medio para ampliar el acceso de las personas pobres a los servicios financieros.

Situación actual de la banca sin sucursales

Mensajes principales

- La inclusión financiera está aumentando en la mayoría de los países, pero a menudo es el resultado de la expansión de los canales bancarios convencionales, como las sucursales o los cajeros automáticos.
- La multiplicación de las sucursales "de ladrillos" está intrínsecamente limitada por su costo. No obstante, la banca sin sucursales, a pesar de ser más económica, hasta la fecha solo tiene un alcance limitado en la mayoría de los países.
- Donde existen servicios de banca sin sucursales, suelen estar presentes varios de los siguientes factores: i) confianza del sector en la rentabilidad futura; ii) condiciones propicias gracias a la modificación de la reglamentación; iii) reducción drástica de los costos de conectividad, y iv) creación de establecimientos (agentes) capaces de manejar efectivo utilizando las redes existentes.
- La actual publicidad exagerada acerca del potencial de la banca sin sucursales se adelanta a la realidad. Para lograr un éxito masivo y sostenido en la prestación de servicios a la mayoría desatendida se requiere, entre otras cosas, información bien documentada sobre las necesidades financieras de los pobres y las posibilidades de que acepten el servicio. Estos datos recién comienzan a recolectarse.

Casi 4000 millones de personas, es decir, más de dos tercios de la población de los países de ingreso bajo

⁶ Esta pregunta refleja varios componentes elegidos deliberadamente. La referencia al sector privado y al Gobierno es un reconocimiento de que ambos tienen una función crítica. La frase "promover en la mayor medida posible" deja abierta la posibilidad de que se produzcan efectos negativos y positivos a partir de las medidas que adopten ambos. Al agregar "uso" se destaca que la simple apertura de una cuenta es un indicador inadecuado de la inclusión financiera si no va acompañada de datos que demuestren que los clientes la utilizan para satisfacer sus necesidades. La "mayoría desatendida" es una referencia amplia al gran número de personas, principalmente pobres, que hoy no tienen acceso y/o no utilizan servicios financieros convenientes, seguros y al alcance de su bolsillo.

⁷ En Kelly (2005) se describe la creación de casos hipotéticos como una "forma disciplinada de narración sobre futuros posibles". Estas hipótesis no son predicciones. En todo caso, son alternativas "todas igualmente posibles y muy diferentes" de lo que puede suceder. Están diseñadas para ampliar nuestros pensamientos, cuestionar nuestros preconceptos y ayudarnos a estar preparados para diversas posibilidades en vez de dar por sentado un futuro único o simplemente sentarnos a esperar... para reaccionar a lo que sea que el destino nos presente".

y mediano, no tienen acceso a servicios bancarios⁸. Constituyen la enorme mayoría que en la actualidad no recibe dichos servicios. En los últimos años, han aumentado el interés en medir la inclusión financiera y los esfuerzos al respecto, pero aún no se cuenta con conjuntos de datos coherentes a nivel mundial que puedan proporcionar una idea clara sobre cuánto ha cambiado esta proporción en el decenio pasado. No obstante, la experiencia de países como Brasil, Sudáfrica, India y Kenya da a entender claramente que la tendencia ha sido ascendente (Banco Mundial, 2008a; Finmark Trust, 2003 y 2008; FSD Kenya, 2009a; Kumar, 2005). En muchos países en desarrollo, el crecimiento económico constante durante el último decenio ha generado riqueza y ha hecho aumentar la demanda de servicios financieros, mientras que la liberalización ha dado lugar a una mayor competencia en el sector de los servicios financieros minoristas de muchos lugares. En consecuencia, han crecido el alcance y la cobertura del sector financiero formal.

La tecnología ha tenido un papel importante en esto, aunque no se le debe asignar excesivo protagonismo hasta la fecha. Principalmente, la tecnología de la información ha contribuido a la expansión a través de canales más convencionales, como las sucursales bancarias y los cajeros automáticos. Por ejemplo, para crecer de 0 a 8 millones de depositantes en cinco años, el Banco Azteca de México utilizó un sólido sistema de banca electrónica que conectó una amplia red de minisucursales en tiendas de su empresa matriz, Elektra (un importante vendedor de bienes de consumo duraderos) y otras cadenas de establecimientos minoristas (Rhyne, 2009). En el caso del Equity Bank de Kenya, la apertura continua de sucursales convencionales y montadas en vehículos, combinada con una rápida instalación de cajeros automáticos, ha impulsado un crecimiento exponencial: la institución pasó de tener menos de 100 000 clientes a 3,4 millones en menos de 10 años⁹. Ambos bancos trabajan principalmente con una clientela de ingreso mediano y bajo. La cuenta Mzansi de Sudáfrica es una cuenta bancaria con tarjeta de débito que se utiliza

principalmente en cajeros automáticos. Los bancos más grandes del país diseñaron la cuenta de un modo tal que fuera adecuada y de costo razonable para quienes no tenían acceso a servicios bancarios; la aceptación ha sido muy elevada: desde su creación en 2004, se han abierto más de 6 millones de cuentas, la mayoría de las cuales corresponde a personas que nunca antes habían tenido una cuenta bancaria (Bankable Frontier Associates, 2009).

La proporción de terminales bancarias convencionales —sucursales y cajeros automáticos— también ha aumentado en porcentajes similares en países de ingreso bajo, mediano y alto. En Kenya, el número de cajeros automáticos se ha septuplicado y las sucursales bancarias se han duplicado desde 2003 (FSD Kenya, 2009a). En Brasil, la proporción combinada de cajeros y sucursales por cada 100 000 personas aumentó de 62 en 1999 a 99 en 2009 (Banco Central do Brasil, 2009). Esto sucedió simultáneamente con un aumento masivo del número de agentes de banca sin sucursales en el país. Los canales bancarios convencionales no han desaparecido.

Sin embargo, el crecimiento futuro de estos canales se enfrenta a limitaciones intrínsecas. Después de aumentar el número de sucursales durante una década, el Bank of America decidió cerrar recientemente el 10% de su red en los Estados Unidos aduciendo un cambio en las preferencias de los consumidores, que ahora se interesan en nuevos canales como Internet y los dispositivos móviles (Wall Street Journal Market Watch, 28 de julio de 2009). El Equity Bank considera que pronto podría llegar al tope del número de sucursales y cajeros viables. La inversión necesaria para que los países en desarrollo alcancen el nivel de distribución per cápita de puntos de acceso convencionales de los países más desarrollados es demasiado cuantiosa. Por ejemplo, para que Kenya alcance los niveles de países de ingreso mediano a los costos actuales, sería necesario un gasto de capital de aproximadamente US\$2000 millones. Esta cifra es el séxtuple de las

8 CGAP, Asociación GSM y análisis de McKinsey con datos del Banco Mundial (2008a). La clasificación de países del Banco Mundial está disponible en <http://go.worldbank.org/K2CKM78CC0>.

9 <http://www.equitybank.co.ke> y <http://www.themix.org>.

utilidades (sin deducir impuestos) de todo el sector bancario del país de 2008. Para los directivos de los bancos y los encargados de formular políticas que fomenten la inclusión financiera es fundamental buscar canales de menor costo.

El concepto esencial de la banca sin sucursales¹⁰—que los proveedores de servicios financieros puedan reducir los costos fijos utilizando las instalaciones y los dispositivos existentes, ya sean del cliente (por ejemplo, teléfonos celulares) o del agente— ha captado la atención de los proveedores. No obstante, los resultados que se observan hasta la fecha son modestos.

Las últimas encuestas realizadas a los clientes de canales de banca sin sucursales de Kenia, Brasil, Filipinas, Sudáfrica e India comienzan a mostrar un panorama de los clientes y sus patrones de uso de los servicios. Los clientes de hoy no son principalmente la mayoría desatendida, pero las personas pobres y sin acceso a servicios bancarios están comenzando a utilizar canales de banca sin sucursales: un 30% de los usuarios de M-PESA no tenía acceso a servicios bancarios en 2008 (FSD Kenya, 2009b) y un 26% de los usuarios del sistema de dinero móvil de Filipinas vive con menos de US\$5 al día (Pickens, de próxima aparición). Estos resultados confirman las investigaciones de 2006 que indican que más de un tercio de los clientes del servicio bancario móvil WIZZIT de Sudáfrica antes no tenía acceso a la banca (Ivatury y Pickens, 2006). En el estado brasileño de Pernambuco, el 90% de la población correspondiente a los tres segmentos más pobres utiliza agentes bancarios para pagar sus facturas (CGAP, 2007).

Se logró identificar a unos pocos proveedores que en la actualidad utilizan canales de banca sin sucursales y cumplen dos condiciones: brindar servicio a más de un millón de clientes activos de bajos recursos, y obtener utilidades. Uno de ellos es la unidad comercial de banca móvil del First National Bank (FNB), un importante banco comercial sudafricano que ha intentado explícitamente hacer

que los pagos móviles sean el principal canal de servicio a los clientes desatendidos o marginales. FNB Móvil señala enfáticamente que absorbe todos los costos y además obtiene utilidades (FNB, 2006). A pesar de las elevadas cifras e ingresos, el presidente de Safaricom, Michael Joseph, dijo en mayo de 2009 que M-PESA aún no era redituable por sí sola, aunque los beneficios no considerados de los ahorros en concepto de comisiones por tiempo de aire y la continua rotación de clientes sin duda hacen que el panorama financiero general de M-PESA llame la atención (Wireless Federation, 7 de mayo de 2009).

Esta ausencia de modelos grandes y sólidos no sorprende, dada su aparición reciente: la banca sin sucursales para los pobres continúa siendo una actividad "joven" desde cualquier punto de vista. Únicamente en Brasil ha funcionado durante una década, impulsada en 1999 por un cambio en la regulación relativa a los agentes (véase el recuadro 1) (Banco Central do Brasil, 2009).

La implementación de la banca sin sucursales hasta la fecha ha estado impulsada por cuatro factores subyacentes:

- *Confianza del sector en el valor futuro.* La escasez actual de modelos de negocio de gran escala y redituables no ha desalentado a los nuevos participantes que ven una oportunidad simplemente a partir del número de posibles clientes dentro de la mayoría desatendida. De acuerdo con una encuesta de MNO, proveedores y otros interesados del mundo de la banca móvil, realizada por el CGAP y la Asociación GSM con McKinsey en abril de 2009, este año podrían ponerse en marcha hasta 120 servicios de banca móvil (Pickens, de próxima aparición).
- *Sistemas regulatorios propicios para la inversión.* Estos sistemas han permitido la aparición de nuevos modelos, aunque también pueden haber afectado su crecimiento. Siguiendo el ejemplo de

¹⁰ Véanse Ivatury y Mas (2008), y Mas y Siedek (2008).

Recuadro 1: Regulación de las agencias brasileñas

Los bancos brasileños han utilizado agentes (*correspondentes*) desde el decenio de 1970. No obstante, hasta 1999 el Banco Central no amplió los mecanismos mediante los cuales los bancos podían utilizar agentes: recién entonces les otorgó permisos para abrir cuentas bancarias, manejar depósitos y retirar dinero y facilitar el pago de cuentas. Aprovechando la nueva oportunidad, Caixa Econômica, un banco estatal, realizó una operación que convirtió 9000 puntos de venta de lotería en agentes. Al año siguiente, el Banco Central levantó una restricción previa que limitaba la creación de agentes a los municipios sin sucursales bancarias. Caixa se expandió rápidamente hasta abarcar los 5600 municipios de Brasil. En 2003 se emitió un tercer conjunto de regulaciones, motivadas por la política de inclusión financiera del Gobierno:

a partir de entonces cualquier institución financiera podía contratar agentes. Desde ese momento, el uso de los servicios de agentes ha crecido a paso firme. El número total de agentes se triplicó, de 36 474 en 2003 a 117 000 en 2008. Los pagos y el cobro de facturas son las principales operaciones en lo que respecta a volumen (1600 millones de operaciones en 2007) y valor total (US\$93 300 millones). No obstante, los agentes también se utilizan mucho para la operación de las cuentas bancarias: en 2007 procesaron 398 millones de operaciones de depósito y retiro de dinero por valor de US\$39 600 millones, lo que equivale a decir que una de cada cinco operaciones y un 30% del valor total pasan por los agentes.

Fuentes: Banco Central do Brasil, FEBREBAN.

Brasil, el Banco de la Reserva de India permitió a los bancos designar a ciertos tipos de agentes a partir de 2006. Esta modificación proporcionó suficiente apertura para la aparición de nuevos proveedores de servicios, como FINO (una empresa de tecnología dedicada a proporcionar servicios financieros). En algo más de dos años, FINO alcanzó los 5,8 millones de clientes ofreciendo varios servicios financieros en nombre de los bancos.

- *Rápido descenso de los costos de la conectividad en tiempo real.* Los canales móviles de transmisión de datos, que ahora se utilizan ampliamente para conectar redes de POS y cajeros automáticos, son por lo menos 50 veces más económicos que las alternativas de comunicación por líneas fijas disponibles en 1999, y mucho más fáciles de implementar. El aumento de las posibilidades de conectividad y la reducción de su costo han permitido realizar conexiones en tiempo real que anteriormente no eran viables.
- *Aprovechamiento de las redes de distribución existentes para el manejo de efectivo.* Las comisiones que se pagan por el sistema de

tiempo de aire prepago han impulsado un rápido crecimiento de los mecanismos de distribución, que llegan incluso a pequeñas aldeas a través de los comerciantes secundarios. Los nuevos modelos sin sucursales han intentado aprovechar el hecho de que en esta red ya se maneja dinero. M-PESA informa que posee más de 11 000 agentes (el cuádruple del número combinado de sucursales bancarias y cajeros automáticos del país)¹¹.

En lo que respecta al desarrollo del mercado, la banca sin sucursales está despegando en cada vez más países; muchos proveedores nuevos claman por ingresar en el mercado y simplemente copian los modelos de unos pocos pioneros sin tener una idea clara de su propio modelo de negocios¹². Esto se asemeja a las etapas de otros mercados, como el comercio electrónico en la época de las empresas "punto com", cuando un alto grado de certidumbre sobre el potencial del mercado dio pie al desarrollo y el ingreso de las nuevas tecnologías, pero en aquel caso los proveedores tenían una idea más clara de cómo aprovechar la oportunidad¹³.

11 Número de agentes de Safaricom: <http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=749>. Número de sucursales bancarias y cajeros automáticos extraído de FSD Kenya (2009a).

12 M-PESA, por ejemplo, no ha tenido tanto éxito en Tanzania. Aunque no ha despegado tan rápido como en Kenya, aún puede tener éxito, pero a más largo plazo. Véase <http://technology.cgap.org/2009/08/18/mobile-banking-in-tanzania-concluding-thoughts>.

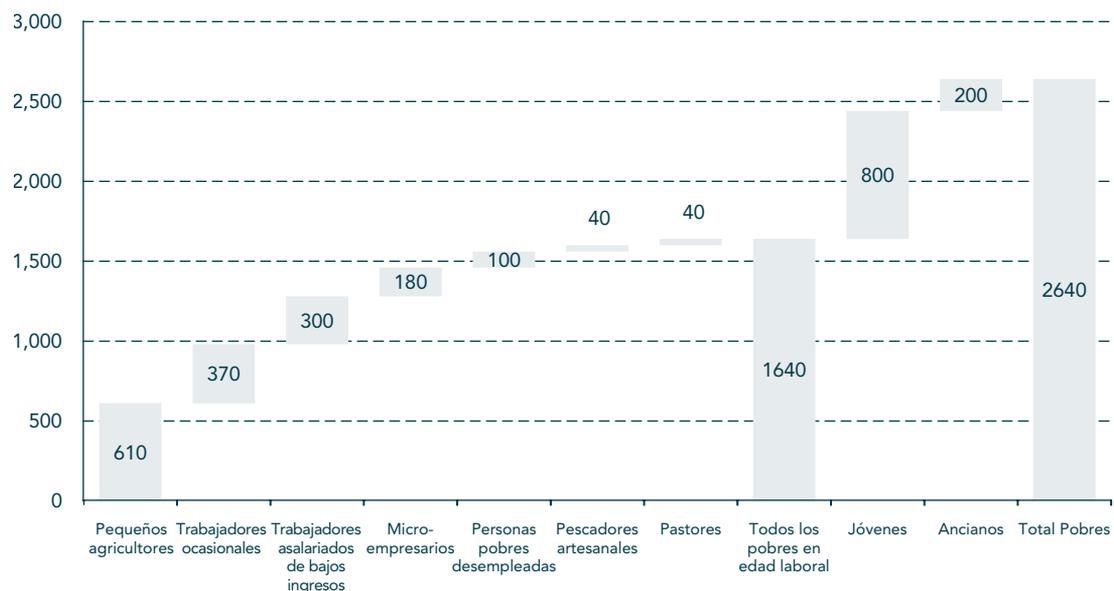
13 De hecho, existen diversos paralelos interesantes entre una "punto com" que tuvo éxito —PayPal, con 184 millones de cuentas en todo el mundo que no existían en 1998— y M-PESA. Ambas debieron probar muchas alternativas hasta encontrar un modelo de negocios redituable, se enfrentaron a entornos normativos inciertos por ser un nuevo tipo de participante en el mercado y adquirieron las aptitudes necesarias para la gestión del fraude electrónico.

En definitiva, el éxito de la banca sin sucursales depende de ofrecer a los clientes una propuesta de servicio que sea superior a las existentes. Hasta la fecha, los canales de banca sin sucursales cumplen este requisito solo para algunos clientes. A una elevada aceptación inicial pueden seguirle importantes períodos de latencia o un uso infrecuente, lo cual indica que el servicio ofrecido no es tan útil como parece al principio. Un 40% de las cuentas bancarias Mzansi en Sudáfrica han quedado inactivas, y el porcentaje de usuarios registrados inactivos del sistema de dinero móvil de Filipinas podría ser incluso mayor. De hecho, la tasa de inactividad de las cuentas Mzansi superó la de las suscripciones a sistemas prepagos de tiempo de aire de Sudáfrica, que ya se considera elevada (Bankable Frontier Associates, 2009).

A la larga, las personas pobres de la mayoría desatendida utilizarán los nuevos servicios electrónicos cuando estos sirvan para satisfacer necesidades reales. Una forma de segmentar las necesidades es tener en cuenta los medios de subsistencia de las personas. En el gráfico 1 se calcula esta variable respecto de los 2600 millones de personas pobres que existen en el mundo (utilizando la medida de US\$2 al día por persona). Muchos grupos numerosos se destacan por sus necesidades específicas de servicios financieros:

- **Jóvenes.** Los jóvenes de 16 años o más, el segmento más numeroso con sus 800 millones de integrantes, pueden no contar con ingresos constantes y depender de transferencias de los miembros de su familia, lo que para los proveedores representa un bajo potencial de ingresos en el corto a mediano plazo. Sin embargo, es más probable que los jóvenes sean de los primeros en adoptar los nuevos sistemas.
- **Ancianos.** Este también es un grupo grande —y en crecimiento en muchos países— que puede recibir alguna forma de pensión social como pequeño ingreso constante, del cual dependen otros miembros de su familia extendida.
- **Pequeños agricultores.** Este grupo tan importante (610 millones) presenta diversas necesidades de servicios financieros: diversos pagos (a proveedores, de clientes que pueden ser otras personas pobres o grandes agroindustrias), seguros, créditos, instrumentos de ahorro, etc., que ayudan a resolver el carácter cíclico e incierto de esta corriente de ingresos.
- **Microempresarios.** En cifras, este es un segmento menor (180 millones) que el de los pequeños agricultores, pero es económicamente activo y también tiene una variedad de necesidades financieras, como créditos de distinto tipo y ahorros a corto y largo plazo. Pueden ser emisores y receptores activos de remesas.

Gráfico 1: Segmentación de la población pobre, por medio de subsistencia



Fuente: Oliver Wyman (2007).

Un modelo exitoso de banca sin sucursales debe funcionar bien no solo para los proveedores y clientes finales, sino también para los agentes. Los proveedores dependen de la capacidad de los agentes para captar clientes y para gestionar la liquidez de manera tal de respaldar los retiros y depósitos de efectivo. De hecho, los proveedores que obtienen mejores resultados consideran que sus agentes son una categoría de clientes importante, más que un canal pasivo. Entre otras cosas, han estructurado las comisiones de estos sistemas para ofrecer un buen pago a los agentes. Por ejemplo, un agente normal de M-PESA que trabaja en barrios marginales urbanos y zonas rurales obtiene un ingreso 4,3 veces superior por ser un agente (US\$5,01 por día) que por vender minutos de aire (US\$1,55 por día). Esto requiere elevados volúmenes medios de transacciones. Los agentes de M-PESA realizan, en promedio, 86 operaciones por día, pero los agentes de otros países, como Filipinas, tienen muchos menos clientes y tienen dificultades para ganar lo suficiente. Con los ingresos, los agentes deben hacer frente a costos tales como el de mantener una adecuada flotación del dinero electrónico, que requiere frecuentes viajes a una sucursal bancaria y consume mucho tiempo. Aún queda mucho por hacer para comprender cómo construir y gestionar redes de agentes que sean viables¹⁴.

En síntesis, hay crecientes expectativas de que la banca sin sucursales se convertirá en un mecanismo eficaz en función de los costos para llegar a grandes cantidades de clientes desatendidos. Sin embargo, no se tiene en cuenta que hasta la fecha los canales de banca sin sucursales no han contribuido mucho a atender a grandes números de clientes de ingreso más bajo de manera sostenible. Para evaluar la función que cumplirá la banca sin sucursales en satisfacer las necesidades de la mayoría desatendida, es preciso mirar más allá de la realidad actual y comprender qué factores e incógnitas están en juego y cómo influirán en la implementación del sistema.

Cuatro factores que determinan el futuro de la banca sin sucursales

Mensajes principales

- Los cambios demográficos —incluido el mayor número de consumidores jóvenes que ingresan en el mercado y la mayor movilidad, al menos dentro de los países— serán favorables para la adopción de la banca sin sucursales.
- Los Gobiernos activistas jugarán un papel más importante como reguladores del sector financiero, proveedores de redes de protección social y encargados o propulsores de la implementación de cuentas bancarias de bajo costo y la infraestructura financiera. Esta función ampliada puede ser útil para la inclusión financiera.
- Aunque las preocupaciones sobre la seguridad y los posibles delitos relacionados con el dinero en efectivo continuarán impulsando la adopción de canales de operación electrónicos, el aumento de los delitos electrónicos afectará la confianza y pondrá a prueba la capacidad de gestión de riesgos de los proveedores de servicios financieros.
- La posibilidad de navegar por Internet a través de los teléfonos celulares reducirá los costos de las operaciones financieras y permitirá que nuevos participantes ofrezcan servicios financieros.
- La crisis financiera mundial tendrá efectos indirectos en la banca sin sucursales, ya que refuerza la función del Gobierno y desata la inflación.

Estos factores son similares a los vientos de frente o de cola que afectan a los vuelos de larga distancia. Pueden cambiar su fuerza y, a veces, pueden provocar turbulencia en el viaje, pero, aunque son invisibles, siempre están presentes y siempre influirán en la velocidad y la comodidad del traslado. En esta sección se identifican cuatro factores determinantes de la banca sin sucursales que pueden actuar como “viento de cola”, respaldando la tendencia general de inclusión financiera durante los próximos 10 años, o “viento de frente”, desacelerando este

¹⁴ Pickens, publicación de *blog* del 8 de septiembre de 2009: <http://technology.cgap.org/2009/09/08/understanding-what-drives-profits-for-agents-m-pesa/>.

proceso. Si bien en esta sección se considera cada factor de manera individual, en la realidad y en los casos hipotéticos que se presentan posteriormente, los actores interactúan y provocan incógnitas acerca de los resultados. Los siguientes factores se seleccionaron de una lista mucho más extensa de cuestiones surgidas de la investigación.

¿La crisis financiera de 2008-09 es un factor determinante?

Está claro que los efectos de la crisis financiera que se originó en los Estados Unidos y el Reino Unido han sido severos en muchos países. No obstante, en la mayoría de los casos, las peores predicciones no se han hecho realidad. Se puede afirmar que la crisis financiera en sí misma, en términos generales, no ha causado efectos tan drásticos y duraderos en la banca sin sucursales como para considerarla un factor determinante durante la próxima década. No obstante, la crisis financiera podría exacerbar la acción de otros factores y tener un efecto indirecto. Por ejemplo, si los estímulos fiscales llegaran a causar más inflación, lo cual ya es un factor que presiona a los pobres por el aumento del precio de los alimentos y la energía (Banco Mundial, 2008b), esto limitaría aún más la cantidad de ingreso de que dispone este grupo y reduciría su capacidad de acceder a nuevos instrumentos financieros, además de mermar el valor real de los ahorros formales. Al mismo tiempo, si la inflación es lo suficientemente alta, podría impulsar la demanda de instrumentos y sistemas de pago en tiempo real eficientes. Este último factor impulsó el crecimiento de los sistemas de pago electrónico de Brasil en el decenio de 1980.

En todo caso, es más tangible el efecto que ya ha causado la crisis en la función del Gobierno. Es probable que los Gobiernos regulen más estrictamente el sector financiero y demuestren un mayor escepticismo hacia los enfoques innovadores y los nuevos participantes. Sin embargo, a partir de

las interacciones con los organismos de regulación, los autores han quedado impresionados con la persistencia del objetivo de inclusión financiera en los países en desarrollo. Este objetivo puede atenuar en parte las consecuencias de la crisis. Asimismo, los Gobiernos ya están respondiendo a la desaceleración económica mundial con inversiones más contundentes en la ampliación de las redes de protección social. Estas cuestiones se analizan con mayor profundidad en el contexto del segundo factor.

Primer factor. Los datos demográficos están cambiando y, en consecuencia

1.1 habrá un mayor número de consumidores jóvenes en la mayoría de los países en desarrollo.

1.2 habrá más traslados de personas a las ciudades y a otros países.

Los aspectos demográficos son un factor que está presente en la mayoría de los casos hipotéticos¹⁵: tienen un gran impacto y un alto grado de certeza. Después de todo, los usuarios de la banca sin sucursales de 2020 ya existen hoy. Buena parte de los jóvenes de hoy serán los clientes de 2020, tal como se demuestra en el gráfico 2. Los jóvenes tienen una capacidad limitada para gastar en servicios nuevos, pero una mayor propensión a adoptar formas novedosas de tecnología.

Otro factor demográfico que, aparentemente, no se puede detener es el desplazamiento de las personas, tanto dentro de los países —como consecuencia de una urbanización sostenida—, como entre países —mediante la migración internacional—. Según la División de Población de las Naciones Unidas (2007), en 2020 el 51% de la población de los países en desarrollo será urbana, en comparación con el 45% actual. Este factor por sí solo impulsará el aumento de la demanda de mejores mecanismos de transferencia de dinero

¹⁵ Véase el resultado del proyecto anterior de casos hipotéticos sobre inclusión financiera para 2015 del CGAP en Littlefield y cols. (2006).

Gráfico 2: Datos demográficos de los países desarrollados y en desarrollo

Fuente: Base de datos internacional de la Oficina del Censo de los Estados Unidos.

a distancia, desde las zonas urbanas a las familias que quedaron en el campo.

Los patrones de migración internacional son más difíciles de prever. Es probable que la demanda de mano de obra de los países desarrollados, combinada con los desplazamientos internos en los países en desarrollo, promueva una migración transfronteriza continua, incluso aunque aumenten las barreras formales a la inmigración. Estas barreras determinarán si el mercado formal de remesas crece tan rápido como lo ha hecho en los últimos 10 años, período en el que se cuadruplicó, hasta alcanzar un valor de más de US\$300 000 millones por año (Banco Mundial, 2008c). Por ejemplo, la situación legal de los trabajadores tiene un efecto clave en su capacidad para cumplir con los procedimientos de debida diligencia con los clientes y así tener la posibilidad de acceder a servicios financieros formales en el país de destino.

Los factores demográficos, en todas sus formas, crean una fuerte tendencia positiva hacia una adopción más rápida de la banca sin sucursales, ya que más gente

joven utiliza las nuevas tecnologías y los grupos de migrantes exigen formas más confiables, convenientes y económicas de hacer pagos a distancia.

Segundo factor. Los Gobiernos asumirán un papel más activo en este contexto mediante

- 2.1 la ampliación de la red de protección con transferencias monetarias o el sistema de dinero por trabajo.
- 2.2 una regulación más intensiva de las instituciones financieras ya reguladas.
- 2.3 la promoción de la disponibilidad de una banca de bajo costo y a infraestructura financiera.

Debido a la crisis, los Gobiernos cada vez tendrán más participación en los tres ámbitos que influyen en la viabilidad de la banca sin sucursales: ampliar la red de protección social, establecer una regulación más estricta y promover, al mismo tiempo, la inclusión en los servicios financieros formales. No obstante, es probable que las medidas de los

Gobiernos estén impulsadas por distintos motivos y diferentes organismos, y que no necesariamente estén orientadas por una estrategia coherente para respaldar la ampliación de la banca sin sucursales. Algunos de estos motivos estarán relacionados con el deseo de los Gobiernos de atender (o de demostrar que atienden) a los ciudadanos más pobres a través de la redistribución para mitigar los casos de pobreza extrema; de utilizar el poder regulador del Estado para gestionar los riesgos de los mercados financieros, o de alentar o instar a los proveedores a que amplíen la disponibilidad de los productos y servicios básicos.

La continua implementación de programas sociales nuevos y ampliados dará lugar a una fuerte demanda, por parte de los Gobiernos, de infraestructura de pagos a través de la banca sin sucursales para transferir fondos a los receptores en forma segura y eficaz en función de los costos, con menos posibilidades de fraude o corrupción. En los últimos 10 años, los programas de transferencias monetarias se han convertido en una parte importante de las redes de protección pública, especialmente en los países en desarrollo de ingreso mediano (Fiszbeion y Schady, 2009). Más de 60 países utilizan estos programas (Banco Mundial, 2009), y la mayoría

de ellos se puso en marcha en los últimos ocho años (véase el gráfico 3). Algunos benefician a amplios segmentos de la población: una de cada cuatro familias de Brasil y un 22% de los hogares de Sudáfrica, por ejemplo. A nivel mundial, el alcance de los pagos gubernamentales a los pobres es sorprendente: como mínimo, 170 millones de pobres de todo el mundo ya reciben algún tipo de pago habitual del Estado (Pickens, Porteous y Rotman, de próxima aparición).

No obstante, estos pagos por sí solos no conducirán a una mayor inclusión financiera. Las autoridades públicas deben comprender que ofrecer servicios financieros a los receptores puede llegar a ser una estrategia beneficiosa para Gobiernos, beneficiarios e instituciones financieras. Las recientes licitaciones para el pago de transferencias sociales en Colombia y Kenya promovieron la inclusión al exigir que los proveedores ofrecieran a los beneficiarios un instrumento básico de ahorro. Millones de beneficiarios de India, Sudáfrica y Brasil ya utilizan ampliamente las cuentas bancarias con sistema de tarjeta (Pickens, Porteous y Rotman, de próxima aparición). Se necesitan más datos sobre cómo utilizarán las cuentas los receptores, si las consiguen.

Gráfico 3: Programas de transferencias sociales puestos en marcha (1999-2009)

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
China		Colombia	Argentina	Brasil	Bangladesh	Camboya	Bolivia	Haití	Burkina Faso	Bangladesh
	Jamaica	Bangladesh	Ecuador	Kenya	Colombia	Rep. Dem. del Congo	Indonesia	Guatemala	Kenya	
	Turquía	Camboya	México	Pakistán	República Dominicana	Malawi	Swazilandia	Nigeria	Pakistán	
		Chile	Zambia	Perú	El Salvador	Pakistán	Yemen	Filipinas		
						India	Panamá			
						Perú	Paraguay			

Fuente: Pickens, Porteous y Rotman (de próxima aparición).

Por el lado de la oferta, los Gobiernos determinarán la magnitud de la oportunidad a través de sus políticas sobre provisión de servicios, ya sea utilizando bancos estatales (como en Brasil), con persuasión moral y recomendando límites para las comisiones (como en India), o mediante licitaciones más generales (como en Sudáfrica). Las grandes cifras que se manejan en los planes de protección social pueden hacer que los modelos de negocios de bajo costo sean más viables. A medida que la inclusión financiera adquiere más importancia como objetivo de políticas en los países en desarrollo, aumenta la presión que sufren los bancos para atender a los clientes de bajos ingresos. Más de 1 de cada 10 países ya exigen que las instituciones financieras ofrezcan cuentas bancarias básicas¹⁶. Por lo general, estas cuentas no son rentables para los bancos y sus resultados como herramienta de inclusión social son muy variados. Desde que el Banco de la Reserva de India presentó su política de fomentar las cuentas "sin extras" en 2005, los bancos públicos y privados del país han abierto 15,8 millones de cuentas (Ramji, 2009). No obstante, en un estudio reciente se determinó que, al menos en algunos distritos, más del 85% de dichas cuentas no estaba en funcionamiento, principalmente debido a la distancia de las sucursales bancarias, el escaso nivel de conocimientos financieros y la deficiente promoción comercial de los bancos (Thyagarjan y Venkatesan, 2008). El caso de la cuenta bancaria básica Mzansi en Sudáfrica es un ejemplo más positivo de respuesta a la persuasión moral, aunque los bancos emisores insisten en que pierden dinero con cada cuenta, lo que indica que el producto sería insostenible si no existiera tal persuasión (Bankable Frontier Associates, 2009).

Los Gobiernos también actúan como organismos reguladores del sector financiero. La crisis financiera mundial se ha atribuido en parte a una regulación laxa y a una inadecuada protección del consumidor, y es posible que en el futuro los organismos de

regulación sean más cuidadosos a la hora de respaldar, aceptar o aprobar nuevas instituciones financieras y productos innovadores. Las formas y la magnitud de este retroceso respecto de la liberalización financiera serán diferentes en cada país, pero tanto los organismos reguladores como regulados de los países en desarrollo encuestados como parte del proceso de preparación de los casos hipotéticos esperan que aumente el nivel de regulación. Esto influirá en la capacidad de innovar, aunque la innovación a menudo se abre paso a través de las "grietas", incluso en los regímenes de regulación más estrictos.

Algunos Gobiernos pueden adoptar medidas más enérgicas para acelerar el ritmo de desarrollo del sector financiero. Por ejemplo, a medida que más países aprueben leyes nacionales sobre pagos que contemplen actividades que hasta el momento no estaban reguladas si no las realizaban los bancos, aumentarán las facultades de los organismos reguladores respecto de los sistemas de pago en general. Estos organismos pueden utilizar las facultades adquiridas para solicitar que los nuevos sistemas de pagos sean interoperables o pueden crear plataformas de pago nacionales gestionadas por el Banco Central para permitir esto (Banco Mundial, 2008d). Algunos Gobiernos incluso pueden intentar acelerar la transición a una sociedad que no utilice dinero en efectivo. Los casos de Malawi y Singapur ofrecen mensajes de advertencia sobre la participación directa del Gobierno en estas esferas (recuadro 2).

Tercer factor. Continuarán aumentando los distintos tipos de delitos

El riesgo y el costo de los delitos relacionados con el dinero en efectivo son un factor importante para el lado de la demanda, porque impulsan la adopción de formas de pago electrónicas por parte de los clientes, e influyen en la justificación comercial de

¹⁶ De acuerdo con una encuesta reciente, 19 de 139 países informaron que exigían cuentas básicas a las instituciones financieras (CGAP, 2009).

Recuadro 2: ¿Grandes avances? Malswitch y SELT

En un intento por acelerar la interconexión, en 2002 el Banco de la Reserva de Malawi puso en marcha Malswitch, una plataforma de pagos nacionales que puede conectar a los clientes de todos los bancos a una red de cajeros automáticos y terminales POS. Malswitch también emite tarjetas biométricas inteligentes, en parte para ofrecer servicios bancarios a quienes no los tienen. No obstante, los bancos privados más grandes no llegaron a unirse a la iniciativa porque consideraron que la emisión de tarjetas que impulsó Malswitch era competencia directa. También expresaron sus dudas acerca del costo de la tecnología de las tarjetas inteligentes exclusivas. En 2007, solo cuatro bancos pequeños se habían adherido y había pocas tarjetas en uso (90 000). Desde entonces, los bancos han creado plataformas certificadas por Visa para conectarse entre sí. Debido a los bajos volúmenes de operación, Malswitch requiere una subvención constante del Gobierno.

El Gobierno de Singapur llegó incluso más lejos. En 2001, la Junta Nacional de Comisionados de

la Moneda anunció su intención de reemplazar el efectivo con una moneda electrónica de curso legal para el país (SELT, por su sigla en inglés). El Gobierno esperaba así lograr considerables ahorros: de acuerdo con una encuesta de Asian Banker, las operaciones en efectivo representaban un costo de US\$656 millones para Singapur en 1998 y las proyecciones para 2006 superaban los US\$1000 millones. La intención del Gobierno era poner la SELT en circulación en 2008. No obstante, la amplia resistencia del público (que consideraba que era más fácil llevar efectivo) y la ausencia de una plataforma de dinero electrónico bien desarrollada han frenado su avance. Incluso en una sociedad pequeña y acaudalada como la de Singapur, la transición a los canales electrónicos ha resultado mucho más lenta y difícil de lo previsto.

Fuentes: Entrevistas del CGAP con responsables de Malswitch, el Banco de la Reserva de Malawi, el Ministerio de Finanzas y bancos de Malawi. Kok (2001), Papadopoulos (2007), Van Hove (2003).

los proveedores. La incidencia y las formas de estos delitos varían sustancialmente de un país a otro. En el contexto de este análisis, hay dos tipos de delitos particularmente pertinentes:

1. Los delitos relacionados con el efectivo, en los que las personas o las instituciones (como los bancos o comerciantes) que habitualmente manejan efectivo están expuestas al robo.
2. Los delitos electrónicos, en los que las nuevas formas delictivas están dirigidas a los canales de prestación de servicios electrónicos.

Los delitos relacionados con el efectivo incrementan el costo de retener dinero (que a menudo los consumidores consideran algo "gratuito"), en comparación con otras alternativas. En Kenya, por ejemplo, el costo de asegurar y transportar dinero en efectivo ha aumentado considerablemente en

los últimos años, en parte debido a la regulación del Banco Central que ordena aplicar normas de seguridad más estrictas desde que se produjo una serie de robos de vehículos blindados de gran notoriedad¹⁷. En Sudáfrica, los ataques con explosivos a cajeros automáticos han aumentado exponencialmente desde 2005, por lo que los clientes están atemorizados y muchas veces evitan utilizar las máquinas¹⁸. Mientras los delitos relacionados con el efectivo continúen siendo un factor determinante (y esto parece que será así en la mayoría de los lugares durante la próxima década), la demanda de canales electrónicos cobrará impulso.

De todas maneras, aunque los robos tradicionales todavía son la forma más visible de delito, de cara al futuro, las nuevas alternativas de delitos electrónicos son, por lo menos, igual de preocupantes para los proveedores y, cada vez más, para los consumidores.

¹⁷ Entretien avec Ron Webb, directeur général de PayNet (2008).

¹⁸ Statistiques SABRIC pour l'année 2008, disponibles sur <https://www.sabric.co.za/>.

La expansión del comercio electrónico ha abierto nuevas puertas a los delincuentes, ya que permite que los fraudes se perpetren más rápidamente, en mayor escala y traspasando fronteras (Glaessner, Kellerman y McNevin, 2004). En los albores del comercio electrónico ya se podía observar la velocidad con la que los delitos electrónicos podían mutar en respuesta a las vulnerabilidades de los nuevos canales y convertirse sin demora en una amenaza, aunque también se aprendió a controlarlos. La capacidad para hacer frente a los riesgos de fraude electrónico fue uno de los principales factores que determinaron la supervivencia y el éxito iniciales de PayPal (Jackson, 2004).

La banca sin sucursales de los países en desarrollo se encuentra apenas en la primera etapa de la exposición a los delitos electrónicos, simplemente porque el nivel de utilización no ha llamado la atención del crimen organizado, que cuenta con los recursos para dejar más que una simple huella en todo el sistema. No obstante, a medida que aumente el uso, también crecerán los delitos electrónicos. En julio de 2009, los periódicos de Sudáfrica informaron de una actividad de fraude que consistía en el robo y uso fraudulento de las contraseñas para la banca en Internet que se envían a los teléfonos celulares de los clientes y se utilizan una sola vez (*The Citizen*, 12 de julio de 2009).

Algunos directivos a cargo de planes de banca sin sucursales entrevistados como parte de este proyecto demostraron estar muy al tanto del peligro de delitos, especialmente si un único episodio de envergadura o una situación crónica de fraude y amenaza han llevado a la pérdida de la confianza del consumidor. Uno de los entrevistados lo describió como la "hipótesis de la pesadilla", la única cosa que podría llegar a desviar el crecimiento de los servicios financieros a través de dispositivos móviles. Las leyes que limitan la responsabilidad de los clientes en lo que respecta al uso no autorizado de tarjetas de

crédito y otras cuentas electrónicas han jugado un papel importante en el fortalecimiento de la confianza de los consumidores y han acelerado la expansión del comercio electrónico en países como los Estados Unidos. Puede ser preciso contar con leyes similares para promover los servicios de banca sin sucursales en otros lugares. Una inquietud grave es no saber cómo responderá la confianza de los consumidores ante un aumento prácticamente seguro de los delitos electrónicos en nuevos canales que incluso pueden llegar a fracasar a causa de esto. Esta cuestión se analiza en la próxima sección como una de las cuatro incógnitas para el próximo decenio. Sin duda, la capacidad para controlar el fraude electrónico determinará qué proveedores sobreviven y tienen éxito durante los próximos 10 años.

Cuarto factor. La navegación en Internet a través de los teléfonos celulares cambiará el panorama de la competencia

En el contexto del proyecto se ha dado por sentado que la implementación de las comunicaciones móviles continuará avanzando, aunque a un ritmo más lento porque incluso los mercados de ingreso bajo llegarán a saturarse. Es probable que, para 2020, existan pocas personas que no estén dentro de la red de comunicaciones inalámbricas, y haya aún menos que no tengan acceso a alguna forma de comunicación inalámbrica. De hecho, la falta de fuentes de energía confiables y accesibles hoy en día es una limitación más seria para el desarrollo en las zonas pobres y remotas que el acceso a las comunicaciones. Los equipos como los teléfonos celulares, que requieren menos energía que las computadoras y los cajeros automáticos, y que pueden recargarse a cuerda o con energía solar¹⁹, son una parte cada vez más importante de la implementación de canales de banca sin sucursales en zonas sin conexión a la red eléctrica.

19 Un ejemplo es el nuevo equipo que presentó Safaricom en Kenya en 2009, a un precio de US\$35 (Basu y Karimi, 2009).

Hasta aquí, todo parece obvio. Por eso, se ha decidido destacar otro factor que aún no reconocen completamente todos los proveedores de servicios bancarios sin sucursales de hoy. El éxito actual de los servicios de pago de los países en desarrollo se forjó utilizando ciertos canales específicos de las tecnologías móviles²⁰ que pueden utilizarse incluso desde los aparatos más simples.

No obstante, durante los próximos 10 años, la proliferación de teléfonos de datos accesibles en los países en desarrollo permitirá que cada vez más consumidores tengan acceso directo a Internet. Esto se logra con una reducción pronunciada de los precios de los dispositivos de telefonía móvil que cuentan con funciones básicas de navegación (véase el gráfico 4) y la caída de los precios de los servicios de transmisión de datos, que también se pueden adquirir anticipadamente (prepagos). Estos teléfonos "mejorados" se convertirán en los equipos básicos del mañana. Como se puede observar en el gráfico 5, ya conforman la mitad de todos los teléfonos enviados a los mercados emergentes en 2009. Con el aumento de la velocidad de transferencia y el descenso de los precios de los equipos de datos y las redes de transferencia de datos por celular, crecerá el uso de estos canales, y el acceso a Internet a través de los dispositivos móviles se difundirá muy rápidamente en muchos países en desarrollo durante el próximo decenio.

Hasta el momento, se han ofrecido pocos servicios de banca sin sucursales a través de la Internet móvil en los países en desarrollo, pero la transmisión por este medio de los contenidos de las redes sociales ya está teniendo aceptación en algunos segmentos de la población, como los jóvenes. En Sudáfrica, el servicio de mensajería instantánea móvil Mxit ha atraído a más de 13 millones de usuarios que envían más de 250 millones de mensajes por día (en un país de 47 millones de habitantes) (Vecchiatto, 2009 y Lombard,

Gráfico 4: Costo real de los teléfonos²¹

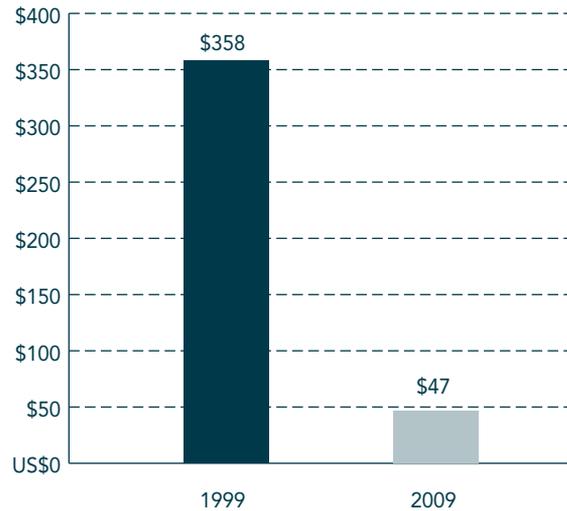
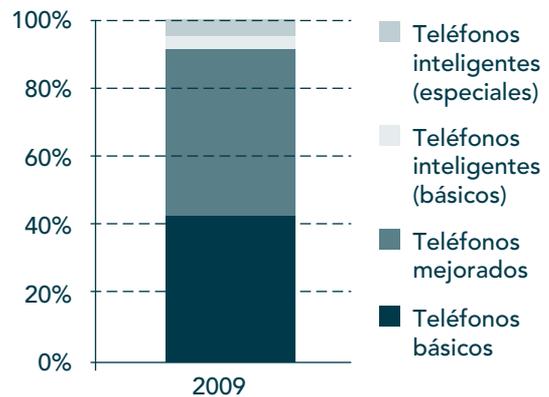


Gráfico 5: Ventas de equipos en los mercados en desarrollo²²



2009). También están desapareciendo las barreras relacionadas con el *hardware* que impedían el acceso a Internet.

Recientemente, Microsoft presentó OneApp, una aplicación que permite navegar en la Web con teléfonos que tienen procesadores lentos o poca memoria, como si se tratara de equipos más potentes. Los usuarios podrán acceder, en principio, a varios sitios, como Facebook y Twitter²³. En agosto de 2009,

20 Por ejemplo, se pueden utilizar los sistemas de SMS y USSD, que son dos tipos diferentes de normas de tecnología móvil para transmitir datos. Véase http://en.wikipedia.org/wiki/Short_messaging_service y http://en.wikipedia.org/wiki/Unstructured_Supplementary_Service_Data.

21 Los equipos del gráfico 4 son el RIM 850, que ingresó en el mercado en 1999 con funciones básicas de navegación, y el Samsung B100, uno de los teléfonos más económicos del momento, con GPRS y JAVA. Fuentes: GSM Arena, PC World (2000) y especificaciones del RIM 850 extraídas de blackberry.com. spécifications du RIM.850 sur blackberry.com.

22 En el gráfico 5, "mercados en desarrollo" son países de África, Asia (excluido Japón), América Latina y Oriente Medio, y "teléfonos inteligentes (básicos)" son aparatos muy sencillos. Información extraída de Gartner (2009)..

23 <http://blogs.msdn.com/oneapp/archive/2009/08/24/microsoft-introducing-oneapp.aspx>.

Nokia anunció su intención de ofrecer, en forma generalizada, servicios de pagos por celular como parte de su deseo de promover un uso intensivo de Internet que “conecte a la gente” (Young, 2009). En síntesis, se está haciendo mucho por estos días para que el acceso a Internet a través de los dispositivos móviles esté disponible más ampliamente en los países en desarrollo.

¿En qué incide este factor en la banca sin sucursales? En primer lugar, las interfaces web facilitarán la interacción del usuario con el sistema, a diferencia de lo que ocurre hoy con los canales de soporte USSD o SMS, que exigen que los clientes ingresen secuencias alfanuméricas o naveguen a través de menús relativamente poco sofisticados. Si aumenta la facilidad de uso, la banca sin sucursales podría volverse más accesible para un mayor número de consumidores de bajos ingresos, al habilitar, por ejemplo, menús con íconos para clientes con menor nivel de alfabetización. Además, a medida que el uso de Internet se amplíe en general, los consumidores se sentirán más cómodos utilizando su equipo para fines cada vez más complejos, lo cual también debería contribuir a la adopción de canales electrónicos para los servicios financieros.

En segundo lugar, el acceso a Internet permitirá a los proveedores ofrecer soluciones que no dependan de las características de seguridad que presente el chip (tarjeta SIM) del teléfono. Las aplicaciones residentes en la tarjeta SIM pueden ofrecer seguridad total para los mensajes, pero requieren la intervención de las MNO. Aunque no se sabe a ciencia cierta si las aplicaciones Java²⁴ pueden ofrecer los mismos niveles de seguridad que las aplicaciones residentes en la tarjeta SIM, probablemente sean más seguras que los servicios de USSD y SMS utilizados hoy. Esto reducirá los obstáculos para que ingresen en el sistema nuevos participantes que no son MNO,

como bancos u otras entidades. El crecimiento de la Internet móvil puede causar una expansión de la nueva generación de proveedores de banca sin sucursales, y esto plantea dudas importantes sobre los riesgos para los consumidores y el panorama futuro de competencia, una de las incógnitas que se abordan en la próxima sección.

Cuatro incógnitas

Mensajes principales

Se han destacado cuatro incógnitas que incidirán en la banca sin sucursales durante los próximos 10 años:

- ¿A qué entidades permitirán los organismos de regulación proporcionar servicios financieros, y en qué condiciones?
- ¿Los proveedores del sector privado prepararán modelos sólidos para otros servicios financieros además de los pagos, y los consumidores los adoptarán?
- ¿El aumento de la competencia generará más servicios, mayor innovación y una caída de los precios?
- ¿El posible fracaso en gran escala de los servicios de banca sin sucursales incidirá en la confianza de los consumidores, otros proveedores y el Gobierno? ¿Cómo?

Se consideraron numerosas incógnitas antes de seleccionar las cuatro principales.

Primera incógnita. ¿Quiénes pueden participar?

Los organismos de regulación tomarán decisiones clave que determinarán qué entidades pueden ofrecer legalmente servicios de banca sin sucursales y qué modelos de negocios son viables. Dos de estas decisiones resultarán especialmente importantes:

²⁴ Java es un lenguaje de programación que puede utilizarse para crear *software* aplicable a diferentes plataformas informáticas, ya sean teléfonos móviles (usos más simples) o supercomputadoras (actividades complejas). http://en.wikipedia.org/wiki/Java_%28programming_language%29.

- *¿Los proveedores de servicios financieros pueden utilizar agentes para la apertura de cuentas y el manejo de efectivo?* De una encuesta reciente que el CGAP realizó entre organismos de regulación de 139 países se desprende que el 40% de las jurisdicciones permite utilizar los servicios de agentes bancarios. No obstante, de los que lo hacen, solo un tercio permite que los agentes abran cuentas bancarias para los clientes y realicen las comprobaciones previas para conocer al cliente (CGAP, 2009). Los sistemas de comprobación de la identidad influyen en el costo de captar nuevos clientes. En los casos en que no se permite recurrir a agentes, la banca sin sucursales que se sostiene en esta práctica no tiene ningún futuro.
- *¿Las entidades no bancarias pueden emitir dinero electrónico?* En la actualidad, la mayoría de los países no permite a estas entidades aceptar depósitos de ahorros. Es poco probable que esto cambie, dada la mayor cautela frente a la innovación que se prevé en las regulaciones (parte del segundo factor mencionado anteriormente). No obstante, cada vez existe una mayor distinción entre los países que tienen disposiciones específicas sobre un nuevo grupo de emisores de dinero electrónico regulados, como la Unión Europea y, desde marzo de 2009, Filipinas, y aquellos que restringen la emisión de dinero electrónico únicamente a las instituciones financieras existentes (por ejemplo, Sudáfrica e India). Esta cuestión es de vital importancia para el ingreso de algunas entidades, como las MNO, que a menudo tienen una mayor justificación comercial que los bancos convencionales para entrar en el mercado con servicios financieros básicos.

El grado de “accesibilidad” en las decisiones de los organismos de regulación estará dado por su

grado de confianza en que los riesgos derivados de la innovación sean manejables. Esta cuestión irá adoptando su forma final con el paso del tiempo, a partir de la experiencia de las actividades de la banca sin sucursales. El poder de negociación de los participantes del sector privado también puede influir en el resultado. Los que tengan mayor peso ante los organismos de regulación financiera —por tradición, los bancos— pueden insistir en ser menos abiertos a los nuevos participantes y servicios para proteger sus franquicias. Al mismo tiempo, cada vez existen más defensores de la inclusión financiera en muchos países, que también tratarán de influir en los organismos de regulación para que permitan algunas formas de innovación, siempre que no pongan en riesgo el dinero de los clientes pobres. Por último, los organismos de regulación se basan en gran medida en el conjunto de soluciones normativas que resultan aceptables para sus pares de otros bancos centrales. En el ámbito de cuestiones tales como la banca sin sucursales, la vanguardia de la innovación en materia de regulación se observa, cada vez más, en los países en desarrollo, y las autoridades de los bancos centrales están apuntando al diálogo sur-sur como un elemento importante para la toma de decisiones.

Segunda incógnita. ¿En qué medida la banca sin sucursales se dedicará a brindar a las personas desatendidas otros servicios bancarios además de los pagos (por ejemplo, cuentas de ahorro)?

Hasta la fecha, los sistemas de banca sin sucursales se han concentrado en los pagos y los servicios de remesas nacionales. Más de la mitad de los clientes de M-PESA utilizan el servicio principalmente para pagos personales a distancia; por su parte, los pagos

a empresas equivalen a tres cuartas partes de las operaciones de los agentes en Brasil.

No obstante, ya se ofrecen otros servicios además de los pagos, y los clientes de bajos ingresos los están utilizando. En menos de cinco años, el Banco Azteca ha abierto 8,1 millones de cuentas de depósito y 8,3 millones de cuentas de préstamo; además, ha vendido 11 millones de pólizas de seguros, principalmente a mexicanos de bajos ingresos (Rhyne, 2009). Del mismo modo, además de ofrecer servicios bancarios básicos y pagos de transferencias sociales, FINO, una empresa de India, ofrece servicios relativos a los seguros de salud²⁵.

Los clientes incluso utilizan para otros fines los sistemas concebidos para pagos únicamente. Por ejemplo, el 21% de los usuarios de M-PESA dice que utilizan los servicios para guardar el dinero (FSD Kenya, 2009b). De hecho, la demanda de estos servicios es elevada. En Filipinas, cuando se consultó acerca de otros usos de la banca móvil, el ahorro era una de las operaciones más comunes entre quienes no tenían acceso a servicios bancarios, mientras que el 53% de los usuarios de dinero móvil que no tienen acceso a bancos dijo que podría llegar a probar un servicio de ahorro a través de los teléfonos celulares (Pickens, de próxima aparición).

Se sabe que los consumidores ascienden por una "escalera" de productos financieros cuyo primer peldaño son, por ejemplo, los pagos de remesas y las ventas de tiempo de aire. El uso de estos servicios despierta el deseo de pasar al próximo peldaño — una cuenta bancaria—, hasta llegar al crédito formal y los seguros. Existen muchos datos concretos que respaldan esta expectativa de mayor demanda en las relaciones tradicionales entre cliente y banco a medida que mejora la situación económica de los consumidores. No obstante, también existen motivos para pensar que la relación es mucho más débil en el caso de la banca sin sucursales y los pobres. Por ejemplo, el modelo de Mzansi —hasta ahora, apenas un

11% de los clientes adquiere otro producto financiero de su banco— indica que la incorporación de servicios adicionales no se produce automáticamente (Bankable Frontier Associates, 2009).

Es posible que el paradigma tradicional de la cuenta bancaria esté cambiando. Mientras que en los países desarrollados los bancos ofrecen cuentas corrientes aunque les signifiquen pérdidas porque de esa manera pueden vender otros productos que sí son rentables, en los países en desarrollo puede no darse el mismo fenómeno²⁶. En el mundo de los servicios pagados anticipadamente (electricidad, agua y telefonía móvil), que es la realidad de la mayoría de los consumidores pobres, los servicios se ofrecen como parte de una relación de "pago por uso" entre proveedor y consumidor. Cuando existen muchos proveedores, existe una elevada rotación de clientes; esto limita la capacidad para realizar ventas cruzadas, pero también hace que estas sean más importantes para el éxito comercial.

La capacidad de realizar ventas cruzadas estará determinada, al menos parcialmente, por la reglamentación. Por ejemplo, la facultad que poseen los bancos para recibir depósitos se niega casi universalmente a los emisores de dinero electrónico, que se ven privados de obtener un margen de beneficio. Pocos se opondrían a esta restricción, pero sin este margen, los modelos de negocios de las pequeñas cuentas de ahorro tendrían que ser muy eficientes en función de los costos y, en consecuencia, probablemente de gran tamaño, dadas las economías de escala de las plataformas y redes relacionadas con la tecnología de la información. Este factor incidirá en la dinámica de la competencia.

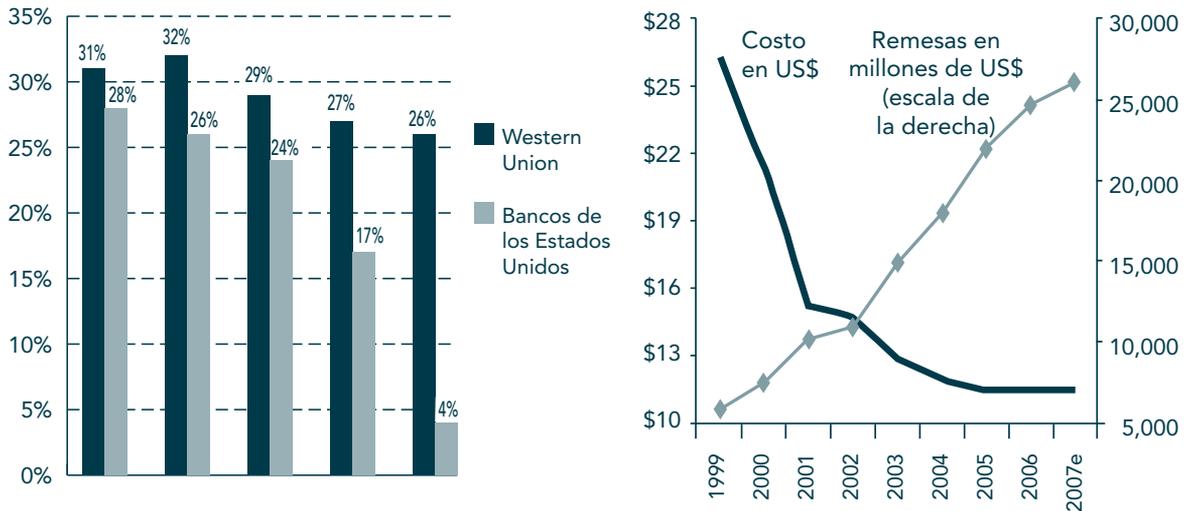
Tercera incógnita. ¿Qué lugar ocupará la competencia?

Es probable que aumente la competencia por conseguir clientes y agentes a medida que más

²⁵ Entrevista con Manish Khera de FINO (2009).

²⁶ En Schäfer (2008) se comprobó que en la Unión Europea las cuentas bancarias son un producto muy aceptado: se mantienen en promedio unos 10 años y la rotación de clientes es de apenas un 7,6%.

Gráfico 6: Caída de los márgenes de operación y los precios para los bancos y las empresas de remesas y para los consumidores



Fuentes: Western Union (2008), FDIC, base de datos del precio de las remesas del corredor Estados Unidos-México, del Banco Mundial.

participantes ingresen en el mercado. La cuestión clave en este ejercicio de casos hipotéticos es determinar si la competencia impulsará la creación de nuevos servicios y la innovación y reducirá los márgenes y los precios, como ha sucedido durante el último decenio con los bancos y las empresas de remesas (véase el gráfico 6).

Los primeros modelos de negocios de servicios electrónicos y móviles (como Google, PayPal, e incluso M-PESA) indican que el éxito se logra cuando se aprovechan las plataformas ampliables y las marcas reconocidas por gran parte del público. Los logros iniciales pueden dejar afuera a la competencia. En sectores como los de la banca y las comunicaciones, la estructura del mercado ha ido cambiando como resultado de la consolidación, incluso antes de que la crisis financiera exacerbara esta tendencia en el sector bancario de los países afectados. En el caso de las MNO, por ejemplo, los 20 grupos más grandes hoy controlan más del 70% de las suscripciones de clientes²⁷.

Un mayor número de proveedores no necesariamente es perjudicial. Puede ayudar a reducir costos, lo que a su vez promueve la inclusión financiera si el ahorro se traslada a los clientes. No obstante, el aumento de escala, en sí mismo, puede generar un mayor riesgo operacional. Por ejemplo, tener menos plataformas de pago independientes puede significar mayores riesgos cuando una de ellas funciona mal o se interrumpe.

Además, la escala tiene consideraciones relacionadas con el avance de la innovación en la banca sin sucursales. Es poco probable que las empresas que han logrado una posición cómoda sean fuentes de innovación en sus propios mercados. Asimismo, pueden crecer tanto que terminen eliminando a los posibles competidores, especialmente en los mercados más pequeños, donde tomar la delantera al principio en la participación de mercado puede parecer insuperable para los demás competidores. Esta situación puede provocar que los participantes

²⁷ Análisis del CGAP/DFID a partir de cifras declaradas por las operadoras, disponibles en http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mobile_network_operators.

recién ingresados busquen, tarde o temprano, nuevos grupos de clientes desatendidos o necesidades financieras no cubiertas por los proveedores ya establecidos en el mercado. También puede conducir a una mayor necesidad de interoperabilidad. La infraestructura y las plataformas compartidas de las tecnologías de la información pueden proporcionar a los pequeños proveedores modelos de negocios específicos para iniciar sus actividades y operar directamente con el cliente, compartiendo acceso a la infraestructura existente.

No obstante, prácticamente en todos los mercados, cada vez más participantes ofrecerán canales de banca sin sucursales debido a la combinación de oportunidades y presiones del mercado creadas por los factores que se mencionaron antes, como el potencial del mercado y el mayor uso de los teléfonos de datos. Una vez que se resuelva, por ejemplo, la incógnita de quiénes podrán participar, se determinará la libertad de competencia del mercado de servicios financieros en el futuro.

Cuarta incógnita. ¿Cómo incidiría el fracaso de un modelo importante de banca sin sucursales en la confianza en el mercado?

Como sucede con otros servicios nuevos, la confianza de los clientes, proveedores y organismos de regulación en los canales de banca sin sucursales aún es frágil. Un fracaso de gran magnitud podría reducir la confianza de los consumidores, el interés de las empresas por participar y la apertura de los organismos de regulación para establecer normas propicias. Los consumidores, incluso los pobres, parecen dispuestos a realizar la transición a los canales electrónicos siempre y cuando confíen en el proveedor. La confianza en la marca del proveedor definitivo puede ser suficiente. Ni siquiera es necesario que los usuarios de la banca sin sucursales confíen en los agentes (Moracynski, 2007).

Como efecto secundario del uso intensivo de las tecnologías de la comunicación, las noticias y los rumores se difunden más rápido que nunca. Un vaciamiento bancario del siglo XXI podría producirse en horas en vez de días, puesto que los clientes se enterarían de los problemas y retirarían su dinero electrónicamente. Hace poco, en las noticias de Kenya se informaba de los efectos de una corta interrupción en el servicio de M-PESA: "Un problema técnico en el servicio de transferencias monetarias de M-PESA hizo que los clientes, intranquilos, se agolparan en los centros de atención para que se actualizaran sus cuentas... Inicialmente, se había impedido que los clientes ingresaran al lugar por cuestiones de seguridad, luego de que la situación se tornara violenta ante sus exigencias de que en las cuentas se reflejaran datos actualizados. Se enviaron al centro varios efectivos de la policía administrativa para apoyar a los guardias privados que intentaban calmar a la muchedumbre enfurecida" (*Business Daily*, 4 de agosto de 2009).

A medida que se amplíen los sistemas de banca sin sucursales, también aumentarán las posibles repercusiones de un fracaso. Los modelos de dinero electrónico no bancario, como M-PESA, dependen de la suma de los depósitos en el sistema bancario. En este sentido, redistribuyen la liquidez dentro de la economía: toman miles o millones de pequeños saldos y los consolidan en unos pocos depósitos bancarios de gran tamaño. Este proceso de agregación puede incrementar el riesgo de liquidez de los bancos mayoristas, que son mucho más vulnerables a los movimientos de una gran cuenta de depósito mayorista. Por lo tanto, incluso los fracasos de los modelos en los que no intervienen directamente los bancos pueden transmitirse al sistema bancario.

Debido a que la banca sin sucursales es relativamente nueva, aún no se han observado los efectos de un fracaso considerable en los usuarios, las empresas y los organismos de regulación nacionales. En el

campo de la banca móvil, el ejemplo más cercano puede ser el fracaso del sistema Moneta Cash de SK Telecom, en Corea del Sur en 2002 (Mas y Rotman, 2008). A pesar de este temprano fracaso de alto impacto, los consumidores del país todavía se ubican, junto con los japoneses, entre los principales usuarios de los canales de banca móvil de todo el mundo, lo que indica que la confianza de los consumidores se puede recuperar.

Además de estas cuatro incógnitas principales, también debe reconocerse la posibilidad de que ocurran eventos graves, aunque improbables —sorpresas o imponderables—, como los siguientes:

- **Guerras.** Si se produjera un conflicto mundial, probablemente se lucharía también en el ciberespacio con interrupciones de la infraestructura de las telecomunicaciones, los sistemas bancarios e incluso los Gobiernos. A favor de la banca sin sucursales, se ha planteado la necesidad de una “banca expedicionaria” que permita establecer rápidamente sistemas de pagos en sociedades que salen de conflictos, para entregar ayuda humanitaria, activar el comercio y habilitar los pagos del Gobierno (Kunkel, 2008).
- **Pandemias.** Las pandemias mundiales pueden acelerar la necesidad de contar con sistemas de pagos a distancia para evitar el contacto directo de las personas durante los períodos de contagio. Estos sistemas deben considerarse parte de la infraestructura esencial para que continúen operando durante una crisis sanitaria.
- **¿Una sociedad puede eliminar el dinero en efectivo para 2020?** Una de las características distintivas de la banca sin sucursales es la capacidad de acercar el efectivo a los consumidores a través de muchos puntos de atención (agentes) bien distribuidos. ¿Qué pasa si uno o más Gobiernos logran prohibir el uso de efectivo y lo sustituyeran con una moneda 100% electrónica? Maldivas tiene la intención de reducir el uso de efectivo, los países nórdicos han prohibido los cheques y Singapur

espera reemplazar los billetes de papel por una moneda totalmente electrónica en poco tiempo, aunque su caso demuestra que aún son muchos los desafíos que se deben superar para dejar de utilizar el dinero en efectivo (véase el recuadro 2).

Cuatro casos hipotéticos sobre la banca sin sucursales en 2020

En los casos hipotéticos no se predice el futuro, sino que se presentan situaciones posibles que surgen de la compleja interacción de distintos factores e incógnitas a lo largo del tiempo. Los resultados pueden ser previsibles o impredecibles, pero el hecho de narrar estas situaciones revela los puntos clave del proceso en los que se puede ejercer influencia. Los lectores pueden utilizar estos relatos para evaluar la solidez de sus propias estrategias. Se han preparado cuatro casos hipotéticos para ilustrar las distintas trayectorias y resultados desde el presente hasta 2020.

Primer caso hipotético. Bharatia: ¿Vínculos de última generación para las microfinanzas tradicionales?

Mensajes principales

Narrado en parte por un cliente, en este caso hipotético se describe cómo una nueva empresa —Bharatia Services Limited (BSL)— se ve forzada a buscar una oportunidad no aprovechada porque la competencia por conseguir agentes que funcionen como puntos de pago de cuentas ha hecho aumentar las comisiones y reducido la viabilidad de los servicios tradicionales de pagos sin sucursales. Luego de amplias investigaciones de mercado, BSL prepara una serie de instrumentos de ahorro y préstamo más flexibles para los miembros de un grupo de autoayuda financiera que, unos años después, tienen acceso a teléfonos celulares. La historia comienza exactamente cuando un ejecutivo de BSL se da cuenta de la oportunidad que ha descubierto.

—El grupo de autoayuda financiera²⁸ es muy importante para mí —dice Madhu al moderador del grupo de discusión—. Sí, yo era miembro y renuncié, pero volví el año pasado porque ahora los préstamos y los paquetes de ahorro son más flexibles. No puedo decir que entiendo exactamente cómo funciona el sistema contable por intermedio del teléfono celular de Priya, pero los resultados son muy pero muy buenos.

A través del espejo unidireccional, Ashok Bose observaba al grupo de mujeres reunidas en la sala de entrevistas. Esta era la cuarta sesión que presenciaba hoy en su función de vicepresidente de estrategias de BSL.

—Sí —pensó—. Aquí hay algo. ¡Y nuestros competidores ni siquiera lo saben!

Las cuatro sesiones le daban cada vez más certeza de que M-COUNT, el sistema contable de BSL disponible a través de los teléfonos celulares, era un éxito entre los miembros del grupo de autoayuda financiera. Si bien estaba familiarizado con las cifras generales de los préstamos a los miembros del grupo y los depósitos en fondos mutuos, los grupos de discusión revelaban lo que estaba pasando exactamente. Ashok volvió a dirigir su atención a las mujeres reunidas en la sala de entrevistas.

—Entonces, ¿qué pasaba antes de M-COUNT? —preguntó el moderador a las mujeres.

Madhu intervino nuevamente:

—Todo era tan estricto, tan rígido. Solo podía obtener un préstamo de determinada cantidad, a una tasa de interés establecida y siempre con los mismos plazos. Así era el sistema. Y si quería salirme del grupo, me decían que tenía que esperar hasta el final del ciclo, cuando todas recibían su dinero de vuelta. Para nosotras, era demasiado difícil hacer todos los cálculos. Entonces hacíamos las cosas de una sola manera. ¡Casi en forma religiosa!

—¿Y ahora? —preguntó el entrevistador.

—Ahora es muy diferente —dijo Madhu. Otras mujeres asintieron con entusiasmo—. Ingresamos la información sobre los reembolsos y depósitos que hace cada miembro del grupo, los nuevos préstamos que la gente quiere solicitar, y así de simple, el teléfono nos dice qué tasa de interés cobrar y cuánto durará el préstamo. Maya, la líder de nuestro grupo, dice que el teléfono habla con una computadora en Hyerani. Realmente no entiendo el proceso, pero parece que funciona bien y ahora obtenemos el tipo de préstamo que queremos. El teléfono también nos ofrece opciones sobre qué hacer con nuestros ahorros. Maya ha puesto todo su dinero en algo llamado fondo *mutu*.

—¿Quiere decir fondo mutuo? —señaló el moderador

—Bueno, eso. Pero dice que es seguro. Ella ganó mucho dinero. Voy a ver cómo le va. Si no lo pierde, yo también voy a poner algo en este fondo mutuo.

Del otro lado del espejo, Ashok murmuró:

—Nuestro gran logro es haber agregado flexibilidad.

Los grupos de autoayuda financiera han existido desde siempre, principalmente porque son muy simples. Son fáciles de administrar, y las operaciones se anotan con un lápiz en un pequeño cuaderno. Pero el precio de la simplicidad son los límites estrictos. Por lo general, existe un solo tipo de préstamo y un tipo de ahorro. Además, todo el historial financiero de estas mujeres queda allí, atrapado en el cuaderno.

—Sí, trajimos los grupos de autoayuda financiera del siglo XIX directamente al siglo XXI —pensó.

En realidad, la parte tecnológica fue lo más fácil. Diseñar la plataforma de M-COUNT fue relativamente económico: incluso con condiciones de préstamos más flexibles y el enlace a una selección básica de fondos mutuos, lo que hacían los grupos de

²⁸ Un grupo de autoayuda financiera es un intermediario financiero compuesto habitualmente por 10 a 15 mujeres del lugar. Las contribuciones en forma de ahorro de los miembros se suman hasta que se forma un fondo suficiente para ofrecer financiamiento grupal.

autoayuda financiera era muy simple comparado con el trabajo de cualquier banco. Y la investigación de mercado que BSL hizo en 2015 demostró que en muchos grupos, al menos un miembro tenía acceso a un teléfono móvil. No, lo difícil había sido convencer al presidente de la compañía de que BSL debía dirigir la mirada a estos grupos.

Ashok recordó la cena que había tenido con el presidente de la empresa en junio:

—Podemos ganar mucho dinero, Vijay, si conseguimos vincularnos con los grupos de autoayuda financiera. Usted sabe que en la actualidad tienen 35 millones de miembros.

El presidente objetó que otros ya habían intentado aplicar planes de préstamo directo a los grupos de autoayuda financiera, con algunos resultados positivos, y otros también habían tratado de automatizar las operaciones de los grupos con dispositivos POS. ¿No se había intentado esto antes? Además, el verdadero beneficio estaba en el procesamiento de las facturas que hacen los agentes. Eso había tenido un éxito enorme desde que el Banco Central liberalizó las reglas y permitió que los comerciantes actuaran como agentes.

—No, Vijay. El mercado del pago de cuentas está saturado —dijo Ashok a su jefe—. Los bancos y los administradores de sus redes están compitiendo por conseguir agentes en las ciudades, se los roban unos a otros con comisiones más elevadas. El costo de mantenerse en el mercado va a seguir subiendo. Es preferible mirar a las zonas rurales, centrar la atención en algo que deja márgenes mucho más altos: los préstamos y las inversiones. Si logro conseguir una décima parte de los miembros de los grupos de autoayuda financiera, esos 3 millones de préstamos nos convertirán en uno de los participantes más importantes en el ámbito de las microfinanzas en Bharatia.

—Entonces, ¿cómo lo hacemos? —preguntó el presidente.

Ashok respondió rápidamente:

—He estado pensando que la manera de hacerlo es simplemente darles un mejor sistema contable y luego absorber la demanda de préstamos más grandes y con plazos más largos —que hasta ahora no se han ofrecido—, incorporando capital de un banco. Al principio, probablemente tengamos que aceptar algunas pérdidas de préstamos impagos, pero apuesto a que, en poco tiempo, podremos crear historiales de crédito electrónicos sobre estas mujeres. Establezcamos también contacto con un asesor en fondos mutuos para que gestione una inversión conjunta en nombre de los miembros de los grupos de autoayuda financiera.

Hoy, seis meses después, la experiencia piloto marcha bien, muy bien. Algo de la sala de entrevistas volvió a llamar la atención de Ashok.

—La semana pasada vinieron las mujeres de una aldea cercana y nos preguntaron cómo podían conseguir el sistema M-COUNT —dijo Madhu—. Se enteraron por nosotras.

—Excelente. Esto es contagioso —pensó Ashok.

Segundo caso hipotético. Telmar: ¿Avances acelerados en un pequeño mercado marginal en la región del Pacífico?

Mensajes principales

No se debería desestimar el potencial de los países, ni siquiera el de las naciones pequeñas que salen de un conflicto, para sumarse a la banca sin sucursales. En el caso de Telmar, la colaboración del Gobierno, los donantes internacionales y el sector privado da como resultado el suministro de servicios bancarios a los pobres a través de la banca sin sucursales. En este caso, se ofrecen incentivos a dos importantes proveedores de servicios tradicionales (un banco y una MNO) para formar empresas conjuntas a nivel regional que den cobertura a lugares donde ninguno de los dos lo haría por su propia cuenta. Ambos se adjudican la licitación para realizar los pagos del Gobierno a los ciudadanos. Sin embargo, la gestión de esta compleja alianza entre el banco y la MNO también plantea desafíos. A la larga, la apertura de los organismos de regulación conduce a una innovación constante y perdurable que se traduce en la inclusión generalizada de la población en los servicios financieros formales.

Fecha: 16 al 22 de agosto de 2020, Telmar

Pocas personas habrían imaginado que una pequeña nación insular que sale de un conflicto como Telmar cuenta con un sector financiero dinámico e incluyente. Y, sin embargo, eso es exactamente lo que un corresponsal comprobó en una visita reciente a Moya, la capital del país, y zonas aledañas. Se diría que en cada esquina hay un agente bancario de Surfcel que ofrece el servicio FastPay de dicho operador. Los establecimientos están llenos de clientes que desean realizar transacciones en los sencillos teléfonos que llevan en sus bolsillos. “¿Para qué pagar un boleto de autobús que me lleve a la sucursal bancaria ubicada a 10 km de distancia si de todas formas ya va a estar cerrada?”, comentó una mujer que esperaba en la fila. Recién había cerrado su puesto del mercado y quería depositar las ganancias del día en su cuenta. Esta transformación en Telmar no ocurrió de la noche a la mañana. Si bien la crisis financiera mundial de 2008 puede parecer un recuerdo lejano, en muchos sentidos fue el elemento que hizo posible la inclusión financiera en Telmar. A principios de 2010, en parte en respuesta a la crisis financiera, un nuevo grupo de trabajo abocado a promover el acceso global a los servicios financieros emitió una declaración en la que hacía un llamado a los bancos y MNO de la región del Pacífico para que buscaran soluciones a los bajos niveles de acceso a servicios financieros en muchos países insulares pobres del Pacífico, y en particular en Telmar. “Sabíamos que Telmar sería un caso perfecto para demostrar a los Gobiernos, donantes y el sector privado que dar acceso a servicios bancarios a los pobres era la decisión correcta”, dice Eduardo Vargas, representante brasileño en el grupo de trabajo. “Concretamente, nos dirigimos a los dos proveedores de servicios financieros y de telecomunicaciones más grandes de la región con capacidad para prestar esos servicios: Pacific Trust Bank (PTB) y Surfcel, respectivamente”.

El presidente de Surfcel, Anderson Machen, describe su reacción inicial a la propuesta hecha por el grupo de trabajo. “Pensé que se habían vuelto locos. ¿Por qué querría yo ingresar en un mercado pequeño, volátil y pobre como Telmar? Mi equipo y yo pasamos horas haciendo números y no veíamos cómo

podríamos obtener alguna utilidad de un negocio como ese”. La gerencia de PTB pensaba lo mismo.

Pero a fines de 2010, tres cosas cambiaron el panorama para PTB y Surfcel.

En primer lugar, el grupo de trabajo decidió colaborar con PTB y Surfcel para echar a andar programas de banca sin sucursales en toda la región del Pacífico, y no solo en Telmar. Al imprimir un enfoque regional y de esa manera tener una base de clientes más amplia a la cual ofrecer los servicios, de pronto el banco y la MNO se mostraron mucho más interesados. El grupo de trabajo también se comprometió a brindar el apoyo necesario para trabajar fructuosamente con los organismos de regulación de cada país a fin de hacer realidad esos programas.

En segundo lugar, el Gobierno de Telmar anunció que llamaría a licitación para adjudicar a una empresa o consorcio de empresas la concesión del pago de todas las transferencias sociales, por ejemplo, a los excombatientes y las personas desplazadas, que en ese momento sumaban aproximadamente 200 000 del millón de habitantes que tiene el país.

En tercer lugar, un donante internacional respondió al llamado del grupo de trabajo al anunciar la creación de su propio Fondo Mundial para la Banca sin Sucursales con el objetivo de apoyar al adjudicatario de la concesión de dichos pagos para que ofreciera más productos que permitieran aumentar la inclusión financiera. Una vez concluido el proceso de licitación, el Gobierno adjudicó la concesión a PTB y Surfcel.

En enero de 2012, PTB y Surfcel estaban finalmente listos para comenzar a realizar los pagos del Estado a través del servicio FastPay de Surfcel, que estaba vinculado a una cuenta de ahorros simplificada en PTB. El proceso había demorado más de lo previsto porque, al comienzo, el equipo responsable del proyecto integrado por autoridades de PTB y Surfcel había tenido muchas dificultades para trabajar en conjunto. “Los tipos de telecomunicaciones hablan otro idioma; creían que hacer los pagos era tan fácil como llamar por teléfono. Los banqueros tuvimos que enseñarles algunas cosas”, dijo una fuente anónima.

A pesar de los retrasos, que amenazaron con anular el contrato, el resultado dejó satisfecho al Gobierno de Telmar. "Estamos muy contentos con la mayor eficiencia inmediata que esto ha significado (menos fraude), y a la gente también le gusta", dijo Lourdes Silva, ministra de Protección Social de Telmar. Tras la proposición del programa regional hecha por el grupo de trabajo, PTB y Surfcel también comenzaron a prestar servicios de banca móvil similares en otros países insulares cercanos, como Baki, Waponi, Erusea, y Tanah Masa, que conforman un mercado de 2,2 millones clientes potenciales.

Luego de asistir a una conferencia dirigida a organismos regionales de regulación realizada en marzo de 2015, el presidente del Banco Central de Telmar hizo un cambio importante en la reglamentación para permitir que entidades no bancarias ofrecieran cuentas de dinero electrónico. Con esta nueva reglamentación en Telmar, Surfcel produjo un impacto aún mayor en el mercado al ofrecer el servicio de billetera electrónica. No solo los receptores de pagos del Estado, sino también cualquier cliente de Surfcel, podían ahora realizar transacciones con otras personas a través de su teléfono móvil. Este servicio despertó mucho interés entre la creciente población joven de Telmar. "¡Es fantástico poder enviar dinero fácilmente y desde mi bolsillo a mi novia, que está en Moya!", dice el joven al que el corresponsal arrinconó en una de las agencias. Debido a la constante preocupación por los delitos y la seguridad en este frágil país, la gente también prefiere llevar consigo menos dinero en efectivo.

Pero como comenta el presidente de PTB, Michael Keppling, el banco no estaba particularmente satisfecho con esta situación. "Nos parecía que, después de haber ayudado a montar el espectáculo, ahora a PTB lo estaban dejando de lado, sin poder atender a un segmento de la población que no tenía acceso a servicios bancarios". Tras intensas negociaciones, finalmente Surfcel aceptó vincular su billetera electrónica a una cuenta bancaria de PTB para que los clientes pudieran hacer transferencias desde y hacia esa cuenta. "No se debe subestimar el esfuerzo que significa lograr que una relación de colaboración entre un banco y un MNO en el sector

de la banca sin sucursales funcione debidamente", reflexiona Keppling. "Es complicado". Pero a pesar de este bache en el camino, el número de clientes con acceso a algún tipo de servicio de banca sin sucursales en Telmar aumentó a 325 000 en los tres años siguientes.

En 2018, conjuntamente con otros organismos regionales de regulación, el Banco Central introdujo otro cambio a la reglamentación que permitía a las agencias abrir cuentas para clientes a nombre de los bancos. "Fue un gran alivio, porque esta nueva reglamentación era claramente ventajosa para nosotros, al facilitar a PTB y a los representantes de Surfcel abrir cuentas bancarias en PTB a través de las cuales los clientes pudieran realizar transacciones utilizando el servicio FastPay de Surfcel", explica Keppling.

Y este ha sido el resultado: actualmente, el número de clientes llega a 400 000. Telmar ha hecho considerables progresos con respecto a la inclusión financiera de su población. "Es realmente sorprendente todo lo que se ha avanzado en los últimos 10 años en este aspecto. Con toda confianza puedo decir que la banca sin sucursales tiene un futuro brillante en Telmar", dice Silva. El corresponsal está de acuerdo.

Tercer caso hipotético. ¿Aumento del número de sucursales bancarias y del uso de teléfonos de datos en Amazonia?

Mensajes principales

La historia de Amazonia relata cómo incluso un exitoso sistema de banca sin sucursales puede ser vulnerable a la interrupción de los servicios. Visto a través de los ojos de un gran banco estatal, el Banco Federal, un fallo judicial convierte a la banca sin sucursales en un medio mucho menos atractivo y crea incentivos perversos para abrir nuevas sucursales bancarias y encontrar nuevos servicios que las agencias puedan ofrecer (por ejemplo, créditos) para compensar las bajas utilidades que dejan las transacciones. Sin embargo, ciertos factores, como la delincuencia y el costo que significa el traslado de dinero en efectivo, tornan inviables estas estrategias que requieren un uso intensivo de sucursales bancarias. Al mismo tiempo, la propagación de los teléfonos de datos permite a nuevos competidores captar una cuota del mercado, especialmente entre los consumidores jóvenes.

Roberto Barbosa comenzó a sudar cuando el Ministro de Finanzas lo encaró acerca del desempeño del banco que tiene a su cargo. Recientemente, la máxima autoridad del Banco Federal había sido blanco de duras críticas debido al aumento de los costos y la aparente falta de resultados. En los últimos dos años, el banco había tenido enormes pérdidas, situación que había requerido una inyección cuantiosa de capital por parte del Gobierno. Y más importante aún, el banco había perdido más de 600 000 clientes.

—¿Por qué seguimos financiando el banco? —le preguntó el ministro Lupi—. En los últimos ocho años hemos invertido más de US\$350 millones en abrir nuevas sucursales y cajeros automáticos, lo que según usted era la única manera de lograr nuestras metas en el marco de la Iniciativa de Inclusión Financiera. ¿Y cuál ha sido el resultado? ¿Incluso *menos* clientes?

Barbosa sabía que esto era injusto. El Ministro lo culpaba de cosas que escapaban a su control.

—Seguimos siendo el banco con más clientes en el país y todavía podemos alcanzar el punto de equilibrio. Después de todo, ahora tenemos nuestras propias sucursales y cajeros automáticos en casi la totalidad de los 6000 municipios. Seguimos atendiendo todos los programas de transferencias sociales del Gobierno. Los US\$350 millones no se han gastado únicamente en sucursales y cajeros automáticos. Recuerde, señor Ministro, que después de que el fallo judicial de 2011 echó por tierra la rentabilidad de nuestras agencias bancarias, tuvimos que aumentar la remuneración de su personal para poder seguir pagando el Subsidio Ciudadano a todas las personas que tenían derecho a él en el marco de la ley.

El fallo judicial fue un asunto peliagudo para Barbosa. Cuando el juez cedió ante las presiones del sindicato de trabajadores, la decisión ordenaba básicamente un aumento del sueldo mínimo del personal de atención al público de las agencias no bancarias (como los pequeños establecimientos de comercio minorista que desempeñaban funciones bancarias), de US\$200 a US\$800 mensuales. Los agentes exigían una

remuneración más alta, pero como el Banco Federal ya tenía márgenes muy pequeños, Barbosa no podía pagarles lo suficiente para compensar el aumento de los costos. En un período de seis meses, más de 20 000 agencias pequeñas cerraron sus puertas, dejando a casi la cuarta parte de los municipios del país sin acceso al banco. Ante tal situación, Barbosa había iniciado un agresivo programa de construcción para financiar 1000 sucursales nuevas e instalar más cajeros automáticos, lo que devolvió los servicios bancarios a las personas. Barbosa había gozado de un período de cobertura favorable por los medios de información, que lo llamaban “el banquero del pueblo”.

Eso se había acabado.

—Pero está perdiendo clientes, señor Barbosa. ¿Cómo puede invertir \$350 millones para perder clientes?

—Esos costos son necesarios, señor Ministro —replicó Barbosa—. Ya sabe usted lo grave que está la delincuencia. El traslado de dinero en efectivo a nuestras sucursales y cajeros automáticos es más caro de lo que habíamos previsto debido a los costos de las medidas de seguridad. No se puede culpar al banco de “malgastar” dinero en la prevención de delitos, ¿no le parece?

—Lo que me preocupa no es la prevención de delitos, señor Barbosa, sino los problemas que usted ha creado con los créditos. En tres años, usted aumentó los créditos casi un 50%. La mayoría son préstamos otorgados por agentes a participantes en programas de protección laboral que tienen garantizado un número mínimo de días de trabajo al año. ¿No aprendió usted nada de los norteamericanos acerca de lo que ocurre cuando los corredores hipotecarios otorgan préstamos a personas que no los pueden pagar?

Al parecer, el Ministro estaba llevando las cosas al plano personal. En realidad, Barbosa no había tenido más alternativa que emitir los préstamos, pues de lo contrario habría tenido que enfrentar la pérdida de más agentes aún.

—Tras el fallo judicial, nuestros agentes necesitaban ingresos adicionales para pagar a su personal, y todos estuvimos de acuerdo en que los créditos eran la solución, sin dejar de mencionar las expectativas de los clientes que reeligieron a este gobierno en el 2015. —El tono de esta última frase fue un tanto áspero. ¿Cómo pensaba el Ministro que había sido elegido?

—Esa decisión fue poco visionaria, por decir lo menos, señor Barbosa, y no es cierto que la suya fuera la única solución —dijo el Ministro—. Parece que a PeerPay le está yendo muy bien. Le están robando sus clientes y ganando dinero al mismo tiempo.

Barbosa lo veía venir, pero le seguía molestando que el Ministro se deleitara con el éxito de la competencia. En 2015, cuando el Banco Central comenzó a autorizar a entidades no bancarias para que emitieran dinero electrónico, PeerPay, empresa de comercio electrónico que permite realizar pagos por medios electrónicos alternativos, tales como Internet, ingresó en el mercado de Amazonia. Comenzó permitiendo que pequeños comerciantes aceptaran tarjetas de crédito de otros bancos sin dispositivos POS. A medida que el número de teléfonos de datos aumentó hasta alcanzar una masa crítica, y que los consumidores se sintieron cómodos utilizándolos, PeerPay comenzó a introducirse firmemente en el mercado básico del Banco Federal de servicios financieros a consumidores en forma masiva. Su vínculo con el sitio de la red social Orput fue un golpe maestro que colocó a PeerPay al frente de todo lo que los jóvenes hacían a través de Internet. Y los jóvenes eran precisamente quienes estaban ingresando en mayor número a la fuerza de trabajo.

—A PeerPay le ha ido bien, es cierto, pero todavía no ofrecen el nivel de servicio que tenemos nosotros. Su cuenta móvil para estudiantes ha captado el interés de muchos jóvenes con todos sus elementos tan atractivos, pero al final de cuentas no tienen sucursales como nosotros. Sus costos

son menores pero su nivel de servicio también es más bajo.

—A mí no me parece que el servicio de PeerPay sea inferior, señor Barbosa —declaró el Ministro—. Incluso yo utilizo sus servicios a través de mi teléfono y funcionan bastante bien para mí: mire. —El Ministro sacó su Blackberry y activó la aplicación PeerPay, y dijo—: Puedo transferir dinero a la cuenta de mi hija para que compre sus libros de estudio. Hasta su tío y todos sus amigos de Orput pueden aportar a su cuenta de ahorros para la compra de libros para la universidad. Y todo esto en forma gratuita. No me parece que sea un servicio de bajo nivel. Cuando necesito dinero en efectivo, los comerciantes afiliados a PeerPay no parecen tener ningún problema en cambiar dinero en efectivo sin costo. ¿Por qué el banco no puede hacerlo?

—Señor Ministro, si el banco contara con una red global de pagos y con una base de usuarios del tamaño de la que tienen ellos, también podríamos hacerlo. PeerPay atrajo a los comerciantes dándoles acceso a su red y permitiéndoles aceptar las tarjetas de crédito Visa y MasterCard. Como se suponía que sus puntos de acceso eran comerciantes (quienes conseguirían transacciones), y no agentes que manejaban dinero efectivo conforme a las disposiciones de la antigua ley de bancos corresponsales, no estaban sujetos a las antiguas reglas salariales y no se vieron afectados por el fallo judicial. Nosotros sencillamente no podemos subvencionar esos servicios básicos en la medida en que puede hacerlo PeerPay porque a ellos los comerciantes les resultan más baratos que a nosotros nuestros agentes. —Barbosa estaba furioso ante las acusaciones del Ministro, que revelaban su ignorancia sobre la situación. Era evidente que la conversación acabaría pronto.

—¿Acaso el Gobierno no ha subsidiado suficientemente los servicios de su banco? Eso es todo, señor Barbosa.

—Gracias, señor Ministro.

Cuarto caso hipotético. MpayZ: ¿Víctimas del éxito en la transición al menor uso de dinero en efectivo?

Mensajes principales

MpayZ, exitosa empresa de pagos móviles dotada de una sólida red de agentes, está tratando de entender las razones de que su red, antes en expansión, ahora muestra señales de contracción. MpayZ había marcado la pauta de las buenas prácticas en este rubro: buenos sistemas de comisiones para los agentes, amplia investigación de mercado, encuestas periódicas a los consumidores y un sólido trabajo de posicionamiento de la marca. La empresa tenía una sólida y amplia red de agentes que brindaban servicios a clientes que se declaraban sumamente satisfechos. Con el tiempo, se agregaron más funciones de pago a los servicios de MpayZ y a medida que más y más clientes comenzaron a utilizarlos, la necesidad de obtener dinero en efectivo a través de la red de agentes empezó a disminuir lentamente, lo que provocó una reducción de las comisiones de los agentes. En consecuencia, MpayZ continúa viendo aumentar el número de clientes y el volumen de transacciones, pero el número de agentes activos ha comenzado a disminuir. MpayZ dejó de centrar la atención en la ampliación de su red para mantener, en cambio, menos agentes que ofrezcan una gama más amplia de servicios de alta calidad.

Nana Mbuga hojeaba el voluminoso informe preparado por el personal a su cargo. Más tarde, presidiría una reunión del comité ejecutivo para examinar cómo MpayZ, la empresa de pagos móviles de Kasania que ella dirigía, debería responder ante la disminución del número de agentes activos que realizaban transacciones de dinero en efectivo.

Esta tendencia alarmante se había detectado tan solo seis meses antes. Hasta entonces no se había manifestado porque el indicador convencional relativo a los agentes, esto es, el número absoluto de agentes registrados, había comenzado a declinar recientemente y a un ritmo moderado. Pero, como lo había señalado el responsable de las estrategias de la empresa, la inactividad por parte de los agentes era un indicador importante de futuros despidos. Si los agentes no realizaban más del nivel mínimo de 100 transacciones mensuales, desde el punto de vista

comercial difícilmente se justificaba que mantuvieran la flotación exigida de depósitos y menos aún que asumieran los riesgos de manejar dinero en efectivo. Al poco tiempo probablemente anularían el contrato de agencia y pedirían el reintegro del efectivo. La tendencia era alarmante porque el éxito de MpayZ se basaba en el ofrecimiento de incentivos a la red de agentes y en la gestión de la red. La empresa siempre había pagado generosas comisiones para que los agentes consiguieran clientes nuevos y realizaran depósitos y giros de dinero. Ese tipo de respuesta a las necesidades de los agentes significaba que la competencia de MpayZ había tenido dificultades para penetrar al mercado de Kasania, porque no le era fácil atraer agentes de MpayZ. Esta ventaja en términos de distribución explicaba el éxito inicial de la empresa en conseguir clientes.

El éxito de MpayZ había traspasado las fronteras de Kasania, en África, donde la empresa inició sus servicios en 2008. Nana se enorgullece de que la gran mayoría de los clientes continuaron realizando transacciones al menos una vez al mes. Desde un comienzo, MpayZ hizo importantes inversiones en investigación de mercado para entender los diversos sectores que componían su base de clientes, y los niveles de satisfacción de estos seguían siendo tan altos como en los primeros tiempos de investigación. No causó sorpresa, entonces, que la marca de MpayZ fuera ahora una de las más valiosas en el ámbito de los servicios de pagos minoristas en Kasania.

El análisis que Nana tenía al frente era muy completo. El expediente contenía los resultados de una amplia encuesta de agentes, registros de las quejas de clientes con respecto a los agentes y transcripciones detalladas de reuniones celebradas con agencias de mayor tamaño como parte de la Asociación Nacional de Agentes de MpayZ. También incluía un análisis de aproximadamente ocho años de datos sobre las tendencias y patrones observados: las cifras de clientes habían seguido aumentando, aunque a un ritmo menor, y el volumen de transacciones iba en aumento. Pero también se observaba una disminución preocupante del número de agentes activos en comparación con la cifra máxima alcanzada en 2015.

En el resumen de los resultados de las encuestas a los clientes, Nana observó que un número creciente de ellos declaraba que utilizaba sus saldos para comprar bienes y servicios, lo cual había sido autorizado por los organismos de regulación en 2012. Además, la mayoría de los clientes ahora cargaban sus cuentas de MpayZ directamente desde cuentas bancarias. En medida creciente utilizaban esa funcionalidad introducida en 2013, cuando cada vez más bancos comenzaron a permitir que sus clientes generaran una recarga automática de sus billeteras electrónicas de MpayZ desde una cuenta bancaria vinculada.

El informe de un grupo de discusión incluía la historia de Dan, dueño de un pequeño taller de reparación de motores. Dan se dio cuenta de que en medida creciente sus clientes querían pagar sus cuentas a través de MpayZ. De hecho, él mismo fomentaba esta práctica ofreciéndoles pequeños descuentos, porque de esa manera no tenía que preocuparse por tener dinero en efectivo guardado en el taller hasta que pudiera depositarlo en el banco. Igualmente, sus cinco empleados estaban dispuestos a recibir su sueldo semanal por intermedio de MpayZ, e incluso se mostraban ansiosos por adoptar este mecanismo. Aparentemente, ellos también observaban que un número cada vez mayor de comerciantes estaban dispuestos a aceptar pagos por ese medio. Otros resultados de las encuestas confirmaban que estos nuevos comerciantes más pequeños por lo general tenían poco interés en mantener más dinero en efectivo y en actuar como agentes de MpayZ.

¡Estaba clarísimo! De pronto, todas las piezas comenzaron a calzar. MpayZ estaba experimentando la consecuencia natural, aunque imprevista, de su propio éxito, y las "víctimas" inocentes eran los agentes que manejaban dinero en efectivo. La propuesta del negocio de las agencias se fundaba en la estrategia de conseguir cada vez más clientes que generaran cada vez más transacciones de dinero en efectivo, lo que a su vez generaría ingresos para los agentes en concepto de comisiones. Pero una vez que el servicio se generalizó y se ganó la confianza de los clientes, la necesidad de convertir a dinero en efectivo había comenzado a disminuir. En cambio, el dinero electrónico ahora circulaba continuamente en el sistema, como quedaba demostrado por el aumento del

número de transacciones por usuario. Y lo que era peor para los agentes, muchos de los cuales vendían tiempo de aire, cada vez más clientes compraban tiempo de aire directamente a través de su cuenta MpayZ, eliminando esa importante fuente adicional de ingresos por comisión que tenían los agentes, y desviándola hacia MpayZ.

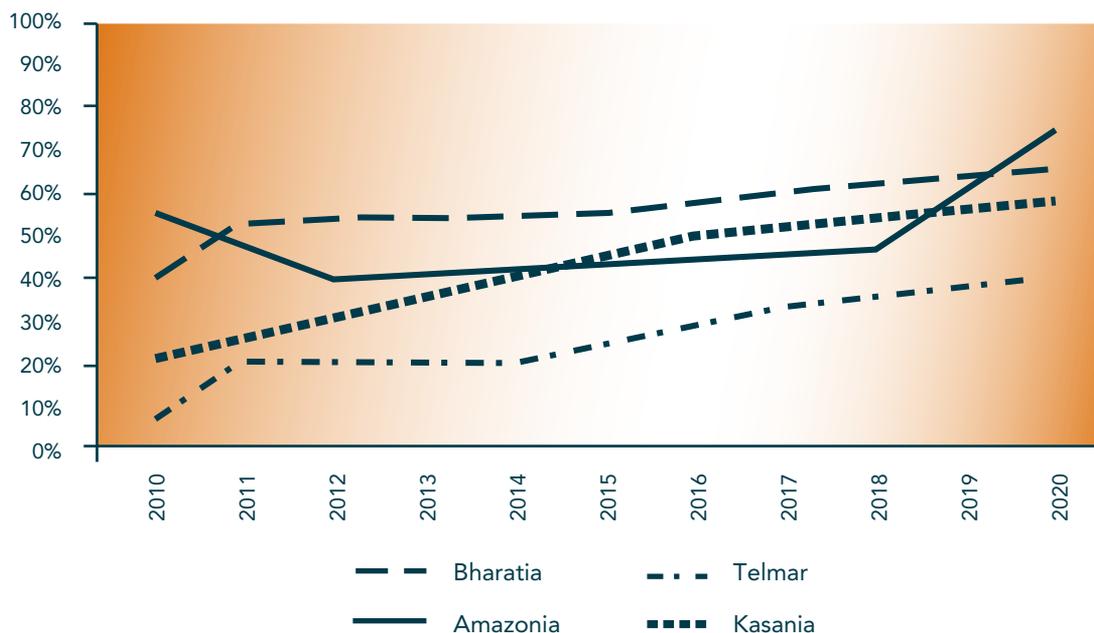
Muy pronto Nana hizo su próxima reflexión. Una vez alcanzado ese punto crítico, el número de agentes disminuiría rápidamente. El menor acceso a dinero en efectivo aumentó aún más la necesidad de realizar transacciones electrónicas en lo que para MpayZ era un círculo cada vez más virtuoso. No así para los agentes. Entonces, ¿qué debía hacer MpayZ al respecto? Nana sabía que, a pesar del acelerado aumento del número de clientes, en Kasania todavía había muchas personas que no tenían los medios para efectuar pagos electrónicos. La transición a una sociedad que funcionara sin dinero en efectivo era algo aún muy distante. No parecía tener mucho sentido acelerar todavía más la disminución de agentes, por ejemplo, reduciendo las comisiones. De hecho, si la red disminuía con demasiada rapidez, surgiría el problema de la inconveniencia, que daría una ventaja a la competencia de MpayZ.

Por eso, Nana llegó a la conclusión de que la estrategia adecuada para MpayZ era asegurarse de mantener un núcleo sólido de agencias seguras y bien ubicadas que ofrecieran un buen servicio. A estos establecimientos se les pagaría comisiones un poco más altas que a otros para contrarrestar el efecto de la disminución de las transacciones de efectivo. ¿Menos agencias, pero más grandes, más seguras y mejor ubicadas, con personal mejor capacitado? A Nana esto le parecía que describía una nueva red de sucursales bancarias, con la diferencia de que hubiera más de ellas. "¿Es este realmente el resultado neto de nuestra trayectoria de ocho años?", se preguntó Nana. "¿Descubrir que después de todo, somos banqueros?"

Conclusión: Algunas respuestas para la pregunta básica

Cada uno de los casos hipotéticos describe una trayectoria de desarrollo diferente en cuatro mercados muy distintos. En el Gráfico 7 se muestra un

Gráfico 7: Trayectorias de la inclusión



indicador general de la inclusión social (el porcentaje de adultos incluidos formalmente) en cada país (Bharatia, Telmar, Amazonia y Kasania) descrito o aludido en cada relato.

En cada caso la trayectoria es diferente, pero el punto final es más alto que el punto de partida. Esto es indicativo de nuestra conclusión de que la propagación de la banca sin sucursales es casi una certeza en la mayoría de los mercados. Si se dan las condiciones adecuadas, es incluso posible en pequeños países que salen de un conflicto, como Telmar. Sin embargo, la velocidad y la profundidad de esa propagación, en los distintos países y los distintos sectores de la población, especialmente la mayoría que se encuentra desatendida, son inciertas. Por ejemplo, en Bharatia y Amazonia se produjeron episodios de rápida aceleración, pero también hubo períodos de disminución o de crecimiento más plano. Y únicamente en Kasania el líder del mercado en 2010 se mantenía en el primer lugar en 2020, afianzando su predominio inicial mediante una preocupación constante por sus clientes y sus agentes. En cada uno de los demás mercados, apareció en escena un participante inesperado (Bharatia Services Ltd.,

Surfcel, PeerPay). De hecho, la ventaja comparativa en términos del número de agentes de un proveedor (Banco Federal) se desvaneció ante la aparición de nueva competencia (PeerPay) y las decisiones de las autoridades gubernamentales. La posta de la innovación bien podría ser traspasada a nuevos participantes en la próxima década.

¿Quién tomará la posta? Eso dependerá en gran medida de los factores e incógnitas señalados anteriormente en este artículo. Por ejemplo, ¿a quién se le permitirá participar en este nuevo mercado? En Bharatia, el Gobierno revisó las restricciones que determinan quiénes pueden actuar como agentes. Telmar ofreció entregar en concesión los servicios para todos los pagos del Estado para convertir un pequeño mercado marginal en un mercado atractivo, aunque la decisión por parte del banco y de la MNO de establecer una plataforma regional también fue fundamental. La decisión de autorizar a entidades no bancarias a emitir dinero electrónico en Amazonia abrió las puertas a un participante totalmente nuevo: una empresa multinacional de comercio electrónico que, ya más avanzada la década, aprovechó la oportunidad de incursionar en los servicios móviles por Internet.

Una similitud entre los “ganadores” de cada caso hipotético fue el éxito que lograron en identificar y aprovechar una buena veta de la demanda insatisfecha. La historia de Bharatia Services Ltd. se basa en la comprobación de las deficiencias de los modelos actuales, esto es, cómo los pobres acceden al crédito y al ahorro y de qué manera la tecnología podría ofrecer flexibilidad sin destruir los elementos populares en los grupos informales. PeerPay aprovechó el aumento de la popularidad de Internet y de la demanda de servicios de pago seguros, convenientes y al alcance del bolsillo. Y MpayZ se mantuvo atenta a las necesidades de sus agentes, tratándolos como un tipo especial de clientes que tenían necesidades e intereses específicos.

También se han señalado los factores que podrían frenar la trayectoria de utilización de los servicios reduciendo considerablemente el atractivo de nuevos canales para los proveedores y consumidores. En Bharatia, la competencia para conseguir agentes aumentó el precio de sus servicios, restringiendo los márgenes de utilidad de aquellos proveedores que dependían únicamente de pagos de cuentas que dejaban márgenes de utilidad muy pequeños. Ese fue un resultado natural de la competencia, y a la larga llevó a BSL a buscar nuevas oportunidades fuera de este ámbito de productos. En Amazonia, el fallo judicial también contrajo el modelo centrado en las agencias, pero lo hizo desde el punto de vista de los agentes debido al aumento de los costos de personal. De no contar con un régimen legal claro y estable que asegure el crecimiento de los canales de servicio, puede haber perturbaciones incluso (o especialmente) cuando dichos canales alcanzan una escala considerable y ponen en peligro otros intereses. En Telmar, la alianza entre Surfcel y PTB pasó por períodos turbulentos, en parte a causa de un choque de culturas entre el mundo de la MNO y el del banco. Fácilmente se podía imaginar un final distinto, en que el consorcio se disolvía, a pesar de los incentivos para lograr que funcionara.

Los casos hipotéticos presentados permiten volver al punto de partida del proyecto: encontrar respuestas

acerca de cómo el Gobierno y el sector privado pueden maximizar la propagación y profundización de la banca sin sucursales entre la mayoría de la población desatendida. Si bien la disponibilidad de canales para la prestación de servicios bancarios sin sucursales será cada vez mayor, la velocidad con que dichos servicios lleguen a los clientes pobres y la amplitud de los servicios ofrecidos están supeditadas a las medidas y decisiones que adopten esas dos partes.

Para tomar esas decisiones con bases sólidas, será útil que tanto el Gobierno como el sector privado recopilen información básica y hagan un buen seguimiento de esta. Los sistemas de información actuales no siempre recogen los indicadores adecuados para los nuevos modelos de negocios, como en el caso de MpayZ, o para medir su impacto en una economía. Si se comprenden mejor los patrones de uso y el impacto de los nuevos servicios en la vida de los clientes desatendidos a lo largo del tiempo, se podrán adoptar políticas y modelos de negocios más adecuados. Por ejemplo, las quejas de los clientes son una fuente de datos importante tanto para los organismos de regulación (para adoptar medidas informadas de protección al consumidor) como para los proveedores (para mejorar los servicios prestados).

Ciertamente, si bien en algunos casos el Gobierno y el sector privado necesitarán el mismo tipo de información, en otros estas necesidades serán diferentes y los datos se deberán recopilar mediante distintos métodos. Son pocos los países en desarrollo que ya han determinado el costo del dinero en efectivo en relación con los instrumentos electrónicos para las distintas partes (consumidores, comerciantes, bancos) y para la sociedad en su conjunto. Bancos centrales y académicos de países desarrollados realizan periódicamente este tipo de estudios²⁹. Esto es bastante difícil cuando no se dispone fácilmente de datos, pero esas mediciones pueden ser un indicador clave para la determinación de las políticas a medida que las sociedades buscan promover los canales de acceso electrónicos.

29 Por ejemplo, las autoridades financieras de los Países Bajos, Noruega y Australia, entre otros, han estudiado el costo relativo del dinero en efectivo en años recientes, y también lo han hecho académicos tales como García-Swartz y cols. (2006) en los Estados Unidos.

Los proveedores deberían establecer expectativas realistas de su horizonte temporal y rentabilidad potencial. El uso de nuevas plataformas puede acelerarse notablemente, pero es improbable que el despegue sea muy rápido. Incluso cuando ello ocurra, el solo hecho de que se adopten esas nuevas plataformas no se traducirá necesariamente en una adecuada rentabilidad financiera, ya que para generar ingresos estas se deberán utilizar sistemáticamente. Para superar la cautela de los clientes y su resistencia al cambio se requerirá paciencia y experimentación. Es probable que los modelos de negocios que consigan atender el mercado de los jóvenes en forma rentable se adopten más rápidamente. Aquellos modelos que dependen de los agentes lograrán prosperar si atienden activamente y satisfacen las necesidades de estos, en lugar de tratarlos como un medio de distribución pasivo o inferior. Para ello probablemente se requiera una estrategia centrada en múltiples canales, que incluya alguna forma de acceso a Internet a través de teléfonos móviles. Y los proveedores que desarrollen la aptitud para gestionar el riesgo de fraude electrónico desde un comienzo, no como algo que sería bueno tener sino como algo imprescindible, se encontrarán en terreno más firme.

Los Gobiernos tienen varios instrumentos a su disposición para promover el uso más generalizado de los canales de banca sin sucursales para la prestación de servicios financieros. Su intervención activa puede encauzarse de manera que permita aumentar las oportunidades para desplegar los canales de la banca sin sucursales. En primer lugar, como responsables de la formulación de políticas, las autoridades gubernamentales pueden configurar el entorno normativo de manera que permita experimentar en las primeras etapas y aumentar su control y fiscalización a lo largo de las diferentes fases del desarrollo del mercado. En cada fase, los proveedores se beneficiarán de la certeza que se consigue cuando los responsables de las políticas aplican medidas apropiadas en la secuencia debida ante los riesgos y oportunidades que se presentan. En todos los casos, es preciso alentar a los proveedores que tengan la intención y capacidad de mantener un alto volumen de

servicios de bajo valor a lo largo del tiempo. Si bien el papel de los bancos sigue siendo fundamental, especialmente para captar ahorros y otorgar créditos, las entidades no bancarias también tienen varias funciones importantes que cumplir. Pueden ser huéspedes de plataformas de pago (por ejemplo, MpayZ), proveer instrumentos de pagos minoristas (por ejemplo, Surfcel) y administrar redes de agentes (por ejemplo, Bharatia Services Ltd.). Los organismos de regulación que procuran maximizar la llegada a los clientes realmente tratan de entender, comprometer y hasta alentar a estos proveedores. Los cambios tecnológicos continuarán poniendo a prueba los límites y definiciones de la reglamentación, por lo que a los entes reguladores les convendría desarrollar la capacidad para adoptar y mantener un enfoque dinámico que contemple la experimentación. Durante el proceso de aprendizaje será muy útil el intercambio continuo de nuevas experiencias con otros organismos de regulación.

El espacio para la experimentación mediante la no objeción o regulaciones especializadas puede dar más lugar a la innovación. Sin embargo, esta apertura deberá consolidarse en leyes coherentes y en forma oportuna. De lo contrario, se crea el riesgo de una perturbación al estilo de la ocurrida en Amazonia. Si bien es cierto que la banca sin sucursales consiste en habilitar nuevos canales, también tiene importantes consecuencias para el sistema normativo con respecto a los antiguos canales, como las sucursales. Las sucursales bancarias siguen siendo una pieza clave en la distribución general del dinero en efectivo en una economía y seguirán siendo necesarias en cualquier contexto de banca sin sucursales, aunque su número y ubicación puedan cambiar con el tiempo. Los organismos de regulación deberán actuar con flexibilidad en la manera en que regulen los canales bancarios de distribución tradicionales, incluso en los casos en que habiliten canales sin sucursales, tales como las agencias bancarias.

Además, los Gobiernos pueden ejercer sus facultades relacionadas con la contratación de servicios para acelerar la inclusión financiera. A medida que

proliferan los planes de protección social en respuesta a las necesidades constantes y las crisis, los Gobiernos pueden mejorar la coordinación entre los departamentos u organismos a cargo de los pagos sociales y aquellos responsables de la inclusión financiera. Para lograr dicha coordinación habrá que balancear el anhelo del Gobierno (en calidad de pagador) de reducir el costo a corto plazo que supone efectuar los pagos con los objetivos de la inclusión financiera, lo cual puede justificar que se realicen pagos mayores en el corto plazo para cubrir los costos tanto de la emisión de nuevos instrumentos a receptores que no tienen acceso a servicios bancarios como de la creación de la infraestructura necesaria para brindar dichos servicios.

Según el futurista William Gibson, el futuro ya está aquí, aunque mal distribuido. Esta afirmación describe el estado actual de la banca sin sucursales. Los pioneros de hoy en lugares como Brasil, Kenya, Filipinas y Sudáfrica ofrecen algunas pistas de cómo podría ser el mundo en el 2020. Por primera vez en la historia, es concebible que la mayoría de las personas en la mayoría de los lugares, incluidos los países de ingreso bajo, tengan acceso a modernos servicios de pago por medios electrónicos. Si ese fuera el indicador de la inclusión financiera, podemos encarar la presente década con optimismo.

Establecer autopistas de información para pagos electrónicos es una meta meritoria para estos 10 años, pero no suficiente. Las microfinanzas se fundan en la idea de que el uso de servicios financieros apropiados, en particular el ahorro y el crédito, pueden transformar la vida de las personas desatendidas y crear vías para salir de la pobreza. Los limitados y frágiles modelos de negocios de los primeros pioneros bien pueden restringir el alcance de los servicios financieros ofrecidos. Y los actuales marcos reguladores tal vez no permitan a los proveedores ampliar sus actividades más allá de ofrecer estos servicios o permitir que otros proveedores accedan a las nuevas autopistas electrónicas para la realización de pagos.

En comparación con la década pasada, la inclusión financiera puede enfrentar más obstáculos en los

próximos 10 años como resultado de los factores que hemos destacado en este artículo. Sin embargo, el mayor uso de los canales de banca sin sucursales ayudará a impulsar la trayectoria de la inclusión. Las decisiones críticas que adopten los Gobiernos y el sector privado determinarán la magnitud de ese impulso.

Bibliografía

Banco Central do Brasil. "Correspondentes no país", descargado el 15 de julio de 2009 desde <http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>.

Banco Mundial. 2009. "Safety nets and the current economic crisis". Presentación en PowerPoint.

Banco Mundial. 2008a. *Finance for All: Policies and Pitfalls in Expanding Access*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. 2008b. *Global Economic Prospects: 2009*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. 2008c. *Migration and Remittances Factbook*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Banco Mundial. 2008d. "Payment Systems Worldwide: A Snapshot. Outcomes of the Global Payment Systems Survey 2008". Washington, D.C.: Banco Mundial.

Bankable Frontier Associates. 2009. "The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa". Johannesburgo: FinMark Trust.

Base de datos internacional de la Oficina del Censo de los Estados Unidos, consultada el 1 de septiembre de 2009 en <http://www.census.gov/ipc/www/idb/index.php>.

Basu, Moni y Faith Karimi. 2009. "Solar cell phones take off in developing nations". CNN.com, 21 de agosto.

Business Daily. 2009. "M-PESA technical hitch causes panic among customers". 4 de agosto.

CGAP. 2009. *Financial Access 2009: Measuring Financial Inclusion around the World*. Washington, D.C.: CGAP.

- CGAP. 2007. "Banking Agents". Presentación en PowerPoint. <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.1029/>.
- DFID. 2009. "Eliminating World Poverty: Building our Common Future". <http://www.dfid.gov.uk>.
- División de Población de las Naciones Unidas. 2007. "World Urbanization Prospects: The 2007 Revision". Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- FEBREBAN. 2009. "Bancarizacao Coletiva: O Sector Bancario em Numeros". Presentación en PowerPoint.
- FinMark Trust. 2008. "FinScope 2008 Launch Presentation". Johannesburgo: FinMark Trust.
- FinMark Trust. 2003. *FinScope 2003 Findings Brochure*. Johannesburgo: FinMark Trust.
- Fiszbein, Ariel y N. Schady. 2009. *Conditional Cash Transfers: Reducing Present and Future Poverty* World Bank Policy Research Report Series. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Fowler, Judge y John Hickey. 1995. "The Branch Is Dead! Long Live the Branch". *ABA Banking Journal*, Vol. 87.
- FNB. 2006. "FNB Cellphone Banking profitable a year ahead of target". <https://www.fnb.co.za/news/archive/2006/20060223cellphone.html>.
- FSD Kenya. 2009a. "The state of financial service delivery in Kenya today". Presentación en la conferencia "The Future of Financial Service Delivery in Kenya" del 22 de mayo, patrocinada por el Banco Central de Kenya y FSD Kenya.
- FSD Kenya. 2009b. "The Performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence from a Household Survey". Presentación en la Mobile Money Summit, en junio.
- Garcia-Swartz, Daniel, Robert Hahn y Ann Layne-Farrar. 2006. "The move toward a cashless society: A closer look at payment instrument economics". *Review of Network Economics* 5:2.
- Gartner. 2009. "Forecast: Mobile Devices Worldwide, 2003–2013". Stamford, CT: Gartner.
- Glaessner, Thomas C., Tom Kellermann y Valerie McNevin. "Electronic Safety and Soundness: Securing Finance in the New Age". Washington, D.C.: Banco Mundial.
- González, Adrián. 2008. "How many borrowers and MFIs exist?". 31 de diciembre. Washington, D.C.: The Microfinance Information Exchange.
- ITU. 2009. "Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers" (1998-2008). <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Indicators/Indicators.aspx>.
- Ivatury, Gautam e Ignacio Mas. 2008. "Las primeras experiencias con la banca sin sucursales". *Enfoques* n.º 46. Washington, D.C.: CGAP.
- Ivatury, Gautam y Mark Pickens. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers". Washington, D.C.: CGAP, Vodafone Group Foundation y Fundación de las Naciones Unidas (en colaboración con FinMark Trust).
- Jackson, Eric. 2004. *The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia and the Rest of Planet Earth*. Los Angeles: World Ahead Publishing, Inc.
- Kelly, Eamonn. 2005. *Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World*. Filadelfia: Wharton.
- Kok, Low Siang. 2001. "Singapore Electronic Legal Tender (SELT)". En *The Future of Money*. París: OCDE.
- Kumar, Anjali. 2005. *Access to Financial Services in Brazil*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Kunkel, Peter E. 2008. "How Jesse James, the Telegraph, and the Federal Reserve Act of 1913 Can Help the Army Win the War on Terrorism: The Unrealized Strategic Effects of a Cashless Battlefield". *Military Review: The Professional Journal of the U.S. Army*, noviembre-diciembre.

- Littlefield, Elizabeth, Bridget Helms y David Porteous. 2006. "Financial Inclusion 2015: Four Scenarios for the Future of Microfinance". Focus Note 39. Washington, D.C.: CGAP.
- Lombard, Charl. (2009). "SA teens prefer MXit to Facebook, Google". 1 de junio de 2009, IT News Africa.
- Mas, Ignacio y Sarah Rotman. 2008. "Going Cashless at the Point of Sale: Hits and Misses in Developed Countries". Focus Note 51. Washington, D.C.: CGAP.
- Mas, Ignacio y Hannah Siedek. 2008. "Servicios bancarios a través de redes de establecimientos minoristas". Enfoques n.º 47. Washington, D.C.: CGAP.
- Morawczynski, Olga. 2007. "Innovations in Mobile Banking: The Case of M-PESA". First National Consultative Forum on Microfinance.
- Oliver Wyman. 2007. "Sizing and Segmenting Financial Needs of the World's Poor". Fundación Bill y Melinda Gates.
- Papadopoulos, Georgios. 2007. "Electronic money and the possibility of a cashless society". Documento de trabajo 18.02.2007. Rotterdam: Jan Van Eyck Academie; Erasmus University, febrero. PC World. 2000. "Message in your pocket". 22 de marzo.
- Pickens, Mark. De próxima aparición. "Window onto Unbanked Consumers: Mobile Money in the Philippines". Brief. Washington, D.C.: CGAP.
- Pickens, Mark, David Porteous y Sarah Rotman. De próxima aparición. "Banking the Poor through G2P Payments". Focus Note. Washington, D.C.: CGAP y DFID.
- Ramji, Minakshi. 2009. "Financial Inclusion in Gulbarga: Finding Usage in Access". Serie de documentos de trabajo n.º 26. Chennai: IFMR Centre for Microfinance.
- Rhyne, Elizabeth. 2009. *Microfinance for Bankers and Investors: Understanding the Opportunities and Challenges of the Market at the Bottom of the Pyramid*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Schäfer, Stefan. 2008. Mobility of bank customers in the EU: Much ado about little". EU Monitor No. 60. Francfort: Deutsch Bank Research.
- Taleb, Nassim N. 2007. "The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable". Nueva York: Random House.
- The Citizen. 2009. "Big SMS banking scam exposed". 12 de julio.
- Thyagarajan, S. y Jayaram Venkatesan. 2009. "Cost-Benefit and Usage Behaviour Analysis of No Frills Accounts: A Study Report on Cuddalore District". Pune y Chennai: College of Agricultural Banking e IFMR Centre for Microfinance.
- Van Hove, Leo. 2003. "Making e-money legal tender: pros & cons". Bruselas: Universidad Libre de Bruselas, septiembre.
- Vecchiato, Paul. 2009. "MXit becomes teacher's pet". 20 de abril. <http://www.itweb.co.za/sections/telecoms/2009/0904201036.asp?S=Cellular&A=CEL&O=FRGN>.
- Wall Street Journal Market Watch. 2009. "Bank of America to close 10% of branches". 28 de julio. <http://www.marketwatch.com/story/bank-of-america-to-close-10-of-branches-wsj-2009-07-28>.
- Western Union. 2008. Annual Report. Englewood, Calif.: Western Union.
- Wireless Federation. 2009. "M-PESA still not profitable". 7 de mayo. <http://wirelessfederation.com/news/15801-M-PESA-still-not-profitable-despite-high-growth-rate-safaricom-ceo/>.
- Wireless Intelligence. 2009 "Data tables". Consultado el 15 de julio. www.wirelessintelligence.com.
- Young, Brett. 2009. "Nokia to Launch Mobile Financial Service" Reuters, 26 de agosto.

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

El CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

Todas las publicaciones del CGAP se pueden encontrar en su sitio web: www.cgap.org.

CGAP
 1818 H Street, NW
 MSN P3-300
 Washington, DC
 20433 EE. UU.

Teléf.: 202-473-9594
 Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org
 © CGAP, 2009

Los autores de este número de *Enfoques* son Mark Pickens (CGAP), David Porteous (Bankable Frontier Associates) y Sarah Rotman (CGAP). El Comité Directivo de Anu Bajaj del DFID, y Tim Lyman y Steve Rasmussen del CGAP aportaron valiosas orientaciones durante el proyecto. Además de las numerosas personas que participaron en las entrevistas y talleres organizados en diferentes países, los

autores desean agradecer las indagaciones y consejos del grupo de investigación, integrado por Johann Bezuidenhout y David Kim de Bankable Frontier Associates, Paul Makin de Consult Hyperion, Gautam Ivatury de Signal Point Partners, y Mark Fleming de Frontier Ventures. El Programa de Tecnología del CGAP es cofinanciado por la Fundación Bill y Melinda Gates.

La referencia bibliográfica sugerida para este número de *Enfoques* es la siguiente:

Pickens, Mark, David Porteous y Sarah Rotman. 2009. "Casos hipotéticos sobre la banca sin sucursales en 2020". *Enfoques* n.º 57. Washington, D.C.: CGAP.

