

Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones microfinancieras

Guía técnica para el desarrollo y la realización
de transferencias monetarias

Diciembre de 2007



El Grupo Consultivo de Ayuda
a la Población Pobre (CGAP)

*Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones
microfinancieras — Guía técnica para el desarrollo y la realización
de transferencias monetarias* puede descargarse del sitio web del
CGAP (<http://www.cgap.org/>) publications page.

© 2008 Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre

Todos los derechos reservados.

Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre
1818 H Street, N.W.
Washington, DC 20433

Internet: www.cgap.org

Correo electrónico: cgap@worldbank.org

Teléfono: +1.202.473.9594

Índice

Agradecimientos	9
Prefacio	11
Resumen	13
Acerca de esta guía	15
Capítulo 1: Oportunidades del mercado de las transferencias monetarias	
transferencias monetarias	17
El mercado de las transferencias monetarias	17
Capítulo 2: Funcionamiento de las transferencias monetarias	22
Instrumentos de pago	22
La cadena de valor de las transferencias monetarias	22
Marketing y venta de productos de transferencia	23
Generación y financiación	25
Selección del mecanismo de transferencia	25
Financiación de la transferencia monetaria	25
Generación de la transferencia	26
Envío, compensación y liquidación de las órdenes de transferencia	26
Recepción de una orden de transferencia monetaria	28
Pago de una orden de transferencia monetaria	30
Servicio al cliente	30
Capítulo 3: Modelos de negocio en el sector de las transferencias monetarias	
transferencias monetarias	32
Enfoque directo	36
Asociaciones	39
Asociaciones sencillas	40
Asociaciones múltiples	41
Socios potenciales	42
Empresas de servicios de transferencia monetaria	42
Pequeñas empresas de servicios de transferencia monetaria	45

Entidades bancarias asociadas	45
El enfoque de consorcio	47
Capítulo 4: Desarrollo de un negocio de transferencias monetarias	49
Valoración	49
El entorno	50
Evaluación interna	52
Establecimiento de una estrategia	52
Establecimiento de objetivos	53
Determinación de las ventajas competitivas	53
El producto correcto y el mercado adecuado	55
Desarrollo de productos de transferencia	58
Desarrollo de productos	59
Preferencias de los clientes	61
Fijación de precios	63
Promoción de productos	64
Creación de capacidad institucional	66
Desarrollo de una política de transferencia monetaria	66
Establecimiento de canales de distribución	70
Gestión de riesgos	71
Retos que plantea la gestión monetaria	72
Retos que plantea la gestión de la información	75
Problemas que plantea el servicio al cliente	75
Problemas que plantean los medios de pago	77
Problemas planteados por el cumplimiento de legislación aplicable	79
Problemas que plantean las asociaciones	80
Capítulo 5: Negociación de asociaciones	83
Los dos lados de la mesa	83
La perspectiva de la empresa de servicios de transferencia monetaria	83
¿Qué busca una empresa de servicios de transferencia monetaria en un socio?	83
La perspectiva de la IMF	85
Lo que la IMF debe saber acerca de un socio	85

Fase 1: recopilación de información y clasificación de las empresas de servicios de transferencia monetaria que sean socios potenciales	86
Fase 2: establecimiento de contactos con socios potenciales y verificación de la diligencia debida	88
Solicitud de información adicional a la empresa de servicios de transferencia monetaria	88
Facilitar información	88
Fase 3: Negociación del contrato	89
Debate acerca de las fortalezas	90
Negociación de las condiciones de las comisiones	90
Negociación de otras condiciones	91
Conclusiones finales	93
Anexo 1: Aspectos fundamentales de las transferencias monetarias minoristas: sistemas e instrumentos de pago	94
Transferencia de fondos	94
Tipos de transferencias de fondos	96
Sistemas de pago minoristas	97
Instrumentos de pago	99
Pagos y transferencias en efectivo	99
Pagos y transferencias basados en papel	100
Pagos y transferencias mediante tarjetas	103
Pagos y transferencias electrónicos	108
Anexo 2: Canales financieros formales e informales	115
Canales financieros formales	115
Canales financieros semiformales	115
Canales informales	116
Anexo 3: Resumen: principios generales para la provisión de servicios de remesas internacionales	119
Principios generales	120
Anexo 4: Lista de verificación	123

Anexo 5: Cómo seleccionar un socio: guía de referencia rápida	128
Referencias bibliográficas	131
Sitios web que ofrecen información adicional sobre las transferencias monetarias	134
Índice de cuadros	
Cuadro 1: Preferencias de los clientes con respecto a los servicios de transferencia monetaria	62
Cuadro 2: Usos de las transferencias de fondos	95
Cuadro 3: Correspondencia entre medios de pago y tipos de dinero	98
Cuadro 4: Comparación entre tarjetas de crédito, de débito y de prepago	107
Cuadro 5: Resumen: ventajas e inconvenientes de los mecanismos de transferencia monetaria para los clientes y las entidades financieras asociadas	114
Índice de recuadros	
Recuadro 1: Campaña de marketing dirigido a los emisores realizada por Fonkoze en Haití	23
Recuadro 2: Fonkoze ofrece tarjetas monedero	29
Recuadro 3: Buscar varios modelos: Banrural en Guatemala	33
Recuadro 4: Las redes postales ofrecen diversas opciones para la transferencia monetaria	34
Recuadro 5: Sistema de pago directo en las Filipinas y El Salvador	36
Recuadro 6: National Microfinance Bank of Tanzania: un actor dominante en el mercado de las transferencias nacionales	37
Recuadro 7: Fonkoze amplía su oferta de opciones de remesas	39
Recuadro 8: IRnet para mutuales de crédito	43
Recuadro 9: El banco ACLEDA de Camboya y sus actividades como banco corresponsal	46
Recuadro 10: La plataforma compartida de GiroNil para las transferencias monetarias en Egipto	47
Recuadro 11: Bansefi: una red para las IMF	48
Recuadro 12: WIZZIT: nuevas posibilidades, pero también nuevos retos	54
Recuadro 13: ARB/Ghana	57

Recuadro 14: SMEP presta servicios bancarios a los kenianos a través de los teléfonos móviles	66
Recuadro 15: La experiencia de una IMF consolidada en el cumplimiento de la normativa contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo	68
Recuadro 16: Sucursales compartidas: extensión de puntos de servicio	71
Recuadro 17: Seguridad física en zonas rurales: la experiencia de la AMUCSS	73
Recuadro 18: G-Cash y SMART Money	76
Recuadro 19: La tarjeta de débito de prepago de Alianza y la red “abierta” de envío de remesas	78
Recuadro 20: Gestión de riesgos	81
Recuadro 21: AMUCSS-Envíos Confianza: un consorcio local para IMF rurales	84
Recuadro 22: Cómo proteger los intereses de la IMF analizando todos los costos involucrados	90
Recuadro 23: Posibilitar el envío de remesas internacionales asequibles mediante tarjetas	104
Recuadro 24: G-Cash en Filipinas	112
Recuadro 25: Hawalas: un canal informal muy sofisticado	117

Índice de gráficos

Gráfico 1: Los países grandes reciben un mayor volumen de remesas en términos brutos, pero los pequeños son los que más reciben en términos de porcentaje del PIB*	18
Gráfico 2: Los países ricos son las mayores fuentes de remesas a los países desarrollados en volumen de dólares*	19
Gráfico 3: Cadena de valor del negocio de transferencias monetarias	22
Gráfico 4: Compensación y liquidación de transferencias monetarias	27
Gráfico 5: Cuota de mercado estimada de los proveedores internacionales de transferencias de persona a persona, 2003	44
Gráfico 6: Matriz DAFO	50
Gráfico 7: Estrategias genéricas de Porter*	53
Gráfico 8: Matriz de productos y mercados*	55
Gráfico 9: Proceso sistemático de desarrollo de productos*	59

Agradecimientos

Jennifer Isern (CGAP) ha dirigido la elaboración de la presente guía técnica sobre transferencias monetarias cuyos autores son, además de la propia Jennifer Isern, William Donges y Jeremy Smith. La labor investigadora de Jasmina Glisovic-Mezieres (CGAP) ha supuesto una aportación de gran utilidad. La edición de la guía técnica corrió a cargo de Chris Jarzombek y Paul Holtz.

El Grupo Asesor de esta iniciativa, creado en el mes de octubre de 2005, orientó su concepción inicial y revisó los borradores comentados del manual. Los miembros del Grupo Asesor son Vanessa Vizcarra Bianchi (MFIC), Massimo Cirasino (Banco Mundial), Anna Cora Evans (WOCCU), José Antonio García Luna (Banco Mundial), Dave Grace (WOCCU), Gautam Ivatury (CGAP), Tom Jahnes (Western Union), Tim Lyman (CGAP), Manuel Orozco (Diálogo Interamericano), Doug Pearce (DFID), Valsa Shah (DFID) y Gregory Watson (Banco Interamericano de Desarrollo).

Isern, Grace y Glisovic-Mezieres fueron los autores de la conferencia electrónica del CGAP sobre transferencias monetarias de marzo de 2006. Grace organizó esta conferencia, de cinco días de duración, en la que se abordaron las cuestiones operativas que se plantean a las instituciones de microfinanzas que ofrecen servicios de transferencia monetaria. La conferencia electrónica estuvo patrocinada conjuntamente por el CGAP, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/Fondo Multilateral de Inversiones.

En diciembre de 2006 se publicó un borrador del presente documento a fin de que las personas interesadas puedan enviar sus observaciones y comentarios. María Jaramillo (ACCION), Grace (WOCCU), Anne Hastings (Fonkoze/Haiti), Antonio García Luna (Banco Mundial), Massimo Cirasino (Banco Mundial), Vizcarra Bianchi (MFIC) e Ignacio Mas (CGAP) enviaron comentarios detallados sobre la guía técnica. Asimismo, los autores agradecen los comentarios y aportaciones en forma de cuadros de texto de Alex Berthauud (AMUCSS/México), Peter Van Roosmalen (Inclusion Group), Phyllis Mbugu (SMEP/Kenya), Randy Gutiérrez (Alianza Internacional), Julio Vega (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú), Ben Knoll (Grupo Express), Arun Kashyap (PNUD), Tom Jahnes (Western Union) y Martin Alsop (DFID).

Prefacio

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) ha elaborado la guía *Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones de microfinanzas* para ayudar a los proveedores de servicios financieros a determinar si les interesa ofrecer servicios de transferencia monetaria y, en caso afirmativo, a definir las estrategias, los productos y la estructura institucional necesarios para prestar con éxito dichos servicios.

El CGAP agradecerá los comentarios o las preguntas que se remitan en relación con la presente publicación (dirección: 1818 H Street N.W., Washington, DC 20433, Estados Unidos; fax: 202-522-3744).

Elizabeth Littlefield
Directora general
Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre

Resumen

Las transferencias monetarias, incluidas las remesas internacionales, constituyen un mercado mundial en plena expansión. En el año 2006, las remesas internacionales registradas oficialmente superaron los \$300.000 millones y cabe suponer que el importe de las remesas informales (aquéllas que no quedan registradas o que se realizan a través de instituciones no autorizadas) podría suponer \$150.000 millones más.

Dado el crecimiento de este mercado y su potencial de beneficios, se están introduciendo en el mercado de las transferencias monetarias empresas de todo tipo. Debido a la infraestructura necesaria, estas empresas no son solamente instituciones bancarias formales sino también empresas de telecomunicaciones, de software y hardware, así como gobiernos que son conscientes de la necesidad de establecer mecanismos reguladores y que conocen la oportunidad que ofrece este mercado de ampliar los servicios públicos.

Asimismo, este mercado representa una oportunidad única para que las instituciones de microfinanzas (IMF) crezcan y amplíen no solamente su negocio, sino también su misión. Las IMF que ya están prestando sus servicios a clientes de bajo ingreso se encuentran en una posición privilegiada para expandir dichos servicios; muchas de ellas están ubicadas en regiones en las que apenas hay instituciones que realicen transferencias monetarias. Si se diseñan correctamente, las transferencias monetarias pueden constituir un valioso servicio financiero para los clientes y generar ingresos adicionales para las IMF.

No obstante, un servicio de transferencia que no se haya diseñado o implantado correctamente podría plantear una gran cantidad de problemas a las IMF y no resultar rentable. Una IMF no debe limitarse a decidir ofrecer un producto de transferencia; en primer lugar, debe entender el mecanismo de funcionamiento de las transferencias (la forma en que los fondos pasan del remitente a la entidad liquidadora y de ella al receptor) y el entorno en el que tiene previsto ofrecer el producto.

El mercado de transferencias monetarias es complejo, puesto que se encuentra en un continuo proceso de cambio y crecimiento a medida que van entrando nuevos actores. Las IMF deben llevar a cabo un autoexamen crítico a fin de determinar si se encuentran preparadas para abordar el impacto del nuevo servicio. La oferta de este servicio exige un gran esfuerzo de desarrollo en todos los ámbitos del negocio, por ejemplo, recursos humanos, sistemas internos, servicio al cliente, marketing, asuntos jurídicos y gestión de riesgos. Ciertamente, la oferta del servicio de transferencias monetarias puede alterar radicalmente el funcionamiento de la IMF.

A menudo, la mejor opción es asociarse con una empresa especializada en servicios de transferencia monetarias, ya que dicha asociación puede ofrecer a la IMF una experiencia contrastada y ayudarla a superar los obstáculos.

Sin embargo, las asociaciones no están exentas de riesgos y ninguna relación comercial tiene el éxito asegurado.

Pese a estos grandes retos, han penetrado en este mercado IMF de todas formas y tamaños y han creado un entorno multifacético. Desde relaciones de cooperación bilaterales hasta grandes consorcios, estas instituciones han encontrado numerosas vías para convertir sus puntos débiles en puntos fuertes. Desde la banca telefónica hasta la virtual, ofrecen productos y servicios novedosos y cada vez más creativos. Las IMF bien informadas que, tras realizar un ejercicio de reflexión, se han introducido en el negocio de las transferencias monetarias han descubierto que los beneficios, tanto en su cuenta de resultados como en las vidas de sus clientes, compensan de sobra los riesgos.

Pese a que el mercado de las transferencias monetarias ofrece unas oportunidades muy tentadoras para los proveedores de servicios financieros, los riesgos pueden ser elevados. La finalidad de la guía *Aplicación de las transferencias monetarias a las instituciones de microfinanzas* es ayudar a los proveedores de servicios financieros a determinar si les interesa ofrecer servicios de transferencia monetarias y, en caso afirmativo, a definir las estrategias, los productos y la estructura institucional necesarios para prestar con éxito dichos servicios.

La presente guía se dirige en primer lugar a los proveedores de servicios financieros, como las instituciones de microfinanzas (IMF) y otras que prestan servicios a clientes de bajo ingreso. Entre las IMF cabe mencionar cooperativas financieras, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones financieras especializadas, instituciones financieras no bancarias y cajas de ahorro. El objetivo de la guía es ayudar a los gerentes y directores de alto nivel a establecer nuevos servicios de transferencia monetaria o a mejorar los actuales. No obstante, esta guía también puede resultar útil a las autoridades económicas, los organismos reguladores, las entidades de financiamiento u otros actores involucrados en el mercado de transferencias monetarias.

La guía se ha organizado en cinco capítulos; la primera mitad del documento es de carácter informativo (*¿en qué consiste el negocio de las transferencias monetarias?*) y la segunda tiene un carácter orientativo (*cómo poner en marcha un negocio de transferencia monetaria*).

En el “**Capítulo 1: Oportunidades del mercado de las transferencias monetarias**” se ofrece una visión general de este mercado, haciendo especial hincapié en las tendencias recientes de las remesas financieras.

Las transferencias monetarias formales conllevan un complejo proceso desde el remitente hasta el receptor. En el “**Capítulo 2: Funcionamiento de las transferencias monetarias**” se explica detalladamente dicho proceso.

Las IMF pueden elegir entre diversos modelos de negocio. En el “**Capítulo 3: Modelos de negocio en el sector de las transferencias monetarias**” se describen los modelos de negocio básicos para las IMF que participan en el mercado de las transferencias monetarias y se analizan las ventajas y los inconvenientes de cada uno de ellos.

Para iniciar con éxito un negocio de transferencia monetaria es preciso replantearse las prácticas actuales o crear otras nuevas. En el “**Capítulo 4: Desarrollo de un negocio de transferencias monetarias**” se ofrecen algunas pautas para fijar los objetivos estratégicos, un proceso para evaluar el grado

de preparación de las IMF para introducirse en este mercado y directrices para desarrollar una infraestructura adecuada.

Las alianzas que permiten a las IMF ofrecer servicios de transferencia monetaria tal vez constituyan la mejor opción para aquellas instituciones que se introduzcan por primera vez en el mercado. Su clientela, así como su ubicación y su actual infraestructura de distribución podrían convertirlas en socios atractivos para los operadores internacionales de transferencias monetarias. A su vez, las redes de los operadores internacionales, el acceso a los mercados de divisas y su experiencia en gestión de riesgos pueden reducir tanto el costo como el riesgo que entraña para una IMF la penetración en este mercado. En el **“Capítulo 5: Negociación de asociaciones”** se proporcionan instrucciones explícitas para el establecimiento de alianzas favorables.

El **“Anexo 1: Aspectos fundamentales de las transferencias monetarias minoristas: servicios e instrumentos de pago”** es una guía introductoria a este sector. Se recomienda encarecidamente a los lectores que no estén familiarizados con las transferencias monetarias que lean el Anexo 1 antes que los capítulos principales de la guía, ya que en dicho Anexo figuran definiciones y conceptos básicos relativos a la terminología empleada en la guía. En el **“Anexo 2: Canales financieros formales e informales”** se ofrece un análisis comparativo, con varios ejemplos, de los diversos canales financieros formales, semiformales e informales. En el **“Anexo 3: Resumen: principios generales de las remesas internacionales”** se presenta una serie de pautas desarrolladas por el Banco Mundial y el Banco de Pagos Internacionales del Comité sobre los Sistemas de Pago y de Liquidación (CSPL) para la creación de mejores mercados para las remesas financieras. El **“Anexo 4: Lista de verificación de capital”** es una herramienta que las IMF pueden utilizar para evaluar sus puntos fuertes y sus puntos débiles antes de introducirse en el mercado de las transferencias monetarias. De forma similar, en el **“Anexo 5: Elección de un socio: guía de referencia rápida”** se incluye una sencilla lista de verificación de la información que debe tenerse en cuenta a la hora de evaluar a un posible socio.

Aunque esta guía pretende ser lo más completa posible, el ámbito de las transferencias monetarias es muy extenso y evoluciona rápidamente, por lo que cada IMF deberá comparar la información incluida en la guía con la realidad de los mercados en los que opere.

Capítulo 1:

Oportunidades del mercado de las transferencias monetarias

Los proveedores de servicios financieros que prestan sus servicios a las poblaciones pobres se han visto atraídos por el mercado de transferencias monetarias, el cual les ofrece la oportunidad de cumplir sus objetivos financieros y sociales. Al tratarse de productos sujetos a comisiones, este mercado puede generar ingresos e impulsar la cuenta de resultados. Habida cuenta de que las instituciones de microfinanzas (IMF) a menudo prestan servicio a clientes de bajo ingreso y a clientes que residen en zonas geográficas con una oferta insuficiente de este tipo de servicios, las transferencias monetarias también contribuyen a los objetivos sociales de las IMF, al permitir a éstas ofrecer un servicio adicional demandado por los clientes de bajo ingreso, por lo general a un costo inferior al de los proveedores principales (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Los índices de acceso a los servicios bancarios siguen siendo bastante reducidos, en particular en África, donde sólo una persona de cada cinco tiene acceso a una cuenta bancaria. Los resultados de un estudio realizado recientemente en América Latina muestran que sólo una tercera parte de los receptores de transferencias monetarias utiliza una cuenta bancaria (Orozco, 2006). Dados los bajos niveles de utilización de los servicios bancarios entre los clientes de este servicio y la penetración de las IMF en mercados no bancarizados, éstas se encuentran en una posición privilegiada para rentabilizar su participación en el mercado de las transferencias monetarias.

EL MERCADO DE LAS TRANSFERENCIAS MONETARIAS

En el sector de las transferencias monetarias interviene un amplio abanico de actores que realizan pagos en el ámbito nacional e internacional. En 2001, los pagos transfronterizos superaron, a escala mundial, la cifra de \$330 billones y se estima que esta cantidad aumentará hasta los \$604 billones para 2011. Asimismo, se calcula que en 2001 se efectuaron pagos nacionales por valor de \$1.447 billones. Se prevé que esta cifra aumente hasta los \$2.417 billones para 2011 (Boston Consulting Group, 2003). Históricamente, las estadísticas oficiales no han contabilizado —o incluso han ignorado— los flujos de transferencias internacionales procedentes de personas migrantes o las remesas internacionales. En 2006, las estadísticas oficiales registradas en los bancos centrales estimaban que las remesas internacionales de migrantes alcanzaban un volumen de \$206.000 millones. No obstante, es un hecho generalmente reconocido que los flujos reales pueden estar subestimados en un 50%. Un estudio independiente llevado a cabo en 2007 por la entidad multidonante Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas (FFR)¹ estimó que, en 2006, los flujos totales de remesas internacionales (tanto formales como informales) con destino a los países en

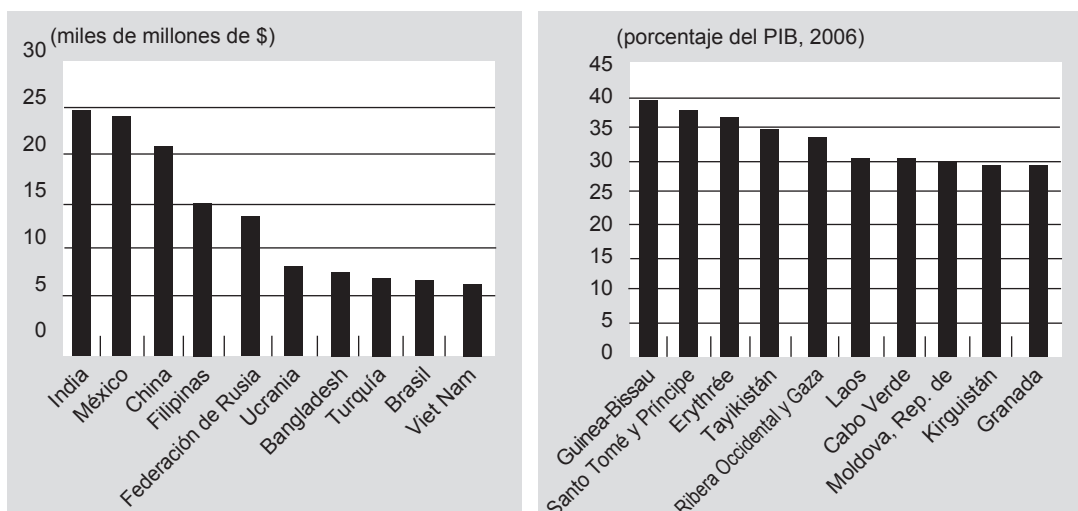
¹ La FFR es un fondo multidonante compuesto por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, el CGAP, la Unión Europea, la IMF del Banco Interamericano de Desarrollo, el FNUDC, el Gobierno de España y el Gobierno de Luxemburgo. FFR funciona en la sede del FIDA en Roma. Para más información, por favor visite la página: <http://www.ifad.org/events/remittances/index.htm>.

desarrollo supusieron \$300.000 millones, lo que representa probablemente más de \$1.500 millones de transacciones de \$100, \$200 o \$300. Los datos disponibles ponen de manifiesto que se trata de un mercado enorme.

Las remesas constituyen una de las mayores fuentes de financiación externa para los países en desarrollo, que a menudo supera con creces el volumen de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD). De las cifras relativas a 2006 se desprende que las remesas internacionales enviadas a África ascendieron en total a \$38.000 millones, cifra equivalente a la totalidad de la inversión extranjera directa (IED) realizada en dicho continente. Estas remesas representaron un 80% de todos los flujos de IED destinados a los países en desarrollo de Europa del Este. Asimismo, las remesas suponían una buena parte del PIB de Asia (\$114.000 millones), América Latina y el Caribe (\$68.000 millones) y las economías en desarrollo de Oriente Próximo (\$28.000 millones).²

Estos enormes volúmenes a escala mundial, las remesas y otros tipos de transferencias monetarias atraen cada vez más la atención del sector privado, los gobiernos y las agencias de desarrollo. Este mercado se dirige a todo tipo de clientes, personas físicas, empresas y gobiernos. Tanto en el caso de las transferencias monetarias nacionales como de las internacionales, los clientes de todos los niveles sociales utilizan una amplia variedad de servicios, que incluyen canales formales muy regulados y otros informales no regulados (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005). Las personas emplean las transferencias monetarias con múltiples fines: desde el pago de sus facturas cotidianas hasta necesidades monetarias específicas en un momento dado, o el envío de dinero por parte de personas que se encuentran en países más desarrollados a sus familias que residen en sus países de origen (remesas).

Gráfico 1: Los países grandes reciben un mayor volumen de remesas en términos brutos, pero los pequeños son los que más reciben en términos de porcentaje del PIB*



*Adaptado de la Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas, 2007

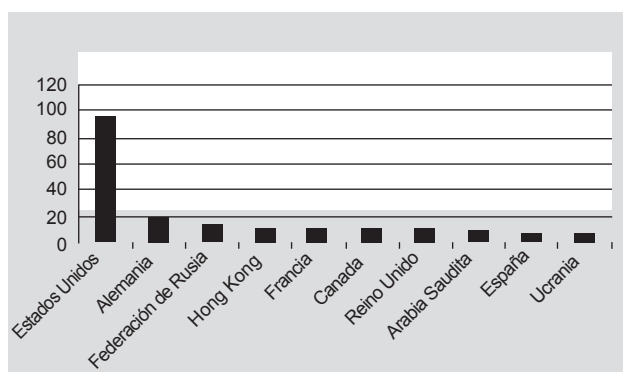
² La OCDE estima que la ayuda prestada por los principales donantes del mundo a los países en desarrollo de todo el planeta ascendió a \$103.900 millones en 2006 (OCDE 2006).

Entre los diversos productos de transferencia monetaria, las remesas internacionales han sido objeto de una mayor atención. Los tres principales destinatarios de remesas internacionales en 2006 fueron la India (\$24.504 millones), México (\$24.354 millones) y China (\$21.075 millones), aunque otros países de menor tamaño ocupan los primeros lugares de la lista en cuanto al porcentaje del PIB que representan las remesas recibidas: Guinea-Bissau (48,7% del PIB), Santo Tomé y Príncipe (39%), Eritrea (37,9%) y Tayikistán (36,7%). Según se desprende de los nuevos datos desarrollados por la FFR, la mayoría de los países ubicados en la mayor parte de las regiones en desarrollo registran unos flujos de entrada de remesas anuales superiores a los \$1.000 millones: Asia y Oceanía (17 países), América Latina y el Caribe (13 países), Europa (12 países) y Oriente Medio (nueve países). Otros 18 países africanos recibieron más de \$500 millones en remesas internacionales documentadas oficialmente (Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas, 2007).

Los países ricos y las economías en transición constituyen la principal fuente de remesas que reciben los países en desarrollo, tal como puede apreciarse en el Gráfico 2. Los Estados Unidos son, con diferencia, la fuente más importante, con unos flujos de salida próximos a los \$95.000 millones, seguidos de Alemania y la Federación de Rusia. Existe la creencia generalizada de que los flujos migratorios se producen de sur a norte y de que los de remesas van en sentido inverso. Se estima, sin embargo, que la migración sur-sur es *al menos* tan importante como la sur-norte, y que las remesas sur-sur representan entre un 30% y un 45% del total de remesas recibidas en el sur (Ratha, 2005). Además, la migración interna (la que se produce dentro de un país) está creciendo a escala mundial, especialmente de las zonas rurales a las urbanas. A modo de ejemplo cabe citar que, en 2005, cerca de 100 millones de personas se registraron oficialmente en China como migrantes nacionales por razones de trabajo (Cheng y Xu, 2005).

Desde un punto de vista cualitativo, las remesas internacionales son diferentes de otras fuentes de financiación para el desarrollo. Ambos tipos de remesas son relativamente estables y de naturaleza anticíclica, puesto que los migrantes

Gráfico 2: Los países ricos son las mayores fuentes de remesas a los países desarrollados en volumen de dólares*



* Adaptado de la Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas, 2007

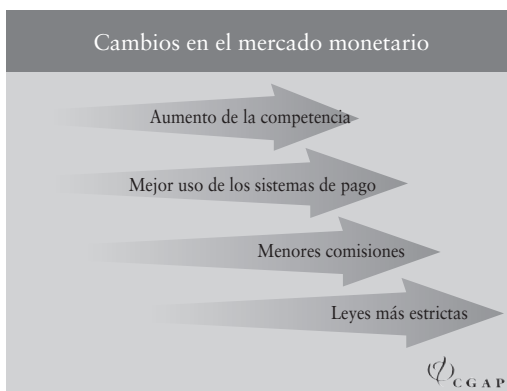
tienden a enviar un mayor volumen de remesas en periodos de crisis económica en sus países de origen. Como las remesas representan dinero privado que una persona envía a otra, benefician directamente a las personas de bajo ingreso y, por lo general, a petición de éstas. Las empresas internacionales especializadas en servicios de transferencia monetaria han dominado el mercado mundial durante muchos años, aunque otros proveedores nacionales y regionales de menor tamaño han comenzado a explorar el potencial que ofrece este mercado (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Aunque el mercado de las remesas internacionales y otros tipos de transferencias tiene un tamaño considerable, el potencial de las transferencias monetarias nacionales es aún mayor, y en muchos países está creciendo rápidamente a medida que un mayor número de países va desarrollando su infraestructura nacional de pagos por medios electrónicos. Para la mayoría de las instituciones de microfinanzas, la posibilidad de ofrecer servicios de transferencias monetarias nacionales representa una gran oportunidad y tal vez plantee menos problemas que los que plantean los servicios de transferencias internacionales (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

El sector de las transferencias monetarias está cambiando a gran velocidad.

Entre los cambios más importantes que se han producido en los últimos cinco años, pueden citarse los siguientes:

- **Aumento de la competencia** entre las empresas autorizadas de servicios de transferencia monetaria a medida que nuevas empresas se han ido introduciendo en los mercados internacionales, regionales y nacionales.



- **Mejor uso de los instrumentos de pago existentes**, como los pagos a través de tarjeta, teléfono o Internet.
- **Menores comisiones** sobre las operaciones de transferencia monetaria como resultado del aumento de la competencia. En América Latina, por ejemplo, se estima que el costo de realizar una transferencia internacional por un importe de \$200 ha disminuido de más de un 15% a menos de un 5,6% entre 2001 y 2005 (Orozco, 2006).³ La reducción de precios está afectando también a otros mercados tanto nacionales como internacionales, lo que tiene importantes consecuencias para las IMF que pretendan introducirse en este mercado.

- **Normativa más estricta**, por parte de las autoridades nacionales e internacionales, contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo (NBD/CFT). En muchos países, no se permite a las IMF realizar operaciones monetarias ni acceder a los sistemas de pagos. No obstante, algunos países comienzan a abrir sus sistemas de pagos a determinadas IMF reguladas y de mayor tamaño.

El mercado de las transferencias monetarias ofrece a estas instituciones tentadoras oportunidades para atraer a nuevos clientes, aumentar la fidelidad de los existentes y obtener ingresos adicionales. No obstante, al evaluar el potencial de las transferencias monetarias, las IMF deben proceder con cautela. Deberían tener en cuenta la experiencia de otras instituciones que se introdujeron en este mercado antes que ellas.

El establecimiento de una alianza con una empresa especializada en servicios de transferencia monetaria tal vez represente la mejor opción para las IMF que entran en este mercado por primera vez, especialmente en el caso de las transferencias monetarias internacionales. La clientela, la ubicación y la actual infraestructura de distribución de las IMF son factores que podrían convertirlas en socios muy atractivos para las empresas de servicios de transferencia monetaria. A su vez, las redes de pago internacionales, el acceso a los mercados de divisas y la experiencia de estas empresas en gestión de riesgos pueden reducir el costo y los riesgos que entraña para una IMF la penetración en este mercado.

El mercado de transferencias monetarias nacionales es el mercado preferente de las IMF. Este sector está empezando a manejar información más fiable sobre las transferencias internacionales, pero la información disponible sobre las transferencias nacionales es muy escasa. Pese a ello, es evidente que el volumen de estas últimas, incluyendo las remesas de una persona a otra, es mucho mayor. Las instituciones que cuentan con cobertura a escala nacional se encuentran bien situadas para ofrecer servicios nacionales. Si bien es cierto que este servicio plantea muchos de los problemas que plantea el de las transferencias internacionales, la puesta en marcha y la gestión de las transferencias nacionales pueden resultar mucho más fáciles.

³ El descenso real del precio varía notablemente y depende del número de empresas especializadas en transferencias monetarias y del nivel de competencia existente tanto en los países emisores como en los receptores.

Capítulo 2:

Funcionamiento de las transferencias monetarias

INSTRUMENTOS DE PAGO

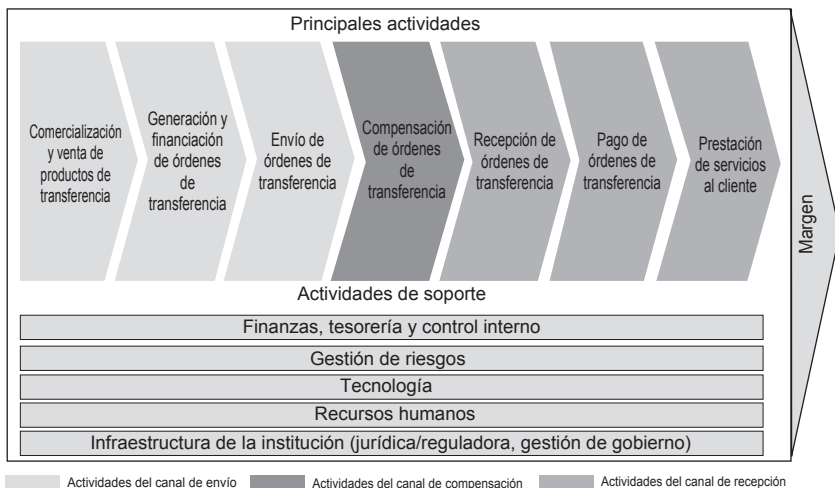
Las transferencias de fondos y los instrumentos de pago adoptan múltiples formas. Las transferencias pueden ser formales y realizarse a través de canales bancarios establecidos, o bien ser informales y servirse de un intermediario (hawaladar). Los fondos pueden transferirse utilizando un medio de baja tecnología o un medio electrónico de alta tecnología que requiera una extensa red de centros de liquidación y cámaras de compensación. En este capítulo se analiza el proceso de transferencia monetaria a través de los canales formales que son, a su vez, los más sofisticados. El capítulo ofrece una visión general de cada fase del proceso a fin de que las instituciones de microfinanzas conozcan mejor los mecanismos que hay detrás de los productos de transferencia monetaria.

En el “Anexo 1: Aspectos fundamentales de las transferencias monetarias minoristas” se ofrece información más detallada sobre los instrumentos de pago.

LA CADENA DE VALOR DE LAS TRANSFERENCIAS MONETARIAS

Todos los pasos de una transacción de transferencia monetaria se unen en la cadena de valor que muestra el Gráfico 3. Garantizando la eficiencia y la eficacia en cada uno de los pasos de esta cadena de valor, las IMF podrán generar un valor óptimo para sus clientes y lograrán el éxito con sus productos de transferencia monetaria. Aunque es posible que las IMF no dispongan de un control total sobre todos y cada uno de los pasos de la cadena de valor —especialmente si establecen una alianza empresarial con una empresa especializada en servicios de transferencia monetaria—, es importante que comprendan todo el proceso involucrado en estas transferencias.

Gráfico 3: Cadena de valor del negocio de transferencias monetarias



Marketing y venta de productos de transferencia

El marketing resulta particularmente complicado en el caso de las transferencias monetarias, puesto que es preciso tener en cuenta tanto al cliente emisor como al receptor.⁴ Una de las mejores estrategias de las que disponen las IMF es el marketing dirigido a segmentos concretos de clientes (como, por ejemplo, comunidades étnicas en el caso de las remesas, trabajadores asalariados para los pagos mensuales regulares, padres con hijos para el pago de las tasas escolares, etc.).

En los mercados en los que existen numerosas opciones de transferencia, la información de marketing puede confundir a los clientes, además de ser, en muchas ocasiones, superficial. Las instituciones de éxito especifican las ventajas que ofrecen sus productos (por ejemplo, rapidez, comodidad y precio) y resaltan esas características en sus campañas publicitarias. En entornos en los que existen escasos servicios de transferencia, el marketing sirve para presentar el nuevo servicio a los clientes. En todos los casos, el marketing selectivo y continuo es la clave para atraer a los clientes.

Muchas instituciones receptoras subestiman el papel crucial que desempeña el marketing dirigido a los emisores en la generación de transferencias. Una de las principales vías que utilizan las empresas de servicios de transferencia monetaria para mantener su cuota dominante de mercado son las campañas publicitarias, convenientemente financiadas, a través de los medios de comunicación. Las IMF que se asocian con estas empresas se aprovecharán de sus esfuerzos publicitarios, pero las IMF que elijan otras opciones deberán compensar la ausencia de una maquinaria de marketing establecida (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Recuadro 1: Campaña de marketing dirigido a los emisores realizada por Fonkoze en Haití

El marketing dirigido a los emisores es fundamental para el éxito de los servicios de transferencia monetaria en los países receptores, aunque es muy fácil que se subestime su importancia. Fonkoze, IMF de Haití, aprendió esta lección cuando lanzó su propio servicio de transferencia monetaria de bajo costo en colaboración con un banco comercial de los Estados Unidos. Aunque negoció con el banco unas atractivas condiciones y generó un volumen de transacciones que le permitía cubrir los gastos, el nuevo producto de transferencia no produjo beneficios suficientes para invertir en la mejora del servicio.

Por consiguiente, Fonkoze diseñó una campaña de marketing dirigida a los emisores de la comunidad haitiana residente en los Estados Unidos. Inicialmente Fonkoze planeó producir anuncios que se emitirían a través de los servicios públicos, contratar publicidad selectiva tanto impresa como en cuñas de radio y realizar entrevistas radiofónicas en las ciudades de los EE.UU. con un mayor volumen de población haitiana. Sin embargo, la IMF muy pronto se dio cuenta de que este tipo de marketing resultaba caro y conseguía mejores resultados si trataba de generar conocimiento

⁴ Para obtener más información sobre el marketing, la iniciativa Microsave constituye un recurso excelente (<http://www.microsave.org>). El Portal de las microfinanzas (<http://www.microfinancegateway.org>) ofrece orientaciones adicionales sobre marketing.

del mercado que si buscaba modificar el comportamiento de los clientes. Como el original servicio de transferencia monetaria de Fonkoze funcionó de un modo bastante diferente del de una empresa típica de servicios de transferencia monetaria (el cliente envía por correo un cheque al banco estadounidense socio de Fonkoze en los EE.UU., el cual, a continuación, envía los fondos a la IMF de Haití), precisaba de una campaña de marketing capaz de convencer a los clientes potenciales para que actuaran de manera distinta, en lugar de limitarse a cambiar de proveedores de servicios.

Asimismo, la IMF necesitaba superar la imagen de falta de fiabilidad que suelen tener entre muchos haitianos residentes en el extranjero las pequeñas instituciones que ofrecen servicios de bajo costo. El resultado de todo ello fue una innovadora campaña de “días dedicados a las familias” en las sucursales de Fonkoze en Haití, durante los cuales la institución alquiló cibercafés y ofreció a sus clientes llamadas gratuitas de cinco minutos de duración a los Estados Unidos. Asimismo, regaló llamadas telefónicas gratuitas a personas que no eran clientes, siempre que utilizaran el dinero que se habían ahorrado con la llamada y abriesen una cuenta en la IMF. Con esta técnica, el primer evento logró generar 100 nuevas cuentas en un solo día. La IMF controló los costos al no pagar cada llamada de forma individual, sino que las compró en un paquete con el que obtuvo un importante descuento por abonar la tarifa diaria del cibercafé. Durante las llamadas, los clientes se mostraban muy agradecidos y mencionaban invariablemente el nombre de Fonkoze a sus familiares, consiguiendo una referencia que procedía de una fuente fiable: el mejor tipo de publicidad que la institución podía lograr.

Las llamadas generaron también una lista selectiva de clientes que ya envían dinero regularmente a clientes de Fonkoze, lo que representa un mercado ideal para su servicio de transferencia monetaria. La IMF concluyó que esta estrategia selectiva produjo índices de conversión de clientes mayores que los obtenidos con la publicidad en los medios de comunicación utilizada en el pasado, que resultaba cara y no iba dirigida a un público destinatario concreto.

Fuentes: Anne Hastings (directora de Fonkoze), noviembre de 2007; Isern, Deshpande y van Doorn, 2005.

Para potenciar el crecimiento, las IMF deben adquirir una clientela amplia y activa y, para ello, han de ofrecer a sus clientes un producto valioso. Las transferencias monetarias minoristas suelen ser transacciones de un valor reducido, en particular para la clientela típica de las IMF, por lo que la institución debe atraer un mayor volumen de operaciones de este tipo para recuperar los gastos y, de ser posible, obtener beneficios. Por ejemplo, el negocio de transferencia monetaria de la institución rusa Anelik RU Co. experimentó un rápido crecimiento, pasando de un volumen de 400.000 transacciones por valor de \$155 millones en 2001 a más de 1,8 millones de transacciones por importe de \$830 millones en 2005 (Veronina, 2006).

Si una IMF se alía con una empresa de servicios de transferencia monetaria, sobre todo si se trata de un agente de pagos, tal vez no tenga mucho control sobre el volumen de las operaciones efectuadas; no obstante, si la IMF es capaz de captar clientes hacia este mercado, tanto si realizan transferencias nacionales como internacionales, debe contar con un proceso adecuado para generar y poner en marcha dichas transferencias.

Generación y financiación

Selección del mecanismo de transferencia

La institución remitente decide cuál es el mejor mecanismo de transferencia, en función de las preferencias del cliente y de las opciones de las que dispone la institución, así como del contrato que ésta haya suscrito con el cliente. Por lo general, la elección del mecanismo de transferencia se basa en los siguientes criterios:

- ¿Es una transferencia en metálico, de cuenta a cuenta o una combinación de ambas opciones?
- ¿Se produce una sola vez o de forma periódica (por ejemplo, mensual o trimestral)?
- ¿Es urgente (el receptor debe poder disponer de los fondos en el mismo día)?
- ¿Su importe es elevado o reducido?
- ¿Es local o de larga distancia?
- ¿Es nacional o internacional?
- ¿Cuál es el grado de accesibilidad, tanto del emisor como del receptor, al canal de transferencia?
- ¿Cuál será el costo de la transferencia para ambas partes?
- ¿Qué riesgos existen?
-

Financiación de la transferencia monetaria

Las transacciones de transferencias monetarias deben financiarse antes de proceder a su ejecución. Los clientes suelen utilizar dinero en metálico, cheques, tarjetas o transferencias de fondos desde una cuenta abierta a su nombre. Además del importe de la transferencia, los clientes deben abonar el costo de realizarla. Habitualmente, son los clientes emisores los que abonan su costo, aunque puede haber otras comisiones (formales o no) que deban pagar los receptores. A menudo hay poca transparencia en cuanto a los precios establecidos en los canales de transferencia monetaria, lo que dificulta que los emisores puedan comparar las opciones disponibles antes de tomar una decisión. Ciertos servicios, por ejemplo, convierten la transacción a dólares de los EE.UU. con independencia del lugar en el que operen, generando unos ingresos en concepto de cambio de divisas tanto para los receptores como para los emisores, lo que provoca la duplicación de los costos que asumen los clientes por este concepto. La moneda en la que se efectuará la transferencia será determinada por un control nacional de cambio de divisas. Las IMF tienen la obligación de conocer la legislación vigente y las restricciones en materia de divisas.

Los clientes deben hacer frente tanto a costos directos como indirectos. Los **costos directos** son los siguientes:

- tarifas mínimas
- comisiones que asume el emisor o el receptor
- tasas de autorización
- otras comisiones
- comisiones por cambio de divisas

Los **costos indirectos** son los siguientes:

- desplazamiento hacia y desde el punto en el que se encuentra el servicio
- llamada telefónica al receptor de la transacción para informarle de la operación
- tipos de cambio bajos o desfavorables que suelen aplicar los bancos y las empresas de servicios de transferencia monetaria
- mantenimiento de un saldo mínimo o de una cuenta

Generación de la transferencia

Una vez elegido el canal y financiada la transferencia, el siguiente paso consiste en la generación de la orden de pago o transferencia. Normalmente la generación se lleva a cabo en la oficina de la institución emisora. Éste es el método más común en el caso de las operaciones minoristas. La transacción se origina con un formulario manual o digital que el cliente cumplimenta, generalmente con la ayuda de un agente comercial. A continuación el agente inicia la operación utilizando los procedimientos establecidos por la institución, que son diferentes en función del tamaño y la complejidad de la misma. Si una IMF colabora con otra institución, como un banco o una empresa especializada en este mercado, es posible que los procedimientos que deba seguir para originar la transferencia sean bastante rígidos.

Aunque éste suele ser el método más habitual para la generación de la transferencia, la tecnología cambia rápidamente y es probable que los métodos de generación también lo hagan a medida que vayan surgiendo nuevas formas de transferencia monetaria.

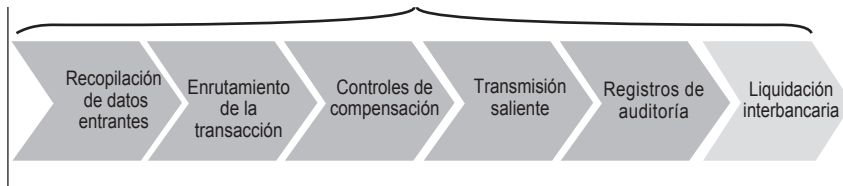
Envío, compensación y liquidación de los órdenes de transferencia

La manera en que la transferencia se transmite del emisor al receptor viene determinada por el instrumento de pago y el mecanismo de transferencia.

La compensación constituye una parte fundamental de la cadena de valor de las transferencias monetarias. En países con sistemas bancarios centralizados dominados por un reducido número de instituciones, muchos emisores y receptores de transferencias poseen cuentas en la misma institución, lo que hace innecesarias las operaciones interbancarias. Pero es mucho más habitual que los emisores y receptores trabajen con diferentes instituciones, lo que requiere la compensación y el pago interbancario.

La **compensación** es el proceso consistente en transmitir, conciliar y, en determinados casos, confirmar las transacciones de transferencia antes de proceder a su pago final (véase el Gráfico 4). Durante la compensación, las instituciones emisoras y receptoras intercambian información acerca del pago y se calcula el importe de los fondos que deben abonar dichas instituciones. El resultado es una transacción de pago totalmente procesada entre el emisor y el receptor así como una reclamación financiera válida de la institución receptora destinada a recibir los fondos que envía la institución emisora.

Gráfico 4: Compensación y liquidación de transferencias monetarias
Compensación y liquidación de órdenes de transferencia monetaria



La **liquidación** es un proceso que consiste en saldar los importes reclamados por las instituciones involucradas en la transferencia y que conlleva el pago de la institución emisora a la receptora. Los pasos que integran este proceso son los siguientes: cobrar los importes reclamados y verificar su integridad, garantizar la disponibilidad de fondos para efectuar el pago, liquidar los importes reclamados entre ambas instituciones, registrar el pago y comunicar la liquidación definitiva.

Los usuarios desconocen la mayor parte de las actividades del proceso de compensación, puesto que no se llevan a cabo en su presencia. No obstante, no debe subestimarse la importancia de comprender el proceso de compensación y liquidación, con independencia de que la institución esté o no directamente implicada en el proceso. Los problemas provocados por los originadores o los receptores de una transferencia, así como durante el propio proceso de compensación, pueden provocar cuantiosas pérdidas. El procesamiento de una transacción rutinaria de la Cámara de Compensación Automática (ACH, por sus siglas en inglés) en los Estados Unidos cuesta menos de \$0,01, pero el aislamiento y la corrección del más pequeño error en una transacción podrían costar más de \$30.⁵ Por ejemplo, es posible que un leve error cometido durante la generación de un elevado número de transacciones de pequeño importe provoque una mayor discrepancia y ponga en riesgo a todas las partes interesadas. Por tanto,

⁵ Fuente: Bill Donges, basándose en diversas fuentes. Pheonix Hecht, empresa estadounidense dedicada a la investigación de los precios bancarios, calcula que el precio medio de la creación de una transacción de la ACH es de \$0,12 e incluye los costos de transacción del emisor y de la institución emisora, más el margen del emisor. Asimismo, diversos estudios del Banco de la Reserva Federal han puesto de manifiesto que los costos de procesamiento de la ACH oscilan entre \$0,01 y \$0,02. En otros países, los costos varían considerablemente según el contexto.

es fundamental que las IMF comprendan el proceso de compensación incluso aunque no participen directamente en él.

Se utilizan cuatro tipos de convenios institucionales para compensar las instrucciones de pago:

- **Acuerdos de compensación internos**, cuando las cuentas de adeudo o de crédito pertenecen a una misma institución, y, por lo tanto, es la misma institución la que realiza el intercambio de información y el cálculo de los saldos durante el proceso de compensación. **Acuerdos de compensación bilaterales**, cuando dos instituciones financieras suscriben acuerdos sobre intercambio de información y transferencia de fondos entre cuentas.
- **Acuerdos de compensación con terceros**, cuando las instituciones financieras utilizan los servicios de un tercero común (una institución financiera independiente, que recibe el nombre de **corresponsal**) para efectuar la compensación; en este caso, una o más instituciones reenvían las instrucciones de pago al corresponsal para su clasificación y tramitación.
- **Acuerdos de compensación multilaterales**, cuando las instituciones financieras intercambian información y, en determinados casos, fondos con otras instituciones financieras a través de organizaciones (por ejemplo, cámaras de compensación) que gestionan servicios de compensación centralizados y pueden actuar también como contraparte centralizada en la liquidación de las obligaciones de pago contraídas en virtud de un acuerdo de este tipo.

Los acuerdos multilaterales permiten una coordinación más eficiente del intercambio de instrucciones de pago entre múltiples instituciones, además de mayores economías de escala en la utilización de las redes de comunicación y la provisión de servicios de tramitación. El número de transacciones de compensación y de instituciones financieras involucradas son los principales factores que determinan la eficacia de los diversos tipos de acuerdos de compensación.

Recepción de una orden de transferencia monetaria

Hacer llegar el dinero a manos de sus destinatarios es una de las fases más importantes de las transferencias monetarias. Mientras que, por un lado, los emisores disponen de varias opciones de envío, un elevado número de flujos de transferencias tanto nacionales como internacionales van dirigidos a las regiones menos desarrolladas, en las que las opciones de recepción de los fondos son limitadas.

En el caso de las remesas internacionales, la principal función de una IMF (al menos inicialmente) se situará muy probablemente en el lado de la recepción del dinero. En las transferencias nacionales, la IMF podrá participar en ambos lados, tanto en el del envío como en el de la recepción.

El canal por el que se recibe una transferencia monetaria depende del tipo de instrumento de transferencia y del sistema de compensación utilizados. En líneas generales, estos canales pueden ser físicos o electrónicos.

Entre los **canales físicos** utilizados para la transmisión de instrucciones de pago cabe mencionar el transporte personal y el correo. Los instrumentos de transferencia monetaria que se transmiten por canales físicos son las divisas, los cheques, los giros postales, los cheques de viaje, las tarjetas de débito y de crédito y las tarjetas de prepago.

Los **canales electrónicos** abarcan la recepción de archivos electrónicos de transacciones de transferencia procedentes de los servicios de compensación, así como por teléfono o a través de Internet. La institución receptora será un banco comercial, una IMF, una caja de ahorro, una caja postal de ahorros u otro tipo de proveedor de servicios financieros. En la mayoría de los casos estos archivos contienen únicamente las instrucciones relativas a la transferencia de fondos; los flujos reales de dinero se efectúan a través de canales de pago independientes. La separación temporal entre ambos tipos de flujos oscila entre varias semanas y una semana o más y, durante ese periodo, la institución receptora asume un riesgo, ya que es posible que pague una orden de transferencia antes de recibir los fondos. Dado dicho riesgo, la institución debe conciliar cuidadosamente las transacciones entrantes y la liquidación de las mismas.

Lo ideal es que una institución que realice transferencias monetarias sea capaz de informar a sus clientes del momento en el que éstas se reciben, ya sea mediante un procedimiento normalizado o como servicio adicional. Además, el hecho de ponerse en contacto con los receptores de la transferencia se considera una buena práctica, pues el costo de este tipo de mensajes es generalmente inferior al costo de las interrupciones producidas cuando los destinatarios se contactan varias veces con la IMF para saber si se ha recibido la transferencia. Es posible enviar estos mensajes por teléfono o a través de servicios de llamada automática, correo electrónico y mensajes de texto. Sin embargo, cuando asume el papel de pagador de una empresa de servicios de transferencia monetaria, puede que la institución no reciba información alguna del cliente receptor; en tales casos, es posible que la institución no conozca al cliente hasta que éste acuda a la oficina con el código para recibir la transferencia.

Recuadro 2: Fonkoze ofrece tarjetas monedero

Fonkoze, la mayor institución haitiana de microcréditos, está colaborando con Central National Bank and Trust Company (CNB), ubicada en Oklahoma, y con Alianza International, para ofrecer una tarjeta monedero para el cobro de las nóminas a los haitianos residentes en los Estados Unidos y Canadá. Este producto permite a los empresarios depositar directamente la nómina en la tarjeta, sin cargo alguno para el empresario ni para el trabajador. La tarjeta se utiliza igual que una tarjeta de débito, aunque no es preciso que el empleado posea una cuenta bancaria. Los titulares de las tarjetas pueden acumular los fondos en la tarjeta, comprar con ella en las tiendas o retirar fondos de cualquier cajero automático, incluso en el extranjero. Esto implicará un considerable ahorro en costos para quienes envíen remesas:

toda cantidad de hasta \$2.500 puede transferirse a Haití para su depósito en la cuenta que el cliente posea en Fonkoze o para su reintegro en efectivo con una comisión fija de \$6. Las transferencias se efectúan llamando a un número de teléfono gratuito o bien a través de un sitio web. Además, los propietarios de las tarjetas tienen la posibilidad de realizar llamadas telefónicas a bajo costo. Se espera que el ahorro que supone para las personas que no posean una cuenta bancaria el hecho de dejar de pagar las comisiones de los cheques con los que la empresa les abonaba la nómina anteriormente, junto con el bajo costo de las transferencias monetarias y de las llamadas telefónicas a Haití, consiga una gran popularidad para esta tarjeta entre la población haitiana residente en el extranjero.

CNB es la parte contratante y la principal entidad procesadora de tarjetas de prepago, mientras que la función de Alianza es proporcionar a CNB soporte de programas y marketing, así como orientar los canales de distribución y la captación de clientes. Alianza es también responsable del desarrollo de la red de envío de remesas para conectar extremos no tradicionales, tales como las IMF y mutuales de crédito, para la generación y el envío de remesas. Fonkoze es responsable de comercializar la tarjeta entre las comunidades haitianas y entre los empresarios que contratan trabajadores haitianos.

Fuente: Anne Hastings (directora de Fonkoze), noviembre de 2007.

Pago de una orden de transferencia monetaria

El desembolso de los fondos con cargo a una transferencia monetaria autenticada puede efectuarse en moneda local, en moneda extranjera (si las leyes lo permiten), mediante cheque o mediante cargo en una cuenta de la IMF. Los fondos se pueden desembolsar en una sucursal de la institución receptora, mediante entrega especial al domicilio del cliente, por medio de un agente comercial, a través de un cajero automático o abonándolos en una cuenta. Las opciones disponibles para el pago de una transferencia monetaria dependen de la red de sucursales de la IMF, de sus sistemas y de sus alianzas comerciales. Actualmente, la mayoría de las transferencias se pagan en efectivo o en moneda extranjera, o bien se depositan en la cuenta del receptor. Las IMF deben prestar una atención especial al pago de las órdenes de transferencia monetaria. Los costos de establecer y conservar la capacidad de pago son elevados e incluyen factores como la ubicación de las oficinas, la gestión de tesorería, los horarios de trabajo, el personal disponible, los cajeros automáticos, la contabilidad y los controles internos.⁶

Servicio al cliente

El servicio al cliente es la última fase de la cadena de valor de las actividades de transferencia monetaria, entre las que cabe mencionar responder a las preguntas del cliente, facilitar información relativa a este servicio y a otros servicios

⁶ En el “Capítulo 4: Creación de capacidad institucional: establecimiento de canales de envío” figuran algunas consideraciones adicionales.

financieros disponibles, autorizar eventos especiales, mantener cuentas y resolver problemas. Un servicio eficaz al cliente (tanto para los emisores como para los receptores) es crucial para el éxito de un programa de transferencia monetaria, ya que genera confianza en el cliente, logra su fidelidad y consolida el negocio.⁷

Por ejemplo, la institución haitiana Fonkoze descubrió lo complicado que puede ser prestar este servicio al cliente. La dirección de Fonkoze trabajó muy duro para garantizar que su personal confirmase los pagos e informase regularmente de los problemas encontrados a su entidad asociada (Hastings, a la espera de publicación). Mantener satisfechos a sus clientes y a su entidad colaboradora representaba un reto constante y permanente.

Los niveles de satisfacción de los clientes reflejan una actitud positiva hacia el sector por parte de los emisores de remesas. Una encuesta realizada entre 2.800 emisores de remesas de América Latina y el Caribe puso de manifiesto que más del 80% de los consumidores se sentían satisfechos o muy satisfechos con su entidad de transferencia monetaria (Orozco, 2006).

Las IMF ya tienen una relación con sus clientes, lo que representa un poderoso activo para el lanzamiento de nuevos productos. Cuando ofrezcan servicios de transferencia monetaria, estas instituciones deberán adaptar su enfoque con respecto a los clientes. Los servicios de transferencia monetaria constituyen un tipo de relación diferente: en este tipo de operaciones (como sucede con las de ahorro), las IMF deben ganarse la confianza de sus clientes, mientras que en el caso de los préstamos sucede a la inversa.

Las percepciones sobre la calidad del servicio se ven afectadas por numerosos factores, entre los que cabe mencionar los siguientes:

- actitud del personal a la hora de prestar el servicio
- horarios de trabajo
- ubicación de las oficinas y apariencia de las mismas
- tiempo medio necesario para enviar una transferencia, lo que incluye el hecho de recibir información del agente emisor sobre la transferencia monetaria y el tiempo que debe esperar un cliente para recoger un pago (o para que se le envíe el pago al lugar en el que se encuentre, si está disponible dicho servicio)
- forma y estilo de comunicación con los clientes
- forma de resolver los problemas y rapidez de su resolución
- si la IMF dispone en todo momento de liquidez suficiente para realizar pagos a petición de sus clientes

El servicio al cliente es eficaz cuando se le atiende con rapidez, honestidad y competencia.

⁷ Para obtener más información sobre el servicio al cliente, la iniciativa Microsave constituye un recurso excelente (<http://www.microsave.org>). El Portal de las microfinanzas (<http://www.microfinancegateway.org>) ofrece orientaciones adicionales en esta materia.

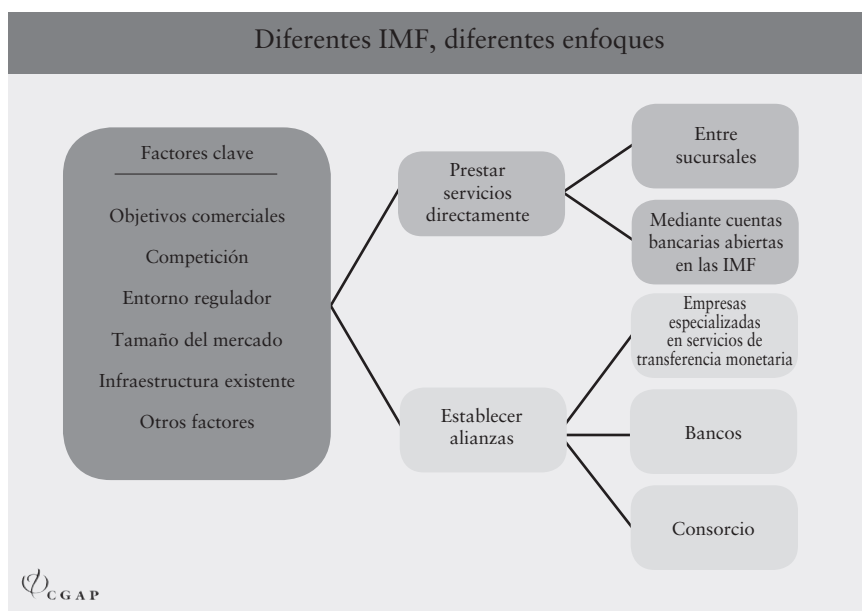
Capítulo 3:

Modelos de negocio en el sector de las transferencias monetarias

En el presente capítulo se describen los modelos de negocio básicos aplicables a las instituciones de microfinanzas que ofrecen servicios de transferencia monetaria.

Se recomienda a los lectores que no estén familiarizados con el negocio de las transferencias monetarias que consulten el “Anexo 1: *Aspectos fundamentales de las transferencias monetarias minoristas*” para obtener información adicional sobre los conceptos que se tratan en este capítulo.

En este capítulo se analizan los modelos existentes en diversas regiones a fin de identificar los diversos enfoques aplicados por las IMF a los servicios de transferencia. No obstante, los modelos descritos no son exhaustivos; no se incluyen numerosas experiencias dignas de mención; además, a medida que un mayor número de instituciones financieras (tanto grandes como pequeñas) se van introduciendo en el sector, el terreno continúa evolucionando.



Las IMF pueden prestar sus servicios directamente o bien a través de alianzas con empresas de servicios de transferencia monetaria, bancos o consorcios. Es importante señalar que una institución no tiene por qué limitarse a un único modelo de negocio. Muchas instituciones financieras combinan diferentes modelos; por ejemplo, un banco comercial puede ofrecer su propio servicio directo y, al mismo tiempo, actuar como agente para Western Union, MoneyGram u otras empresas especializadas en este ámbito.

Recuadro 3: Buscar varios modelos: Banrural en Guatemala

Los bancos comerciales son importantes actores en el mercado de transferencias de Guatemala. Sin embargo, Banrural es el único que no opera como agente exclusivo de una empresa de servicios de transferencia monetaria. Se trata de un banco comercial de gran tamaño que tiene una importante influencia negociadora. Banrural transfiere fondos a través de sus sucursales en los Estados Unidos, así como a través de acuerdos con más de 80 operadores de este mercado, algunos de los cuales gestionan un número muy reducido de operaciones. Banrural distribuye más de 150.000 transferencias cada mes, lo que demuestra que ha desarrollado un modelo exclusivo y exitoso (Orozco y Hamilton, 2005).

La elección de un modelo de negocio u otro por parte de una IMF suele estar condicionada por la **legislación nacional** y por la realidad del mercado en el que opera. En muchos países, una IMF que no disponga de autorización para la prestación de servicios bancarios sólo podrá actuar como agente o subagente de una empresa de servicios de transferencia monetaria, o bien establecer una relación de corresponsal con un banco comercial u otra institución financiera autorizada.

Las opciones disponibles también varían en función del nicho de mercado al que se dirija la IMF (transferencias nacionales, internacionales o ambas). Por ejemplo, si la institución va a operar principalmente en el lado “receptor” de las transferencias internacionales y se va a dedicar a efectuar pagos a los clientes receptores, es posible que desee establecer una alianza con una empresa especializada que realice un gran volumen de operaciones en el lado del envío. O bien, si la IMF tiene previsto ofrecer servicios de transferencia monetaria dentro del país, podría operar de forma independiente.

La estructura del mercado también afectará a la elección del modelo de negocio por parte de las IMF. En algunos países, una sola empresa (generalmente una empresa grande de servicios de transferencia monetaria) domina el mercado de las remesas. En América Latina, por ejemplo, MoneyGram y Western Union son los actores dominantes, con una cuota de mercado superior al 35%, aunque van penetrando en este mercado nuevas empresas regionales o específicas de un país, además de 100 mutuales de crédito y varios grandes bancos latinoamericanos que ven en la extensa población inmigrante de los Estados Unidos un mercado con gran potencial de crecimiento (Williams, 2006).

Dependiendo del contexto nacional, las empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria pueden ser actores clave, ya que se dirigen a un nicho de mercado compuesto por migrantes, empresarios u otros, que reciben un elevado volumen de transferencias, especialmente en determinados países. A modo de ejemplos de empresas especializadas en este mercado que operan en un país en concreto cabe citar Ria Envía, Dolex, Siguue, Vigo, Delgado, Intermex, Nexar, GroupEx, Money Express, Telepay y varios centenares más. En otros países, como Turquía, India y Malí, el mercado está liderado por uno o más bancos comerciales. Puesto que los flujos de remesas y otras transferencias

monetarias continúan creciendo con gran rapidez, muchos mercados están siendo cada vez más competitivos, lo que ofrece un mayor número de oportunidades para las IMF.

La decisión sobre la adopción de un modelo de negocio u otro resulta a veces muy complicada para las IMF. Muchas de ellas carecen de recursos suficientes para asegurarse una posición competitiva en los mercados locales, de modo que carecen de una percepción clara acerca de la posible existencia de nichos de mercado sin cubrir o sobre el valor añadido que podrían ofrecer a sus potenciales socios. Asimismo, como son relativamente escasas las IMF capaces de llevar a cabo un proceso de diligencia debida con respecto a sus socios potenciales, pocas IMF entienden claramente los costos y beneficios asociados a un modelo de negocio dado. También son escasas las que tienen experiencia de colaboración con socios o de actuación como agentes. Incluso es posible que las grandes IMF se encuentren en situación de desventaja cuando negocien con grandes empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria.

Las IMF pueden elegir entre diversos modelos de negocio. Algunas ofrecen servicios de transferencia directos, utilizando sistemas internos que van desde sistemas básicos creados en torno a sus paquetes de contabilidad hasta otros más sofisticados basados en sistemas específicos de transferencia de fondos por medios electrónicos (EFT, por sus siglas en inglés). Otras IMF cooperan con una o más empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria, como Western Union o MoneyGram. Tales asociaciones son mucho más habituales y pueden adoptar muchas formas. Muchas IMF actúan a modo de agentes pagadores de las empresas de servicios de transferencia monetaria, otras obtienen acceso a redes exclusivas (como la SWIFT) en un marco de colaboración con bancos u otras instituciones financieras y otras actúan de las dos formas.

Estas opciones no son mutuamente excluyentes. Una IMF puede ofrecer giros postales basados en papel para su uso en transferencias monetarias nacionales ocasionales o para el pago de facturas, actuar como agencia de una empresa especializada en este mercado para operaciones sencillas y de importe reducido, nacionales o internacionales, o establecer una relación de corresponsal con un banco para las operaciones internacionales de importe elevado y que exijan un alto nivel de fiabilidad. Asimismo, las IMF pueden constituir alianzas con otras instituciones similares para mejorar su influencia negociadora con las empresas de servicios de transferencia monetaria. A modo de ejemplos de alianzas o consorcios cabe citar las redes de bancos públicos y las cajas postales o de ahorro, las federaciones de mutuales de crédito y otras redes nacionales o internacionales especializadas en microfinanzas.⁸

Recuadro 4: Las redes postales ofrecen diversas opciones para la transferencia monetaria

Históricamente, las oficinas de correos han sido uno de los medios más utilizados en todo el mundo para transferir fondos. Cuentan, con gran diferencia, con la mayor red de oficinas (más de 660.000 en todo el planeta) y una gran presencia en zonas rurales. Hay dos tipos de proveedores

⁸ En Isern y Cook, 2004, se puede encontrar más información acerca de las redes microfinancieras, incluidos los consorcios de bancos públicos de desarrollo y entidades postales y de ahorro.

de servicios postales: operadores postales y cajas postales de ahorro. Los operadores ofrecen servicios postales tradicionales y las cajas son instituciones financieras autorizadas reguladas por bancos centrales u otros organismos públicos. Ambos prestan servicios de transferencia monetaria, algunos directos y otros indirectos.

Los servicios directos que ofrecen los operadores postales se pueden utilizar para enviar dinero en efectivo o cheques por correo, o bien para adquirir giros postales (que también se envían por correo) o telegráficos. Las transferencias nacionales a través de operadores postales varían según los países. En los Estados Unidos, las personas que no trabajan con un banco suelen utilizar los giros postales para pagar sus facturas y realizar otros tipos de transferencias. Sin embargo, en el caso de las transferencias internacionales las redes postales representan menos de un 1% del mercado mundial. En algunas regiones, sobre todo en América Latina, este escaso uso puede atribuirse a la desconfianza de los clientes en los operadores postales. Además, las redes postales compiten con las nuevas tecnologías, que han erosionado su negocio tradicional. Los operadores postales también actúan como agentes de empresas de servicios de transferencia monetaria; más de la mitad de las redes postales de todo el mundo han suscrito acuerdos con Western Union o MoneyGram.

Aunque las cajas postales de ahorro ofrecen una completa gama de servicios financieros, al igual que sucede con los operadores postales, no han logrado una presencia significativa en el mercado mundial de las transferencias monetarias, pese a que ofrecen unas ventajas similares en cuanto al acceso a las grandes redes de sucursales y a su sólida posición histórica en el sector.

Algunas cajas postales de ahorro, reconociendo los puntos débiles de los servicios actuales, están desarrollando nuevos productos de pago. Varias de ellas han introducido las tarjetas de débito vinculadas a cuentas. Por ejemplo, en Sudáfrica, Postbank introdujo una Tarjeta Flexible que se puede utilizar tanto en los mostradores de las oficinas postales como en los cajeros automáticos de los bancos. Otras, como la Caixa Economica Federal de Brasil, ofrecen tarjetas vinculadas a los servicios de pago públicos y a una extensa red de cajeros automáticos. Por lo que respecta a las remesas, tanto nacionales como internacionales, muchos bancos postales están tratando de mejorar sus productos y servicios colaborando con redes de pago como Eurogiro.

La Universal Postal Union (UPU), conjuntamente con Eurogiro, ha desarrollado un nuevo producto, denominado TeleMoneyOrder (“telegiro postal”), que es un tipo de transferencia monetaria que llega a su destino en dos días y permite un seguimiento extremadamente sencillo, y ha desarrollado también otro producto electrónico, denominado International Financial Network (“Red Financiera Internacional”). No obstante, estos productos no han logrado todavía hacerse un hueco significativo en el mercado. De acuerdo con un experto, ello se debe a que las redes postales no han desarrollado, con respecto a las transferencias monetarias, un auténtico enfoque estratégico que aproveche al máximo sus ventajas competitivas.

Recientemente, la iniciativa Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas puso en marcha un programa con la UPU destinado a fomentar el uso de las oficinas postales para el envío de remesas a África occidental.

Fuente: Isabelle Segni (Banco Mundial) y Hans Boon (ING), enero de 2006. Véase también Instituto Mundial de las Cajas de Ahorros, 2004, y Boon, 2005.

ENFOQUE DIRECTO

Las IMF pueden ofrecer transferencias monetarias directamente, sin necesidad de establecer alianza comercial alguna. Dado que las IMF pueden verse sometidas a una menor cantidad de obstáculos en materia de regulación y autorización para las transferencias nacionales, es probable que un enfoque directo resulte más viable. Además, el mercado de las transferencias nacionales es mucho mayor y, por lo general, la competencia es menos intensa.⁹

Recuadro 5: Sistema de pago directo en las Filipinas y El Salvador

Los bancos tienen acceso directo a los sistemas de pago y pueden efectuar transferencias directamente a través de sus propias sucursales, así como a través de redes internacionales como la red de la SWIFT. El Philippine National Bank fue el primer banco universal de Filipinas que comenzó a ofrecer transferencias de remesas en la década de los setenta a través de su red de sucursales en el extranjero. Muchos otros bancos siguieron su estela en los ochenta, incluido el Bank of the Philippine Islands y la Allied Banking Corporation. Más recientemente, cuatro bancos del Salvador (Bancomercio, Banagrícola, Banco Salvadoreño y Banco Cuscatlan) introdujeron sistemas de pago directo abriendo oficinas en las ciudades estadounidenses con mayor presencia de población inmigrante salvadoreña, como Los Ángeles, Houston y Washington, D.C. Estos bancos operan en los Estados Unidos como empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria, no como bancos plenamente autorizados. Este tipo de modelos es relativamente sofisticado y ofrece unos servicios rápidos y fiables diseñados para competir con las empresas de servicios de transferencia monetaria establecidas.

Las IMF pueden realizar operaciones de transferencia monetaria directa a través de diferentes opciones:

- **Transferencia de fondos entre sucursales.** La IMF transfiere fondos entre sus propias oficinas. En el Pakistán, el banco First Micro Finance Bank Limited Pakistan, anteriormente una organización no gubernamental autorizada a prestar servicios bancarios, ofrece un servicio de transferencia por medios electrónicos entre sucursales a sus clientes en todo el territorio del Pakistán (USAID, 2005).

⁹ La competencia en el ámbito de las transferencias nacionales puede ser menos intensa entre las empresas que cuenten con autorización formal, si bien las operaciones informales pueden alcanzar un volumen considerable. Las IMF deberían analizar todos los potenciales competidores. Por ejemplo, en África oriental y meridional, los servicios de mensajería, los taxis y las empresas de autobuses ofrecen servicios de transferencia monetaria con un notable éxito. Las empresas de autobuses y los taxis viajan por rutas en las que disponen de oficinas de contratación en paradas específicas en las que los clientes pueden recibir o entregar su dinero.

- **Transferencia de fondos a través del banco de la IMF.** La IMF transfiere los fondos a través de su cuenta bancaria, pero sin establecer ninguna alianza formal con su banco. En México, la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS) es una red de IMF orientadas al ahorro, conocidas en el ámbito local como *microbancos*, que ofrece un servicio de transferencia utilizando una sencilla tecnología. Un microbanco, Xuu N̄nuu Ndavi (XNN), abrió cuentas bancarias dobles en California y México y ofreció servicios de transferencia a aquellos clientes que depositasen sus fondos directamente en la cuenta de la IMF. La IMF transfería los fondos entre sus dos cuentas y entregaba el dinero al cliente receptor (Fertziger, 2004).

**Recuadro 6: National Microfinance Bank of Tanzania:
un actor dominante en el mercado de las transferencias nacionales**

El National Microfinance Bank of Tanzania, un banco comercial recientemente privatizado, es el principal proveedor de transferencias monetarias nacionales en dicho país. Se trata de un banco de gran tamaño, con más de 130.000 clientes, una enorme base de ahorro (más de \$370 millones) y una red que, en septiembre de 2003, contaba con 108 puntos de servicio. Este banco ofrece transferencias a través de Internet, teléfono, fax y correo. La rapidez de entrega varía según los casos. Para transferir los fondos, el emisor o el receptor deben tener una cuenta en el banco. La principal actividad comercial nacional del banco no son las remesas, sino la gestión de los pagos del sector público (salarios y pensiones), así como de las empresas agrícolas y mineras. El banco se ha ganado una buena reputación gracias al envío puntual y seguro de los fondos, factores que constituyen las claves de su éxito.*

*Sander, Mukwana y Millinga, 2001; véase también el sitio web del banco (<http://www.nmbtz.com>), Development Alternatives Inc. (<http://www.dai.com>) y Tanzania Presidential Parastatal Sector Reform Commission (<http://www.psrctz.com>).

Las **ventajas** de ofrecer un servicio de transferencia directa son múltiples:

- La IMF **cobra la comisión íntegra**, en lugar de compartirla con uno o más socios.
- La IMF puede ser un tipo de entidad muy adecuada para acceder a determinados (en particular mercados rurales) en los que el nivel de competencia tal vez sea menor.
- Si una IMF ya presta servicios financieros en zonas rurales, es posible que haya y que se haya ganado la confianza de los clientes, lo que constituiría una base muy útil sobre la que desarrollar los servicios de transferencia monetaria. En el caso de AMUCSS, por ejemplo, algunos de sus clientes de Santa Cruz de Mixtepec (en el estado mexicano de Oaxaca) migraron para trabajar en Santa María, California, y AMUCSS fue capaz de conservar los estrechos lazos que le unían a sus clientes.

- Si se hace a pequeña escala, el enfoque directo puede constituir una experiencia piloto relativamente .

La adopción de un enfoque directo también presenta una serie de **desventajas**:

- Las transferencias monetarias nacionales e internacionales son, fundamentalmente, negocios de escala, y por lo general existe una correlación entre un mayor número de puntos de servicio para los clientes y un volumen de transferencias más elevado. En ausencia de grandes infraestructuras de puntos de servicio bien situados, estos sistemas suelen generar **volúmenes de transacciones reducidos**. Esto no siempre es así en el caso de las transferencias nacionales, como demuestra la experiencia del National Microfinance Bank of Tanzania (véase el Recuadro 6). Aunque los costos de adoptar un enfoque directo suelen ser bajos, por lo general los **costos de mantenimiento son elevados** (y dependen del número de transacciones). Si un servicio no genera un volumen elevado de transferencias, los costos ligados al desarrollo y a la expansión pueden resultar prohibitivos. Al operar de manera independiente, la IMF debe asumir plenamente la responsabilidad de la **campaña de marketing**. El marketing es una actividad especialmente compleja en el caso de las remesas internacionales, en las que el éxito de las operaciones pasa normalmente por una considerable inversión en marketing en el país emisor. La IMF es la única responsable de informarse acerca de la **normativa** vigente y cumplir con la misma, incluida la normativa contra el blanqueo de dinero.

Enfoque directo	
Ventajas	Inconvenientes
La IMF cobra la comisión íntegra	Volúmenes de transacción reducidos si cuenta con una infraestructura pequeña
Sólida base de clientes	
Menor competencia en los nichos de mercado	Elevados costos de mantenimiento
Rápido y barato para poner en marcha una experiencia piloto	Responsabilidad del marketing
	Responsabilidad del cumplimiento de la regulación aplicable

Pese a estos riesgos, la adopción del enfoque directo puede constituir simplemente un primer paso para introducirse en el negocio de las transferencias monetarias. Numerosas IMF que han desarrollado sus propios sistemas de transferencia, como Fonkoze, han ampliado sus líneas de productos a través del establecimiento de asociaciones con empresas de servicios de transferencia monetaria (véase el Recuadro 7).

Recuadro 7: Fonkoze amplía su oferta de opciones de remesas

Haití recibió remesas por valor de más de \$1.200 millones en 2005, lo que representaba aproximadamente una cuarta parte del PIB del país. La mayor IMF de Haití es Fonkoze, que cuenta con más de 50.000 prestatarios activos y una red de 32 sucursales que llegan a las zonas rurales. Fonkoze comenzó a ofrecer servicios de remesas a través de un sistema que desarrolló con el City National Bank of New Jersey. Los clientes podían transferir los fondos directamente a una cuenta de Fonkoze, realizar un giro postal o enviar un cheque por correo. El servicio de remesas de la entidad cuesta \$10 por transferencia para aquéllas cuyo importe sea inferior a \$1.000, con una escala que llega hasta \$50 para las transferencias superiores a \$5.000, lo que representa una comisión muy inferior a la media mundial, situada entre el 10% y el 15%. Este servicio ofrece a los clientes unas opciones de pago más cómodas, unos tipos de cambio más favorables y una gama de servicios financieros más amplia que las de las empresas tradicionales de servicios de transferencia monetaria. El producto de Fonkoze era competitivo en términos de precio pero no era muy conocido entre el público; además, exigía un nivel de conocimientos financieros relativamente elevado por parte de los clientes.

Fonkoze deseaba conseguir un volumen masivo y proporcionar a sus clientes más de un producto. Al mismo tiempo, numerosas empresas haitianas especializadas en servicios de transferencia monetaria buscaban el modo de llegar a los clientes rurales. En el mes de diciembre de 2005, Fonkoze se asoció con Rapid Transfer, agente autorizado en Haití que trabaja en nombre de grandes empresas de servicios de transferencia monetaria, como UNO Money Transfer y MoneyGram, entre otras. A partir de esta exitosa alianza, Fonkoze ha podido establecer asociaciones con otras grandes empresas, como Unitransfer, CAM o Banco BHD en la República Dominicana.

Fuente: Anne Hastings (directora de Fonkoze), noviembre de 2007; Fonkoze, 2005; USAID, 2005.

ASOCIACIONES

Muchas IMF deciden ofrecer servicios de transferencia monetaria a través de asociaciones con bancos comerciales o empresas especializadas en este sector.¹⁰ Trabajar con un socio ya establecido es la forma más rápida de hacerse un hueco en el mercado. Las empresas especializadas con una buena implantación ofrecen productos fiables capaces de generar unos elevados volúmenes de transacciones. Actuar como agente suele exigir menos atención a la gestión y menos sistemas internos que si se decide crear este servicio de forma interna e independiente. Además, el establecimiento de relaciones con empresas especializadas en este sector puede incluso convertirse en una necesidad para conservar los clientes a medida que las IMF competidoras comienzan a ofrecer cómodos servicios de transferencia (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005). Un número creciente de

¹⁰ Hablando en términos estrictos, las asociaciones a las que se hace referencia aquí son relaciones contractuales con proveedores o relaciones comerciales con agencias.

IMF ha establecido alianzas con el fin de convertirse en agentes o subagentes de empresas de servicios de transferencia monetaria, como Western Union o MoneyGram, o se ha asociado a proveedores de servicios de pago como Eurogiro.

Parte del atractivo de este tipo de alianzas procede de su simplicidad. Muchas empresas ofrecen a sus agentes **paquetes listos para usar**, es decir, un paquete predefinido de productos de eficacia demostrada, una plataforma tecnológica, un determinado nivel de formación y materiales de marketing para que la IMF pueda iniciar sus operaciones. Los agentes se benefician de una red de agentes ya establecida y de las campañas de marketing existentes en otros países, aspectos ambos que contribuyen a generar un elevado volumen de transferencias. Algunas empresas de servicios de transferencia monetaria proporcionan formación, asistencia técnica o centros de atención telefónica para orientar a la IMF, en particular durante la puesta en marcha de las operaciones.

No obstante, en la práctica muy pocos paquetes están realmente listos para usar y la IMF suele necesitar adaptarse a los sistemas y las operaciones de su socio. A menudo la IMF debe decidir cuál es el mejor enfoque para efectuar la distribución de los pagos a través de su red, la integración de los datos de pago facilitados por las empresas de servicios de transferencia monetaria en sus propios sistemas contables, la liquidación de las cuentas entre sus sucursales y la comercialización del producto en el ámbito local.

Desde la perspectiva de la IMF, existen tres grandes tipos de alianzas: asociaciones sencillas, asociaciones múltiples y afiliaciones a un consorcio o a una cámara de compensación. Estos tipos de alianzas no son mutuamente excluyentes y cada uno de ellos presenta distintas variantes.

Asociaciones sencillas

La mayoría de las IMF comienzan con un único socio como, por ejemplo, un banco para efectuar pagos nacionales o una empresa de transferencia monetaria para efectuar pagos internacionales.

Las asociaciones sencillas ofrecen numerosas **ventajas**:

- **Inicio lento.** Comenzar con una única alianza tiene sentido desde muchos puntos de vista, ya que cada relación requiere un tiempo de investigación, negociación y desarrollo. **Permite poner a prueba la relación.** Un único socio puede representar para la IMF un volumen de transferencias suficiente como para poner a prueba el servicio antes de decidirse a realizar una inversión mayor. Las empresas de servicios de transferencia monetaria, por ejemplo, suelen gozar de una presencia significativa en el mercado (cuando no dominante), proporcionando a sus agentes un elevado volumen de transacciones y de ingresos. Una asociación sencilla también tiene **inconvenientes**:
- **Exclusividad.** Algunas de las empresas más importantes de servicios de transferencia monetaria exigen acuerdos de exclusividad a sus agentes, de modo que las IMF quedan legalmente impedidas para buscar otros socios. Estos acuerdos de exclusividad limitan a veces la capacidad de estas instituciones

para incrementar su cuota de mercado (Orozco y Hamilton, 2005).¹¹ Muchas IMF tratan de negociar el requisito de exclusividad (aunque esto no siempre es posible), mientras otras buscan socios que no impongan este tipo de acuerdos. El “Capítulo 5: Negociación de asociaciones” expone los motivos por los que la firma de un contrato que exija exclusividad constituye un importante aspecto que las IMF deben estudiar.

- **Competencia entre agentes.** Al igual que otros muchos agentes que operan en este mercado, la IMF compite con otros agentes basándose en las condiciones que define el acuerdo que haya suscrito con la empresa de servicios de transferencia monetaria. **Se basa en la fortaleza de la entidad asociada.** La IMF se ve limitada por la fortaleza de las empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria en determinados mercados, que tal vez no sean una opción adecuada para la red de sucursales de la institución. Por ejemplo, una IMF cuyos clientes reciben remesas de Arabia Saudita y de los Emiratos Árabes Unidos puede trabajar con una empresa de servicios de transferencia monetaria que solamente tenga oficinas en uno de estos países.

Asociación (sencilla)	
Ventajas	Inconvenientes
Inicio lento	Exclusividad
Permite poner a prueba la relación	Competencia entre agentes
	Se basa en los puntos fuertes de la entidad asociada

Asociaciones múltiples

Una asociación compuesta por múltiples socios ofrece el potencial de lograr un mayor volumen de transacciones y clientes y, por tanto, de beneficios. Aunque la mayoría de las IMF comienzan asociándose a una única entidad, a medida que van consolidando sus operaciones de transferencia monetaria algunas de ellas deciden buscar socios adicionales. Algunas IMF trabajan con grandes empresas internacionales de servicios de transferencia monetaria, empresas de tamaño medio que operan en una región en concreto, pequeñas empresas que buscan nichos específicos, bancos comerciales u otras.

La colaboración con múltiples socios tiene numerosas **ventajas**:

- La IMF puede lograr una **posición muy sólida** en los países o las regiones que mejor respondan a las necesidades de sus clientes.
- La IMF puede entre diversas empresas de servicios de transferencia monetaria en el caso de que uno de sus socios no obtenga el rendimiento esperado, cancele su colaboración y/o la desincentive creando una intensa competencia de precios entre los agentes.
- La IMF tiene **mayor acceso** al mercado de los países emisores, en lugar de verse limitada a la cuota de mercado que tenga un solo socio.

¹¹ Por otro lado, el hecho de que las empresas de servicios de transferencia monetaria exijan exclusividad sugiere que la IMF puede disfrutar de ventajas, como un mayor acceso a la formación, respaldo publicitario u otras condiciones derivadas de dicho acuerdo.

- Si la IMF goza de una posición de negociación sólida (gracias a una extensa red de sucursales, por ejemplo), podría beneficiarse de una **mayor cuota de comisiones**. Por ejemplo, BancoSol (banco de Bolivia) ofrecía inicialmente remesas como subagente de Western Union. En 2003, la entidad decidió poner fin a su relación con Western Union para trabajar directamente con empresas de servicios de transferencia monetaria de pequeño y mediano tamaño, así como con cajas de ahorro de España, como La Caixa y La CECA, que gozan de una importante presencia en mercados clave con fuerte presencia de migrantes bolivianos. Las asociaciones múltiples también tienen **inconvenientes**:
- Las asociaciones múltiples exigen a la IMF prestar **más atención a la gestión**.
- La existencia de múltiples sistemas, productos de transferencias y procedimientos **exige una buena formación** para que el personal de la IMF no confunda los servicios de transferencia y proporcione un servicio de calidad a sus clientes.
- La IMF tal vez necesite **desarrollar su propio sistema o una plataforma de TI** para gestionar el flujo de pagos y adaptarse a los múltiples sistemas de sus socios.

La negociación con múltiples socios suele ser la vía más eficaz cuando la IMF ya cuenta con suficiente experiencia en el negocio de las transferencias monetarias y ocupa una sólida posición de negociación gracias, por ejemplo, a una extensa red de sucursales.

Asociación (múltiple)	
Ventajas	Inconvenientes
Ocupar una posición sólida en los países que mejor respondan a las necesidades de la IMF	Exige a la IMF prestar más atención a la gestión
Oportunidad para diversificar operaciones	Requiere proporcionar formación al personal
Mejor acceso a los mercados de los países emisores	La IMF tal vez necesite desarrollar su propio sistema o plataforma de TI
Obtención de una mayor cuota de comisiones	

SOCIOS POTENCIALES

Empresas de servicios de transferencia monetaria

Las empresas de servicios de transferencia monetaria que no trabajan con bancos se sirven de **redes exclusivas** de propiedad privada para realizar transferencias monetarias de importe reducido tanto a nivel nacional como internacional a las personas que carecen de acceso a las transferencias bancarias o no desean utilizar

dicho recurso. Las transferencias se efectúan a través de las propias redes de transferencia de fondos por medios electrónicos de las empresas, aunque algunos pequeños operadores utilizan el teléfono, el correo electrónico o el fax. Todas las grandes empresas especializadas en este mercado actúan de un modo similar, con una base de datos central que vincula a todos los agentes. Una vez que el emisor abona el importe de la transferencia y la comisión, los fondos se transfieren automáticamente. A continuación, el emisor informa de ello al destinatario, por lo general por teléfono o mensaje de texto.

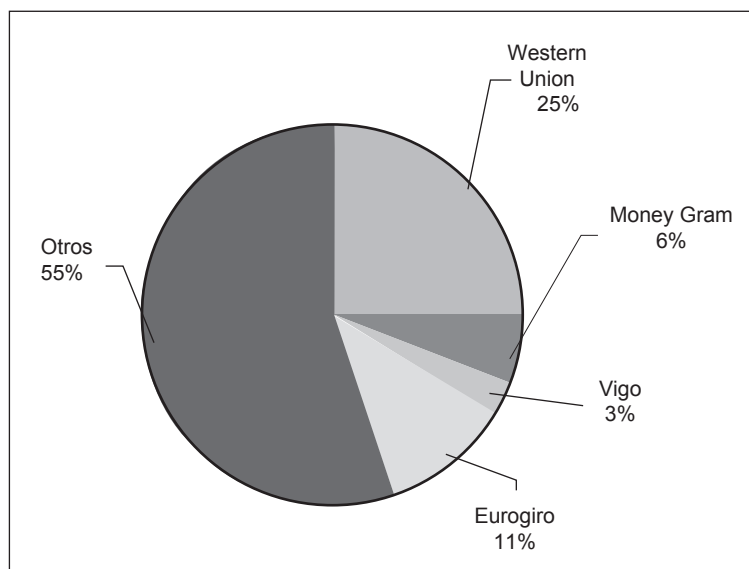
Recuadro 8: IRnet para mutuales de crédito

Muchas mutuales de crédito que ofrecen remesas emplean una plataforma electrónica desarrollada por el Consejo Mundial de Cooperativa de Ahorro y Crédito (WOCCU) denominada Red Internacional de Remesas (*IRnet*). La red *IRnet* proporciona a las mutuales de crédito acceso a los medios a través de los cuales pueden ofrecer servicios de envío de remesas. En el lado del envío, el WOCCU ha suscrito acuerdos con MoneyGram, Travelex y Vigo Remittance Corporation, tres prestigiosas organizaciones de transferencia monetaria, para actuar como transmisor de las remesas cuenta a cuenta, cuenta a efectivo o efectivo a efectivo para las mutuales de crédito de *IRnet*. Una mutual de crédito que se asocie a *IRnet* tiene la posibilidad de elegir los servicios de transmisión monetaria que desea ofrecer a sus miembros. Cada mutual de crédito tiene la posibilidad de elegir, de modo que los emisores y los receptores de las remesas disponen de una gama más amplia de opciones para transferir y recibir los fondos. Los emisores de remesas que utilizan una mutual de crédito de la red *IRnet* pueden enviar su dinero desde los Estados Unidos a diversos países de América Latina, Asia, Europa y Australia. *IRnet* conecta más de 900 puntos de servicio de mutuales de crédito en el Ecuador, Bolivia, Guatemala, México, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Jamaica y Kenya con tres proveedores. Desde la creación de esta red en 1999, se han transferido a través de ella más de \$1.300 millones.*

*Consejo Mundial de Cooperativa de Ahorro y Crédito,
http://www.woccu.org/prod_serv/irnet/faq.php

Western Union, la mayor empresa del mercado de los servicios de transferencias monetarias, manifestó que, en el año 2003, tramitó cerca de 81 millones de transferencias (First Data Corporation, 2003), lo que representa en torno a un 25% del volumen total del mercado (Bezard, 2003).

Gráfico 5: Cuota de mercado estimada de los proveedores internacionales de transferencias de persona a persona, 2003*



*Adaptado de Isern, Deshpande y van Doorn, 2005.

Las cuotas de mercado de los demás principales proveedores internacionales de transferencias (véase el Gráfico 5) se presentan en cifras estimadas, utilizando el dato medio de \$300 por transferencia internacional que cita MoneyGram (2004). No obstante, estos porcentajes son en el mejor de los casos exclusivamente indicativos, ya que los importes medios de las transferencias varían considerablemente según las regiones. En un país dado, una empresa especializada en este sector puede llegar a convertirse en un actor dominante dirigiéndose a un nicho de mercado en el que se maneje un elevado volumen de transferencias.

Las empresas especializadas en transferencias monetarias prestan sus servicios a través de sus sucursales y de extensas redes de bancos asociados a ellas, organismos postales, instituciones de microfinanzas, agencias de viajes, entidades de compensación de cheques, oficinas de cambio de moneda, supermercados, tiendas de alimentación, etc. Dichas empresas pueden ofrecer numerosas opciones para el envío y la recepción de transferencias:

- **Efectivo a efectivo.** En este tipo de transferencias el emisor paga en efectivo en la oficina desde la que la envía y el receptor recibe el pago en metálico en la oficina en la que se recibe. Se trata de la modalidad más común de transmisión monetaria.
- **Efectivo a cuenta.** En el caso de que la empresa esté asociada con bancos, organismos postales, IMF u otros tipos de entidades que permitan al emisor pagar en metálico y depositar los fondos en la cuenta bancaria del destinatario.

- **Combinaciones a través de Internet.** Algunas empresas disponen de sitios web en los que los clientes pueden iniciar el envío de una remesa y pagar la transacción con una tarjeta de crédito y recibir el pago en metálico en el establecimiento de cobro.

Pequeñas empresas de servicios de transferencia monetaria

Algunas IMF eligen trabajar con **pequeñas empresas de servicios de transferencia monetaria** que operan en países o regiones clave. Microfinance International (MFIC), por ejemplo, es una pequeña empresa especializada en transferencias monetarias a través de una red de IMF asociadas a ella. MFIC inició su actividad en 2004 como empresa de transferencias monetarias trabajando exclusivamente con los migrantes procedentes de El Salvador a través de un programa piloto en Maryland, Virginia, Delaware y Washington, D.C., en los Estados Unidos.

Las pequeñas empresas a veces desean suscribir acuerdos con nuevos socios a fin de ampliar rápidamente sus redes, y ofrecen a sus clientes unos precios más bajos y mejores condiciones a sus agentes. Es posible que resulte más sencillo negociar con pequeñas empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria que no dispongan de los enormes recursos ni de las posiciones dominantes de sus grandes competidores. Así pues, las IMF podrían contemplar la posibilidad de trabajar con pequeñas empresas de transferencias monetarias a modo de estrategia de entrada en el mercado con el fin de generar volumen e ir ganando experiencia.

Para trabajar con pequeñas empresas de servicios de transferencia monetaria es necesario realizar un análisis de costos y beneficios, y, en particular, buscar el equilibrio entre el precio y el volumen. Aunque una empresa más pequeña puede ofrecer a sus agentes mayores comisiones, quizás no sea capaz de generar un volumen de transferencias monetarias suficiente para cubrir la inversión realizada por la IMF. Además, una empresa más pequeña tal vez no goce de la estabilidad financiera necesaria y podría exponer a la entidad a un mayor riesgo en relación con el crédito y la liquidación. La ubicación también es crucial: la IMF debe estar segura de que la empresa de servicios de transferencia monetaria dispone de oficinas en el país o región emisores en los que haya una elevada concentración de migrantes procedentes de regiones en las que la IMF cuente con una presencia sólida. El “Capítulo 5: Negociación de asociaciones” ofrece orientación adicional a este respecto.

Entidades bancarias asociadas

Las IMF que se asocian con bancos u otras instituciones financieras pueden tener varias opciones. La IMF podría actuar como **subagente** del banco, que será el principal agente de una empresa de servicios de transferencia monetaria.

La IMF puede tener **acceso a redes de pago (o a sistemas de tarjetas)** como la SWIFT o Eurogiro, así como a sistemas de tarjetas como Visa y Mastercard. Normalmente el acceso se limita a las instituciones financieras autorizadas y es posible que se exija la condición de socio, lo que suele quedar fuera del

alcance y la capacidad de la mayoría de las IMF. La IMF se beneficia del acceso al sistema de pago sin tener que asumir toda la carga que conlleva la autorización, la inversión, las comisiones y otros requisitos exigidos para asociarse a la red de pago o al sistema de tarjetas. A modo de ejemplo, la red postal Posta Moldova ha establecido una asociación de este tipo con ING y Deutsche Bank con el fin de ofrecer servicios de transferencia monetaria y desarrollar otros productos financieros.

El **banco corresponsal** se encarga de prestar a otro servicios de transferencia de fondos, cambio de divisas u otras transacciones financieras (véase el Recuadro 9). Sólo las IMF autorizadas a ofrecer servicios bancarios pueden establecer relaciones con bancos corresponsales. Actualmente, las relaciones con bancos corresponsales suelen ser más importantes en el caso de servicios de pago distintos de las remesas internacionales. No obstante, a medida que el sector de las transferencias monetarias va aumentando su capacidad competitiva, los bancos y otras instituciones financieras utilizan las relaciones de corresponsal para desarrollar productos más competitivos.

Recuadro 9: El banco ACLEDA de Camboya y sus actividades como banco corresponsal

El banco ACLEDA de Camboya ha ido expandiendo progresivamente sus servicios de pago a lo largo de los últimos cinco años. A principios de 2001, operando con una autorización bancaria especial para organizaciones no gubernamentales transformadas, comenzó a ofrecer servicios de transferencias monetarias nacionales. Más adelante, en ese mismo año, puso en marcha un servicio internacional de transferencia de fondos como agente de Western Union. Dos años después, ACLEDA empezó a prestar servicios de pago nacionales a través de bancos locales corresponsales. La última fase de su expansión se produjo en 2004, cuando ACLEDA comenzó a ofrecer transferencias internacionales de fondos a través de la SWIFT tras recibir plena autorización bancaria en diciembre de 2003.

ACLEDA adoptó un enfoque diferente del de muchas IMF: en lugar de centrarse en las remesas, desarrolló una estrategia más amplia consistente en ofrecer servicios de gestión de tesorería como una de sus cuatro principales líneas de negocio. Entre dichos servicios se incluyen servicios de pago de nóminas, cobros y transferencias monetarias. Los clientes de estos servicios son distintos de los de los servicios comerciales que se ofrecen al público en general. Entre ellos se encuentran bancos y empresas locales, empresas multinacionales, gobiernos y agencias de desarrollo. Uno de los motivos por los que ACLEDA pudo aplicar esta estrategia es la extensa red de 136 oficinas que posee en 19 de las 21 provincias de Camboya.

La cifra y el volumen de transacciones para todos los tipos de transferencias han aumentado constantemente desde 2001. Con un volumen de \$140 millones, las transferencias nacionales representan para ACLEDA una actividad mucho más importante que las transferencias internacionales, cuyo importe ascendió a \$38 millones en 2004. Y, aunque el acuerdo que

el banco firmó con la SWIFT era más reciente que el contrato que había suscrito con Western Union, el volumen de transferencias de la SWIFT en 2004 fue más de cuatro veces superior al de Western Union (\$31 millones frente a \$7 millones) (Sai, 2005; USAID, 2005).

El enfoque de consorcio

Normalmente, las instituciones de menor tamaño no tienen la capacidad necesaria para negociar unas condiciones favorables con los grandes socios. Para mitigar esta discrepancia, las instituciones financieras más pequeñas en ocasiones se unen para constituir un **consorcio** que se convierte en el principal agente de una empresa de servicios de transferencia monetaria. Las instituciones cuya cobertura geográfica o sus sistemas de TI son limitados encuentran este enfoque particularmente ventajoso, si bien los miembros del consorcio necesitan, por lo general, un nivel mínimo de integración de sistemas y/o una plataforma común para poder trabajar conjuntamente de un modo eficaz.

Recuadro 10: La plataforma compartida de GiroNil para las transferencias monetarias en Egipto

GiroNil es una iniciativa conjunta entre Egipto y los Países Bajos creada en 2005 que desarrolló una plataforma compartida para las transferencias monetarias en Egipto, donde menos de un 10% de los 70 millones de habitantes poseen una cuenta bancaria. GiroNil está a disposición de todas las instituciones financieras, incluidas las IMF. Gracias a su canal de distribución, compuesto por sucursales bancarias y oficinas postales a lo largo y ancho de todo el país, ofrece una infraestructura de bajo costo para el pago de facturas y el envío de remesas.

Los accionistas egipcios actuales de GiroNil son Banque Misr (el mayor banco del sector público), Commercial International Bank (el mayor banco del sector privado) y Egypt Post (el canal de distribución más extenso con 3.500 oficinas postales que funcionan a modo de sucursales comerciales para los bancos). Los accionistas holandeses son FMO (banco holandés de desarrollo) e Inclusion Group.

GiroNil está estableciendo vínculos con Eurogiro, MFIC y otras empresas internacionales de servicios de transferencia monetaria y el siguiente paso consistirá en abrir la plataforma compartida para facilitar los pagos a través de dispositivos móviles.

Inclusion Group actúa como catalizador y administrador de GiroNil durante la fase de puesta en marcha. El grupo tiene sus raíces en el rentable sistema de pago existente en los Países Bajos. Se trata de una pequeña empresa independiente centrada en la inclusión financiera y en la reducción de efectivo en los países en desarrollo.

Fuente: Peter van Roosmalen (Inclusion Group), noviembre de 2007.

El enfoque del consorcio ha sido utilizado por numerosas federaciones de instituciones financieras, como la Jamaica Cooperative Credit Union League (JCCUL), que se asoció con una empresa local de servicios de transferencia monetaria para reunir a cuatro empresas extranjeras y crear un servicio de transferencia monetaria bajo una marca propia. Existen otros ejemplos de entidades que se han reunido con el fin de prestar servicios de transferencias tanto nacionales como internacionales, como Apex Bank (una red de más de 100 bancos rurales) en Ghana, Rural Bankers Association en Filipinas o L@ Red de la Gente en México (véase el Recuadro 11).

Recuadro 11: Bansefi: una red para las IMF

Bansefi, caja de ahorros pública del Gobierno mexicano, se fundó en 2001 para prestar servicios financieros a la gran parte de la población del país que no tenía acceso a los servicios bancarios. En enero de 2003, Bansefi constituyó L@ Red de la Gente, una red que incluye a Bansefi y a IMF que ofrecen servicios de envío de remesas desde los Estados Unidos y otros servicios financieros.

Las IMF que desean unirse a L@ Red pagan \$1.000 a Bansefi en concepto de cuota de asociación. L@ Red, por su parte, ofrece a sus miembros numerosas ventajas. Los miembros se benefician de los acuerdos existentes con múltiples empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria e instituciones públicas. Las IMF pueden ofrecer a sus clientes acceso al envío de remesas a través de un conjunto de nueve empresas de servicios de transferencia monetaria nacionales e internacionales (Fertziger, 2004).*

* Puede consultarse también <http://www.bansefi.gob.mx> y <http://www.lareddelagente.com.mx>

Los enfoques basados en redes o en consorcios también tienen sus **inconvenientes**:

- La IMF depende de la capacidad del consorcio para negociar los términos y condiciones con las empresas de servicios de transferencia monetaria. Las negociaciones pueden ser complicadas puesto que, en primer lugar, las instituciones asociadas deben ponerse de acuerdo entre ellas. Algunos miembros del consorcio pueden recibir un volumen de pagos en concepto de transferencias mayor que el que reciban otros. Esta entre los miembros podría generar tensiones dentro del consorcio y dar lugar a una renegociación de los términos y condiciones.
- El consorcio suele quedarse un porcentaje de los ingresos generados por las transferencias.

Capítulo 4:

Desarrollo de un negocio de transferencias monetarias

El envío de transferencias monetarias a una ciudad, país o cualquier parte del mundo exige una atención especial para que las transferencias lleguen correctamente a su destino y puedan abonarse rápidamente a los beneficiarios a los que van destinadas. Para aquellas entidades de microfinanzas que carezcan de experiencia en sistemas de pago, la introducción de las transferencias monetarias puede constituir un reto considerable.

Muchas IMF han tratado de generar beneficios con las actividades de transferencia monetaria. Una de estas entidades, que puso en marcha este servicio de forma independiente y adoptando un enfoque directo, tardó siete años en hacer que resultara rentable. Otras, en cambio, han logrado obtener beneficios en tan sólo dos o tres meses, actuando como agentes de empresas especializadas en este mercado en regiones en las que se registran elevados volúmenes de transferencias. Pese a que muchas IMF experimentan un notable y rápido crecimiento en el número y el volumen de operaciones que procesan, dicho incremento no conlleva necesariamente mayores beneficios para la IMF. Obviamente, es preciso realizar un profundo análisis antes de embarcarse en el negocio de la transferencia monetaria.

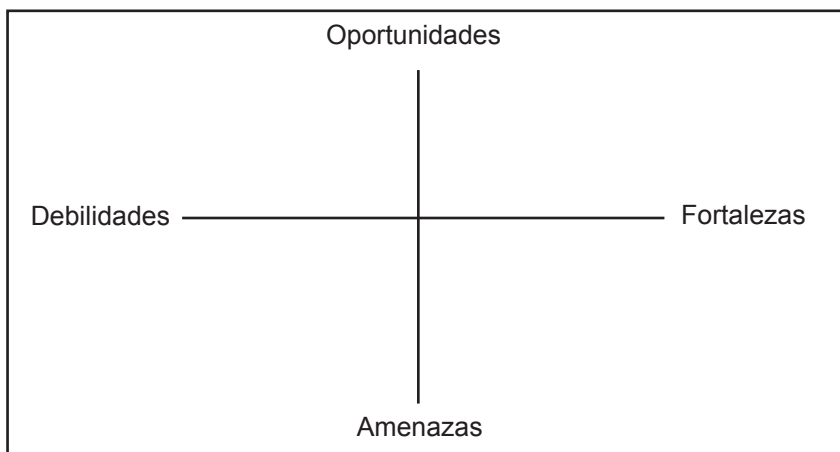
En el presente capítulo se describen muchos de los riesgos y desafíos iniciales y también las inquietudes que se plantean las IMF con respecto al negocio de las transferencias monetarias. Asimismo, se ofrece una guía que contiene los principales tipos de preguntas que estas entidades deben hacerse *antes* de embarcarse en este negocio. La consideración de estas cuestiones es el primer (y fundamental) paso para introducirse en el sector de las transferencias monetarias. Además del contenido de este capítulo, en los Anexos 4 y 5 figuran listas de verificación detalladas que las IMF pueden utilizar durante el análisis.

VALORACIÓN

La IMF debe determinar si la prestación de servicios de transferencia monetaria responde de manera óptima a sus intereses; para ello debe valorar el entorno (el mercado de las transferencias monetarias) y su propia capacidad interna. Algunos expertos denominan a este proceso **análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**. A través del análisis tanto de la capacidad interna como de las realidades externas, la IMF podrá decidir de forma sistemática si poner o no en marcha el servicio de transferencia monetaria y, en caso afirmativo, el modo de hacerlo. Este tipo de análisis anima a la dirección a ser previsor, obliga a la institución a concretar sus objetivos y políticas y contribuye a lograr la coherencia entre los objetivos y capacidades de la institución y el entorno de mercado.



Gráfico 6: Matriz DAFO



La IMF debe comprender el entorno empresarial del mercado en el que opera y analizar las grandes fuerzas (mercados financieros, ciclos económicos, aspectos jurídicos y reguladores, tendencias demográficas y sociales y avances tecnológicos, entre otros) que determinarán la forma actual y futura del mercado de los servicios de transferencia, así como su propio papel dentro de dicho mercado.

El análisis del entorno puede incluir los siguientes aspectos:

- Perfil socioeconómico del país o de los países de que se trate (o de una región dentro de un país)
- Estructura del sistema de pagos e identificación de quién tiene acceso a dicho sistema
- Leyes y reglamentos vigentes (nacionales e internacionales) que sean de aplicación a las transferencias monetarias

La expansión en un nuevo mercado precisa de un cuidadoso análisis de los clientes existentes y potenciales de la IMF (tanto emisores como receptores), los mercados, el marketing, los canales de distribución del servicio y la competencia.

La IMF deberá examinar:

- Los clientes actuales
 - Las tendencias de las transferencias monetarias nacionales e internacionales
 - Los competidores



Asimismo, la IMF deberá identificar los patrones geográficos de los flujos de transferencias que le interesan y examinar dónde se originan y dónde terminan dichos flujos, determinando si los clientes emisores trabajan o viven en zonas concentradas.

En caso afirmativo, será más factible poner en marcha iniciativas de marketing selectivo y puntos de servicio agrupados. En cambio, si los clientes emisores se encuentran dispersos, el marketing resultará más complicado y es posible que el número de transacciones por sucursal sea menor, lo que afectará negativamente a las economías de escala. En el caso de que los clientes receptores estén dispersos, la IMF deberá enfrentarse a los desafíos asociados a la infraestructura, el modo de llegar a los clientes, la gestión de tesorería y la seguridad. Los citados factores pueden variar entre las zonas urbanas y las rurales (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Es fundamental comprender el tamaño y las características de las transferencias monetarias procedentes de fuentes tanto nacionales como internacionales. La IMF deberá examinar:

- Quién recibe y quién ordena la transferencia, basándose en los estudios de mercado disponibles
- La frecuencia con la que sus clientes envían o reciben transferencias
- El importe de las transferencias

Es importante señalar la diferencia que existe entre la media y los importes modales de las transferencias, pues las medias pueden estar sesgadas al alza por unas pocas transferencias de elevados importes aunque las transferencias más comunes sean por importes muy inferiores. Esta información resulta vital para establecer proyecciones de precios e ingresos, ya que, por lo general, las comisiones dependen del importe transferido.

Los patrones de estacionalidad pueden influir en la inversión en marketing, las proyecciones financieras y el diseño de productos financieros complementarios. La IMF deberá examinar:

- La probabilidad de que los patrones migratorios se vean interrumpidos o alterados por sucesos naturales o de índole política
- La evolución de los patrones que siguen las transferencias a lo largo del tiempo
- Los efectos de los cambios a largo plazo sobre el volumen o la frecuencia de las transacciones

En el caso de las remesas, las investigaciones muestran que los migrantes se toman un tiempo antes de establecer unos patrones regulares de transferencia monetaria y que las remesas pueden disminuir una vez que dichos migrantes llevan ya un tiempo significativo en el país de acogida. Es posible, por tanto, que el efecto de los grandes movimientos relacionados con el trabajo sobre las transferencias monetarias no se aprecie hasta que hayan transcurrido muchos años (Frumkin, 2004). También hay casos en los que las personas migran expresamente con el fin de trabajar y enviar dinero a sus hogares, de modo que las transferencias comienzan con mucha mayor rapidez.

Evaluación interna

La IMF debe llevar a cabo una autoevaluación objetiva de sus capacidades y limitaciones para realizar transferencias monetarias. Dicho análisis interno



incluye el examen del rendimiento pasado, los recursos humanos y financieros y las posibilidades tecnológicas y organizativas. Además de reflexionar sobre el nuevo servicio de transferencia monetaria, la IMF debería considerar otros servicios y operaciones que pueden verse condicionados o afectados al introducir cualquier nuevo servicio.

Una evaluación interna debe incluir el análisis de los siguientes elementos:

- Rendimiento global, tanto financiero como de explotación (estable, creciente o decreciente)
- Recursos humanos disponibles y conocimiento de las transferencias monetarias por parte de éstos
- Capacidad para gestionar el incremento de flujos de caja asociados a las transferencias monetarias
- Resistencia de los sistemas de la IMF y capacidad global de crecimiento en términos de transacciones y de número de clientes
- Capacidad para gestionar las transferencias con eficacia (número de transacciones, volumen de clientes a los que se va a prestar el servicio, valor de los pagos que se distribuirán)
- El modo en que las transferencias monetarias afectarán a los ingresos de la IMF
- Los riesgos comerciales y las principales medidas de mitigación del riesgo asociadas a las transferencias monetarias
- Capacidad de marketing

En última instancia, cuando una IMF se posiciona en el mercado de las transferencias, depende parcialmente de su propio estadio de desarrollo y de sus objetivos de cara al futuro. Las IMF de menor tamaño o más jóvenes pueden acceder al mercado con una participación limitada en la prestación de servicios de remesas, y más tarde —si su meta es el crecimiento— ofrecer servicios adicionales de transferencia monetaria, como pagos nacionales, transferencias salariales, etc. Las IMF de mayor tamaño o con una trayectoria más dilatada pueden decidir poner en marcha diversos servicios de transferencia.

ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA

Una vez que la IMF cuenta con un sólido conocimiento del entorno y de sus propias fortalezas y debilidades, y una vez que ha determinado que le interesa introducirse en el negocio de las transferencias monetarias, el siguiente paso es desarrollar la estrategia para poner en marcha dicha actividad.

La planificación estratégica deberá ser coherente con el tamaño de la IMF. Una iniciativa de planificación integral puede tener una gran trascendencia y requerir la inversión de considerables recursos financieros y de gestión. Muchas de las actividades involucradas precisan de unas sólidas capacidades analíticas con las que no todas las IMF cuentan, y resultan muy caras en caso de contratarse consultores externos. Una IMF pequeña puede llevar a cabo una planificación estratégica de carácter informal utilizando sus propios recursos

internos, mientras que, probablemente, una de tamaño mayor deseará llevar a cabo una planificación estratégica y de mercado más formal, buscando quizás ayuda externa.

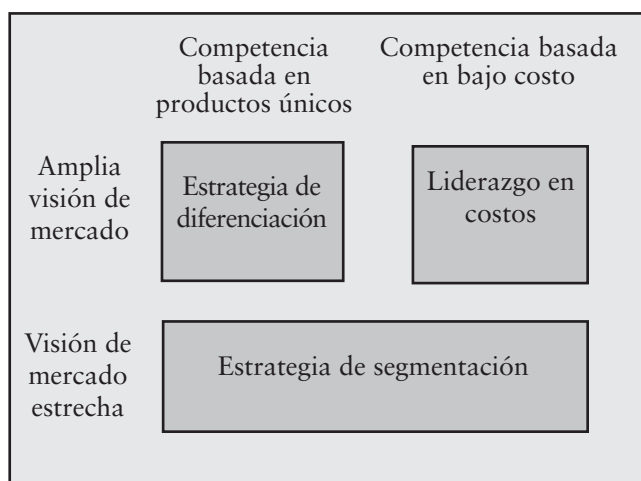
Establecimiento de objetivos

Por lo general, las IMF aspiran a obtener una rentabilidad financiera atractiva de los servicios que prestan o bien unos elevados beneficios de los clientes de bajo ingreso a los que prestan sus servicios, o ambos. Para las IMF que ponen en marcha servicios de transferencia monetaria, las metas más habituales son la generación de mayores ingresos de los servicios y/o el uso de estas transferencias para ampliar su clientela. Para una IMF que acaba de introducirse en el negocio de las transferencias monetarias, podría resultar muy complicado establecer objetivos realistas; además, los objetivos inicialmente establecidos a veces no son más que una lista de deseos hasta el momento en que se lleve a cabo una evaluación más completa. Por este motivo, la IMF debería revisar y reevaluar sus objetivos con regularidad (se recomienda hacerlo con periodicidad trimestral) a medida que vaya aprendiendo y enfrentándose a nuevos desafíos. Los objetivos de la IMF con respecto al negocio de las transferencias monetarias deben basarse en dichas evaluaciones y ser concretos, medibles, alcanzables, pertinentes y estar establecidos teniendo en mente un calendario de consecución concreto.

Determinación de las ventajas competitivas

La estrategia de la IMF debe ir encaminada a lograr una ventaja competitiva. En este sentido, tal vez resulte útil recordar las estrategias empresariales clásicas desarrolladas por Michael Porter, quien sugirió la existencia de tres grandes categorías de estrategias: la prestación de unos servicios más baratos, la oferta de servicios diferentes de los que ofrecen los competidores y la concentración en unos productos o clientes determinados (Porter, 1989).

Gráfico 7: Estrategias genéricas de Porter*



* Adaptado de Porter, 1989.

Una **estrategia de diferenciación** tiene la finalidad de prestar un servicio único que no está disponible todavía en el mercado. Es posible que resulte difícil para una IMF cumplir este requisito frente a los bancos comerciales, especialmente cuando se trata de ofrecer productos de pago, muchos de los cuales exigen participar en sistemas de compensación y asociaciones que únicamente están abiertas a los bancos. Sin embargo, existen productos sustitutos que una IMF puede ofrecer de un modo más conveniente, fiable y sin comprometer su prestigio. Una IMF puede prestar asimismo un servicio más personalizado y formación de tipo financiero adaptada a las necesidades de los clientes de bajo ingreso y las microempresas.

Recuadro 12: WIZZIT: nuevas posibilidades, pero también nuevos retos

WIZZIT es un “banco virtual”, es decir, no dispone de oficinas físicas propias. Funciona como división del South African Bank of Athens y tiene como población objetivo los 16 millones de personas en Sudáfrica (el 48% de los adultos) cuyo acceso a los servicios financieros es limitado. Los clientes utilizan sus teléfonos móviles o sus tarjetas de débito para efectuar pagos, compras y transferencias monetarias. Pueden depositar su dinero en cualquier oficina de Absa Bank o Postbank, lo que efectivamente representa un mayor número de opciones que las que ofrece cualquier otro banco. WIZZIT no exige un saldo mínimo ni cobra comisiones mensuales; utiliza un modelo de precios que siguen el principio de pago por uso. En lugar del marketing tradicional, WIZZIT cuenta con más de 2.000 jóvenes de bajo ingreso que promocionan el servicio entre otras personas también de bajo ingreso y reciben una comisión por los nuevos clientes que consiguen. Pese a su gran flexibilidad y éxito, WIZZIT se enfrenta a numerosas dificultades debido a que los potenciales clientes suelen desconfiar de las nuevas tecnologías y muchos de ellos incluso carecen de unos conocimientos financieros básicos (Ivatury y Pickens, 2006).

Una **estrategia de liderazgo en costos** trata de buscar formas de obtener una ventaja en términos de costos. La mayoría de los productos de transferencia monetaria que ofrece una IMF están sujetos a economías de escala, lo que significa que unos mayores volúmenes de transacciones serán cada vez más eficientes para la institución. Este tipo de estrategias tal vez no sea el más adecuado en el caso de las IMF más pequeñas, que suelen tener un menor número de clientes y unos volúmenes más reducidos de operaciones de escaso importe; los costos unitarios podrían ser mayores para estas instituciones pequeñas que para sus competidores grandes, como bancos y sistemas postales. La estrategia funcionará mejor en las pequeñas y medianas IMF que sean capaces de atraer el volumen necesario de transferencias y clientes. Asimismo, la estrategia de liderazgo competitivo funcionaría en aquellos casos en los que los competidores sean grandes instituciones con un alto grado de ineficiencia y procesos fuertemente burocratizados, unos horarios incómodos y la molestia de tener que acudir varias veces para efectuar transacciones simples. Es posible que las IMF no

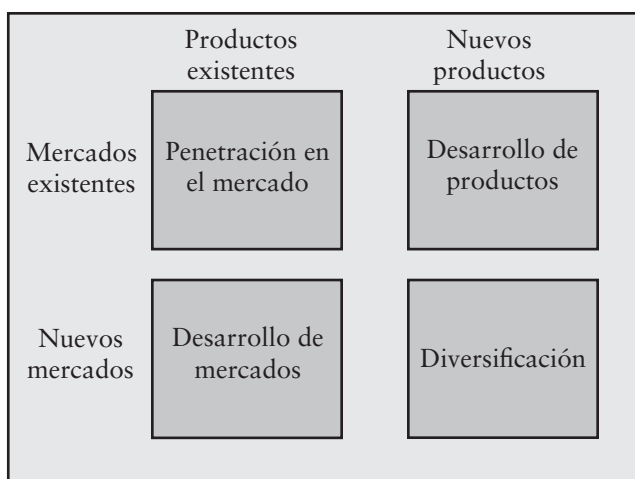
tengan control alguno sobre el costo del pago de una transferencia, sobre todo si actúan como agente de una empresa de servicios de transferencia monetaria. Pero también es posible, sin embargo, que sean capaces de obtener una ventaja en términos de costos minimizando el tiempo de espera y otros gastos de los clientes a través de unos procedimientos eficientes, unos horarios amplios y una ubicación cómoda.

Una **estrategia centrada en un objetivo** se dirige a un segmento específico de clientes. Una IMF puede decidir, por ejemplo, poner en marcha unos determinados servicios dirigidos a un grupo objetivo muy específico, como una región geográfica o un grupo socioeconómico en concreto, centrándose quizá en los clientes que carecen de servicios suficientes.

El producto correcto y el mercado adecuado

A continuación, la IMF debe determinar su dirección estratégica para alcanzar sus objetivos de crecimiento. La dirección de la estrategia que adopta una institución depende de si comercializa productos nuevos o ya existentes, en mercados nuevos o existentes.

Gráfico 8: Matriz de productos y mercados*



*Adaptado de Ansoff, 1957.

Una **estrategia de penetración en el mercado** es una estrategia de negocio muy común, en la que la IMF se centra en lograr el crecimiento a través de la venta de productos existentes en mercados existentes. Para ello podría aplicar unas estrategias más competitivas en términos de precios, poner en marcha un mayor número de actividades publicitarias o diseñar términos y condiciones más liberales. Por ejemplo, una IMF puede desarrollar alianzas estratégicas con el fin de comenzar a vender un producto de transferencia monetaria que ya existe en su mercado. La IMF impulsaría su crecimiento ofreciendo mediante venta cruzada más servicios a los clientes existentes, profundizando sus relaciones, aumentando la retención y atrayendo a los clientes de sus competidores.

Una **estrategia de desarrollo de mercado** busca vender productos existentes en nuevos mercados. Por lo general, esto implica ampliar la geografía de las operaciones de la IMF o que esta última se aproxime a nuevos segmentos de clientes. Este tipo de estrategias puede conllevar asimismo la adición de nuevos canales de distribución, como nuevas sucursales, o canales directos, como el teléfono, cajeros automáticos o banca móvil. Al igual que en el caso de la estrategia de penetración en el mercado, este enfoque puede basarse en alianzas, corresponsales y las relaciones que la institución establezca con otros organismos para ampliar la oferta de productos en nuevos mercados. En las alianzas estratégicas, lo habitual es que la IMF y su socio comercial compartan los ingresos obtenidos.

La **estrategia de desarrollo de productos** busca obtener la máxima rentabilidad a través de la producción y distribución de diversos productos de transferencia monetaria en mercados existentes bajo la propia marca de la IMF. Dicha estrategia a veces requiere desarrollar nuevas competencias e introducir importantes cambios en la estructura, los sistemas y el personal de la organización.

La **estrategia de diversificación** comercializa simultáneamente nuevos productos en nuevos mercados. Podría decirse que una IMF no autorizada que estuviera dando el paso de convertirse en una institución autorizada y ofreciera una gama completa de cuentas de depósito y de instrumentos de pago basados en cuentas se estaría embarcando en una estrategia de diversificación. Los clientes que utilicen estos nuevos productos podrían pertenecer al mismo grupo socioeconómico que los clientes actuales de la IMF, aunque estarán ubicados en nuevas zonas geográficas. También puede suceder que la IMF decida dirigirse a clientes pertenecientes a un nuevo colectivo socioeconómico. Combinar esta estrategia con la oferta de nuevos productos resulta complejo y arriesgado. En el marco de una estrategia de diversificación, la institución se introduce en mercados y productos en los que cuenta con poca o ninguna experiencia, y la ejecución requerirá probablemente un considerable esfuerzo de gestión, recursos humanos y financieros, así como la introducción de cambios en los sistemas y en la estructura institucional.

Los motivos por los que la IMF decide entrar en el mercado de las transferencias monetarias determinarán su estrategia operativa. ¿Desea incrementar sus beneficios, profundizar en su misión principal, prestar un servicio integral para retener a sus clientes o atraer nuevos clientes para otros servicios financieros? Muchas IMF se han introducido en el mercado de las transferencias monetarias con la expectativa de que constituiría una importante fuente de ingresos procedentes de comisiones y han descubierto más tarde que tales comisiones a menudo cubren únicamente el costo del servicio. En la mayoría de los casos, el beneficio neto real que obtiene la IMF es la adquisición de nuevos clientes y la profundización de las relaciones con sus clientes actuales. La motivación afecta a la decisión que debe tomar una IMF acerca de si ofrecer transferencias nacionales o internacionales, de la elección de un socio internacional, de los clientes a los que dirigir sus servicios o de los productos que va a ofrecer.

La IMF, por encima de todo, debe tener una idea muy clara de qué es lo que espera obtener de las transferencias monetarias y llevar a cabo una evaluación seria de los riesgos existentes. Una vez que la estrategia se ha completado y cuenta con la aprobación de la junta directiva de la IMF, llega el momento de diseñar el plan de aplicación.

Recuadro 13: ARB/Ghana

La Asociación de Bancos Rurales (Association of Rural Banks, ARB) creó el ARB Apex Bank, una entidad central de tesorería para los bancos rurales de Ghana, que forman una red compuesta por más de 122 bancos con más de 560 oficinas o puntos de servicio, algunos de ellos en pueblos con tan sólo 500 habitantes. Los estudios de mercado realizados por estos bancos en zonas rurales pusieron de manifiesto que los clientes de ARB encontraban dificultades para acceder a los servicios de transferencia procedentes de las áreas urbanas de Ghana. La criminalidad suponía un importante obstáculo para los comerciantes, que transportaban elevadas sumas de efectivo para sus actividades comerciales. Al mismo tiempo, los bancos rurales buscaban nuevas fuentes de ingresos y formas de atraer a un mayor número de clientes. En respuesta a esta doble necesidad, el Apex Bank desarrolló el sistema de transferencias monetarias nacionales denominado ApexLink. Este servicio utiliza un software propio para gestionar las transferencias monetarias entre los bancos rurales utilizando mensajes codificados enviados por teléfono, fax o correo urgente. El tiempo de entrega oscila entre 15 minutos y 24 horas, y las transferencias pueden efectuarse en efectivo o desde una cuenta, posibilitando que tanto los clientes como aquellas personas que no lo son puedan acceder al servicio. ApexLink ha reducido drásticamente los envíos de fondos a través de conductores comerciales, lo que a menudo provocaba la pérdida de los fondos.

Los clientes emisores pagan las comisiones de las transferencias según una escala móvil que depende de la cantidad transferida (habitualmente un 0,5% del importe transferido en el caso de los clientes y un 0,75% para quienes no lo son). Si un destinatario carece del pasaporte o del carné de identidad emitido por el gobierno, lo que suele exigirse con fines de identificación, puede acudir al banco acompañado de una “persona conocida a nivel local” que actúa como testigo a fin de recibir la transferencia.

ApexLink suele utilizarse como servicio de transferencia internacional para los lugares más apartados. El Apex Bank se ha asociado con cuatro bancos comerciales locales y dos instituciones financieras no bancarias que cuentan con autorización para realizar operaciones de cambio de divisas. Los bancos locales y las instituciones financieras depositan los fondos procedentes del extranjero en la cuenta central del Apex Bank, ingresándolos en la moneda local. A continuación el Apex Bank transfiere los fondos al

banco rural a fin de que se efectúe el pago final al receptor de la transferencia a través de ApexLink.

Asimismo, el Apex Bank ha suscrito directamente acuerdos con empresas extranjeras para el envío de remesas procedentes de los Estados Unidos y de los Países Bajos a los beneficiarios ubicados en zonas rurales. Desde la puesta en marcha del sistema en junio de 2003 hasta septiembre de 2006, el sistema realizó 167.190 transferencias por un valor total de más de \$68 millones.

Fuente: Emmanuel Yaw Sarpong (Director de Apex Link, Apex Bank), junio de 2004. Información actualizada por el ARB Apex Bank, octubre de 2006.

DESARROLLO DE PRODUCTOS DE TRANSFERENCIA

Dada la complejidad que supone poner en marcha un servicio de transferencias monetarias, el desarrollo de un plan de aplicación resulta fundamental para el éxito de la IMF. Dicho plan debe incluir información detallada sobre las acciones que se llevarán a cabo para cada segmento de mercado, producto y canal de distribución, así como las acciones requeridas de otras partes interesadas en la IMF y un sistema de supervisión de la aplicación del plan.

Los clientes desempeñan un papel crucial en el desarrollo de los productos y actividades comerciales de la IMF. La institución deberá adquirir una profunda comprensión de los mercados en los que opera, de las necesidades de sus clientes y de la rentabilidad potencial que ofrecen unos y otros. Sobre la base de este análisis, la IMF podrá luego diseñar productos y servicios dirigidos a grupos de clientes específicos. Esta visión implica incrementar al máximo la rentabilidad de los clientes —tanto desde un punto de vista financiero como social—, mantener su fidelidad y satisfacer sus necesidades mediante un perfecto conocimiento de las mismas. El marketing consiste también en diseñar, desarrollar y mejorar los productos, fijar precios, informar de sus características y animar a los clientes a utilizarlos.

Durante el proceso de planificación estratégica es preciso tomar diversas decisiones relativas a los grupos de clientes a los que la IMF prestará sus servicios y a los productos que ofrecerá. El **gerente del producto** debe garantizar que éste responda a las necesidades de los clientes y contribuya a los objetivos financieros y sociales de la institución. La IMF debe contar con un gerente para cada producto de su cartera. En el caso de instituciones de pequeño tamaño, los gerentes de productos solamente emplearán una parte de su tiempo en el ejercicio de estas funciones.

Es probable que una IMF con una cartera limitada de productos, por ejemplo préstamos a corto plazo, pueda administrar sus productos de forma más ágil y le resulte más sencillo introducir los cambios necesarios. No obstante, esto no es posible en el caso de las transferencias monetarias ni de los productos de depósito, puesto que, en tales casos, todos los aspectos de la producción y la distribución afectan a las operaciones de la IMF.

Desarrollo de productos

Por lo general, el desarrollo de productos se verá influido por el plan estratégico global de la IMF, aunque las ideas acerca de nuevos productos pueden provenir de cualquier punto de la institución o incluso de los propios clientes. El **gerente de producto** deberá filtrar los conceptos para comprobar si son coherentes con la imagen, las capacidades y la estrategia de marketing de la institución, si se dirigen a unos segmentos en concreto y si sus repercusiones en términos de costos y rentabilidad son razonables. Por supuesto, el producto debe ser congruente con la capacidad y el rendimiento de la IMF.

El desarrollo de los productos abarca actividades operativas, tecnológicas y de marketing. Cuando se lanza un producto que ya existe en el mercado, como sucede al pasar a actuar como agente de pago de una empresa de servicios de transferencia monetaria internacional ya establecida, el proceso de desarrollo de dicho producto puede ser más rápido. Sin embargo, la IMF debe adoptar un enfoque sistemático y proceder con cautela.

Al introducir un producto completamente nuevo que implique importantes cambios tecnológicos y de infraestructura, es necesario invertir considerables esfuerzos en su desarrollo.

Gráfico 9: Proceso sistemático de desarrollo de productos*



*Adaptado de Wright et al.

Tal como muestra el Gráfico 9, el desarrollo de productos consta normalmente de cinco pasos esenciales:

Paso 1. Evaluación y preparación. Decidir qué producto se va a desarrollar y qué infraestructura se necesita para ello.

Paso 2. Investigación de mercado. Llevar a cabo los estudios necesarios para determinar si el mercado es apropiado para el producto cuya comercialización se esté contemplando.

Paso 3. Diseño del concepto o prototipo. Determinar cómo funciona el producto y el modo en que se venderá a los clientes.

Paso 4. Prueba experimental. Probar el producto con una pequeña muestra (en una sucursal, por ejemplo) a fin de determinar su viabilidad, sus costos reales y el interés que muestran los clientes.

Paso 5. Lanzamiento y despliegue del producto. Presentar formalmente el producto a los clientes y efectuar una campaña promocional.

Hasta la fecha, muy pocas IMF han adoptado este enfoque sistemático y orientado al mercado a la hora de desarrollar productos. Por lo general, si el gerente responsable del desarrollo del producto decide que éste merece la pena, se encargará de diseñar el producto y de lanzarlo al público (siguiendo los pasos 1, 3 y 5). Muy raramente se incluye en el proceso de desarrollo la investigación de mercado y la organización de una prueba experimental (pasos 2 y 4). Lamentablemente, la omisión de estos pasos cruciales puede llevar al desastre.



Preferencias de los clientes

La IMF deberá estudiar las características de sus clientes emisores y receptores, puesto que las características de ambos grupos influyen en el diseño de los productos. La IMF deberá analizar el perfil socioeconómico de los grupos de clientes objetivo, los patrones geográficos y la estacionalidad de los flujos de transferencias, así como el volumen y las características de las transferencias monetarias procedentes tanto de fuentes nacionales como internacionales.

Si entiende plenamente las características de sus clientes objetivo, la IMF tendrá muchas más posibilidades de diseñar un producto atractivo para los clientes. El cuadro 1 muestra las preferencias generalmente observadas en los consumidores con respecto a los servicios de transferencia monetaria. Los atributos considerados en el Recuadro resultan esenciales a la hora de diseñar productos de transferencia monetaria y pueden servir de guía a las IMF que deseen introducirse en este mercado.

Al diseñar un nuevo producto de transferencia monetaria, la IMF debe analizar cuidadosamente cada una de estas preferencias de los clientes, así como la competencia existente por parte tanto de los servicios de transferencia monetaria formales como de los informales. Las características de los sistemas informales que, por lo general, resultan más sencillos para el cliente, pueden servir de modelo a la hora de diseñar las ofertas.¹²

Una vez que la IMF conoce las preferencias de sus clientes, el siguiente paso es desarrollar un producto que resulte interesante. La institución deberá analizar rigurosamente su propia capacidad institucional para ofrecer dicho producto. Si su capacidad actual no es adecuada, deberá fortalecer los aspectos necesarios o bien elegir algún otro producto. Esta idea se trata en el apartado “Creación de capacidad institucional”.



¹² El "Anexo 2: Formalidad de los canales financieros" ofrece información adicional acerca de los canales informales.

Recuadro 1: Preferencias de los clientes con respecto a los servicios de transferencia monetaria¹³

Atributos buscados	Aspectos clave
Accesibilidad	Muchos migrantes, en especial los trabajadores sin papeles, prefieren que no haya requisitos de identificación o que éstos sean muy escasos, aunque la mayoría de los operadores de transferencias monetarias deben cumplir algún tipo de disposiciones en esta materia. Las instituciones financieras, por su parte, pueden imponer otros requisitos (por ejemplo, la apertura de una cuenta bancaria o el mantenimiento de un saldo mínimo) que dificulten el acceso de las personas pobres a los servicios de transferencia.
Comodidad y costo de la transacción	Tanto los emisores como los receptores desean transferir sus fondos en lugares próximos y reducir sus costos de transacción, ya sea el tiempo, los gastos de viaje o los sobornos, para obtener un mejor servicio.
Confidencialidad	Algunos clientes que prefieren mantener en secreto sus operaciones de transferencia monetaria (ya sea para evitar reclamaciones en el seno de sus familias o para minimizar el riesgo de robo) podrían preferir a proveedores, como las empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria, con requisitos de identificación menos estrictos que los de las instituciones financieras multiservicio.
Costo y transparencia	Casi todo el mundo busca unos servicios de transferencia que ofrezcan comisiones reducidas, tipos de cambio atractivos y transparencia en las comisiones y los tipos de cambio, tanto para los clientes emisores como para los receptores.
Facilidad de uso	Las personas, especialmente si no saben leer, buscan unos trámites burocráticos mínimos para el envío o la recepción de fondos. Algunas personas prefieren hablar con un agente comercial, ya que les resulta más sencillo y así reciben un servicio más personal. Otros, en cambio, prefieren la comodidad y el anonimato de los cajeros automáticos y los puntos de venta.
Seguridad	Los operadores de transferencias deben ganarse la confianza de los migrantes y de sus familias. —Los clientes a veces son reacios a utilizar los servicios de bancos o instituciones financieras formales debido a la desconfianza generada por experiencias pasadas. —Muchas personas prefieren enviar transferencias monetarias a través de instituciones que guarden un registro de las transferencias y de los demás servicios financieros que gestionen, y/o que pertenezcan a una extensa y conocida red internacional.
Velocidad	Muchas personas prefieren que las transferencias se realicen en tiempo real, con independencia del costo y la urgencia de la transferencia.

¹³ Datos obtenidos de Isern, Deshpande y Van Doorn, 2005; Jaramillo, 2004; Barro y Sander (sin fecha); Cross, 2003; OIT, 2001; Marx (no publicado); Siddiqui y Abrar, 2003; y Thieme, 2003.

Fijación de precios

Normalmente, la IMF fijará unos precios que le permitan cubrir costos y obtener un margen de beneficio. No obstante, la fijación de los precios también puede ayudar a explotar las oportunidades que ofrece el mercado; por ejemplo, podría ofrecerse una opción de transferencia monetaria de bajo costo a fin de atraer a los clientes para que utilicen otros servicios. Además, los precios contribuyen a crear la imagen del producto: los productos más caros a veces ofrecen un mayor grado de seguridad que los más baratos. Por ejemplo, el Banco Solidario de Bolivia ofrece servicios de envío de remesas desde España cuando el destinatario abre una cuenta en dicho banco. Su objetivo es vender a los clientes receptores otros servicios financieros.

Puede ocurrir que la IMF no disponga de margen suficiente para ajustar los precios. Los precios de las transferencias monetarias son cada vez más competitivos. Además, una IMF que actúe como agente de pago tal vez se vea obligada a fijar precios y cobrar comisiones según las tarifas que tenga establecidas las empresas de servicios de transferencia monetaria. Lo habitual es que la institución que origina la transferencia fije el precio y que la institución receptora se vea obligada a aceptarlo. Si tales condiciones no son aceptables, la IMF intentará renegociar o buscar otro socio.

Si la IMF dispone de flexibilidad para fijar los precios, debería analizar los siguientes datos:

- Los costos de producción y suministro del producto
- El costo de capital
- El riesgo asociado al producto
- El margen de beneficio que desea obtener
- La disposición de los clientes a pagar
- Los precios que ofrecen los competidores

Si la IMF ya cuenta con cierta experiencia en el ámbito de las transferencias monetarias, le resultaría de gran utilidad analizar los costos de los servicios existentes para diseñar nuevos productos y fijar sus precios. La complejidad de este tipo de análisis depende de los sistemas de la IMF y de la información de que disponga. Una vez calculados los costos del producto, la institución podrá determinar el impacto de dichos costos, el modo en que se podría aumentar la eficiencia del producto y la posible contribución de éste a los beneficios globales de la IMF.¹⁴

También es posible que la IMF desee calcular los ingresos potenciales que obtendría si aplicase diferentes niveles de precio, a fin de determinar su punto de equilibrio para el nuevo producto. El desarrollo de estas hipótesis ayuda a la IMF a comprender por qué la demanda de un producto, sus costos y los ingresos potenciales dependen de múltiples factores. La proyección de la demanda, por supuesto, no es una ciencia exacta: abarca el análisis y la previsión de todos los aspectos de un producto que influyen en su demanda, incluidos los datos económicos, los estudios de mercado y los datos de los bancos centrales, de las asociaciones de banqueros internacionales y de los competidores en el negocio de las transferencias monetarias. La demanda depende a veces de una amplia gama

¹⁴ Para obtener más información sobre la determinación de los costos, véase la Herramienta Técnica N° 6 del CGAP, *Product Costing Tool*, Helms & Grace, Washington, 2004.

de factores, como las condiciones políticas y económicas, los desastres naturales, los cambios en las políticas públicas o los cambios en el número, las prácticas de marketing o la reputación de los competidores a los que se enfrenta la IMF. Asimismo, la inversión en marketing de la IMF puede generar una demanda mayor (o menor) que la prevista.

Promoción de productos

La **promoción** es el modo en que la IMF se comunica con sus clientes actuales y potenciales, con sus empleados y otros grupos de interés, especialmente a través de la publicidad (incluida la promoción de marca y el *merchandising*) y las relaciones públicas. Los esfuerzos promocionales suelen centrarse en la publicidad de las ventajas de un determinado producto a fin de darlo a conocer, estimular el interés por dicho producto y animar a comprarlo. La función de la promoción hoy en día es mucho más extensa, pues abarca todos los aspectos de la imagen de la institución y la forma en que ésta se presenta frente a los diversos grupos de interés.

Aunque existen algunas diferencias, muchas instituciones ofrecen, por regla general, los mismos servicios básicos de transferencia monetaria. El resto de factores de competencia son el precio, la rapidez, la comodidad y la reputación de la entidad, así como la percepción de los clientes de los aspectos relativos a la seguridad. Para asegurarse el éxito, la IMF debe transmitir a los clientes los citados factores de competitividad.

Las transferencias monetarias plantean un desafío especial desde el punto de vista del marketing: ¿cómo podría la institución llegar a los clientes adecuados? Un programa publicitario puesto en marcha por una IMF líder en el ámbito de la recepción de transferencias tendría un impacto muy escaso si los principales responsables de adoptar decisiones son los emisores residentes en zonas urbanas o en otros países. Por consiguiente, las empresas de servicios de transferencia monetaria invierten la mayor parte de su presupuesto en publicidad en países y/o regiones en el lado emisor. Obviamente, los destinatarios también pueden ejercer cierta influencia sobre las decisiones de los emisores en cuanto a la forma de enviar el dinero. Dicho factor —además del valor educativo de un programa publicitario de transferencias monetarias— supone un argumento a favor de la búsqueda de un equilibrio entre la inversión publicitaria que se realiza en los mercados emisores y la que se realiza en los receptores.

Una comunicación eficaz requiere un enfoque sistemático y riguroso. A la hora de promocionar productos financieros a clientes de bajo ingreso, la IMF tendrá en cuenta los conocimientos financieros de sus clientes. Del mismo modo, conocerá también la manera en que dichos clientes utilizan los servicios financieros informales con los que ella misma compite. La IMF procurará que sus mensajes publicitarios transmitan con claridad las ventajas que ofrece su producto y la forma en que responde a las necesidades de los clientes. Por otro lado, los clientes deben comprender cómo se utilizan los productos financieros, los gastos que tendrán que pagar y sus derechos en materia de privacidad, compensación y defensa frente a prácticas injustas.

Los **servicios vinculados** a las transferencias pueden atraer clientes, lograr su fidelidad y generar ingresos adicionales. El acceso a otros servicios financieros

podrá, asimismo, aumentar el impacto de las transferencias en términos de desarrollo. Es posible que inicialmente los destinatarios no confíen su dinero a una IMF y que, en lugar de ello, prefieran recibirlo de forma inmediata. Sin embargo, con el tiempo el cliente podría plantearse la posibilidad de depositar en el banco una parte de los fondos transferidos, en una cuenta corriente o de ahorro vinculada al producto de transferencia, siempre que tales opciones estén disponibles (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Según el contexto competitivo, las transferencias monetarias a veces no son un producto muy rentable para la IMF. Sin embargo, la oferta de este tipo de servicios permitiría a la IMF atraer a nuevos clientes receptores de sus transferencias, que, tal vez, estarían interesados en otros servicios financieros. Por ejemplo, los migrantes que envían remesas, o sus familias que las reciben, podrían estar interesados en contratar determinados productos, como cuentas de depósito para varios usuarios de la misma familia, seguros de salud para sus miembros, seguros de vida, prestaciones de repatriación para la persona migrante, créditos hipotecarios, planes de ahorro para sufragar viajes o gastos educativos, tarjetas de crédito, etc.

Esta misma posibilidad también existe en el lado de los envíos. Los migrantes quizás comiencen a utilizar gradualmente otros servicios financieros si la IMF se los ofrece. Por ejemplo, Banco Solidario en el Ecuador ha desarrollado en España diversos productos conjuntamente con una serie de bancos que permiten a los migrantes ecuatorianos que trabajan en España acceder a créditos de corto plazo, ahorrar para poder regresar a su hogar, comprar una vivienda en el Ecuador o crear cuentas de ahorro en su país que quedarían bajo el control de los miembros de su familia (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

A medida que las IMF van ampliando su experiencia con las transferencias monetarias, son cada vez más las que obtienen beneficios con las **ventas cruzadas** de otros servicios financieros. Según la información facilitada por el ACLEDA Bank de Camboya, la mayor parte de los destinatarios de remesas poseen una cuenta en su entidad y utilizan el resto de servicios que ofrece. Kasabank, en Kosovo, ofrece servicios gratuitos para las transferencias entrantes, ya que estos servicios ofrecen la oportunidad de generar muchas otras actividades. Según la mutual de crédito Nuevo Siglo, de El Salvador, algunos clientes abren depósitos a plazo fijo a 60 días con una parte de las remesas que reciben (Evans y Klaehn 2004, 5–6). Fonkoze, en Haití, obtiene unos ingresos considerables gracias a los clientes que reciben remesas y deciden cambiar a gourdes sus transferencias en dólares (Hastings, próxima publicación). Numerosas IMF han afirmado que les cuesta tres años conseguir la credibilidad por parte de los clientes y que éstos se planteen utilizar otros servicios financieros, como depósitos o préstamos. Otras, sin embargo, han tenido más éxito, puesto que sus clientes abrieron una cuenta de depósito después de realizar tan sólo tres o cuatro transacciones.

Un proceso de ventas eficaz en sucursales, que cuente con la presencia de agentes de campo, es fundamental para llegar a nuevos clientes y consolidar las relaciones. La publicidad y la promoción pueden dar a conocer un producto y reforzar una imagen, pero se necesita un agente comercial para responder a preguntas, resolver dudas y explicar las diferentes maneras de responder a las necesidades de los clientes.

Recuadro 14: SMEP presta servicios bancarios a los kenianos a través de los teléfonos móviles

El uso de los teléfonos móviles está creciendo con gran rapidez, especialmente en África. Los kenianos cada vez los utilizan más para uso personal y profesional. De los aproximadamente 10 millones de kenianos usuarios de teléfonos móviles, las estimaciones realizadas sugieren que la mitad de ellos podrían utilizarlos para acceder a los servicios bancarios. El programa Small and Micro Enterprise Programme (Programa de pequeña empresa y microempresa, SMEP) cree que los teléfonos móviles constituyen un mecanismo excelente para prestar servicio a quienes no tienen acceso a un banco (actualmente se calcula que en torno a un 38% de los kenianos se encuentra en esta situación), proporcionando un cómodo medio de enviar dinero a depósitos de ahorro o para el pago o el desembolso de préstamos. El programa SMEP es una organización de microfinanzas sin fines de lucro cuya misión es mejorar el rendimiento de los empresarios de bajo ingreso en el sector informal de la economía nacional a través de asistencia financiera y no financiera. Dicho programa cuenta actualmente con 17 sucursales a través de las cuales está presente en todas las provincias del país, excepto en North Province. En octubre de 2007, el programa SMEP atendió a 29.000 clientes y gestionó una cartera de préstamos de \$9,1 millones.

La organización se ha asociado con Mobile Micro-finance, Ltd. (Reino Unido) y Safaricom Company, Ltd. para desarrollar un proyecto de transferencia monetaria a través de teléfonos móviles (MPESA). El proyecto MPESA se encuentra actualmente en la fase de “puesta en marcha real” y utiliza dinero electrónico real en entornos SMEP y MPESA. Hasta la fecha, los errores se mantienen dentro de los rangos aceptables y se deben en gran medida a los limitados conocimientos financieros y técnicos de los clientes. Se están desarrollando cursos y unas interfaces más sencillas de utilizar a fin de resolver estos problemas.

Fuente: Phyllis Mbungu (Presidente de SMEP), noviembre de 2007. También adaptado de Lonie, 2005; Small and Micro Enterprise Programme, 2007. Véase también el sitio web de MPESA en <http://www.safaricom.co.ke/m-pesa/>

CREACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Desarrollo de una política de transferencia monetaria

Para lograr el éxito, la IMF debe desarrollar una política que regule las transferencias monetarias y, una vez aprobada por su consejo de administración, comunicarla a todo su personal. El hecho de disponer de una hoja de ruta clara contribuirá a garantizar que las transferencias se ejecuten correctamente, con independencia de si la IMF las envía o las recibe. Es fundamental que la IMF se dote de unas políticas y unos procedimientos claros y bien definidos para una buena gestión de gobierno y un control efectivos de sus actividades de transferencia.

En el caso de las transferencias internacionales, probablemente la IMF sólo podrá influir en uno de los extremos de la transacción. Por consiguiente, la institución deberá tratar de garantizar que las políticas de sus socios sean

coherentes con las suyas propias, o que su política sea capaz de adaptarse fácilmente a las de sus socios. Las IMF pueden ejercer un mayor control sobre las transferencias nacionales, aunque deben tener en cuenta las políticas de cualquiera de sus bancos corresponsales o socios comerciales.

El alcance y la cobertura de las políticas dependen del tamaño y la complejidad de la institución. Las entidades pequeñas y simples pueden crear una guía centralizada, mientras que las de mayor tamaño y complejidad a veces necesitan desarrollar políticas específicas para cada uno de sus productos de transferencias monetarias. Unas políticas claras y específicas incrementan la probabilidad de cumplimiento de las normas, la eficiencia de las operaciones y el éxito global de las transferencias monetarias. Las políticas y procedimientos, además, establecen los niveles de responsabilidad, proporcionan sistemas de control para la gestión de los riesgos, definen las expectativas y sirven como herramientas de formación.

Los procedimientos deben ser revisados y actualizados con regularidad, en especial siempre que la IMF introduzca algún cambio importante en sus operaciones de transferencia monetaria.

Una política eficaz de transferencia monetaria:

- Define los tipos aceptables de transferencias
- Especifica los pasos que será preciso seguir para cada tipo de transferencia
- Proporciona medidas de protección para cada transacción
- Expone las políticas de precios
- Establece cuál es la autoridad responsable de la aprobación
- Fija las responsabilidades del personal

Además, la política deberá abordar cuestiones como la seguridad de los datos, el blanqueo de dinero, la privacidad de los clientes y la divulgación de la información de éstos.

Con frecuencia se pasa por alto la seguridad de los datos, aunque éste es un ámbito de alto riesgo para las transferencias monetarias. La IMF debe proteger sus datos y la seguridad de sus instrucciones de pago, puesto que pueden atraer al fraude tanto interno como externo. Dado el volumen y el valor de las transferencias monetarias, es necesario proteger los datos, cifrarlos si es posible; también es preciso fijar los niveles de seguridad de manera que el número de personas que tengan acceso a la información y puedan realizar cambios en las instrucciones de pago sea limitado. Además, cualquier modificación en las instrucciones de pago quedará documentada indicando quién realizó el cambio, la fecha en que se efectuó y el motivo de dicho cambio. Mediante la fijación de procedimientos de protección de datos y la garantía del cumplimiento de la reglamentación, la IMF contará con un registro de auditoría que le permitirá identificar cualquier error o fraude potencial en sus operaciones.

Cada vez son más los países que están adoptando unos requisitos más exigentes con respecto al cumplimiento de la normativa contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo (NBD/CFT), lo que tendrá importantes consecuencias para las IMF así como para otras instituciones financieras y muchas otras. Las transferencias monetarias están consideradas

como uno de los servicios financieros de mayor riesgo, y las autoridades nacionales e internacionales dedicadas a la lucha contra el blanqueo de dinero y contra la financiación del terrorismo están prestando una atención especial a las instituciones que ofrecen este tipo de transferencias. La IMF debe informarse acerca de los requisitos de la NBD/CFT nacionales e internacionales (Isern et al., 2005). Tales requisitos, por lo general, incluyen:

- El establecimiento de un responsable de vigilar el cumplimiento de legislación aplicable
- La creación de controles internos
- El mantenimiento de registros precisos
- La supervisión de transacciones sospechosas
- La información a las autoridades nacionales¹⁵

La IMF puede trabajar en dos o más países o bien aliarse con una empresa de servicios de transferencia monetaria que opere a escala regional o mundial. En tales casos, la IMF deberá aclarar qué normas y leyes NBD/CFT se aplican a sus operaciones.

Recuadro 15: La experiencia de una IMF consolidada en el cumplimiento de la normativa contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo

Financiera Compartamos, una IMF especializada, inició sus operaciones en México en 1990 como organización no gubernamental y, posteriormente, en el año 2000, se transformó en una institución financiera regulada. Financiera Compartamos está registrada legalmente como *sociedad financiera de objeto limitado*, institución financiera regulada de naturaleza no bancaria, y en 2005 prestaba sus servicios a más de 300.000 clientes. Cuando, en 2004, se empezó a aplicar la nueva normativa contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo (NBD/CFT) a las entidades no bancarias de México, el hecho de ser ya una institución regulada supuso una ventaja para Compartamos. Esto significaba que la entidad contaba ya con unos sistemas de cumplimiento de la normativa, un personal y unos procedimientos adecuados. Además, parte de la metodología que seguía Compartamos en sus préstamos incluía visitas semanales a los clientes por parte de los responsables de la concesión de los préstamos, los cuales conocían bien a sus usuarios. Para cumplir con la nueva normativa NBD/CFT, Compartamos instituyó los procedimientos siguientes:

- Mantiene registros de sus transacciones durante 10 años.

¹⁵ Véase Isern et al. (2005) para obtener información adicional sobre las cuestiones relacionadas con la NBD/CFT.

- Supervisa todas las transacciones a través de un software personalizado que detecta cualquier transacción inusual, compleja o de gran volumen que efectúen los clientes. Asimismo debe informar a la autoridad bancaria mexicana de toda transacción que efectúen sus clientes por un importe superior a \$10.000.
- Designó a un gerente de riesgos que sería el responsable formal del cumplimiento de la normativa NBD/CFT. En cumplimiento de la normativa, se nombró un comité especial para la lucha contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo compuesto por el director general, el gerente de riesgos, el auditor interno y el responsable jurídico.*

*Carlos LaBarthe Costas (director general de Compartamos) y Lizette Escamilla Miranda (gerente de riesgos de Compartamos); tomado de un cuestionario de CGAP–Banco Mundial contestado en enero de 2005 y resumido en Isern et al., 2005.

La política de transferencias y, de forma más general, el resto de servicios financieros de la IMF incluirán una **política de privacidad** que describa qué información solicitará la institución a sus clientes y el modo en que la utilizará. Las medidas de privacidad establecen qué información del cliente se recopilará y se almacenará, así como la manera de protegerla. La IMF especificará también cómo podrán acceder los clientes a dicha información, corregir los posibles errores que contenga y establecer límites con respecto a su uso. Por último, las medidas de privacidad establecerán si la información se divulgará a terceros y, en tal caso, cómo se llevará a cabo dicha divulgación.

Es fundamental que las IMF se comprometan a una total **divulgación** de todos los costos, términos y condiciones con anterioridad al inicio de las transacciones, de manera que los clientes puedan tomar decisiones informadas. De forma similar, los contratos por los que se rijan las transferencias monetarias deberán especificar la información siguiente:

- Tipos de transferencias y comisiones
- Políticas de reembolso
- Resolución de errores
- Responsabilidad en caso de transacciones no autorizadas, pérdida y robo
- Cualesquiera otras cuestiones que sean de interés para los clientes

La medida en la que las leyes y los reglamentos se aplican a los sistemas de pago y a las transferencias monetarias varía significativamente de un país a otro. En algunos países las leyes y los reglamentos presentan un elevado nivel de concreción, mientras que en otros los derechos y obligaciones de las partes en relación con las transacciones de pago se rigen por contratos suscritos entre los proveedores y los usuarios de los servicios. La interpretación de dichos contratos es competencia del sistema judicial. Con independencia del alcance de las leyes, las IMF harán todos los esfuerzos posibles para garantizar que sus contratos les garanticen protección tanto a ellas como a sus clientes.

Establecimiento de canales de distribución

Tanto para enviar dinero como para recibirlo, los clientes deben tener acceso a un canal de distribución perteneciente al proveedor de servicios de transferencia monetaria. A la hora de desarrollar dichos canales, la IMF ha de buscar el equilibrio entre la comodidad para los clientes y su propia necesidad de atender las demandas del mercado a un costo razonable. Puesto que las decisiones relativas a los canales de distribución pueden determinar la cuota de mercado de una institución, ejercen un impacto considerable sobre su rentabilidad y su éxito a largo plazo.

El hecho de ofrecer servicios de transferencias sin contar con una capacidad adecuada para hacer frente a dicho servicio puede producir rápidamente pérdidas y deteriorar la reputación de la entidad. El establecimiento de una relación con una empresa de servicios de transferencia monetaria puede reducir sustancialmente la inversión necesaria en infraestructuras, pero la IMF dispondrá de un menor control sobre las operaciones y obtendrá unos ingresos menores de las comisiones compartidas. Es preciso tener en cuenta las citadas consideraciones a la hora de adoptar decisiones relativas a la prestación del servicio.

Aunque existen varias formas de prestar servicios financieros —a través de cajeros automáticos, por teléfono o en línea—, es muy probable que la mayoría de las IMF pongan en marcha servicios de atención presencial en sus sucursales, al menos en el corto plazo. Puede ser factible utilizar otros canales de distribución, en función del tamaño y la complejidad de la IMF, del tipo de servicios de transferencia monetaria y del ritmo de desarrollo de la infraestructura financiera del país del que se trate.

Estos servicios presenciales se ofrecerían en las propias sucursales de la IMF o a través de agentes que entregan las transferencias a sus destinatarios. En todo el mundo, los clientes citan la comodidad como una de las razones más importantes para elegir una institución financiera. La comodidad viene determinada por la ubicación y los horarios de la institución, así como por los servicios que ofrece. El establecimiento de redes de distribución que tengan en cuenta la ubicación exige responder a cada uno de estos factores de un modo rentable.

Las transferencias monetarias suelen experimentar picos cíclicos en los que aumentan o disminuyen, según los casos. La IMF ha de planificar sus recursos humanos, su liquidez y su seguridad, entre otras cosas, a fin de prepararse para los periodos de alto volumen de transferencias en las horas punta del día en las que existe una mayor probabilidad de que los clientes efectúen transacciones. Esta misma planificación también es necesaria para los días punta, tales como los días habituales de cobro (que suelen ser a finales de mes o cada dos semanas), en vacaciones, los lunes por la mañana (o el primer día laborable de la semana, según el país) y otros periodos estacionales, que dependerán del contexto de cada país.

La IMF evaluará sus redes de distribución y determinará si necesita introducir algún cambio. Por ejemplo, si la institución ofrece préstamos a grupos a través de una red de agentes de campo y no dispone de una red de oficinas accesible,

es posible que necesite crear una red de este tipo. Esto resulta especialmente complicado cuando algunos de los clientes de la IMF (o todos ellos) viven en zonas rurales con poblaciones dispersas y un acceso limitado a las carreteras, a las telecomunicaciones o a cualquier otra infraestructura necesaria para una prestación eficaz de los servicios financieros. Una institución que disponga de una red de oficinas adecuada deberá evaluar su capacidad para aplicar los diferentes flujos de trabajo, controles internos y requisitos de liquidez involucrados en el procesamiento de las transferencias monetarias. Si la IMF actúa como agente de pago de una empresa más grande, el volumen de transferencias podría no ser capaz de generar unos ingresos suficientes como para financiar una modificación a gran escala de la red de distribución o de la infraestructura.

El establecimiento y el funcionamiento de una red de distribución resultan caros, pero generalmente producen un incremento de los ingresos. La IMF debe tener presente que las transferencias monetarias también pueden llevarse a cabo a través de canales indirectos, utilizando intermediarios externos como comerciantes, empresas de telefonía móvil u otras modalidades de asociación; no obstante, el control que puede ejercer la institución sobre estos canales es menor y la calidad del servicio depende de la parte que gestiona la red de distribución.

Recuadro 16: Sucursales compartidas: extensión de puntos de servicio

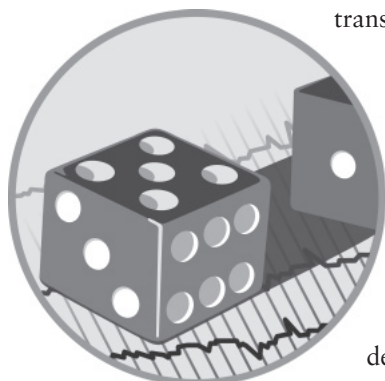
Las instituciones financieras independientes pueden vincular sus sistemas de manera que permitan que los clientes de otras instituciones efectúen los pagos de sus préstamos o facturas, así como reintegros o transferencias monetarias nacionales en cualquiera de las instituciones participantes en lugar de verse obligados a realizar estas operaciones en su propia entidad. Estas “oficinas compartidas” aprovechan la red física conjunta de múltiples instituciones para ofrecer mayor comodidad y posibilidades de acceso a los clientes. A modo de ejemplo, un movimiento de mutuales de crédito en América Central agrupa a 22 entidades que cuentan, en total, con 128 puntos de servicio y ofrecen una red nacional. La red procesa de 8.000 a 9.000 transacciones mensuales entre las 22 mutuales de crédito.

Fuente: Dave Grace (WOCCU), noviembre de 2007. Para obtener más información sobre oficinas compartidas puede consultarse la página web http://www.woccu.org/pubs/cu_world/cuw_index.php?mag_id=43

GESTIÓN DE RIESGOS

Toda nueva iniciativa implica nuevos riesgos y desafíos para la IMF. Éstos no tienen por qué disuadir a la institución de introducirse en el negocio de las transferencias monetarias, pero deben ser estudiados atentamente y, en caso necesario, deberá diseñarse un plan de respuesta. La gestión de los riesgos incluye la identificación, medición, supervisión y mitigación de éstos. Las IMF ya gestionan los riesgos asociados a sus productos actuales, pero es posible que

no estén familiarizadas con los riesgos específicos vinculados a las transferencias monetarias.¹⁶



Retos que plantea la gestión monetaria

Una IMF que ofrezca únicamente créditos o un pequeño volumen de servicios de depósito podrá gestionar su tesorería de un modo relativamente informal, obteniendo efectivo según sus necesidades para responder a las demandas de préstamos y reciclando el dinero en metálico que reciba para satisfacer sus necesidades de liquidez. La estimación de las necesidades de efectivo resulta bastante sencilla en el caso de una IMF que únicamente ofrezca créditos, debido a la naturaleza más predecible de la demanda de los clientes y de los desembolsos de los préstamos.

Sin embargo, las transferencias monetarias añaden una nueva dimensión a la gestión de las transacciones de efectivo, puesto que siempre debe haber disponible dinero en efectivo y las transferencias pueden ser estacionales o presentar patrones diferentes de los de las necesidades de efectivo y de los de los servicios de depósito. Téngase en cuenta, por ejemplo, el caso de un miembro del WOCCU en América Central que paga, en transacciones rutinarias, más de \$1 millón diario en remesas y alcanza picos que duplican y triplican esta cantidad los lunes por la mañana, así como en las fechas próximas a las vacaciones y después de los fines de semana festivos.

El manejo de efectivo incrementa el riesgo operativo de la IMF. Aunque el valor medio de las transacciones puede ser reducido, los procesos deben ser formalizados y ejecutados cuidadosamente. Existen muchos riesgos asociados a errores de los empleados o al fraude, que pueden provocar graves pérdidas de explotación para la IMF. Además, la IMF soporta un mayor riesgo de robo y allanamiento, especialmente cuando la gente ya sabe que la institución maneja dinero en efectivo. La Jamaica Co-operative Credit Union League (JCCUL) comprendió la necesidad de administrar los fondos con una supervisión estrecha y publicó un *Modelo de lista de verificación para el análisis de riesgos, políticas de control interno en materia de remesas, y modelos de procedimientos para la gestión de tesorería destinada a remesas* para las 18 mutuales de crédito que reciben remesas en Jamaica (Evans y Klaehn, 2004).

¹⁶ Este apartado presenta un resumen de los principales riesgos relacionados con las transferencias monetarias. El Portal de las microfinanzas (<http://www.microfinancegateway.org>) ofrece orientaciones adicionales en materia de gestión de riesgos.

Recuadro 17: Seguridad física en zonas rurales: la experiencia de la AMUCSS

La Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS) es una red de IMF rurales conocidas como microbancos. Estos intermediarios financieros han venido pagando remesas en remotas zonas rurales indígenas de México desde 2001. Una de las características de las zonas rurales que limita la disponibilidad del pago de remesas es la seguridad física. Antes de que los microbancos comenzaran a pagar remesas, el volumen de actividad asociado a las operaciones de crédito y ahorro era reducido, de modo que los problemas de seguridad no constituían una cuestión prioritaria. Sin embargo, a partir de 2006 el volumen de transferencias ha ido aumentando de forma constante. En Pahuatlán, localidad de 30.000 habitantes, un microbanco de Sierra Norte de Puebla experimentó un fuerte incremento del número de remesas pagadas, que pasaron de 100 en enero de 2006 a cerca de 1.600 en junio de 2007 (por un valor total de \$600.000). De pronto, el microbanco se enfrentó a la necesidad de disponer de una cantidad de efectivo seis veces mayor que en el pasado. Esto requirió algunos cambios en la gestión monetaria, que incluyeron la transferencia de unos elevados volúmenes de efectivo desde un banco ubicado en la ciudad más próxima hasta la zona rural en la que el microbanco abona las transferencias. La AMUCSS tenía dos opciones: *a*) proteger los fondos suscribiendo una póliza de seguros integral para los microbancos, y *b*) contratar empresas de seguridad especializadas en el transporte de fondos en furgones blindados. Ninguna de estas opciones resultaba viable, puesto que las empresas exigían unas primas y tarifas elevadas o no estaban dispuestas a trabajar en unas zonas tan remotas.

Cuando se enfrentó a estas dificultades, la AMUCSS tomó algunas iniciativas más creativas, como la mitigación del riesgo a través de la diversificación y la continua modificación de las rutinas. Por ejemplo, diferentes empleados iban a distintas ciudades para recoger el dinero utilizando medios de transporte también distintos. Pese a estas medidas preventivas, un empleado sufrió un robo. La respuesta inmediata consistió en contratar furgones blindados para el transporte de fondos, a pesar de su elevado costo. De pronto, la gente comenzó a darse cuenta de que en el microbanco había una gran cantidad de dinero. Dos meses después, el microbanco de Pahuatlán fue objeto de un robo nocturno. Después de este suceso, la institución se vio obligada a suspender los pagos de remesas. Los beneficiarios de éstas debían realizar un viaje de dos horas en autobús hasta el banco más cercano. Los clientes se ofrecieron a pagar una comisión especial para que el microbanco volviera a pagar las transferencias, demostrando la importancia que tiene este servicio para las comunidades rurales. El microbanco de Pahuatlán retomó el servicio de pago de remesas en octubre

de 2007, tras adoptar las medidas de seguridad pertinentes en sus sucursales, para lo que se vio obligado a solicitar ayudas debido a su elevado costo.

El pago y la recepción de remesas en zonas rurales remotas resultan muy caros tanto para el beneficiario como para la IMF que las abona. En las zonas rurales, sobre todo, las comisiones apenas llegan a cubrir los costos de explotación, por no hablar de los relacionados con la seguridad.

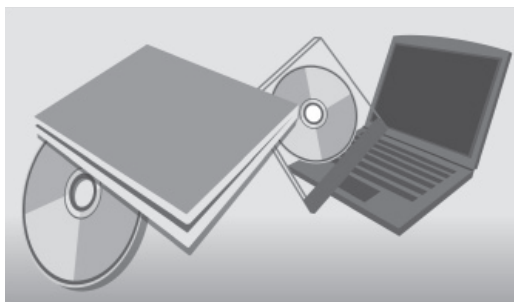
Fuente: Alexandre Berthaud (director ejecutivo de Envíos Confianza), noviembre de 2007.

Toda institución que pague y reciba dinero en efectivo debe mantener un inventario de tesorería suficiente para responder a las demandas diarias de los clientes en las ventanillas de caja, cajeros automáticos y demás puntos de servicio. Una disponibilidad de efectivo inadecuada puede provocar la insatisfacción y la pérdida de confianza por parte de los clientes. El mantenimiento de un inventario de tesorería suficiente para responder a todas las posibles demandas es costoso en términos de gestión y de costos de oportunidad. Para resolver estos problemas, la IMF debe llevar un registro completo de sus movimientos de caja diarios, de modo que pueda analizar sus flujos de caja a lo largo del tiempo. Sobre la base de dicho análisis podrá desarrollar un plan de gestión de tesorería. También existen programas informáticos de gestión de tesorería.

Algunas IMF pueden ofrecer pagos en moneda extranjera, aunque este servicio añade complejidad a las operaciones de la sucursal y de las oficinas centrales. Muchos países han promulgado leyes que regulan la importación y exportación de la moneda nacional; las IMF deben conocer bien las leyes y los reglamentos vigentes en esta materia. Las instituciones que operen con divisas deben llevar registros y una cuenta para cada una de las divisas para las que pueda producirse una demanda de cierta importancia por parte de los clientes. Para ello, las IMF suelen mantener cuentas bancarias en divisas en los principales bancos activos en los mercados de divisas, además de las divisas que poseen como parte de sus propios inventarios de tesorería. Asimismo, una institución podrá verse expuesta a riesgos derivados de las operaciones con divisas a través de los préstamos internacionales, los depósitos en moneda extranjera u otros motivos. La IMF debería establecer límites con respecto al volumen de divisas que desea mantener en sus cuentas, así como con respecto a las transacciones de clientes, y será preciso que vuelva a evaluar periódicamente ambos tipos de límites. Por tanto, las IMF podrán comprar o vender divisas en función de sus necesidades. Los tipos de cambio vienen determinados por el mercado de divisas y pueden obtenerse del banco central o del banco corresponsal de la institución. Dichas tasas, así como las comisiones y la regulación relativa a las transacciones en divisas, se notificarán claramente a los clientes.

Retos que plantea la gestión de la información

Los sistemas de información de las IMF han ser capaces de gestionar el volumen de órdenes de transferencia y garantizar la seguridad de las transacciones.¹⁷ Además, el sistema de TI contendrá vínculos que permitan conectarse con los socios comerciales de la institución, como las empresas especializadas en servicios de



transferencia monetaria, y generar los informes que requieran las autoridades nacionales. Por ejemplo, cuando BancoSol, en Bolivia, decidió poner fin a su relación de subagente con Western Union, estableció alianzas comerciales con pequeñas y medianas empresas del sector de las remesas. Para ello, BancoSol necesitaba desarrollar una base de datos para recibir e integrar la información de las transacciones de las nuevas empresas de servicios de transferencia monetaria. Muchas empresas internacionales de servicios de transferencia monetaria disponen de su propio software o sus propias bases de datos que ayudan a sus empresas asociadas a gestionar sus transacciones. Sin embargo, estos sistemas no suelen ser sencillos. Por ejemplo, Financiera El Comercio, en Paraguay, que actúa como agente de Western Union, no ha sido capaz hasta el momento de descargar la información de las transacciones ni de integrarla en su propio sistema de TI (Hastings, próxima publicación). La IMF precisará de un sistema de información de alto rendimiento y que esté perfectamente integrado en sus sistemas contables, sobre todo a medida que aumenta el número de transacciones.

En el seno de la IMF y de sus socios comerciales, los datos estarán protegidos con los límites, contraseñas y registros de auditoría pertinentes, que controlarán quién puede acceder a los datos y modificarlos. Los datos de los clientes deben protegerse a fin de garantizar la privacidad y minimizar el riesgo de suplantación de identidad, fraude u otros tipos de uso indebido de la información de los clientes.

Problemas que plantea el servicio al cliente

Las transferencias monetarias, especialmente las minoristas de persona a persona, plantean dificultades inherentes a este tipo de operaciones. La IMF debe ganarse la confianza de sus clientes ofreciéndoles seguridad y comodidad en sus transacciones. En el caso de las transferencias nacionales, es posible que la IMF deba gestionar ambos extremos de la transacción, tanto el del envío como el de la recepción. El marketing, el servicio al cliente y el propio mantenimiento de las bases de datos de clientes son actividades más complejas cuando los clientes



¹⁷ Para obtener más información, puede visitarse el Centro de Recursos de Sistemas de la Información del CGAP en la página web http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/technology

se encuentran en ciudades, regiones o países diferentes.

Las IMF que trabajan con socios internacionales suelen concentrarse en los clientes receptores. No obstante, coordinarán con la empresa de servicios de transferencia monetaria con la que están asociadas cualquier problema que surja en el servicio de atención al cliente y garantizarán que tales problemas se resuelvan adecuadamente.

Asimismo, la IMF tiene la obligación de actuar frente a los clientes que traten de llevar a cabo actividades fraudulentas o ilegales. Por ejemplo, hay clientes que alteran la información de pago, hay personas que suplantan a otras para obtener sus pagos o incluso hay usuarios que tratan de blanquear fondos. La IMF cumplirá con la normativa contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo, tal como se expone en la sección “Desafíos en el ámbito jurídico”.

Según el contexto nacional, las IMF pueden necesitar ayudar a clientes que no estén familiarizados con las transferencias monetarias, sobre todo en el caso de la introducción de nuevos productos de transferencia o medios de pago.

La IMF debería establecer también un mecanismo para informar a los receptores de la llegada de una transferencia. Muchas de estas instituciones pueden utilizar un centro de llamadas (*call center*) o bien asignar esta responsabilidad a los responsables de la plataforma en las sucursales. A los clientes les preocupa mucho su dinero y, en un mercado competitivo, las IMF exitosas se esfuerzan por mantener informados a sus clientes. De igual modo, una llamada a un cliente suele evitar múltiples llamadas de este último.

También hay que tener en cuenta el tiempo de espera del cliente cuando se encuentra en la oficina de una IMF. Si las transferencias que se envían presentan algún patrón de estacionalidad (a comienzos o finales de mes, por ejemplo, en vacaciones, al principio del curso escolar, etc.), la institución tendrá en cuenta el volumen adicional de operaciones cuando planifique su plantilla de personal, sus necesidades de liquidez y su nivel de seguridad. Además, la IMF puede encontrar útil crear una fila independiente en la que se sitúen los clientes de transferencias a fin de evitar la frustración de sus clientes, en especial si hay muchos otros que efectúan depósitos o reintegros en cuentas o pagos de préstamos.

En algunos países es fundamental efectuar pagos a los clientes para no perder capacidad competitiva. No obstante, dicho servicio conlleva costos y riesgos adicionales.

Recuadro 18: G-Cash y SMART Money

Los filipinos envían diariamente unos 200 millones de mensajes de texto. La tecnología de mensajes cortos de texto (SMS, por sus siglas en inglés) es particularmente popular debido al bajo costo de los teléfonos móviles, el bajo costo de enviar un SMS, la limitada disponibilidad de líneas terrestres y las políticas públicas que apoyan la expansión del sector de las telecomunicaciones. Los servicios de envío de pagos (*text-a-payment* o TAP, por sus siglas en inglés), que permiten transferir dinero a través de mensajes de texto, constituyen una posibilidad especialmente prometedora para los clientes de bajo ingreso. De esta manera, los usuarios pueden utilizar sus teléfonos móviles para realizar los pagos de sus préstamos, lo que ahorra

tiempo y dinero en desplazamientos, y los bancos pueden aumentar su penetración rural sin tener que incurrir en costos significativos. En Filipinas existen principalmente dos tipos de servicios TAP: G-Cash y SMART.

Globe Telecom lanzó el servicio G-Cash en 2004. G-Cash brinda a los usuarios la posibilidad de realizar pagos, transferencias de fondos de teléfono a teléfono, transferencias monetarias nacionales y envío de remesas internacionales, todo ello a través de SMS. Globe se asoció con numerosas empresas y bancos, incluidos bancos rurales, para el envío de transferencias monetarias y remesas a través de locales comerciales en todo el país. En marzo de 2006 había cerca de 1,3 millones de usuarios registrados de G-Cash. El sistema gestiona alrededor de \$100 millones diarios a través de una red de distribución de 700.000 establecimientos minoristas de recarga de teléfonos móviles.

SMART puso en marcha el servicio SMART Money en 2000. SMART Money vincula el teléfono del usuario a una cuenta de ahorro del Banco de Oro (un gran banco comercial de Filipinas). SMART Money presenta unas características similares a las de G-Cash, pero también ofrece SMART Padala (“envíos”), que permiten a los trabajadores filipinos residentes en el extranjero transferir dinero a sus familiares de Filipinas. SMART cuenta actualmente con unos 3 millones de suscriptores a SMART Money.

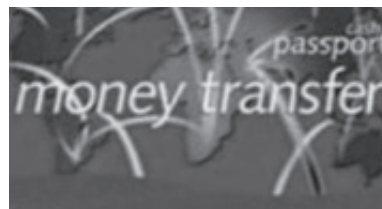
Pese a estos éxitos, los sistemas se enfrentan al reto de la aceptación; los clientes son lentos a la hora de adoptar nuevos métodos de pago y los minoristas son reacios a utilizar formas de pago alternativas (o no tienen incentivo alguno para ello) (Owens y Bantug-Herrera, 2006).

Problemas que plantean los medios de pago

Las IMF que tratan de ofrecer tarjetas de pago a sus clientes o que desean aprovechar el recurso a los comerciantes locales como puntos de entrega se enfrentan a numerosos obstáculos. Si no son miembros de una asociación de tarjetas de pago o no tienen posibilidad de serlo, la única opción a corto plazo es buscar el patrocinio de una entidad que sí lo sea. El primer paso consiste en realizar un estudio de viabilidad del servicio de emisión de

tarjetas y, a continuación, localizar un banco que sea miembro de una asociación o una entidad de procesamiento de tarjetas que desee patrocinarla. A medio o a largo plazo, la IMF puede ejercer presión sobre los legisladores y las autoridades reguladoras para que eliminen estas prácticas anticompetitivas.

Las IMF autorizadas a captar depósitos podrían contemplar la posibilidad de ofrecer tarjetas de débito como parte de su estrategia de captación de depósitos y transferencias monetarias. No obstante, los grandes bancos nacionales a veces se muestran reticentes a patrocinar programas de tarjetas de débito dada la competencia que esto podría suponer para sus clientes. Puesto que el miembro principal asume la responsabilidad financiera del miembro al que patrocine, la IMF presentará un balance suficientemente sólido.



Las tarjetas de crédito pueden constituir una opción altamente prometedora para las IMF que busquen crecer y ofrecer nuevos tipos de servicios. Sin embargo, antes de emitir tarjeta alguna, la institución debe disponer de información adecuada para anticipar la capacidad y la disposición de sus clientes para pagar las obligaciones contraídas. Una tarjeta de crédito es básicamente una línea de crédito renovable; este tipo de producto puede resultar más rentable a lo largo de la vida de la relación de la IMF con su cliente que en el caso de un microcrédito, cuya vida termina en el momento del pago final. Entre los aspectos más importantes de este sistema cabe mencionar el establecimiento de modelos de riesgo-rentabilidad que aseguren que las pérdidas permanezcan dentro de unos determinados límites preestablecidos, el establecimiento de unos precios que permitan cubrir los riesgos y obtener beneficios y la creación de mecanismos de control que permitan supervisar y obtener información puntual sobre el rendimiento de las carteras de tarjetas de crédito.

La emisión de tarjetas de prepago podría ser el camino más simple para las IMF, siempre y cuando este tipo de tarjetas estén disponibles en el mercado en el que opere la institución. Las tarjetas de prepago no exigen a sus titulares crear cuentas de depósito, y, además, pueden ser emitidas por un procesador externo que resolverá los problemas asociados al patrocinio de la asociación de tarjetas. Además, en algunos países, las IMF pueden unirse y buscar la participación directa en las asociaciones de tarjetas. Aunque existen muchos tipos de tarjetas de prepago, el que ofrece un mayor potencial a las IMF es la tarjeta de prepago abierta y universal, que puede utilizarse en cualquier establecimiento que acepte tarjetas de crédito o de débito, incluidos los canales remotos.¹⁸ Estas tarjetas presentan unos niveles de aceptación comparables a los de los principales sistemas de tarjetas, como Visa o MasterCard, y a menudo los de una de las principales redes de sistemas de transferencia de fondos por medios electrónicos. Las normas de emisión de las tarjetas varían, aunque, por lo general, solamente pueden emitir tarjetas los miembros de las asociaciones de tarjetas (es decir, normalmente los bancos que pertenecen a las asociaciones Visa o MasterCard), y dichos miembros pueden emitir tarjetas exclusivamente en el país en el que son miembros de dichas asociaciones.

Recuadro 19: La tarjeta de débito de prepago de Alianza y la red “abierta” de envío de remesas

Alianza International ofrece servicios de débito prepago y envío de remesas a muy bajo costo (junto con servicios de pago de facturas y servicios telefónicos de larga distancia) para personas inmigrantes y que no disponen de acceso a servicios bancarios. Trabajando con un banco nacional asociado, Central National Bank & Trust Company, Alianza suministra tarjetas de débito que se pueden utilizar para diversos tipos de transacciones, incluidas las transferencias monetarias.

AlianzaNet es una red “abierta” de Alianza International dedicada al envío de remesas en cuya red de distribución participan diversas

¹⁸ Actualmente las tarjetas de prepago con PIN no se pueden utilizar en canales remotos.

instituciones: distribuidores minoristas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones financieras, mutuales de crédito, instituciones de microfinanzas y empresas.

AlianzaNet redirige los flujos de remesas en efectivo a través de canales basados en tarjetas y cuentas. AlianzaNet ofrece una solución “lista para usar” que proporciona la plataforma tecnológica, de operaciones y de liquidación. Alianza International no cobra ni paga dinero, sino que se limita a operar el sistema que genera las instrucciones, el origen y el envío de las transacciones, y lleva un registro del dinero que es preciso cobrar y del que se debe distribuir. Alianza ofrece asimismo apoyo en materia de conocimiento del cliente, OFAC, BSA y otras exigencias reguladoras. El cobro de fondos de los emisores de remesas y el pago a los distribuidores se lleva a cabo por parte de las entidades asociadas al banco nacional así como de proveedores de servicios de cambio de divisas.

AlianzaNet brinda un mecanismo para utilizar todo tipo de instrumentos de remesas, incluidas las que se efectúan de efectivo a efectivo, de efectivo a tarjeta, de efectivo a cuenta, de tarjeta a efectivo, de tarjeta a tarjeta, de tarjeta a cuenta, de cuenta a efectivo, de cuenta a cuenta y de cuenta a tarjeta. Alianza International proporciona una red de generación de remesas que permite generar remesas desde una serie de fuentes entre las que se encuentran Internet, cajeros de oficinas, redes propias, la SWIFT, ACH y redes de procesamiento de tarjetas. Alianza International es uno de los escasos proveedores que actualmente ofrecen transferencia monetaria dentro de los servicios de banca virtual (Alianza International, 2007).

Al igual que en el caso de las tarjetas de crédito, las terceras partes que intervengan en el proceso deben obtener una licencia o el patrocinio de un banco miembro en el país de emisión, que será el responsable del cumplimiento de legislación aplicable y de la liquidación final. Teniendo en cuenta que un programa de tarjetas de prepago conlleva un riesgo de crédito para la contraparte muy inferior al de un programa de tarjetas de crédito, debería ser más fácil para la IMF conseguir el patrocinio. Sin embargo, la IMF sigue enfrentándose al riesgo operativo inherente a las operaciones con tarjetas de prepago y de transferencias monetarias.

Problemas planteados por el cumplimiento de legislación aplicable

Toda institución que ofrezca servicios de transferencia monetaria debe cumplir las leyes y los reglamentos vigentes. Dicho cumplimiento consiste en obtener las licencias pertinentes en cada uno de los países en los que opere y facilitar la información necesaria a las autoridades responsables de la supervisión de las transferencias monetarias. Para las instituciones involucradas en operaciones en las que intervengan varias divisas, suele ser necesario obtener licencias y presentar informes adicionales.

Un número creciente de países está adoptando una normativa más estricta contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo.



Uno de los aspectos más complejos del cumplimiento de la normativa sobre el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo (NBD/CFT) es la identificación de los clientes de acuerdo con las normas internacionales. Por ejemplo, en las economías en desarrollo y en las de ingreso mediano resulta complicado para muchos clientes cumplir algunos de los requisitos de identificación de “diligencia debida de los clientes”, como los relativos a los números nacionales de identidad o la verificación por terceros de la dirección física de su domicilio. A modo de ejemplo, mientras estos requisitos ya forman parte de la regulación de la diligencia debida en Sudáfrica, las instituciones financieras del país están experimentando problemas para cumplirlos, ya que al menos un tercio de los hogares sudafricanos no disponen de una dirección formal (Isern et al., 2005).

Dada la importancia creciente de las transferencias monetarias y la tendencia alcista de las remesas internacionales, el Comité sobre los Sistemas de Pago y de Liquidación (CSPL) del Banco de Pagos Internacionales y el Banco Mundial han elaborado los *Principios generales de los servicios de remesas internacionales*. Estos principios tienen por objeto garantizar la seguridad y la eficiencia de los servicios en unos mercados competitivos, transparentes, accesibles y sólidos. A medida que los países vayan adoptando estos principios generales, las IMF y otras instituciones se verán obligadas a garantizar su cumplimiento.¹⁹

Problemas que plantean las asociaciones

Las asociaciones con empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria entrañan numerosos riesgos a los que es preciso hacer frente. Cuanto mayor sea la empresa de servicios de transferencia monetaria y más dominante su posición en el mercado del país en el que opere, mayor será la probabilidad de que trate de imponer relaciones de exclusividad a sus agentes. La institución deberá asegurarse de que todos los contratos que suscriba con sus socios son legales y cumplen las leyes y los reglamentos vigentes. Además, dichos contratos deberán ser revisados por un abogado a fin de garantizar que protejan adecuadamente los intereses de la IMF.



Ni siquiera las empresas de servicios de transferencias monetarias más grandes son capaces de generar siempre unos volúmenes de transacciones adecuados para las instituciones de los países receptores, sobre todo si no han logrado un grado suficiente de penetración en las comunidades inmigrantes pertinentes de los países emisores. Por ejemplo, una de las primeras empresas extranjeras especializadas en este mercado con las que se asoció JCCUL apenas tenía clientes jamaicanos en los Estados Unidos, aunque sí que cuenta con un elevado número de usuarios inmigrantes latinoamericanos. Puesto que había rehusado convertirse en agente exclusivo, JCCUL pudo lograr aumentar los volúmenes de transferencia, que no resultaban en absoluto satisfactorios, asociándose con otras empresas de transferencia monetaria (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005). En el Recuadro 20 se describen otros riesgos asociados a las relaciones con las empresas de servicios de transferencia monetaria y el modo en que diversas instituciones han respondido a dichos riesgos.

¹⁹ Véase el “Anexo 3: Principios generales”.

Recuadro 20: Gestión de riesgos

Una forma de gestionar el riesgo asociado a la puesta en marcha de servicios de transferencia monetaria es introducir dichos servicios por fases. Para ello es posible aplicar un enfoque geográfico, por ejemplo, desplegando inicialmente estos servicios únicamente en determinadas oficinas.* El banco XAC Bank adoptó este enfoque en Mongolia. Durante los primeros meses, ofrecía este servicio internacional únicamente en sus oficinas centrales. A medida que el volumen aumenta, las oficinas deben ser capaces de tramitar las transferencias de sus clientes de un modo rápido y sin problemas; XAC Bank había aprendido esta lección con sus productos de transferencias nacionales. Mediante la introducción por fases de las transferencias monetarias internacionales en sus oficinas, el banco aprendió a minimizar los costos operativos antes de abrir la red a un número de transferencias más elevado.

Otra forma de gestionar el riesgo sería ir aumentando gradualmente la intensidad de la relación con la empresa de servicios de transferencia monetaria. XAC Bank decidió convertirse en subagente, es decir, las transferencias que realiza la empresa asociada a este banco se enrutan a través de otro banco comercial que actúa como agente principal de dicha empresa en Mongolia. Aunque este tipo de organización exige que XAC comparta más de la mitad de los ingresos que obtiene con cada transferencia con el agente principal, XAC no tiene que pagar los depósitos de seguridad de efectivo que exige el pleno estatus de agencia. Si los volúmenes de transferencia generan unos ingresos suficientes como para justificar el paso a convertirse en agente con pleno estatus, XAC tiene la posibilidad de actualizar su relación con la empresa de servicios de transferencia monetaria.

* Algunas IMF prefieren poner en marcha los servicios de transferencia en todos los lugares a fin de garantizar una cobertura completa en toda su red. En tales casos, las IMF han señalado que la demanda de los clientes a menudo va aumentando a medida que el producto va siendo más conocido.

Fuente: Jim Anderson y G. Tuul, de XAC Bank, 7 de junio de 2004.

Debido a los problemas que plantean las asociaciones, los gerentes de las IMF sugieren concentrarse en forjarse una buena reputación en un tipo limitado de servicio de transferencia monetaria en lugar de desarrollar rápidamente una completa gama de servicios. Una forma de comenzar a ganarse la confianza del cliente y de forjarse una buena reputación es asociarse con empresas especializadas en este mercado y ya establecidas capaces de ofrecer una solución “llave en mano” para operaciones internacionales. Para las IMF pequeñas y medianas que estén interesadas en las operaciones nacionales, la asociación con un banco que cuente con experiencia en este sector y con una buena cobertura nacional podría constituir una buena estrategia para introducirse en el mercado de las transferencias monetarias.

Las negociaciones con los socios a veces se prolongan en el tiempo, especialmente para aquellas IMF que no tienen experiencia en el ámbito de las transferencias monetarias. Además, la asociación puede limitar la capacidad de la institución para ofrecer productos y sistemas flexibles, puesto que, en muchos casos, ésta los adquiere básicamente “llave en mano” a la empresa de

servicios de transferencia monetaria. Como resultado de ello, la institución puede tener problemas para integrar el servicio con el resto de sus operaciones, lo que le impediría aprovechar al máximo las ventas cruzadas de otros servicios financieros. Para proteger a la IMF, existe la posibilidad de negociar un contrato inicial durante un periodo experimental (un año, por ejemplo) y asegurarse de que todas las revisiones contractuales cuenten con la aprobación de la IMF (Jaramillo, 2006). El “Capítulo 5: Negociación de asociaciones” ofrece orientación adicional sobre la negociación de alianzas.

Las IMF deben tener en cuenta los costos que conllevan las asociaciones. Las transferencias monetarias conllevan unos costos reales tanto para la institución como para sus clientes. Cualquier servicio de este tipo exigirá disponer de una liquidez suficiente (y, por tanto, unos costos de oportunidad del dinero en efectivo), seguridad y la posibilidad de invertir en sistemas adicionales, así como en personal e infraestructura. Los sistemas más sofisticados, o los modelos de negocio más complejos, requerirán probablemente mayores inversiones. Para los clientes de la IMF, muchos de los productos que ofrecen las empresas de servicios de transferencia monetaria internacionales pueden resultar relativamente caros y difíciles de vender.

Los costos deben medirse teniendo en cuenta su rentabilidad potencial. A la hora de contemplar la posibilidad de una asociación, la IMF debe determinar el importe, el método de cálculo y los plazos para el pago de todas las comisiones y tasas asociadas a las transferencias monetarias. Una consideración importante es si la IMF actuará como agente o subagente de la empresa de servicios de transferencia monetaria. En este último caso, la IMF recibirá unos ingresos menores por cada transacción; éste es un elemento importante que determina los beneficios potenciales. En algunos países únicamente los bancos comerciales o las redes postales están autorizados a ejercer como agentes directos de una empresa de servicios de transferencia monetaria. Además, la mayoría de las empresas de servicios de transferencia monetaria establecen comisiones fijas para los agentes y, por lo general, un subagente recibe la menor cantidad de la comisión de cada transferencia realizada. Como consecuencia, es posible que haya escaso margen para negociar un acuerdo destinado a compartir las comisiones.²⁰ Cuando realice sus estimaciones acerca de la rentabilidad, y en el caso de que vaya a realizar transacciones en diversas monedas extranjeras, la IMF deberá tener en cuenta asimismo la ganancia potencial derivada del cambio de divisas. Además, la IMF deberá estimar los ingresos potenciales que obtendrá de las ventas cruzadas de otros servicios, como productos de ahorro, préstamos, etc. La IMF realizará un seguimiento a lo largo del tiempo de las comisiones y tasas que cobre, además de estas otras fuentes de ingresos, a fin de tomar una decisión informada sobre la rentabilidad global de sus operaciones de transferencia monetaria.

²⁰ El análisis de los costos se trata con mayor detalle en la sección “Desarrollo de productos de transferencia: fijación de precios”. Para obtener una información más amplia sobre la determinación de los costos, véase la Herramienta Técnica N° 6 del CGAP, *Product Costing Tool*, Helms & Grace, Washington, D.C., 2004.

Capítulo 5:

Negociación de asociaciones

Las asociaciones representan una excelente opción para las instituciones de microfinanzas que desean introducirse en el negocio de las transferencias monetarias. Estableciendo una asociación adecuada, la IMF podrá ampliar su negocio y prestar un mejor servicio a sus clientes. Sin embargo, esto requiere un análisis y una planificación rigurosos. En el presente capítulo se presenta la información que debe conocer una IMF a la hora de establecer una asociación, así como algunas recomendaciones para negociar el mejor acuerdo de asociación posible.

LOS DOS LADOS DE LA MESA

Por lo general, el interés de la IMF y la empresa de servicios de transferencia monetaria es mutuo: la IMF desea desarrollar una nueva línea de negocio y la empresa en cuestión busca ampliar su red de agentes de pago. No obstante, cada lado de la mesa tiene sus propios intereses. Este capítulo se centra en las alianzas comerciales con empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria, aunque las orientaciones que se ofrecen en el mismo pueden aplicarse también a otros tipos de asociaciones como las que se establecen con bancos comerciales, redes de sucursales compartidas u otras instituciones que ofrezcan este tipo de servicios.

La perspectiva de la empresa de servicios de transferencia monetaria

Las empresas de servicios de transferencia monetaria desean contar con agentes y subagentes responsables, y a menudo su capacidad de elección se ve restringida, ya que, en muchos países, la legislación establece cuáles son las instituciones que pueden asociarse con este tipo de empresas (por lo general bancos comerciales, redes postales y oficinas de cambio de divisas). Estas empresas desean ampliar su alcance (por lo que la cobertura de la red de sucursales de la IMF suele ser el elemento más valioso en las negociaciones). La empresa de servicios de transferencia monetaria busca un agente que conozca el entorno en el que ella opera. Las IMF establecen relaciones con clientes y normalmente se encuentran próximas a ellos, tanto desde un punto de vista geográfico como cultural. Las grandes IMF que disponen de extensas redes de sucursales (especialmente en zonas rurales) resultan especialmente atractivas para las empresas de servicios de transferencias monetarias.

¿Qué busca una empresa de servicios de transferencia monetaria en un socio?

En pocas palabras, la empresa de servicios de transferencia monetaria valora los siguientes criterios a la hora de seleccionar a sus socios:

- Que cuente con una amplia presencia en el país, sobre todo en zonas en las que no operen otros agentes de pago: sucursales en zonas urbanas y rurales, cajeros automáticos y puntos de servicio fijos y móviles.

- Que posea una infraestructura de sucursales consolidada y buenas comunicaciones con la sede central de la institución.
- Que utilice un centro de llamadas (*call center*).
- Que tenga buena reputación en el país o región y sea conocido especialmente por la calidad de su servicio de atención al cliente.
- Que conozca bien el entorno local gracias a una amplia clientela.
- Que tenga un rendimiento financiero demostrado mediante auditoría de sus balances financieros.
- Que cuente con personal experimentado, cercano y competente.
- Que realice operaciones seguras, con plena autorización (incluida la gestión de tesorería) y que cumplan las leyes y los reglamentos nacionales.
- Que posea experiencia en el campo de las transferencias monetarias y capacidad para atraer nuevos clientes de servicios de transferencia monetaria, especialmente con vistas a incrementar el volumen de las transacciones.

La empresa de servicios de transferencia monetaria tendrá en cuenta asimismo otros criterios, como los horarios de atención al público de la IMF, su solvencia financiera y la disponibilidad de liquidez para realizar pagos anticipados a los clientes antes de que la empresa proceda al reembolso de las transferencias. Como la verificación de estos criterios para un elevado número de agentes puede resultar bastante engorrosa, las empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria suelen suscribir acuerdos con un reducido número de agentes principales en cada país (a menudo se trata de bancos). En función de la regulación local, los bancos podrán luego suscribir acuerdos de subagencia con IMF y otras instituciones. En este último caso, la relación que establece la empresa de servicios de transferencia monetaria es, en realidad, con el agente principal (es decir, con el banco), y éste será responsable de la diligencia debida con respecto a sus subagentes así como de negociar la relación con ellos (Jaramillo, 2006).

Recuadro 21: AMUCSS-Envíos Confianza: un consorcio local para IMF rurales

Un elevado número de IMF rurales de México son excesivamente pequeñas como para negociar con empresas de servicios de transferencia monetaria; como resultado de ello, sus clientes no podían recibir remesas en sus respectivas comunidades. AMUCSS, entidad centrada en extender el acceso a los servicios financieros en las zonas rurales, era consciente de la necesidad de invertir mayores esfuerzos en este terreno. Reuniendo a diversas IMF rurales que compartían una misma misión, creó el consorcio Envíos Confianza. Envíos Confianza cuenta con una amplia red de puntos de servicio en zonas concretas que carecen de servicio —zonas rurales, de las que procede un 45% de los inmigrantes mexicanos— y trata directamente con las empresas de servicios de transferencia monetaria, lo que le confiere una notable influencia en las negociaciones. Envíos Confianza lleva a cabo la actividad de transferencia monetaria de manera centralizada y trata directamente con cuatro empresas de servicios de transferencia monetaria internacionales.

Su éxito se ha basado en su capacidad de adaptarse a las necesidades de las IMF. Estas son los principales accionistas y pueden decidir sobre las políticas y los precios. Asimismo desarrolló un programa informático de pagos destinado a responder a las necesidades específicas de las zonas rurales, utilizando como palanca la experiencia de campo de la IMF.

Fuente: Alexandre Berthaud (director ejecutivo de Envíos Confianza), noviembre de 2007.

La perspectiva de la IMF

La IMF busca una relación basada en la confianza y en la transparencia, por lo que debe seleccionar a sus socios cuidadosamente, sobre todo teniendo en cuenta que es cada vez mayor el número de operadores que penetran en el mercado de las transferencias monetarias. Al abonar a un cliente el importe de una transferencia, la IMF asume riesgo de crédito, puesto que en muchas ocasiones no ha recibido todavía los fondos necesarios de su socio internacional. Por ello, necesita saber que dichos fondos llegarán pronto. De igual modo, el socio emisor confía en que el receptor entregue las transferencias a sus destinatarios. A veces no resulta sencillo obtener la información de ambos lados (el emisor y el receptor). Asimismo, las instituciones receptoras no son siempre capaces de comparar fácilmente a los diferentes socios y, por otro lado, las instituciones emisoras a menudo no saben qué socios son fiables y cuáles ofrecen un buen servicio a sus clientes en un país determinado.

Es fundamental verificar la diligencia debida de los potenciales socios, lo que incluye comprobar las referencias, verificar la situación jurídica y analizar su viabilidad financiera (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Lo que la IMF debe saber acerca de un socio

Compatibilidad. La IMF debe estudiar el grado de compatibilidad que ofrece un socio potencial. A menudo, la compatibilidad comienza por compartir una filosofía similar. La institución se asegurará de que la empresa de servicios de transferencia monetaria comparte su misión y su estrategia general. Además determinará el nivel de éxito (o fracaso) de dicha empresa en la gestión de otras relaciones (con socios o clientes). Entender las operaciones de la empresa, así como de los sistemas y productos de ésta, es fundamental para decidir si es compatible con las operaciones de la IMF. Asimismo, la institución comprobará si la empresa de servicios de transferencia monetaria cuenta con las autorizaciones y licencias pertinentes y de qué manera cumple (o espera que la IMF cumpla) las medidas relativas al cumplimiento de legislación aplicable.

Negocio. La IMF debe conocer la naturaleza de la actividad comercial de la empresa de servicios de transferencia monetaria. ¿Es muy grande, tiene muchas sucursales y cuenta con numerosos puntos de servicio y un elevado número de socios? ¿Qué volumen maneja? ¿Dónde lleva a cabo su actividad? ¿Qué relación guarda la red de oficinas que la empresa posee en la región o el país emisor con el mercado objetivo de la IMF?

Asistencia. El establecimiento de un servicio de transferencia monetaria constituye un gran reto; toda la asistencia que pueda ofrecer la empresa de

servicios de transferencia monetaria será de vital importancia. Algunas empresas de servicios de transferencia monetaria proporcionan a la IMF formación, sistemas informáticos de software o hardware para el procesamiento de transacciones, asistencia con los sistemas informáticos y/o soporte en materia de marketing.

Operaciones. En última instancia, las operaciones cotidianas deben ser compatibles para que la asociación funcione. Toda empresa especializada en servicios de transferencia monetaria posee un método y un programa únicos para la creación, compensación y liquidación de las transacciones, el cobro de las comisiones asociadas a éstas, la determinación de los tipos de cambio, la fijación y el pago de las comisiones y tasas y la venta de productos adicionales. La IMF debe asegurarse de que las prácticas de la empresa de servicios de transferencia monetaria sean aceptables y pragmáticas.

En el “Anexo 5: Evaluación de socios: guía de referencia rápida” se ofrece más información y se plantean algunas cuestiones que la IMF puede encontrar útiles.



FASE 1: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TRANSFERENCIA MONETARIA QUE SEAN SOCIOS POTENCIALES²¹

En primer lugar, la IMF debe recopilar información sobre las empresas especializadas en servicios de transferencia monetaria con las que potencialmente podría asociarse a fin de identificar y seleccionar aquéllas que pueden ser los socios ideales. A partir de ese momento, los contactos y las negociaciones pueden concentrarse en aquellas empresas que ofrezcan un mayor potencial para la IMF. En determinados casos, es posible que esta información no esté disponible para el público y, en ese caso, la IMF puede verse obligada a buscarla simulando ser un cliente que busca información o poniéndose en contacto directamente con la empresa de servicios de transferencia monetaria.

²¹ Adaptado de Jaramillo, 2006.

La IMF deberá contar con la siguiente información de la empresa y utilizarla para identificar a potenciales socios:

- **Modelo de negocio.** La IMF deberá determinar si la empresa de servicios de transferencia monetaria posee su propia red de oficinas en el país emisor o bien si actúa a través de subagentes contratados al efecto. Una red de oficinas propia ofrece mayores oportunidades para la venta cruzada de servicios financieros complementarios que la IMF podrá brindar a sus clientes, tanto emisores como receptores.
- **Alianzas actuales.** ¿Trabaja ya la empresa de servicios de transferencia monetaria con bancos en el país en el que opera la IMF? La IMF identificará aquellas empresas que no cuenten todavía con una amplia red de bancos como agentes pagadores, o bien aquellas que trabajen principalmente con comercios minoristas. Una IMF gozará de una posición más sólida si puede contribuir a la expansión de la red de instituciones financieras de la empresa de servicios de transferencia monetaria que actúan como agentes pagadores.
- **Servicio de depósitos directos.** ¿Ofrece ya la empresa de servicios de transferencia monetaria captación de depósitos directos en sus cuentas bancarias? Si la IMF ofrece este servicio o puede desarrollar esta capacidad con rapidez, podrá fortalecer su posición negociadora.
- **Cobertura en el país emisor.** ¿Goza la empresa de servicios de transferencia monetaria de una buena cobertura en las zonas en las que existe una elevada concentración de inmigrantes del país de la IMF? En caso negativo, ¿tiene previsto llevar a cabo una expansión en dichas áreas en un futuro próximo?. La IMF debe conocer la cobertura de la empresa de servicios de transferencia monetaria en el país receptor y determinar si su propia red de sucursales complementa la red de dicha empresa.
- **Costo del servicio.** ¿Cómo es el costo del servicio de la empresa de servicios de transferencia monetaria en comparación con los de otros actores presentes en el mercado? La IMF determinará si es probable que su clientela utilice los servicios de esta empresa, teniendo en cuenta su estructura de precios.
- **Relación con los bancos.** ¿Ha tenido la empresa de servicios de transferencia monetaria problemas con bancos del país emisor que hayan cancelado sus cuentas bancarias? La empresa de servicios de transferencia monetaria demostrará que cumple la legislación en materia de blanqueo de dinero y otras restricciones jurídicas.
- **Presencia en otros países.** ¿Está la empresa de servicios de transferencia monetaria expandiendo su cobertura en la región de la IMF?
- **Programas informáticos actuales y redes que se están utilizando.** ¿Exige la empresa de servicios de transferencia monetaria a los socios que adquieran software específico? Los costos de la adquisición de nuevo software, así como los del mantenimiento y formación del personal, se incluirán en la evaluación de la posibilidad de asociación con la empresa de servicios de transferencia monetaria.

Una vez que la IMF haya recopilado esta información, procederá a identificar las empresas de servicios de transferencia monetaria que puedan ser socios comerciales adecuados e iniciar los contactos con ellas para determinar su interés en establecer una asociación.

FASE 2: ESTABLECIMIENTO DE CONTACTOS CON SOCIOS POTENCIALES Y VERIFICACIÓN DE LA DILIGENCIA DEBIDA²²

La IMF se pondrá en contacto con las empresas de servicios de transferencia monetaria que haya considerado opciones preferentes a fin de determinar si es posible establecer una asociación. Una vez declarado el interés entre los potenciales socios, comienza un proceso de diligencia debida. La **diligencia debida** abarca la recopilación de toda la información apropiada y necesaria acerca del socio potencial para garantizar que el negocio del socio es sólido y que la relación es de interés para ambas partes. En esta fase, la IMF contemplará la posibilidad de contactarse con un abogado que la ayude a negociar el eventual contrato.

En ocasiones, antes de compartir dicha información, la empresa de servicios de transferencia monetaria solicita a la IMF que firme un acuerdo jurídicamente vinculante denominado **acuerdo de no divulgación (NDA, por sus siglas en inglés)**, que limita la capacidad de la IMF para compartir con terceros la información que le ha sido desvelada. Estos acuerdos, por lo general, son de aplicación para ambas partes, pero, de no ser así, la IMF puede pedir también a la empresa de servicios de transferencia monetaria que firme un acuerdo similar.

Solicitud de información adicional a la empresa de servicios de transferencia monetaria

La IMF pedirá a la empresa de servicios de transferencia monetaria que le facilite toda la información anteriormente indicada que no hubiera sido posible obtener de fuentes públicas. Además, preguntará a la empresa si exige firmar acuerdos de exclusividad, puesto que éste es un punto importante que la IMF ha de evaluar antes de proseguir las negociaciones.

Asimismo, la IMF preguntará a la empresa de servicios de transferencia monetaria si tiene interés en vincular las remesas a otros productos o servicios financieros. Para determinados productos, como los depósitos directos o las transferencias, será preciso contar con el apoyo de la empresa de servicios de transferencia monetaria.

Facilitar información

La empresa de servicios de transferencia monetaria también querrá obtener información acerca de la IMF. Así pues, la IMF estará dispuesta a proporcionar la siguiente información a fin de facilitar sus negociaciones con dicha empresa.

- Información sobre su experiencia en transferencias monetarias, productos actuales, alianzas y volumen de transferencias pagadas mensualmente.
- Rendimiento financiero de la institución.

²² Adaptado de Jaramillo, 2006.

- Porcentaje estimado de clientes que reciben remesas, como mercado potencial para la empresa de servicios de transferencia monetaria (si se dispone de esta información).
- Cobertura de la red de la IMF. La IMF explicará el modo en que su red de oficinas complementa la red de sucursales de otras empresas de servicios de transferencia monetaria asociadas con presencia en la región; asimismo hará hincapié en su presencia en barrios urbanos periféricos y zonas rurales en las que las redes de los bancos tradicionales no tienen presencia.
- Instrumentos de pago. La IMF presentará los productos y servicios que puede utilizar para pagar las transferencias monetarias a sus destinatarios, como pagos en efectivo, depósitos directos en una cuenta bancaria o tarjetas de prepago de débito o crédito.
- Servicio de atención al cliente. La IMF presentará los servicios que puede ofrecer para prestar un buen servicio a sus clientes, como un centro de llamadas para notificar la recepción de transferencias o el uso de cajeros reservados exclusivamente al cobro de remesas en los periodos de mayor afluencia.
- Gestión de tesorería. La IMF facilitará información sobre sus políticas de gestión de liquidez y tesorería; asimismo explicará cómo garantizará que su red de sucursales será capaz de gestionar las demandas de servicios y de efectivo en los picos de mayor afluencia de transferencias.
- Gama de productos financieros que la IMF puede ofrecer a los destinatarios. La IMF comercializará estos productos ofreciendo valor añadido a los emisores y destinatarios, contribuyendo así a generar fidelidad para la empresa de servicios de transferencia monetaria.
- Autorizaciones para efectuar transferencias monetarias (en caso necesario).
- La IMF demostrará que cumple la normativa contra el blanqueo de dinero.
- Plataforma tecnológica, incluidos los programas informáticos y las redes de pago actuales.

En esta fase se decidirá si interesa trabajar juntos y (potencialmente) se suscribirá un acuerdo para seguir adelante.

FASE 3: NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO²³

Las negociaciones a veces se prolongan en el tiempo, sobre todo en el caso de aquellas IMF que se introducen por primera vez en el negocio de las transferencias monetarias. La IMF estará dispuesta a soportar los retrasos, responder a solicitudes de más información y asistir a múltiples reuniones.

En las siguientes secciones se describen las áreas de negociación. Es probable que las IMF más fuertes sean capaces de conseguir unas condiciones más favorables, pero incluso las instituciones de pequeño tamaño deben conocer dichas condiciones, ya que, de no ser favorables, tal vez la asociación no responda a sus intereses. Además, la institución trabajará estrechamente con un asesor jurídico bien informado y experto en cuestiones contractuales, que contribuirá a

²³ Adaptado de Jaramillo, 2006. Las orientaciones para la negociación están recomendadas por Dave Grace, octubre de 2006.

garantizar que el contrato proteja los intereses de la IMF y ofrecerá orientación durante el periodo de negociación.

Antes de comenzar las negociaciones, la IMF tendrá en cuenta los requisitos mínimos que está dispuesta a aceptar, sobre todo por lo que respecta a las comisiones, a los plazos de pago y a los acuerdos de exclusividad. Las negociaciones deben ser beneficiosas para ambas partes; si la IMF no obtiene beneficio alguno de la relación, deseará abandonar la mesa de negociación. De igual modo, la IMF no necesita renovar asociaciones que resulten desfavorables para sus intereses.

Recuadro 22: Cómo proteger los intereses de la IMF analizando todos los costos involucrados

Una asociación con una empresa de servicios de transferencia monetaria puede ofrecer a la IMF un completo paquete de servicios e infraestructura necesario para el procesamiento de las operaciones. No obstante, la firma de un acuerdo con una empresa de este tipo no siempre responde a las necesidades de una institución. Una IMF con oficinas rurales en Filipinas descubrió que los gastos asociados a las llamadas de larga distancia que efectuaba a los servidores de la empresa de servicios de transferencia monetaria con la que estaba asociada le impedían obtener rentabilidad de la relación, pese a que la formación inicial y el software le habían sido proporcionados a título gratuito. Además de los costos de llamada, las transferencias están sujetas a otros gastos, como los asociados a los servicios de los cajeros, a la labor de gestión y al espacio físico de la oficina. Las IMF prestarán una atención especial a la hora de evaluar todos los costos de un acuerdo de agencia o subagencia.

Fuente: Presidente de una IMF filipina (nombre no revelado), 23 de junio de 2004.

Debate acerca de las fortalezas

Es importante recordar al socio potencial los puntos fuertes de la IMF. Aunque la empresa de servicios de transferencia monetaria puede haber llevado a cabo su propio proceso de diligencia debida, el hecho de destacar las fortalezas de la IMF podría servir de apoyo para las negociaciones.

Negociación de las condiciones de las comisiones

Determinar el modo en que la IMF generará ingresos. Se analizarán las condiciones siguientes:

- **Tipo de estatus.** La IMF determinará si actuará como agente o subagente, banco corresponsal o miembro (en el caso de una alianza). Si actúa como agente, la institución definirá las condiciones de marketing y expansión de su red de subagentes. Si actúa como subagente, negociará con el agente principal a fin de decidir la forma en que las comisiones y las operaciones se repartirán entre la empresa de servicios de transferencia monetaria, el agente y la IMF (subagente).

- **Comisiones.** Las comisiones varían según la empresa de servicios de transferencia monetaria, el volumen que gestione en la región y el número de socios con los que ya colabore en ella. Algunas de estas empresas ofrecen una comisión fija por cada remesa pagada, mientras que otras establecen como comisión un porcentaje de la cantidad de la transferencia enviada. También es frecuente fijar las comisiones basándose en el volumen que pagará la IMF. A menudo resulta una estrategia eficaz escuchar primero la oferta de la empresa en cuestión. Asimismo, la IMF puede emplear los acuerdos en materia de comisiones que haya logrado firmar con otras empresas de servicios de transferencia monetaria, con el fin de fortalecer su posición.
- **Liquidación.** La empresa de servicios de transferencia monetaria pagará los importes de todas las operaciones, así como las comisiones que deba a la IMF, el día laborable siguiente a aquél en el que se haya efectuado la transacción. La no aceptación de esta política podría ser un indicio de que la empresa tiene problemas financieros. Si la empresa de servicios de transferencia monetaria no realiza el pago rápidamente, podría estar obteniendo unos ingresos adicionales a costa de la IMF. Cuanto más tiempo transcurra entre la recepción y el pago, mayor será el riesgo de crédito para la institución. La IMF garantizará su capacidad para financiar los pagos, sean cuales sean los plazos que se negocien. Para compensar el tiempo que transcurra entre la recepción de los fondos y la liquidación, la empresa de servicios de transferencia monetaria estará dispuesta a adelantar el pago de un importe equivalente a entre un 10% y un 25% del mayor pago diario abriendo un depósito de seguridad en la IMF o en la institución financiera de ésta.

Negociación de otras condiciones

Además de las cuestiones puramente monetarias, existen múltiples beneficios que la IMF puede buscar en una asociación:

- Muchas empresas de servicios de transferencia monetaria tienen acceso a redes de pago (como la SWIFT o incluso redes propias) que requieren el pago de una cuota anual en concepto de licencia. La IMF determinará el nivel de acceso que se le otorgará y, en su caso, los gastos en que incurrirá.
- **Acceso a datos.** La IMF deseará tener acceso a los datos de los clientes de la empresa de servicios de transferencia monetaria para conocer el perfil de los destinatarios y determinar las estrategias de venta cruzada de otros productos financieros.
- **Acceso a tecnología.** Con el fin de mejorar las comunicaciones o la transferencia de información tal vez sea necesario compartir programas informáticos o equipos de comunicaciones. La IMF se asegurará de que el costo que pagará por la infraestructura es justo. Es posible que la institución comparta el hardware o las licencias de software de la empresa de servicios de transferencia monetaria. La IMF velará por que los equipos responsables de la tecnología de ambas instituciones se pongan en contacto a fin de evaluar la viabilidad de todas las repercusiones tecnológicas de la asociación.
- **Exclusividad.** La IMF tratará de que las relaciones no sean exclusivas, con el fin de disfrutar de mayor flexibilidad para asociarse con otras entidades.

- La IMF tratará de limitar su competencia con otros agentes de la empresa de servicios de transferencia monetaria. Esto, en ocasiones, significa ampliar los territorios regionales.
- Las asociaciones suelen establecerse por un año con una opción de renovación anual (siempre que ambas partes estén de acuerdo). Esta duración no solamente limita la responsabilidad de la IMF en caso de que la relación no llegue a buen puerto, sino que, además, permite a la institución negociar unas condiciones más favorables si se ha fortalecido su posición en el mercado. Además, la IMF se asegurará de que ambas partes tengan la posibilidad de cancelar el contrato inmediatamente enviando una notificación por escrito en caso de incumplimiento, o una notificación por escrito con 180 días de antelación por cualquier motivo.
- **Marketing.** La IMF establecerá las medidas previstas y la aportación financiera de cada parte para la promoción del producto. La empresa de servicios de transferencia monetaria aceptará pagar la mayor parte del material comercial o, al menos, compartir los costos. También es importante negociar con la empresa la realización de una campaña publicitaria para ayudar a lanzar el servicio conjuntamente con la IMF; dicha campaña incluirá el respaldo de la empresa de servicios de transferencia monetaria para lograr que el nombre y la marca de la IMF sean reconocidos como los de su agente pagador.
- Los logotipos representan a las instituciones y constituyen poderosas herramientas publicitarias. La IMF deberá negociar el uso del logotipo de la empresa de servicios de transferencia monetaria y exigir que su propio emblema aparezca representado de forma equitativa en los materiales promocionales.
- Los ingresos generados por divisas representan una parte importante de los ingresos totales en las transferencias monetarias internacionales. Además de la comisión por cada transacción, la IMF tendrá derecho a percibir un porcentaje de los ingresos por divisas. Algunas empresas de servicios de transferencia monetaria pueden resistirse a compartir sus ingresos por divisas o alegar que resulta excesivamente complicado calcular éstos debido a las oscilaciones de los tipos de cambio. Las IMF deben conocer sus derechos y aprender las prácticas de otras instituciones que operen en su país o región.
- La mayoría de los contratos especifican la jurisdicción competente para resolver las disputas y las controversias legales. La IMF deberá intentar resolver tales disputas en su propia jurisdicción siempre que ello sea posible. Quizás resulte más eficaz recurrir a los tribunales de arbitraje como primera opción para resolver una controversia jurídica.

Conclusiones finales

El mercado de las transferencias monetarias ofrece unas oportunidades muy atractivas para las instituciones de microfinanzas, aunque los riesgos también pueden ser elevados. La IMF deberá proceder con cautela al evaluar el potencial de dichos servicios; debería tener en cuenta la experiencia de otras instituciones que pusieron en marcha este tipo de servicios antes que ella.

Las consideraciones presentadas en esta guía, aunque tienen, en gran medida, carácter cautelar, tienen por objeto ayudar a las IMF serias a emprender esta aventura de un modo prudente y bien planificado. Los comienzos de un negocio de transferencia monetaria pueden ser difíciles y desalentadores, pero también pueden obtenerse importantes recompensas si el negocio funciona bien. A medida que la migración vaya creciendo tanto en los países en desarrollo como a escala mundial, y conforme se vayan desarrollando los sectores financieros, la demanda de productos de transferencia monetaria continuará aumentando. Además, clientes, gobiernos y empresas utilizan cada vez más las transacciones basadas en tarjetas así como las transferencias de fondos por medios electrónicos. La satisfacción de esta creciente demanda influirá positivamente en las cuentas de la IMF, contribuirá a atraer nuevos clientes y permitirá atender a clientes de bajo ingreso creando los servicios básicos que éstos necesitan.

Anexo 1: Aspectos fundamentales de las transferencias monetarias minoristas: sistemas e instrumentos de pago

TRANSFERENCIA DE FONDOS

Las personas de todos los niveles económicos envían transferencias monetarias a otras personas, hogares y empresas. Dichas transferencias tienen por objeto satisfacer las obligaciones financieras cotidianas, como el pago de facturas. También pueden transferir dinero por razones menos frecuentes, como enviar fondos a estudiantes que cursan sus estudios fuera o a miembros de la familia que viven en otros lugares, así como transferir una parte de sus ganancias a terceros.

Estas **transferencias de fondos** pueden adoptar diversas formas. Algunas personas utilizan los servicios formales que prestan los bancos u otras instituciones financieras, mientras que aquellos usuarios que no disponen de cuentas bancarias ni tienen acceso a los servicios formales emplean canales más informales. Con frecuencia se enfrentan a mayores riesgos y soportan unos costos más elevados.²⁴

Componen **los sistemas de pago** las instituciones, las redes, las personas, las normas y las tecnologías que hacen posible el intercambio de pagos. Según la definición del **Comité sobre los Sistemas de Pago y de Liquidación (CSPL)** del Banco de Pagos Internacionales, un sistema de pago consta de un conjunto de instrumentos, procedimientos bancarios y, habitualmente, sistemas de transferencia interbancaria de fondos que garantizan la circulación del dinero.²⁵ Esta infraestructura desempeña una función económica crucial, pues facilita los movimientos monetarios de los pagadores a los beneficiarios, tanto en el plano nacional como en el internacional.

Los instrumentos de pago son los mecanismos que las personas, las empresas y los gobiernos utilizan para transferir el dinero con vistas a liquidar sus transacciones de intercambio. Estos instrumentos también adoptan diversas formas y tienen numerosas aplicaciones (véase el cuadro 2). Una empresaria puede utilizar efectivo para liquidar un intercambio de bienes en un mercado local; un comerciante puede utilizar una tarjeta de crédito para pagar un determinado servicio; algunas empresas pagan sus salarios con cheques o mediante depósitos directos en las cuentas bancarias de sus empleados, y muchas personas utilizan las transferencias de fondos por medios electrónicos para pagar facturas de servicios públicos, impuestos y otros gastos.

²⁴ Para obtener una explicación más detallada de los sistemas de transferencia monetaria formales, semiformales e informales, véase el Anexo 2.

²⁵ Glosario de términos del CSPL utilizado en los sistemas de pagos y liquidación. <http://www.bis.org/publ/cpss00b.htm>

Cuadro 2: Usos de las transferencias de fondos

	Para:				
De :		Consumidor	Empresa	Proveedor de servicios financieros	Gobierno
Consumidor		<ul style="list-style-type: none"> - Regalos - Reembolsos - Compras - Préstamos - Arrendamientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras - Pago de facturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones de servicio y gastos - Compra de valores - Primas de seguros - Pago de cuotas de préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos - Tasas por licencias
Empresa		<ul style="list-style-type: none"> - Salarios - Gastos - Dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras - Pago de facturas - Arrendamientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisiones de servicio y gastos - Compra de valores - Primas de seguros - Inversiones - Pago de cuotas de préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos - Retenciones - Tasas por licencias
Proveedor de servicios financieros		<ul style="list-style-type: none"> - Dividendos - Amortización de títulos - Indemnizaciones de seguros - Intereses 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras - Pago de facturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de valores - Compra de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos
Gobierno		<ul style="list-style-type: none"> - Transferencias de beneficios - Devoluciones fiscales - Salarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Compras - Pagos a proveedores - Devoluciones fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> - Devoluciones fiscales - Compra de servicios - Pago de cuotas de préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencias interdepartamentales y de gobiernos nacionales a locales

Los instrumentos de pago han evolucionado a lo largo del tiempo. Al principio existían los sistemas de trueque y los sistemas basados en productos básicos; posteriormente aparecieron las monedas y el dinero, los métodos basados en tarjetas y, más recientemente, otros instrumentos electrónicos. Cada uno de estos avances ha contribuido a reducir los costos y riesgos asociados al comercio y al intercambio comercial. En la actualidad este proceso continúa a medida que las innovaciones tecnológicas, como Internet o los teléfonos móviles, la aparición de nuevas instituciones y la introducción de cambios en la reglamentación estimulan el surgimiento de nuevos métodos de pago que permiten transferir el dinero con mayor rapidez y facilidad, incurriendo en unos costos de transacción aún menores.

Salvo en el caso del efectivo y los monederos electrónicos, todos los instrumentos de pago se basan en la transferencia monetaria de una institución a otra o de una cuenta bancaria a otra. Asimismo, las cuentas bancarias forman parte integral de la infraestructura de pago. Así pues, las personas que no poseen cuentas bancarias (ya sea porque no lo desean o como consecuencia de la exclusión social) disponen de un reducido abanico de sistemas e instrumentos de pago. Al ofrecer servicios de transferencia monetaria, las IMF pueden ampliar las opciones de sus clientes que no tienen acceso a los servicios bancarios.

TIPOS DE TRANSFERENCIAS DE FONDOS

Las transferencias monetarias se clasifican en tres grandes categorías: transferencias ocasionales, regulares y remesas.

Las transferencias ocasionales se realizan cuando las personas necesitan transferir dinero rápidamente en respuesta a una situación concreta, como una emergencia, o bien pagar la adquisición de un activo. Este tipo de transferencias se produce normalmente una sola vez y su valor suele ser de moderado a alto.

Las transferencias regulares abarcan los pagos regulares y continuados que realizan las personas, empresas y/u organismos públicos. Cabe citar, a modo de ejemplo, los pagos de salarios a empleados, los pagos asociados a planes de ahorro o a los alquileres mensuales, los pagos de pensiones del sector público o las empresas a los beneficiarios, o las tasas mensuales o trimestrales por gastos escolares o servicios públicos.

Las remesas son transferencias que realizan trabajadores que residen fuera (ya sea en el mismo país o en el extranjero) a sus familias, amigos y comunidades de su lugar de origen. Las remesas suelen efectuarse por importes pequeños —normalmente, de \$100 a \$1.000, con una media de \$200 (Sander, 2003)—; sus destinatarios son personas u hogares de bajo ingreso. **Las remesas nacionales**

son transferencias de fondos en el interior de una región, habitualmente de zonas urbanas a zonas rurales. **Las remesas internacionales** son pagos transfronterizos de persona a persona; su valor es casi siempre relativamente reducido. En la práctica, las transferencias suelen ser pagos recurrentes efectuados por trabajadores migrantes.

Gran parte de las remesas se origina y desembolsa en efectivo a través de los establecimientos de primer piso de las empresas de servicios de transferencia monetaria. Las tarjetas de pago y las redes electrónicas son recursos que se utilizan cada vez más para el envío de remesas.



La eficacia de todos estos tipos de transferencias pasa por la dotación de una infraestructura adecuada. Las redes de transferencia monetaria deben disponer de ubicaciones cómodas para el envío y la recepción de transferencias; en todo el mundo, sin embargo, las zonas rurales tienen acceso a un menor número de proveedores de servicios financieros y la estructura financiera formal es a menudo escasa o inexistente. Incluso cuando existen proveedores de servicios financieros en una región, es posible que no quieran o no puedan cobrar cheques nacionales u órdenes internacionales de cambio de moneda, o recibir transferencias internacionales.

Sean cuales sean los motivos, estas limitaciones pueden tener consecuencias graves para las familias, cuyo sustento depende de la puntual recepción de las transferencias. Para ser eficaces, los sistemas de transferencia monetaria deben garantizar el acceso a los clientes de ambos lados de la transacción (emisores y receptores). Como la IMF conoce bien su entorno nacional y a sus clientes, puede desempeñar un importante papel en el mercado de transferencias monetarias de su país.

SISTEMAS DE PAGO MINORISTAS

Los sistemas de pago suelen ser minoristas o mayoristas.²⁶ El **sector minorista** (en ocasiones denominado sector de consumidores) está compuesto por instituciones y proveedores de servicios centrados en los servicios a personas, hogares y pequeñas empresas. En el sector minorista, los sistemas de pago pueden clasificarse, a su vez, según el tipo de dinero utilizado para el pago (dinero en efectivo o cuenta bancaria) y/o en función del medio de pago empleado (moneda, papel, tarjeta o medio electrónico). **Los pagos mayoristas** se efectúan, en su mayor parte, a instituciones financieras.²⁷





Los pagos en efectivo siempre incluyen una transferencia inmediata que el pagador envía directamente al beneficiario, como sucede, por ejemplo, en el caso de un consumidor que compra alimentos en una tienda y los abona en metálico.

Los pagos a través de cuentas suelen incluir instrucciones que ordenan una transferencia monetaria entre dos cuentas abiertas en las correspondientes instituciones financieras. Este tipo de transferencias requiere que una o ambas contrapartes dispongan de cuentas en sus respectivas instituciones. Las personas que no tienen acceso a cuentas bancarias están excluidas de los pagos a través de cuentas.

²⁶ Los pagos minoristas presentan diversas diferencias con respecto a otras modalidades. En primer lugar, los pagos minoristas suelen efectuarse en elevadas cantidades de transacciones y por lo general se destinan más a la compra de bienes y servicios tanto por parte de consumidores como de empresas, que, por ejemplo, a la liquidación de transacciones mayoristas entre instituciones financieras. En segundo lugar, los pagos minoristas se realizan a través de una gama de instrumentos de pago mucho más amplia que la que se utiliza para los pagos mayoristas de valor superior, y en contextos mucho más variados, que abarcan desde pagos realizados en persona en un punto de venta hasta transacciones remotas efectuadas por consumidores y empresas. En tercer lugar, los mercados de pago minorista utilizan de manera extensiva sistemas privados durante los procesos de transacción y compensación.

²⁷ En algunos países (como Turquía, Brasil, México, etc.), los usuarios también tienen acceso a sistemas de pago que les permiten realizar transacciones de elevado importe.

Cuadro 3: Correspondencia entre medios de pago y tipos de dinero

Medio de pago	Tipo de dinero	
	Espèces	Compte bancaire
<p>Moneda (añadir imagen de dinero en efectivo)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Billetes y monedas - Hawala 	
<p>Papel</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Cheques y letras - Pagarés - Giros postales - Cheques de viaje - Letras de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Cheques - Transferencias de crédito (giro de papel)
<p>Tarjeta</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas de prepago - Tarjetas monedero 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas de débito - Tarjetas de crédito - Tarjetas de cargo - De tarjeta a tarjeta
<p>Electrónico</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencias a cuentas (dentro de un mismo banco o entre bancos diferentes) - Operaciones de transmisión de dinero - Débitos y créditos en cámaras de compensación automáticas (CCA) - Giros nacionales (transferencias de fondos por medios electrónicos privadas y a bancos) - Giros internacionales (SWIFT, télex) - Otras modalidades a través de Internet y teléfono móvil, como las plataformas de telefonía móvil - Pagos electrónicos de facturas - Pagos de persona a persona

INSTRUMENTOS DE PAGO

En todas las economías desarrolladas, y cada vez más en las economías emergentes, existe una creciente variedad de sistemas e instrumentos de pago disponibles. Un sistema de pago puede ser tan simple como entregar dinero en efectivo a un comerciante a cambio de la venta de bienes, o tan complejo como una transferencia internacional de fondos por medios electrónicos en la que participen múltiples bancos.

Una IMF crea **productos** de transferencia monetaria ofreciendo un instrumento de pago específico sujeto a los términos y condiciones de servicio de la institución. Aunque las instituciones frecuentemente promocionan sus productos de forma interesante e incluyen numerosas características muy atractivas, todos los productos se pueden simplificar para adaptarse a tipos de instrumentos de pago concretos.

Los siguientes apartados presentan el uso de diversos instrumentos en el sector de las transferencias monetarias, especialmente en los países en desarrollo.

Pagos y transferencias en efectivo

El dinero en efectivo es el instrumento de pago minorista más simple. Un pago en efectivo es el intercambio de monedas y billetes con un valor nominal establecido por el gobierno del país en cuestión, y en el que la liquidación final se produce en el momento de la entrega del dinero en metálico. En los países desarrollados, entre el 50% y el 80% de las transacciones de pago minorista en términos de volumen se realiza en metálico, si bien este porcentaje cae hasta el 5% en términos de valor (Donges, 2003). En muchos países en desarrollo se sigue utilizando de forma extensiva el dinero en efectivo para pagar los salarios, realizar la mayoría de las transacciones minoristas y liquidar numerosas transacciones comerciales.

Los hogares de bajo ingreso, especialmente si están ubicados en países en desarrollo, realizan casi todas sus transacciones en metálico. Pese a los esfuerzos por transferir dinero a cuentas bancarias, donde puede multiplicarse y convertirse en préstamos para impulsar la inversión, el uso de dinero en efectivo continúa representando una cuota importante en muchas economías. Es frecuente que el pago de los salarios se efectúe en metálico, sobre todo en el caso de las microempresas, las empresas agrarias y las empresas ubicadas en zonas rurales, en las que el acceso a los servicios bancarios es muy limitado. Incluso cuando se exige que los sueldos se abonen mediante cheque o depósito directo en cuenta bancaria, la mayoría de los trabajadores de renta más baja convierten inmediatamente los cheques en efectivo o retiran el dinero que reciben en sus cuentas.

Muchas pequeñas empresas y microempresas realizan sus operaciones exclusivamente en efectivo, recibiendo de sus clientes dinero en metálico que utilizan para pagar a sus empleados y proveedores. Para los comercios minoristas, el dinero en efectivo puede resultar más caro que otras formas de pago (sobre todo si se trata de las transacciones de escaso importe que suelen realizarse en los puntos de venta), ya que requiere un procesamiento adicional que puede ser costoso en términos de tiempo, pues exige presentar los registros de caja, cuadrar el dinero recibido en efectivo con las ventas, preparar los depósitos de caja y gestionar la tesorería. En tiendas y mercados pequeños, el dinero en efectivo recibido en concepto de pago de bienes y servicios rara vez se deposita en los

bancos; algunos comerciantes prefieren cobrar y pagar en efectivo para eludir registrar las ventas y cobrar y declarar los impuestos aplicables a las mismas.

Es muy difícil estimar las remesas que se realizan con dinero en efectivo y aquéllas que se transmiten utilizando canales informales; además, estas remesas difieren considerablemente de un país a otro, lo que refleja los diferentes niveles de rigor de los sistemas de control cambiario, la eficacia de los sistemas tributarios, la movilidad de los migrantes, el estado de la infraestructura de los sistemas de pago y la estructura de incentivos al envío de fondos. No obstante, el uso de dinero en efectivo continuará siendo el principal competidor de otros tipos de instrumentos de pago.

Las transferencias pueden efectuarse de efectivo a efectivo a través de la compra de instrumentos de papel, tarjetas o transferencia de fondos por medios electrónicos (EFT). El emisor paga en efectivo y los fondos se transfieren a su destinatario, abonándose también en efectivo (en bancos, oficinas postales, entidades de compensación de cheques o de cambio de divisas, comercios minoristas y empresas no bancarias que también efectúan compensación de cheques).

Las predicciones de las tres últimas décadas, que pronosticaban una sociedad en la que habría desaparecido el dinero en metálico, se encuentran muy lejos de cumplirse. En los países desarrollados, los pagos con tarjetas han reducido el uso de efectivo, sobre todo en operaciones de compra. Sin embargo el uso del dinero en metálico y los cheques sigue estando muy extendido y, en los países en desarrollo, el efectivo seguirá siendo el instrumento de pago dominante hasta que los países adapten y desarrollen la infraestructura financiera necesaria. Como consecuencia de ello, el uso de dinero en efectivo continuará siendo probablemente el principal competidor de otros tipos de instrumentos de pago.

Pagos y transferencias basados en papel

Los documentos en papel se utilizan para transmitir dinero desde el siglo XIV. Los sistemas basados en papel únicamente contienen las instrucciones necesarias para transferir el dinero del emisor al receptor. El flujo real de dinero se produce al transferir los saldos monetarios entre las cuentas de las instituciones financieras que actúan como intermediarias. Entre los medios de pago basados en papel se encuentran los cheques bancarios, las letras de cambio, los giros postales, los cheques de viaje, las órdenes de transferencia internacionales y algunos tipos de giros.

Un **cheque** es una letra exigible emitida por un banco, pagadera a un beneficiario designado y transferible a otra persona mediante endoso. Los cheques son un medio de pago ampliamente utilizado por personas y empresas en un gran número de países desarrollados (como Australia, el Canadá, los Estados Unidos, Francia o el Reino Unido) para liquidar sus obligaciones financieras. En muchos otros países, entre los que se encuentran los países en desarrollo más avanzados, los cheques no son muy populares entre los consumidores minoristas y solamente son utilizados en cierta medida con fines comerciales y en transacciones interbancarias. El uso de los cheques como instrumentos de pago minorista está disminuyendo rápidamente en todas partes a medida que las tarjetas y los pagos electrónicos van ganando terreno.

La escritura de un cheque por el pagador y su aceptación por el beneficiario no constituyen el pago final: el beneficiario debe depositar primero el cheque en su banco, que lo enviará al banco emisor para proceder a su cargo en la cuenta del pagador. Los fondos se transfieren a la cuenta del beneficiario una vez transcurrido el tiempo necesario para que el banco pagador abone el cheque. Este proceso se denomina **compensación de cheques** y puede durar uno o varios días, incluso en caso de efectuarse a través de una red de compensación de cheques bien desarrollada; en un país con un grado de automatización escaso en este tipo de operaciones, el pago puede demorarse varias semanas.

En los países en los que el uso de los cheques está extendido, las empresas los utilizan a menudo para el pago de salarios o el abono de dividendos a sus accionistas, así como para efectuar pagos comerciales (a proveedores de bienes y servicios) u otros. En estos países, los establecimientos de cobro de cheques permiten a las personas cobrar los cheques personales, así como los de sus nóminas o prestaciones públicas a cambio de una comisión que suele ser un porcentaje del valor del cheque. Además, muchos grandes comercios minoristas (los supermercados, por ejemplo), entre sus servicios al cliente, admiten el pago mediante cheques de empresas de reconocido prestigio. Por lo general estas empresas prestan otros tipos de servicios, como giros postales, servicios de transmisión de dinero o pago de facturas. En ocasiones ofrecen también préstamos hasta el día de cobro. En los países en los que los cheques se utilizan activamente, también se usan como instrumento de pago en las tiendas y establecimientos de servicios así como para el pago remoto de facturas, si bien el riesgo de fraude y la posibilidad de que se devuelvan los cheques impagados limitan en ocasiones la disposición de las empresas a aceptarlos. Bancos y empresas han tomado una serie de medidas destinadas a reducir el número de cheques devueltos; los primeros imponen fuertes comisiones de penalización a las cuentas hasta que se cobran los cheques, mientras que las segundas recurren a servicios de verificación de cheques.

Los cheques son un instrumento cómodo y de bajo costo para realizar transferencias de fondos, salvo para aquellos destinatarios que no posean cuentas bancarias o en el caso de las transferencias internacionales. Si el receptor se encuentra en el mismo país y el cheque es emitido por un banco nacional con sucursales locales, el cobro del cheque no presenta normalmente ningún problema. Sin embargo, si no hay sucursales próximas y el cheque debe cobrarse en otro banco, el banco en el que se deposite el cheque podrá cobrar una comisión y la compensación puede demorarse hasta seis semanas. Además, en algunos países existen limitaciones relativas al cambio de divisas. La emisión de cheques y letras de cambio suele estar restringida por ley a las instituciones financieras reguladas, como los bancos y la mayoría de las mutuales de crédito. Las transferencias de cheques dependen asimismo de la fiabilidad del correo, que a menudo es escasa en los países en desarrollo, de modo que los clientes corren el riesgo de que sus cheques y letras de cambio se extravíen en el correo. Incluso en el mejor de los casos, los destinatarios deben esperar a que llegue el cheque y, posteriormente, a que el sistema bancario efectúe la compensación (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

Los **cheques oficiales** y las **letras de cambio extranjeras** son instrumentos que los bancos emiten para enviar dinero a destinatarios que residen en el país o en el extranjero. Ambos instrumentos son emitidos por un banco y están firmados por un responsable de la entidad. Los cheques oficiales son en moneda nacional y suelen utilizarse para efectuar un pago en el país. Las letras de cambio extranjeras son en la moneda nacional o en otra divisa, y son pagaderas a través de un banco asociado en el país de destino. Los cheques oficiales se emplean principalmente para el pago de impuestos, las compras por un importe elevado o los pagos por correo. Las letras de cambio en moneda extranjera se utilizan habitualmente para enviar dinero en la moneda del receptor o para realizar pagos por compras efectuadas en el extranjero. Una empresa puede adjuntar una letra de cambio en moneda extranjera a una factura para abonar una factura extranjera, lo que facilita al receptor la asignación de los fondos a la cuenta apropiada. Las empresas también pueden utilizar estos instrumentos cuando no es factible usar otros métodos de pago. Los bancos ofrecen estos cheques tanto a sus clientes como a quienes no lo son, generalmente cobrando una comisión por ello. Como la transacción está basada en papel desde el principio hasta el final, es, con diferencia, el medio de pago más lento y conlleva unos riesgos de pérdida y demora relativamente elevados. Muchos bancos están incrementando las comisiones que cobran por los cheques oficiales y las letras de cambio con el fin de animar a sus clientes a utilizar productos electrónicos más automatizados y eficientes.

Un **giro postal** es un instrumento diseñado para el pago de una cantidad limitada que representa una orden de pago de una determinada suma de dinero del emisor a la persona (receptor o beneficiario) que se indica en el giro. Los giros postales se adquieren en bancos, oficinas de correos y otros establecimientos no bancarios por su valor nominal más una comisión por el servicio que oscila entre \$1 y \$10 (o un porcentaje del importe total). Estos instrumentos ofrecen un medio de transferir fondos basado en papel a las personas que no son titulares de cuentas bancarias. El emisor actúa como depositario de los fondos desde el momento de la venta del giro hasta su cobro. La fluctuación de estos fondos constituye la principal fuente de ingresos para los emisores de giros postales.

Los emisores comerciales, como First Data Corporation (que emite giros postales bajo las marcas comerciales American Express y Western Union) y Viad Corporation (que los emite bajo la marca Travelers Express) son los más importantes en cuanto al número de establecimiento y al volumen de ingresos. Algunos bancos emiten giros postales a su propio nombre o a través de otras empresas como Western Union. Las oficinas postales operan a través de sus propias redes de oficinas y agentes, tanto a escala nacional como internacional. Los emisores externos de giros postales suelen actuar a través de sus propias sucursales y mediante agentes, como establecimientos de cobro de cheques, tiendas de alimentación o ultramarinos, supermercados y otros comercios al por menor.

Los giros postales han sido tradicionalmente instrumentos basados en papel, aunque, a diferencia de los cheques, pueden ser emitidos y canjeados en lugares diversos. Entre los principales emisores de giros postales se encuentran

las instituciones financieras postales y las empresas de servicios de transferencia monetaria, como Western Union y MoneyGram. Estos instrumentos no precisan disponer de una cuenta bancaria; el receptor recibe el dinero a la presentación del giro postal a un agente de pago autorizado (una oficina bancaria o postal, un agente de transferencia monetaria, etc.). Asimismo, este proceso reduce el tiempo que el receptor debe esperar para disponer de los fondos transferidos en comparación con los cheques o las letras de cambio. Sin embargo, al ser necesario entregar físicamente los giros postales a su destinatario, están expuestos a algunos de los riesgos de robo y demora anteriormente citados. Se estima que actualmente los giros postales representan solamente un 1% de las transferencias monetarias internacionales formales. Como contraste, las redes postales desempeñan una función importantísima en los mercados de transferencia monetaria de muchos países. China Post, por ejemplo, gestiona el 90% de las transferencias realizadas con dinero en efectivo en el país. En Bulgaria, las oficinas de correos procesan un volumen de pagos en efectivo tres veces mayor que el de todos los bancos comerciales juntos. Aunque el volumen de estas transacciones es muy elevado, se calcula que su valor apenas supone un 2% del valor total de los pagos en efectivo procesados por los bancos, una tendencia que se aprecia en la mayoría de los países del Este de Europa y Asia Central (Boon y Greathouse, próxima publicación).

Pagos y transferencias mediante tarjetas

El uso de tarjetas para la realización de transferencias monetarias se ha convertido en una práctica cotidiana para muchas personas en todo el mundo. En la mayoría de los países desarrollados, una elevada proporción de la población posee una o más tarjetas de débito o de crédito y prácticamente en todas partes estas personas compran con ellas (en establecimientos minoristas, por teléfono o a través de Internet), ya que sus tarjetas se aceptan como medios de pago.²⁸ No obstante, en muchos países en desarrollo, el número de titulares de tarjetas no es tan alto y su aceptación no está tan extendida. Desde su introducción a finales de la década de los cincuenta, existen dos principales proveedores de tarjetas: bancos comerciales que establecen asociaciones de tarjetas (Visa y MasterCard) y emisores externos (como American Express, Diners Club, Discover o JCB). Visa y MasterCard se encuentran entre los responsables del extraordinario crecimiento del mercado de tarjetas de pago en los países desarrollados.

El uso de tarjetas para la realización de transferencias monetarias es relativamente nuevo, y se ve sometido a ciertas limitaciones debido al hecho de que los sistemas de compensación y liquidación de tarjetas de crédito están diseñados fundamentalmente para facilitar las compras de bienes. A pesar de ello, las entidades emisoras de tarjetas de crédito están encontrando vías para ampliar su utilidad e incrementar el número de establecimientos en los que puede pagarse con tarjeta. Estas iniciativas han dado lugar a formas muy novedosas de enviar dinero (véase el Recuadro 23). No cabe duda de que las tarjetas de pago continuarán ganando terreno a los cheques y al dinero en efectivo y haciéndose con una cuota cada vez mayor del gasto de los consumidores.

²⁸ Para obtener más información sobre tecnología de los servicios financieros, véase Ivatury, 2006.

Recuadro 23: Posibilitar el envío de remesas internacionales asequibles mediante tarjetas

Las transferencias de fondos de tarjeta a tarjeta constituyen un reciente avance en el ámbito de las remesas internacionales. Este servicio se introdujo con el objetivo de ofrecer a los bancos europeos una modalidad de transferencia monetaria internacional de bajo costo. El servicio se limita a las tarjetas emitidas en Europa, aunque es probable que se expanda a otros lugares en el futuro. Visa ofrece el servicio con el nombre de Visa Direct, mientras que MasterCard lo ofrece con el nombre de MoneySend. El funcionamiento de ambos servicios es similar. Para utilizar MoneySend, ambos titulares deben estar registrados en sus respectivas instituciones financieras. A través de Internet, el emisor introduce un nombre de usuario, una contraseña y la dirección de correo electrónico del destinatario. Si se realiza por teléfono, el emisor utiliza un sistema interactivo de respuesta por voz, introduciendo el número de teléfono móvil del destinatario. A continuación, el receptor introduce su tarjeta en un cajero automático para retirar el dinero. Habida cuenta de que tanto el emisor como el receptor deben estar registrados, el uso del servicio se limita a aquellas personas que posean cuentas de tarjetas de crédito o cuentas de depósito vinculadas a tarjetas de débito. Además, Visa y Eurogiro suscribieron una alianza mediante la cual es posible enviar las transferencias a cualquier institución afiliada al programa Eurogiro.

Las tarjetas de crédito son medios de pago únicos en el sentido de que son tanto instrumentos de pago como de crédito. Los consumidores utilizan las tarjetas de crédito como un medio sustitutivo de los cheques y del dinero en efectivo cuando adquieren bienes y servicios en establecimientos minoristas o bien por correo, teléfono o Internet. Se trata de un producto cada vez más utilizado para realizar pagos periódicos previamente autorizados así como para transferir fondos. El negocio de las tarjetas de crédito, aunque se concentra principalmente en unos mercados determinados, está expandiéndose rápidamente por todo el mundo, es altamente competitivo y presenta un alto grado de innovación. Una de las principales ventajas de las tarjetas de crédito es la comodidad que ofrecen a sus titulares para organizar sus gastos con independencia de la disponibilidad de efectivo en sus carteras o en sus cuentas bancarias. No obstante, estas tarjetas exigen poseer una cuenta en la institución emisora. Muchos clientes de bajo ingreso no tienen acceso a las tarjetas de crédito, sobre todo en los países en desarrollo.

Las tarjetas de débito desempeñan una función crucial en el acceso a los productos y cuentas bancarios. Una tarjeta bancaria se considera de débito cuando su principal función es acceder a una cuenta clasificada como pasivo en los libros de la entidad emisora. Para utilizar una tarjeta de débito, el cliente debe ser titular de una cuenta en la institución depositaria. Los débitos pueden ser

reintegros de dinero en efectivo en los **cajeros automáticos** o en las sucursales, pagos por la compra de bienes o servicios en comercios y transacciones a través de Internet. Las IMF autorizadas a captar depósitos pueden contemplar la posibilidad de ofrecer tarjetas de débito como parte de su estrategia de transferencias monetarias.

Hay dos tipos de tarjetas de débito: tarjetas en línea o tarjetas de débito aplazado. **Las tarjetas en línea** están vinculadas a cuentas de depósito en un banco y solamente son admitidas en comercios que dispongan de terminales de punto de venta (TPV) o en otras terminales bancarias automáticas. Las transacciones de compra se transmiten al emisor a través de las redes privadas de transferencia de fondos por medios electrónicos o de autorización de tarjetas; seguidamente, los importes se cargan en la cuenta vinculada a la tarjeta. Como la cuenta se comprueba cada vez que se utiliza, el titular no corre el riesgo de quedar en descubierto por descuido. Así pues, la emisión de este tipo de tarjetas no conlleva riesgo alguno de crédito y toda persona o entidad jurídica que posea una cuenta de depósito puede ser titular de una tarjeta. Estas tarjetas resultan muy adecuadas para los sistemas bancarios de los países en desarrollo.

Las tarjetas de débito aplazado (fuera de línea) están vinculadas a depósitos bancarios y pueden utilizarse a modo de vale o para efectuar transacciones electrónicas. A veces, estas tarjetas —que, por lo general, son tarjetas estándar grabadas en relieve en las que figuran las marcas de aceptación de Visa o MasterCard— se denominan tarjetas cheque debido al hecho de que su ciclo de compensación aplazada se asemeja al de un cheque. Toda transacción iniciada mediante tarjetas de débito aplazado se envía en primer lugar al adquirente; a continuación se envía al emisor, a través del sistema de compensación de tarjetas de crédito, para su cargo en la cuenta de depósito a la que esté vinculada en el plazo de un día o dos desde el momento de la compra. Pese a que la mayoría de las transacciones se autorizan en línea y se capturan por medios electrónicos, también pueden ser originadas manualmente por los comerciantes.

En muchos países los bancos utilizan las tarjetas de débito como parte de los servicios comerciales de cobro de nóminas basados en tarjetas que ofrecen a sus clientes corporativos. El día de cobro, el empresario deposita los salarios de sus empleados en el banco, que los distribuye entre las cuentas de los trabajadores y estos últimos acuden a los cajeros automáticos para retirar su dinero. Este tipo de servicios suele ser deficitario o bien estar subvencionado por el cliente corporativo, ya que la mayoría de los empleados retira su paga inmediatamente.

Las tarjetas de débito también resultan muy útiles para el envío de remesas internacionales (o nacionales). El emisor de la remesa abre una cuenta bancaria en el país de acogida y recibe una o dos tarjetas de débito. A continuación, facilita una de las tarjetas de débito junto con el correspondiente código de seguridad (el número de identificación personal, PIN) a su familia, ubicada en su país de origen. Los miembros de la familia pueden retirar dinero en efectivo en cajeros automáticos o utilizar la tarjeta en cualquier punto de venta autorizado.

El emisor controla la cantidad que se deposita en la cuenta y, a continuación, los fondos pueden retirarse sujetos habitualmente a unas comisiones limitadas, como las que establecen los cajeros automáticos.

Los cajeros automáticos que admiten tarjetas de débito han comenzado a desempeñar un papel fundamental en las transferencias monetarias, sobre todo porque permiten sustituir los giros postales por transferencias electrónicas. Durante mucho tiempo se han utilizado los cajeros automáticos para realizar transferencias de una cuenta a otra; sin embargo, hasta hace poco tiempo no se ha ampliado esta posibilidad a las transferencias a terceros y a las internacionales. Aunque la densidad de cajeros automáticos está aumentando en todo el mundo, su presencia todavía no es masiva en todas partes ni en todos los países.

Visa Giro es una alternativa barata y eficaz a los bancos y las empresas. Se trata de una tarjeta de débito de Visa que se acepta en la mayoría de los establecimientos que aceptan la tarjeta Visa en América Latina. Las personas que envían las remesas añaden valor a la tarjeta en una empresa de servicios de transferencia monetaria de los Estados Unidos. Un banco aliado de América Latina envía la tarjeta, que contiene el dinero acreditado, a su destinatario. Como la transferencia es electrónica, los costos del envío disminuyen sustancialmente. Visa Giro está estableciendo actualmente alianzas entre bancos de América Latina y empresas especializadas en transferencias monetarias. Cabe citar, a modo de ejemplo, Banco Uno y Gigante Express, o Banco Cuscatlan y su empresa de servicios de transferencia monetaria, Corfinge, en América Central. En México, HSBC (anteriormente Banco Bital) está asociado con Quisqueyana, y esta última entidad está aliada en la República Dominicana con Banco Mercantil para el uso de un producto conocido como Cashpin (Orozco, 2003b).

Desde su nacimiento en la década de los noventa, la **tarjeta de prepago** se ha convertido en el medio de pago que ha experimentado un crecimiento más rápido en el sector de los servicios financieros, habiendo alcanzado en 2004 un volumen estimado de \$160.000 millones (Donges, no publicado). Buena parte de esta actividad se ha producido en los Estados Unidos, donde las tarjetas encontraron una vía de rápida difusión para el pago de nóminas y como regalo, aunque su uso se está extendiendo velozmente a Europa y Asia. Las tarjetas de prepago ofrecen una elevada flexibilidad a las instituciones financieras para desarrollar productos de tarjetas, así como para dirigirse a consumidores que pagan con dinero en efectivo y no pueden acceder (o simplemente no lo hacen) a canales financieros más formales. El aspecto y el funcionamiento de las tarjetas son idénticos a los de las tarjetas de débito, salvo que no es necesario poseer cuenta alguna para efectuar la transacción. Existen numerosos tipos de instituciones y proveedores que venden tarjetas de prepago. Los clientes pueden comprar estas tarjetas pagando en efectivo o con otros instrumentos monetarios; su importe viene determinado por la entidad emisora, aunque el usuario también puede pagarla en cantidades personalizadas. Un importe previamente abonado se almacena en una base de datos remota a la que se accede con la misma tarjeta

dotada de banda magnética y a través de la misma infraestructura de dispositivos de aceptación que en el caso de las tarjetas de débito y crédito. Una vez que se agota el saldo cargado en la cuenta de la tarjeta, el titular puede añadir nuevas cantidades efectuando depósitos de efectivo o a través de otros instrumentos monetarios en cualquier sucursal del emisor, en cajeros automáticos operados por éste o a través de otros medios autorizados.

Se han desarrollado numerosas modalidades de transferencia monetaria basadas en tarjetas de prepago abiertas y universales. Su éxito se basa en la creciente aceptación por parte de los consumidores de las tarjetas de prepago que se utilizan en muchos países para los teléfonos móviles. Uno de los principales usos de las tarjetas de prepago consiste en facilitar las transferencias de fondos que realizan los trabajadores migrantes a sus países de origen. El proveedor del servicio (sea un banco o no) emite una tarjeta para el emisor y otra para el destinatario, que puede utilizarla para retirar dinero en efectivo de un cajero automático o para realizar compras en los establecimientos que la acepten. El acceso a una amplia red de cajeros automáticos y comercios asociados es una parte fundamental de este servicio, y representa un auténtico desafío en muchos países en desarrollo. Un ejemplo de este tipo de programas es la tarjeta monedero de Citibank, limitada a las transferencias que se realizan entre los Estados Unidos y México. La tarjeta monedero cobra \$7,95 por cada transferencia, además de una cuota mensual de mantenimiento de \$5 (Orozco, 2003a).

Cuadro 4: Comparación entre tarjetas de crédito, de débito y de prepago

	Descripción	Ventajas	Inconvenientes
Tarjetas de crédito	Instrumentos de pago y crédito	Comodidad: los titulares de las tarjetas pueden organizar sus gastos con independencia de la disponibilidad de efectivo en sus carteras o en sus cuentas bancarias.	Los potenciales titulares deben contar con unos ingresos razonablemente estables. No accesibles para muchos clientes de bajo ingreso. La IMF que ofrezca este servicio debe formar parte de una asociación de tarjetas bancarias o establecer una alianza con un banco.

	Descripción	Ventajas	Inconvenientes
Tarjetas de débito	Su principal finalidad es acceder a una cuenta clasificada como pasivo en los libros de la entidad emisora de la tarjeta.	Papel fundamental en la provisión de acceso a los servicios bancarios. Útil para remesas internacionales (o nacionales).	Baja densidad de cajeros automáticos en los países en desarrollo. La IMF que ofrezca este servicio debe formar parte de una asociación de tarjetas bancarias o establecer una alianza con un banco.
Tarjetas de prepago	Su aspecto y su funcionamiento son idénticos a los de las tarjetas de débito, salvo que no es preciso poseer cuenta alguna para efectuar la transacción. El importe previamente abonado se almacena en una base de datos remota.	Comodidad: tarjeta prepagada universal que se puede utilizar en cualquier establecimiento que acepte tarjetas de débito o de crédito; un programa de tarjetas de prepago conlleva para la contraparte un riesgo de crédito muy inferior al de un programa de tarjetas de crédito.	Baja densidad de cajeros automáticos en los países en desarrollo. La IMF suele tener que aliarse con una entidad emisora de tarjetas para poner en marcha el servicio y mantenerlo.

Pagos y transferencias electrónicos

Las transferencias de fondos por medios electrónicos (EFT) se sirven de los ordenadores y las telecomunicaciones para transferir dinero entre cuentas de una misma institución o de entidades diferentes. La mayoría de estos sistemas exige la participación directa o indirecta de una institución financiera en la generación, la compensación o la liquidación de las transferencias.²⁹ Este sistema se utiliza principalmente para el pago de importes bajos o medianos y constituye un método razonablemente rápido y fiable de asegurar que los beneficiarios recibirán el dinero. La gama de productos y servicios de transferencia de fondos por medios electrónicos es muy amplia y está en continuo proceso de expansión a medida que los participantes van descubriendo nuevas maneras de aplicar las tecnologías al proceso. No obstante, debido al hecho de que estas transferencias requieren normalmente que tanto el emisor como el receptor posean una cuenta bancaria, son operaciones que quedan fuera del alcance de muchos clientes de bajo ingreso. A continuación se resumen los diferentes tipos de transferencias de fondos por medios electrónicos.

²⁹ Hasta la fecha, la mayoría de los programas bancarios de telefonía móvil están vinculados a bancos. Sin embargo, dado el crecimiento de los bancos que utilizan plataformas de telefonía móvil, los operadores de este sector han puesto en marcha algunos programas experimentales de transferencia monetaria sin vinculación con banco alguno.

Las transferencias monetarias a cuentas de un mismo banco se producen entre cuentas abiertas en una misma institución. Dichas transferencias permiten a la gente transferir dinero de una cuenta a otra a fin de optimizar el uso de los fondos disponibles, por ejemplo para realizar los pagos de un préstamo o de los saldos de una tarjeta de crédito, para traspasar fondos de depósitos a plazo a cuentas corrientes, etc. Otro ejemplo puede ser una transferencia mediante la que se traspasen los fondos entre las cuentas de dos clientes diferentes. Algunos bancos permiten realizar transferencias intrabancarias a personas que no sean clientes o a unos beneficiarios determinados, quienes poseerán los fondos hasta que los beneficiarios acudan al banco para reclamarlos en persona. Si el banco posee oficinas internacionales, podrá ofrecer servicios de transferencias internacionales de cuenta a cuenta.

El titular de la cuenta inicia las transferencias, o bien éstas se programan para que se realicen de forma recurrente. La generación de la transferencia puede efectuarse en persona o a través de un cajero automático, por teléfono o Internet. Algunos grandes bancos ofrecen transferencias monetarias entre cuentas a los beneficiarios que disponen de cuentas en sucursales en el extranjero o en bancos asociados. Las instituciones financieras cobran poco o nada por las transferencias de cuenta a cuenta. El Bank of America, por ejemplo, ofrece actualmente transferencias intrabancarias gratuitas entre los Estados Unidos y México.

Los débitos directos son un tipo de transferencia electrónica de fondos en el que el pagador autoriza al beneficiario a cargar en su cuenta un importe determinado. Los consumidores utilizan este instrumento principalmente para el pago de facturas —tanto para pagos frecuentes y recurrentes de cantidades fijas, como en el caso de primas de seguros de vida, como para importes variables como gastos telefónicos, de servicios públicos, de tarjetas de crédito y otros—. Los débitos directos son una modalidad muy utilizada en Europa para el pago de facturas, mientras que en los Estados Unidos y en muchos países en desarrollo su uso está mucho menos extendido. El receptor del débito directo suele asumir los costos de la transacción. Este tipo de operaciones requiere la existencia de una cuenta bancaria cuyo titular autoriza el giro de débitos directos.

Las transferencias por giro representan el modo más rápido y seguro de enviar dinero dentro de un mismo país o al extranjero a través del sistema bancario. Los bancos y las mutuales de crédito ofrecen diversos sistemas de transferencia de fondos por medios electrónicos para su uso en transferencias interbancarias minoristas, que van desde sistemas corporativos en el caso de las transferencias de importes elevados hasta ofertas especializadas para las remesas que envían los trabajadores.

Las transferencias por giro suelen requerir que tanto el emisor como el receptor sean titulares de cuentas bancarias. Aunque el beneficiario de una transferencia por giro puede recibirla en tan sólo unos minutos desde su transmisión, también puede demorarse a veces dos o tres días (o más, sobre todo en el caso de las efectuadas entre pequeños bancos de países en desarrollo). Muchos de los costos de las transferencias por giro son fijos e independientes del valor de la transferencia, por lo que las transacciones de escaso importe pueden resultar caras. Los costos son por cuenta del beneficiario, del remitente

o de ambos, y pueden variar de unos bancos a otros y según se trate de una transferencia nacional o internacional.

Las cámaras de compensación automáticas (CCA) y los sistemas de transferencia de fondos de importe elevado (LVTS, por sus siglas en inglés) permiten a sus instituciones financieras asociadas intercambiar instrucciones de pago y liquidar sus obligaciones financieras por medios electrónicos. Las CCA constituyen un sistema de pago por lotes mediante el cual las transacciones se suelen realizar por la noche, lo que genera unos costos menores que el sistema de pago en tiempo real. El LVTS es un sistema de pago habitualmente utilizado por las grandes corporaciones, los agentes de cambio y otros que buscan una transferencia inmediata de los fondos en tiempo real. A modo de ejemplo de LVTS cabe citar a U.S. FEDWIRE, U.K. CHAPS, Turkey EFT y Eurozone TARGET. En muchos (pero no en todos) los casos, la transferencia implica un débito y un crédito inmediatos en las cuentas de compensación que los bancos emisor y receptor, respectivamente, posean en el banco central. Otras transferencias se liquidan por orden de llegada o bien se realiza una liquidación neta. Las CCA desempeñan un papel esencial en los pagos y transferencias monetarias tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Las CCA pueden transferir pagos desde una institución emisora hasta otra receptora, de manera fiable y a un costo reducido. Se trata del principal medio para distribuir salarios, pagar facturas, financiar tarjetas de prepago y efectuar pagos de persona a persona. Asimismo, las CCA intervienen en la liquidación de los pagos realizados entre los miembros de las redes de transferencia de fondos por medios electrónicos así como entre las empresas de servicios de transferencia monetaria y sus agentes. Una CCA puede ser propiedad de y estar gestionada por el banco central, asociaciones de bancos, empresas comerciales o una combinación de ellas.

En todos los países desarrollados y en muchos en desarrollo hay al menos una CCA. Algunas CCA actúan únicamente en el ámbito interbancario y solamente pueden participar en ellas directamente las instituciones de depósito autorizadas, mientras que otras admiten la participación de todo tipo de instituciones financieras. Cabe la posibilidad de que una IMF no tenga acceso directo a la cámara de compensación y se le exija procesar sus transacciones a través de otra institución financiera.

A escala internacional, el sistema más utilizado para facilitar las transferencias de fondos por medios electrónicos es el gestionado por la **Sociedad de telecomunicaciones interbancarias mundiales (SWIFT, por sus siglas en inglés)**, una cooperativa propiedad de empresas del sector que ofrece servicios de mensajería de pagos en tiempo real a sus instituciones miembros. Los mensajes enviados a través de la SWIFT son simples instrucciones para transferir fondos; el intercambio o la liquidación real de éstos tiene lugar posteriormente, a través de un sistema de pago o de relaciones con bancos corresponsales. A menudo la SWIFT es la opción más barata para las transacciones comerciales de importe elevado entre instituciones financieras, aunque puede resultar cara en el caso de pequeñas transferencias. Por este motivo, la mayoría de los pagos procesados por la SWIFT no son transferencias individuales de persona a persona, sino transacciones de valor elevado entre empresas o entre empresas y consumidores,

como sucede en el caso del pago de la matrícula universitaria. Los bancos pueden reunir y enviar un lote de transferencias de persona a persona a través de la SWIFT (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

La SWIFT no es un auténtico sistema de transferencia monetaria, como normalmente se cree, sino un sistema interbancario de mensajería que transmite las órdenes de pago de un banco miembro de la sociedad a otro banco miembro receptor a través de la red de la SWIFT. La transferencia real de los fondos sigue una ruta distinta a través de las cuentas que los diversos bancos que intervienen en la transferencia poseen unos en otros.

Al igual que la mayoría de tecnologías bancarias, las transferencias por giro están evolucionando rápidamente a medida que un mayor número de instituciones se aprovecha del nivel de seguridad cada vez mayor con el que se protegen las transacciones financieras a través de Internet y conforme las redes tradicionalmente dedicadas a las transacciones de valor elevado (como la SWIFT) van ampliando sus servicios para incluir los pagos nacionales minoristas y las transacciones de menor importe.

Las IMF y otras instituciones no bancarias pueden no tener acceso a las redes de transferencia por giro. Aunque algunas mutuales de crédito tienen acceso directo a estos sistemas o bien acceden a ellos a través de alguna federación nacional, la ley impide a la mayor parte de las instituciones no bancarias formar parte de los sistemas de pago nacionales. La capacidad técnica de la institución puede representar una dificultad adicional en su acceso a las redes de pago. El costo, la tecnología de la información y los recursos humanos que son necesarios para conectarse a los sistemas de transferencia de fondos por medios electrónicos pueden ser considerables. Aunque a menudo los proveedores de servicios financieros pueden conectarse a los sistemas de transferencia de fondos por medios electrónicos a través de las alianzas que establecen con entidades bancarias, la transacción resultante conlleva una cierta pérdida de privacidad competitiva, puesto que el banco intermediario obtiene necesariamente información sobre las actividades de transferencia monetaria de la institución. El costo de asociarse a la SWIFT es el principal obstáculo que encuentran las instituciones de menor tamaño. Además de comprar acciones, los miembros de la SWIFT pagan una cuota (única) en concepto de afiliación por importe de varios miles de euros, además de una cuota anual de más de 1.000 por código de enrutamiento. El número de códigos que una institución adquiere suele depender del número de sucursales o divisiones vinculadas a la red de la SWIFT.

Giro es el término utilizado para los pagos electrónicos transfronterizos que ofrecen las oficinas de correos en más de 40 países. Este sistema permite a los titulares de una cuenta bancaria postal enviar dinero (ya sea en el mismo país o al extranjero) a otra cuenta postal o bancaria, así como a una oficina de correos para su pago en metálico. La recepción de un giro tarda, por lo general, de dos a cuatro días. Los pequeños empresarios utilizan frecuentemente el servicio internacional para el pago de sus transacciones de importación y exportación. Aunque el envío de un giro requiere ser titular de una cuenta bancaria postal, estos bancos suelen disponer de redes más extensas que las de los bancos comerciales. Los giros postales son generalmente más baratos que las transferencias bancarias de importes reducidos. Por consiguiente, las barreras de acceso que encuentran

los clientes son menores que en el caso de los cheques o de las transferencias efectuadas a través de bancos comerciales. Por citar un ejemplo regional, las redes postales de África del Norte prestan servicios de giros basados en cuentas que gozan de gran popularidad entre los estudiantes y los grupos de ingreso bajo o mediano, que tienen dificultades a la hora de abrir cuentas corrientes en los bancos comerciales (Boon y Greathouse, próxima publicación).

Las transferencias de fondos a través de Internet están creciendo rápidamente gracias al aumento de la popularidad del **comercio electrónico** y a las importantes innovaciones que se están introduciendo en los pagos minoristas. Los sistemas de transferencia de fondos a través de Internet pueden utilizarse para introducir en un sitio web las instrucciones necesarias para iniciar el movimiento de los fondos de una cuenta a otra. En la mayor parte de los programas existentes hasta la fecha, Internet actúa principalmente como canal de comunicación entre el pagador y el beneficiario; el resto del proceso de pago se lleva a cabo a través de mecanismos tradicionales, como tarjetas de débito o crédito o transferencias de fondos por medios electrónicos. Muchos de estos métodos utilizan mecanismos de seguridad cuya finalidad es dar respuesta a las cuestiones de la privacidad y del riesgo inherentes al uso de redes públicas, a través de cifrado, firmas digitales, infraestructuras de claves públicas, etc. Las transferencias basadas en Internet requieren el cumplimiento de dos requisitos previos que pueden impedir que las personas con menores ingresos utilicen este servicio: a) tener acceso a Internet y b) tener acceso a una cuenta para el envío o la recepción de fondos.

Los pagos móviles se efectúan a través de dispositivos de comunicación móviles, como teléfonos móviles, PDA, tabletas inalámbricas u ordenadores portátiles. Los teléfonos móviles surgieron por primera vez en 1983; ahora el número de abonados ha aumentado hasta alcanzar los 3.000 millones en todo el mundo y se espera que esta cifra crezca hasta los 4.000 millones en 2010 (GSM Association, 2007). Las redes inalámbricas se han convertido en el principal medio de comunicación para voz y datos en muchos países en desarrollo. El uso de teléfonos móviles en aplicaciones que implican la transmisión de dinero entre partes está aumentando a fuerte ritmo (véase el Recuadro 24).

Recuadro 24: G-Cash en Filipinas


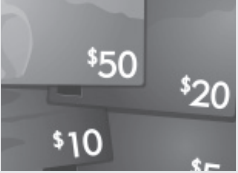


Globe Telecom, la mayor empresa de telefonía móvil de Filipinas, lanzó recientemente un servicio telefónico de envío de remesas denominado G-Cash, que permite a los filipinos que trabajan en el extranjero enviar dinero a su hogar con mayor rapidez y a un costo inferior al de las empresas de servicios de transferencia monetaria. El mercado potencial es enorme: los 8 millones de filipinos que trabajan en el extranjero enviaron a sus hogares \$7.600 millones, y cerca del 30% de los 84 millones de habitantes del país usan teléfonos móviles.

Los usuarios de estos dispositivos se registran en G-Cash introduciendo su información personal, incluido el nombre de soltera de su madre a efectos de identificación. En Filipinas, puede cargarse saldo en la cuenta del móvil

a través de establecimientos autorizados, en los que se cumplimenta un formulario y se presenta la correspondiente identificación. La comisión que se paga por el servicio es del 1% del importe transferido, con un mínimo de 10 pesos (\$0,20). El dinero se puede transferir a otro teléfono tecleando el PIN del emisor, un código sencillo, y el número de teléfono del destinatario. El costo es el mismo que el de enviar un mensaje de texto, es decir, 1 peso (\$0,02). El destinatario recibe un mensaje de texto confirmando la transferencia, tras lo cual puede retirar el dinero en efectivo acudiendo a cualquier agente autorizado de G-Cash. Entre los establecimientos de cobro se encuentran los centros de Globe Telecom, así como otros comercios minoristas seleccionados, como 7-Eleven y casas de empeños.

Globe Telecom está creando en el extranjero una red de establecimientos en los que los migrantes pueden depositar dinero en metálico. En la actualidad, la cobertura de este servicio llega a Hong Kong, Italia, el Reino Unido, Singapur y Taiwán. El trabajador residente en el extranjero acude a cualquiera de las compañías telefónicas asociadas al servicio de remesas en 17 países y abona el importe de la precarga del teléfono; a continuación envía un mensaje de texto informando de la transferencia a su destinatario, en Filipinas. El dinero se abona inmediatamente en la cuenta que el beneficiario posee en la compañía telefónica y en una tarjeta de débito “inteligente” que le permite retirar el dinero en los cajeros automáticos de todo el país, utilizando un PIN para protegerse de posibles fraudes. El envío de un pago desde el Reino Unido tiene un costo de £7 (\$13). Este servicio ofrece un medio innovador y de bajo costo de realizar transferencias de efectivo a efectivo. No es preciso que ninguna de las dos partes sea titular de una cuenta corriente (presentación de G-Cash, 2005).

Cuadro 5: Resumen: ventajas e inconvenientes de los mecanismos de transferencia monetaria para los clientes y las entidades financieras asociadas³⁰

	Clientes	Proveedores de servicios financieros (PSF)	Limitaciones de acceso impuestas por los PSF
Pagos y transferencias basados en papel 	<p>Son lentos; riesgo de pérdida o robo; deben entregarse físicamente, el envío requiere cuentas corrientes (no necesariamente la recepción).</p>	<p>Costos de procesamiento relativamente elevados.</p>	<p>Depende de la regulación local; a menudo el acceso está limitado únicamente a las instituciones financieras reguladas.</p>
Pagos y transferencias mediante tarjetas 	<p>Son rápidos y sencillos; las tarjetas de débito requieren una cuenta corriente; el cliente debe solicitar primero la tarjeta; en los países en desarrollo, el número de titulares de tarjetas y de establecimientos en los que éstas se aceptan (cajeros automáticos, comercios minoristas) es inferior.</p>	<p>Las tarjetas de prepago presentan menos limitaciones y pueden constituir un primer paso lógico para los clientes que no posean cuentas bancarias o para las instituciones que no puedan emitir tarjetas de débito o crédito.</p>	<p>Las tarjetas de débito y crédito suelen requerir formar parte de una asociación de tarjetas bancarias y/o tener acceso al sistema de pagos.</p>
Transferencias de fondos por medios electrónicos 	<p>Son más rápidas que los instrumentos basados en papel; habitualmente requieren cuentas bancarias tanto para el envío como para la recepción³¹; resultan más baratas que las transferencias de las empresas de servicios de transferencia monetaria.</p>	<p>Menores costos laborales que los cheques, aunque requieren conexión a una red y una infraestructura; las comisiones son inferiores que en el caso de las transferencias efectuadas por las empresas de servicios de transferencia monetaria.</p>	<p>Numerosos PSF pueden acceder a ellas a través de instituciones financieras con las que mantienen relaciones comerciales.</p>
Giro 	<p>Requiere una cuenta postal para el envío, aunque por lo general resulta más barato y accesible que las transferencias de fondos por medios electrónicos que se efectúan a través de los bancos.</p>	<p>Requiere una cuenta postal para el envío, aunque por lo general resulta más barato y accesible que las transferencias de fondos por medios electrónicos que se efectúan a través de los bancos.</p>	<p>Requiere una cuenta postal para el envío, aunque por lo general resulta más barato y accesible que las transferencias de fondos por medios electrónicos que se efectúan a través de los bancos.</p>

³⁰ Adaptado de Isern, Deshpande y van Doorn, 2005.

³¹ Como se ha señalado, algunos operadores de telefonía móvil han puesto en marcha programas experimentales de transferencia de dinero sin vinculación alguna con bancos. En tales casos no es preciso ser titular de una cuenta bancaria; no obstante, la mayoría de las operaciones bancarias que se efectúan hoy día a través de teléfonos móviles están vinculadas a cuentas bancarias.

Anexo 2: Canales financieros formales e informales

Un **canal financiero** es cualquier medio por el que se transfiere dinero. Estos canales pueden ser formales, semiformales o informales. Los clientes suelen elegir a su proveedor de servicios financieros basándose en sus percepciones con respecto a la confianza que les transmite, la comodidad, la calidad del servicio y el precio. No obstante, las personas que no tienen acceso a cuentas bancarias generalmente no utilizan los canales formales.

CANALES FINANCIEROS FORMALES

Los canales financieros formales de un país se componen de instituciones que participan en algún tipo de intermediación financiera bajo la supervisión de las autoridades financieras designadas a tal efecto, como, por ejemplo, el banco central. Entre los canales formales se encuentran los bancos comerciales, las cajas de ahorro, las mutuales de crédito, los bancos de desarrollo, los bancos agrícolas y las instituciones de microfinanzas autorizadas. El principal motivo de la utilización de los canales financieros formales es su capacidad para responder a las diversas necesidades de servicios financieros de los hogares y las pequeñas empresas: ahorro, préstamos, realización de pagos y seguridad contra el riesgo de pérdida. Sin embargo, los canales formales también presentan algunas limitaciones. Muchos de ellos prestan sus servicios en áreas limitadas de un país, centrándose por ejemplo en las zonas urbanas y en las ciudades más grandes. Un emisor puede preferir la seguridad de un proveedor formal determinado, pero es posible que en el país de destino el receptor no disponga de una cobertura adecuada que le permita cobrar cómodamente el dinero.

CANALES FINANCIEROS SEMIFORMALES

Las instituciones financieras semiformales o no bancarias ofrecen un gran número de servicios financieros, como préstamos o transferencias monetarias, pero no están autorizados a captar depósitos. La mayor parte de estas instituciones no están supervisadas por las mismas autoridades y pueden regirse por leyes y reglamentos diferentes de los que se aplican a los bancos y otras instituciones formales. Un proveedor semiformal puede contar con una extensa red mundial de agentes y tener una oficina próxima al destinatario, pero también puede cobrar una elevada comisión por el servicio, como sucede principalmente en países en los que el grado de competencia es escaso.

Este sector incluye empresas financieras, oficinas postales, empresas de servicios de transferencia monetaria, IMF no autorizadas, minoristas y empresas de telecomunicaciones. Muchas IMF que únicamente realizan transacciones de crédito son canales financieros semiformales.

La gama de organizaciones y de servicios que ofrecen las empresas financieras semiformales es muy amplia y se va ampliando con gran rapidez. Algunas

de ellas se especializan en servicios concretos como préstamos a colectivos determinados, u ofrecen productos financieros especializados como leasing, préstamos garantizados y operaciones financieras derivadas. Algunas operan como mayoristas, prestando servicios de pago a otras entidades financieras y a comercios. Otras participan en la producción de servicios financieros, como las transferencias monetarias, que se ofrecen directamente a los consumidores o indirectamente por medio de alianzas. Buena parte del crecimiento de las instituciones semiformales ha sido propiciado por las nuevas tecnologías y por la desregulación de los servicios financieros en muchos países.

Las empresas de servicios financieros no bancarias aprovechan cada vez más los canales de distribución electrónicos, las tecnologías de la información y el marketing innovador para ofrecer servicios de pago que funcionen de un modo similar a los que ofrecen los bancos autorizados a captar depósitos. En ciertos casos utilizan cuentas sombra o transitorias para mantener en ellas el dinero de forma provisional hasta que se asigne a una transferencia. Muchos países se están planteando si el dinero depositado en estas cuentas debe considerarse dinero electrónico o incluso como algo equivalente a una cuenta bancaria. Gracias a estas cuentas, los clientes que no son titulares de cuentas bancarias convencionales pueden recibir dinero, pagar facturas y transferir dinero a través de instituciones no bancarias. Los consumidores esperan obtener de las instituciones no bancarias el mismo valor, así como disponer del mismo nivel de seguridad, estabilidad y protección que ofrecen las instituciones financieras ya establecidas. La cuestión de si las medidas de protección al consumidor que se aplican a los bancos deben aplicarse también a estas entidades sigue abierta en muchos países.

Aunque las empresas de servicios de transferencia monetaria son actores dominantes en este sector, el volumen de pagos nacionales e internacionales que se efectúan a través de otros tipos de instituciones no bancarias es pequeño, aunque está creciendo.

CANALES INFORMALES

En las zonas en las que no se dispone de una amplia oferta de instituciones o instrumentos financieros, las personas buscan otras maneras de satisfacer sus necesidades de este tipo de servicios. Los sistemas informales de transferencia de fondos varían considerablemente, tanto en estructura como en complejidad.³² El sistema más sencillo consiste en llevar dinero consigo, como suelen hacer muchos migrantes o sus familias y amigos, y es una modalidad especialmente frecuente en situaciones de migración estacional o circular, en las que los migrantes regresan a menudo a sus lugares de origen (Fagen y Bump, próxima publicación). En algunos países, la transferencia física de dinero en efectivo se lleva a cabo también a través de servicios de mensajería (a nivel internacional) o de taxistas y empresas de autobuses (a nivel nacional y, en ocasiones, regional). En otros sistemas el movimiento de los fondos es exclusivamente virtual.

El uso de canales informales puede ofrecer ventajas intangibles de las que carecen los sistemas más formales. Por ejemplo, si los emisores son

³² Puede consultarse una descripción de estos sistemas en Kabbucho, Sander y Mukwana, 2003; Jaramillo, 2004; Mellyn, 2003, y Genesis Analytics, 2003.

trabajadores sin papeles, pueden tener miedo de utilizar los sistemas formales, por lo que el anonimato de los canales informales constituye una característica imprescindible.

Existen sistemas informales con un alto grado de sofisticación y con diferentes denominaciones en todo el mundo, por ejemplo el hundi (Asia meridional), fei-chen (China), hui kwan (Hong Kong), padala (Filipinas), phei kwan (Tailandia) y hawala (Oriente medio).³³ Muchos de estos sistemas, como los que pueden encontrarse en los países africanos exportadores de minerales como Angola, han evolucionado hasta convertirse en mecanismos utilizados para financiar la actividad comercial y compensar las transferencias de fondos con los movimientos de bienes (Barro y Sander, n.d.).

Recuadro 25: Hawalas: un canal informal muy sofisticado

El sistema hawala, utilizado en Oriente Medio, es un buen ejemplo de cómo funcionan los canales informales. Lo habitual es que un migrante realice un pago a un agente (hawaladar) en el país en el que reside y trabaja, y que este último le proporcione un código para autenticar la transacción. El hawaladar solicita a su contraparte receptora que abone el pago al beneficiario a la presentación del código. Una vez efectuada la transferencia, los hawaladars saldan las cuentas pagando en efectivo o en especie (bienes y servicios). Reciben una remuneración de los emisores, cobrando una comisión o un margen diferencial sobre el tipo de cambio aplicado. Los hawaladars suelen aplicar las fluctuaciones de la demanda de diferentes divisas, lo que les permite ofrecer a sus clientes unos tipos de cambio más favorables que los que ofrecen los bancos (muchos de los cuales únicamente efectúan las transacciones a los tipos de cambio autorizados). Dado que muchos hawaladars también participan en negocios en los que son necesarias las transferencias monetarias, como el comercio de productos básicos, los servicios de remesas encajan perfectamente en las actividades que llevan a cabo. Las remesas y las transferencias comerciales se procesan a través de las mismas cuentas bancarias, incurriendo en unos costos operativos adicionales muy reducidos o nulos (Jost y Sandhu, 2000).

En el Afganistán no existe ningún sector financiero operativo. Un conflicto que dura ya más de 20 años ha desbaratado totalmente los sistemas de pagos tanto nacionales como internacionales. Ante este vacío, se ha desarrollado un mercado informal muy activo y de gran alcance. Los hawaladars ofrecen un modo cómodo, bien organizado y barato de realizar pagos nacionales e internacionales. Se calcula que el sistema hawala ha canalizado al menos \$200 millones en fondos destinados a emergencias, socorro y desarrollo. Son frecuentes las transacciones por importe elevado, superior a \$500.000; las instituciones de ayuda internacional y las ONG han realizado transacciones individuales que han duplicado dicho importe (Maimbo, 2003).

³³ Para obtener más información sobre el sistema hawala, véase El Qorchi, 2002.

Los expertos calculan que el valor total de las transferencias monetarias efectuadas a través de canales informales representa entre un 40% y un 100% del volumen de las transferencias formales a escala mundial.³⁴ De los resultados de investigaciones recientes se desprende, por ejemplo, que más de la mitad de las transferencias monetarias de Francia a Malí y al Senegal se realizan a través de este tipo de canales, al igual que el 85% de las transferencias totales que recibe el Sudán. Bezard calcula que los sistemas de transferencia monetaria informales de Asia y Oriente Medio podrían estar gestionando un valor 2,5 veces mayor que el que procesan los sistemas formales en estas regiones (Bezard, 2003).

Tal evidencia indica que los sistemas informales compiten con éxito incluso con los mayores actores formales del mercado de las transferencias monetarias. Su popularidad se basa en buena medida en su facilidad de uso. Con independencia de los mecanismos que, de hecho, se utilicen, los sistemas informales suelen ser rápidos y discretos, y exigen un nivel de burocracia mínimo. Por lo general resultan más baratos que los mecanismos de transferencia formales, que están sometidos a regulación y tributación, y suelen estar disponibles en aquellas zonas en las que no existen proveedores formales de este tipo de servicios. Desde el punto de vista del cliente, los sistemas informales pueden resultar más familiares y fiables que los formales, pese al riesgo de robo. Para aquellos clientes que carecen de documento de identidad o de permiso de residencia, los sistemas informales pueden ofrecer una mayor facilidad de uso a corto plazo. Dadas las ventajas de los sistemas formales y las preocupaciones de los gobiernos con respecto a los informales, muchos de ellos están esforzándose para convencer a los clientes de que abandonen los proveedores informales y pasen a utilizar los servicios formales. Sin embargo, la facilidad de uso que ofrecen los servicios informales puede servir de modelo para los proveedores de servicios financieros a la hora de diseñar sus productos de transferencia monetaria (Isern, Deshpande y van Doorn, 2005).

³⁴ Ratha y Bezard estiman que el tamaño del mercado informal es aproximadamente un 40% del tamaño del mercado formal, aunque algunos actores privados del sector entrevistados por estos autores calculan que su tamaño puede igualar al del mercado formal.

Anexo 3: Resumen: principios generales para la provisión de servicios de remesas internacionales

Informe consultivo, marzo de 2006. Elaborado por el Banco Mundial y el Banco de Pagos Internacionales.

El presente informe³⁵ ofrece un análisis de las cuestiones relacionadas con los sistemas de pagos relacionados con las remesas y establece los principios generales elaborados para ayudar a aquellos países que deseen mejorar sus mercados de servicios de remesas. El informe lo elaboró para el Comité de Sistemas de Pago y Liquidación y el Banco Mundial un grupo de trabajo compuesto por representantes de instituciones financieras internacionales relacionadas con las remesas y de bancos centrales de países emisores y receptores de remesas.

El grupo de trabajo definió los siguientes objetivos en relación a las políticas públicas para la provisión de servicios de remesas internacionales³⁶: las remesas internacionales deben ser seguras y eficientes. Esto requiere que los mercados de estos servicios deben ser transparentes, accesibles, sólidos y abiertos a la competencia. Con el fin de alcanzar los objetivos de las políticas públicas, el grupo de trabajo identificó una serie de principios que abarcan cinco áreas fundamentales: (1) transparencia y protección del consumidor; (2) infraestructura de los sistemas de pago; (3) entorno jurídico y regulador; (4) estructura del mercado y competencia; y (5) buen gobierno y gestión del riesgo. Estos cinco principios se corresponden con las cinco áreas de posibles deficiencias del mercado. Su finalidad es contribuir a subsanar esas deficiencias al objeto de crear un mercado seguro y eficiente. Estos principios no pretenden establecer estándares de calidad específicos para el servicio de transferencias de remesas, puesto que, una vez alcanzado cierto nivel básico de calidad del servicio y en circunstancias normales, un precio reducido podría ser un factor más importante para la mayoría de los usuarios finales que una alta calidad del servicio. Los principios generales serán de aplicación a todos los servicios de remesas, excepto a aquéllos que prestan servicios de transferencia meramente física de dinero en efectivo.

³⁵ El informe presenta un documento de consulta publicado en marzo de 2006 que puede encontrarse en <http://www.bis.org/publ/cps76.pdf>

³⁶ En el informe se tienen en cuenta únicamente las transferencias y servicios de remesas internacionales, no los nacionales. A efectos de simplicidad, en el informe se denominan “transferencias de remesas” y “servicios de remesas”, dando por supuesto que se refiere a transacciones internacionales. A los efectos del informe, las transferencias de remesas se definen como *pagos transfronterizos de persona a persona de un importe relativamente bajo*.

PRINCIPIOS GENERALES

Principio General 1. El mercado de servicios de remesas debe ser transparente y ofrecer una adecuada protección al consumidor.

En cualquier mercado es fundamental disponer de información completa para que los consumidores puedan, de manera informada, elegir entre diferentes servicios, así como para la creación de un mercado más eficiente en su conjunto. En el mercado de las remesas, la transparencia es particularmente importante dado que el precio que paga el consumidor depende de dos elementos: el tipo de cambio aplicado y las comisiones. Muchos consumidores tienen dificultades para calcular qué servicio es el más barato. La transparencia y un grado adecuado de protección del consumidor son muy importantes puesto que muchos emisores, al ser migrantes de bajo ingreso que residen en un país extranjero, pueden encontrar dificultades para comprender la lengua local o para identificarse convenientemente a la hora de abrir una cuenta bancaria. También puede darse el caso de que carezcan del tiempo o de los conocimientos financieros necesarios para buscar y comparar diferentes servicios de remesas.

Debe instarse a los proveedores de servicios de remesas a ofrecer la información sobre sus servicios en términos accesibles y comprensibles. Las autoridades u otros organismos podrán ofrecer comparativas de precios o realizar campañas educativas que capaciten a remitentes y receptores para comprender la información facilitada.

Principio General 2. Debe instarse la mejora de aquellas infraestructuras de los sistemas de pago que permitan aumentar la eficiencia de los servicios de remesas.

En ocasiones, la infraestructura necesaria para poner en marcha servicios de remesas no está suficientemente desarrollada. Muchos servicios exigen que los proveedores de servicios de remesas cooperen a fin de crear redes de puntos de acceso. No siempre resulta fácil para los potenciales proveedores de servicios de remesas identificar socios adecuados, especialmente si los buscan en el extranjero. Además, el escaso desarrollo de la infraestructura financiera nacional, sobre todo en los países receptores, puede implicar lentitud y falta de fiabilidad en la transferencia de fondos a los puntos de acceso; en ciertos casos, los servicios de pago que no sean en efectivo solamente están disponibles en zonas urbanas. Otro aspecto importante de la infraestructura es la banca corresponsal, cuyo uso está muy extendido en el caso de las transferencias de fondos transfronterizas pero que puede resultar muy cara en el caso de pagos de importe reducido, como sucede en el caso de las remesas. La seguridad y la eficiencia de los servicios de remesas puede verse afectada por los sistemas de pagos en los correspondientes mercados, así como por el modo en que los proveedores de servicios de remesas (o los bancos que actúan en nombre de ellos) acceden a dichos sistemas y los utilizan. Los servicios de remesas podrían mejorarse a través de iniciativas destinadas a facilitar una mayor interoperabilidad de los sistemas y una mayor sencillez de los procesos.

Principio General 3. Los servicios de remesas deben contar en las jurisdicciones pertinentes con un marco jurídico y regulador sólido, predecible, no discriminatorio y proporcionado.

El sector de las remesas tendrá mayores probabilidades de prosperar en presencia de un marco jurídico adecuado. Las remesas pueden ser objeto de regulación por diversos motivos, entre los que se encuentra la prevención del abuso con fines tales como el blanqueo de dinero. No obstante, al igual que sucede con cualesquiera otras leyes y reglamentos, existe la posibilidad de que las que regulen las remesas estén mal diseñadas y tengan efectos secundarios no deseados, que sean desproporcionadas con respecto al problema al que intentan dar respuesta o que continúen aplicándose una vez que hayan dejado de resultar útiles. Además, la regulación de las remesas exclusivamente en función del tipo de entidad que las realiza, como sucede en ocasiones (por ejemplo, cuando se aplican las leyes únicamente a los servicios que prestan las instituciones autorizadas, como los bancos) podría reducir la eficacia de la legislación (creando lagunas jurídicas que pueden ser explotadas con fines ilícitos) e introducir distorsiones en los mercados (posibilitando que algunos proveedores de servicios de remesas eludan los costos de la regulación y ofrezcan artificialmente unos servicios más baratos). Las legislaciones nacionales deben tratar de formular reglas de juego justas para los servicios de remesas que presenten características equivalentes.

Principio General 4. Deben fomentarse unas condiciones de mercado competitivas en el sector de remesas, incluido un adecuado acceso a las infraestructuras de pago locales.

La eficiencia de los servicios de remesas depende de la existencia de un mercado competitivo. Esta competencia puede favorecerse a través de diversas medidas, como desaconsejando la condición de exclusividad, mediante la cual un proveedor de servicios de remesas permite a sus agentes o a otros terceros ofrecer su servicio de remesas exclusivamente con la condición de que no ofrezcan ningún otro servicio que compita con el suyo. Es importante que los proveedores de servicios de remesas que no tengan acceso a la infraestructura de pagos nacional puedan utilizar, de manera equitativa, los servicios de pagos que prestan aquellas instituciones que sí dispongan de acceso directo.

Principio General 5. Los servicios de remesas deben contar con el respaldo de prácticas adecuadas de buen gobierno y de gestión del riesgo.

Los importes relativamente bajos de las transferencias de remesas implican una escasa probabilidad de que se vean expuestas a algún tipo de riesgo sistémico. No obstante, los proveedores de servicios de remesas se enfrentan a riesgos financieros, legales, operativos, de fraude y de reputación. Las prácticas de buen gobierno y de gestión del riesgo pueden aumentar la seguridad y la solidez de los servicios de remesas internacionales y contribuir a proteger a los consumidores. Estas prácticas han de ser adecuadas al volumen y al tipo de negocio de los proveedores de servicios de remesas, así como al nivel de riesgo existente.

* * *

Aunque estos principios están pensados para ser aplicados de manera general, algunos países podrían decidir que el tamaño de su mercado de remesas específico no justifica una actuación significativa. Es probable, además, que los principios se apliquen en un extremo de la transacción con independencia de que se apliquen o no en el otro. No obstante, las autoridades podrían establecer prioridades y centrar sus esfuerzos centrándose en los principales corredores bilaterales.

Anexo 4: Lista de verificación

ENTORNO

ENTORNO: PAÍS

¿Qué perfil socioeconómico presenta su país (o su región)?

Analice el país o la región en el lado emisor y el país o la región en el lado receptor. Si está llevando a cabo transferencias monetarias nacionales, es posible que tanto la región emisora como la receptora sean su propia región.

¿Qué nivel de migración existe? ¿Presentan los migrantes una elevada dispersión o tienden a concentrarse en unos cuantos países (o regiones dentro de un país)?

Son numerosos los factores económicos que influyen en la demanda de servicios por parte de un cliente, como el PIB, las tasas de inflación, los niveles de empleo, la renta media de los hogares, las tasas de ahorro, etc. ¿Cuáles son los factores económicos más importantes para los clientes emisores y para los receptores?

ENTORNO: SISTEMA DE PAGOS Y CONTEXTO REGULADOR

¿Cuál es la estructura del sistema de pagos? ¿Quién tiene acceso al sistema de pagos?

¿Qué leyes y reglamentos se aplican a las transferencias monetarias internacionales y/o nacionales?

¿Necesita su institución registrarse o solicitar una autorización para realizar transferencias monetarias? En caso afirmativo, ¿qué criterios debe cumplir para que se le otorgue la autorización? ¿Cumple su institución estos criterios? ¿Cuál es el costo del registro o de la solicitud de licencia?

¿Habrá costos adicionales asociados a las transferencias?

En el caso de que su institución vaya a actuar únicamente como agente de pago, ¿qué responsabilidades asumirá en cuanto al cumplimiento de las leyes y reglamentos nacionales (contratos de clientes, presentación de informes, protección de los consumidores, medidas de lucha contra el blanqueo de dinero y contra la financiación del terrorismo [NBD/CFT], etc.)? ¿Qué costos puede conllevar dicho cumplimiento?

Algunos operadores de servicios de transferencia monetaria exigen a sus socios que firmen contratos de exclusividad. ¿Es esta práctica legal en su país? ¿Se aplican las leyes antimonopolísticas?

¿Hay alguna normativa que regule el uso de marcas comerciales, logotipos u otros requisitos relativos a las marcas?

ENTORNO: MERCADO
¿Cuáles son sus clientes actuales?
¿Cuál es el perfil socioeconómico de sus clientes: ingresos, activos, nivel de estudios, ocupación, edad, sexo, etc.?
¿Qué servicios financieros utilizan sus clientes? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuál es el importe medio de sus préstamos (o cuentas de ahorro), etc.?
¿Están utilizando ya servicios de transferencia monetaria? En caso afirmativo, ¿son dichas transferencias nacionales o internacionales?
—¿Cuántos clientes envían transferencias y con qué frecuencia? ¿Cuál es el importe medio mensual?
—¿Cuántos clientes reciben transferencias y con qué frecuencia? ¿Cuál es el importe medio mensual?
¿Cuáles son sus clientes potenciales?
¿Tienen las personas (que no sean clientes) residentes en el área geográfica de su institución acceso a los servicios financieros?
¿Cuál es su perfil socioeconómico: ingresos, activos, nivel de estudios, ocupación, edad, sexo, etc.?
¿Envían o reciben transferencias monetarias (tanto nacionales como internacionales)?
¿Cuántas personas envían transferencias y con qué frecuencia? ¿Cuál es el importe medio mensual?
¿Cuántas personas reciben transferencias y con qué frecuencia? ¿Cuál es el importe medio mensual?
¿Estos clientes potenciales son ya clientes de alguna otra institución? En caso afirmativo, ¿qué servicios utilizan? En caso negativo, ¿utilizan servicios financieros informales? ¿Cuál es el atractivo de esos servicios informales?
¿Qué tendencias se observan en las transferencias monetarias nacionales e internacionales?
Considere los siguientes tipos de transferencias monetarias: remesas internacionales, remesas nacionales de zonas urbanas a rurales, pago de facturas, de salarios, de pensiones o de prestaciones sociales.
A lo largo de los últimos tres a cinco años, ¿cuáles han sido la cifra y el volumen financiero totales que han supuesto las transferencias monetarias? ¿Cuál es el importe medio de cada transacción?
¿Quiénes son sus competidores?
¿Qué instituciones prestan actualmente servicios de transferencia monetaria, tanto nacionales como internacionales? Considere tanto las transferencias monetarias formales como informales.

¿Qué servicios ofrecen?
—¿Qué precios cobran, qué rapidez ofrecen y qué métodos de entrega emplean? ¿Cómo valoraría usted (o cómo valoran sus actuales clientes) los servicios ofrecidos por estas instituciones?
—¿Han establecido alianzas nacionales o internacionales?
—¿Tienen servicios vinculados, como cuentas de ahorro, préstamos u otros servicios financieros?
ENTORNO: Patrones de transferencia
¿Dónde se originan los flujos monetarios, y dónde y cuándo se entregan?
¿Trabajan o residen los clientes emisores en zonas concentradas o participan en asociaciones comunitarias o en sus ciudades de origen?
¿Con qué frecuencia envían o reciben transferencias sus clientes habitualmente?
¿Cuál es el importe de estas transferencias?
¿Cuál es la probabilidad de que los patrones migratorios se vean interrumpidos o alterados por desastres naturales o sucesos de índole política?
¿Cómo han evolucionado a lo largo del tiempo los patrones de transferencia? ¿Cuáles son los efectos de los cambios a largo plazo sobre el volumen o la frecuencia de las transacciones?
EVALUACIÓN INTERNA
EVALUACIÓN INTERNA: Institución
¿Cómo calificaría el rendimiento financiero y operativo global de su institución? ¿Es la institución estable o está disminuyendo el número de operaciones? ¿Es estable su crecimiento y está bien gestionado? ¿Está creciendo rápidamente y ejerciendo presión en sus sistemas?
¿Qué consecuencias tendrían las transferencias sobre la institución en su conjunto?
¿Los socios potenciales de su institución la considerarán solvente?
EVALUACIÓN INTERNA: Recursos humanos
¿Quién está disponible y tiene competencia para realizar transferencias monetarias?
¿Quién podría dirigir las operaciones de transferencia monetaria? ¿Quién (departamentos y zonas geográficas) debería participar en el diseño de estos servicios?
¿Qué formación o experiencia adicional se necesita?
EVALUACIÓN INTERNA: Capacidad
¿Tiene su institución capacidad para gestionar el aumento de flujo de caja que producirán las transferencias monetarias?

¿Cabe la posibilidad de que la institución experimente un problema de liquidez? ¿Qué medidas adicionales son necesarias para garantizar una adecuada gestión de tesorería y la seguridad física de las oficinas?
Si está contemplando la posibilidad de realizar transferencias internacionales, ¿tiene acceso su institución a entidades de cambio de divisas?
En tanto que agente, ¿participará su institución en el proceso de liquidación?
EVALUACIÓN INTERNA: Sistemas
¿Son adecuadas las prácticas contables de su institución? ¿Puede la institución presentar sus estados financieros regularmente y de forma fiable?
¿Se gestiona la contabilidad, la gestión de cartera y la información de los clientes mediante un sistema manual o automático? ¿Puede modificarse el sistema fácilmente para incorporar las transferencias monetarias? ¿Puede introducirse software?
¿Son adecuados los sistemas de comunicación y de gestión de la información para gestionar las transferencias monetarias, tanto nacionales como internacionales?
¿Será necesario, para prestar servicios de transferencia a los clientes, introducir cambios en las sucursales de la institución, en los cajeros o en el resto de la infraestructura (acceso a cajeros automáticos, Internet, teléfono, oficinas móviles, etc.)? En caso afirmativo, ¿cuál será el costo asociado a dichos cambios?
EVALUACIÓN INTERNA: Gestión del dinero
¿Qué capacidad tiene su institución para gestionar las transferencias con eficacia (número de transacciones, volumen de clientes a los que se va a prestar el servicio, valor de los pagos que se distribuirán)? ¿Puede ampliarse la dimensión del servicio?
¿Cómo afectarán las transferencias monetarias a los ingresos de su institución? ¿Es capaz su institución de proyectar los ingresos potenciales derivados de los servicios de transferencia monetaria?
¿Necesitará su institución realizar ventas cruzadas de otros productos a los clientes que realizan transferencias para alcanzar sus objetivos? En caso afirmativo, ¿qué demanda estima que tendrán esos servicios? ¿Cómo afectará esto a las operaciones actuales?
EVALUACIÓN INTERNA: Gestión de riesgos
¿Qué riesgos asume la empresa, y cuáles son las principales medidas de mitigación del riesgo asociadas a las transferencias monetarias? ¿En qué se diferencian de los riesgos y medidas de mitigación de los servicios existentes (préstamos, depósitos, etc.)?
¿Cuenta su institución con suficientes mecanismos de control del riesgo como para embarcarse en un nuevo modelo de negocio?

EVALUACIÓN INTERNA: Marketing

¿Son los servicios actuales bien conocidos en el mercado objetivo? ¿Goza su institución de prestigio y credibilidad en dicho mercado?

¿Qué capacidad tiene su institución para desarrollar nuevas campañas de marketing?

Si va a ofrecer servicios de transferencias internacionales, ¿está preparada su institución para dirigirse a los clientes de los países emisores?

¿Qué aspecto diferenciador presenta su institución que permitirá captar una parte del volumen de los actores actuales y/o cubrir un nicho que actualmente no esté cubierto?

Anexo 5: Cómo seleccionar un socio: guía de referencia rápida

Qué busca una empresa de servicios de transferencia monetaria en un socio
Amplia presencia en el país, sobre todo en zonas en las que no operen otros agentes de pago
Sucursales en zonas urbanas y rurales
Cajeros automáticos
Puntos de servicio fijos y móviles
Una infraestructura de oficinas consolidada
Buenas comunicaciones con la sede central de la institución
Utilización de un centro de llamadas (call center)
Buena reputación en el país o región, especialmente por la calidad de su servicio de atención al cliente
Conocimiento local del país o región, incluido el contexto político, socioeconómico y jurídico
Amplia base de clientes
Rendimiento financiero demostrado mediante auditoría de sus estados financieros
Personal experimentado, cercano y competente
Operaciones seguras y plenamente autorizadas (incluida la gestión de tesorería) que cumplan las leyes y reglamentos nacionales
Experiencia en el campo de las transferencias monetarias y capacidad para atraer nuevos clientes de servicios de transferencia monetaria, especialmente para incrementar el volumen de las transacciones

<p>Lo que una institución de microfinanzas debe saber acerca de una empresa de servicios de transferencia monetaria que puede ser un socio potencial</p>
<p>¿Qué red de oficinas posee la empresa de servicios de transferencia monetaria en el país o región de emisión?</p>
<p>¿Qué relación mantiene la red de la empresa de servicios de transferencia monetaria (sus oficinas) con el mercado objetivo de su institución?</p>
<p>¿Ofrece la empresa de servicios de transferencia monetaria otros servicios (centro de llamadas, agencia de viajes, servicios de empleo, productos para consumidores, etc.)?</p>
<p>¿Cuántos socios tiene ya la empresa de servicios de transferencia monetaria en su país o región? Incluya en el análisis todos los socios: bancos, IMF, comercios minoristas, oficinas de correos, etc. ¿Cómo repartirá la empresa las transferencias monetarias entre los demás socios y su institución?</p>
<p>¿Cuántas sucursales y otros puntos de servicio están ya vinculados a la empresa de servicios de transferencia monetaria en el lugar en el que se realiza el envío?</p>
<p>¿Cuál es el costo de enviar una transferencia a través de la empresa de servicios de transferencia monetaria (como porcentaje de la cantidad enviada)? Incluya las transacciones de cambio de divisas y todas las comisiones de ambos lados de la transacción, tanto del emisor como del receptor.</p>
<p>¿Qué pagará la empresa de servicios de transferencia monetaria a la IMF en concepto de comisiones, tasas, etc.? ¿Qué otros ingresos se producirán, como la fluctuación de la moneda en tránsito?</p>
<p>¿Cuánto tiempo tardará la empresa de servicios de transferencia monetaria en liquidar cada transferencia y enviarle los fondos y los ingresos obtenidos? ¿Qué frecuencia se ha establecido para los pagos (mensual, semanal, etc.)? ¿Ha suscrito la empresa algún seguro u otra garantía a fin de cubrir cualquier riesgo potencial de pérdida del pago por parte de la IMF?</p>
<p>¿Qué potencial existe para la venta cruzada de otros productos a la clientela actual de la empresa de servicios de transferencia monetaria?</p>
<p>¿La empresa de servicios de transferencia monetaria encaja con su misión, o a través de sus prácticas o de sus precios trata de aprovecharse de las personas a la que su institución trata de ayudar?</p>
<p>¿La empresa de servicios de transferencia monetaria proporciona algún tipo de formación a la IMF para poner en marcha o mejorar sus servicios de transferencia monetaria?</p>

<p>¿Proporciona la empresa de servicios de transferencia monetaria asistencia en materia de tecnologías de la información? Por ejemplo, ¿facilita software y hardware gratuitos para procesar las transacciones de remesas?</p>
<p>¿Cuenta la empresa de servicios de transferencia monetaria con las pertinentes autorizaciones y licencias en el país (o países) emisor(es) y, en su caso, en el país (o países) receptor(es)?</p>
<p>¿Quién es el responsable del marketing en ambos lados de la transacción (en el lado del emisor y en el del receptor)? ¿Cuál es la dimensión de las iniciativas de marketing de la empresa de servicios de transferencia monetaria? ¿Facilita dicha empresa algún tipo de materiales de marketing o asistencia a la IMF para adaptar sus mensajes comerciales al contexto local del país objetivo?</p>
<p>¿Quién es el responsable del cumplimiento de la normativa contra el blanqueo de dinero y la lucha contra la financiación del terrorismo (NBD/CFT) y demás legislación? ¿Quién será el responsable de presentar los informes pertinentes al banco central y a otros organismos públicos?</p>
<p>¿Quién gestionará la liquidación de los pagos, incluidas las transacciones de cambio de divisas? ¿Qué relación mantiene la empresa de servicios de transferencia monetaria con los bancos, tanto en el lugar de envío como en el de recepción?</p>
<p>¿Cuál es la situación financiera de la empresa de servicios de transferencia monetaria? (Es fundamental conocer esta información, puesto que su institución concederá crédito a esta empresa hasta que realice el pago. Pueden existir informes de expertos disponibles a través de Internet o elaborados por agencias de valoración.)</p>
<p>¿Se ha presentado un número importante de reclamaciones de clientes contra la empresa de servicios de transferencia monetaria ante organismos públicos (como asociaciones de empresarios, por ejemplo), tiene pendientes casos ante la justicia o fue acusada en el pasado de violaciones de la ley (o tiene pendiente algún juicio al respecto)?</p>

Referencias bibliográficas

- Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional y Departamento de Desarrollo Internacional. 2005. *Migrant Remittances* Volumen 2, Número 2 (agosto).
- Alianza, International. 2007. "Global Money Transfer & Prepaid Debit Card Enabling Services". San Francisco: Alianza, International.
- Ansoff, Igor. 1957. "Strategies for Diversification". *Harvard Business Review* (septiembre-octubre).
- Appleseed Network. 2007. "The Fair Exchange: Improving the Market for International Remittances". Washington, D.C. Appleseed Network.
- Banco Asiático de Desarrollo. 2006. "Workers' Remittance Flows in Southeast Asia". Manila, Filipinas: Banco Asiático de Desarrollo.
- Banco de Pagos Internacionales, Comité de Sistemas de Pagos y Liquidaciones. 2003. "A Glossary of Terms Used in Payments and Settlements Systems". Basilea: Banco de Pagos Internacionales. <http://www.bis.org/publ/cpss00b.htm>.
- Barro, Issa y Cerstin Sander. Sin fecha. "Étude sur le transfert d'argent des émigrés au Sénégal et les services de transfer en microfinance". *Documento de trabajo* 40.
- Bezard, Gwenn. 2003. *Global Money Transfers: Exploring the Remittances Gold Mine*. Boston: Celent Communications.
- Boon, Hans. 2005. "Remittances as a Trigger for Postal Financial Services Development: Overview, Issues and Scenarios". Presentación en el Foro Estratégico del Sector Postal, La Haya.
- Boon, Hans y Greta Greathouse. Próxima publicación. *The Role of Postal Networks in Expanding Access to Financial Services*. Washington, D.C. y Amsterdam.
- Boston Consulting Group. 2003. "Preparing for the Endgame: Global Payments 2004". Londres: Boston Consulting Group.
- Chakravorti, Sujit y Victor Lubasi. 2006. "Payment instrument choice: The case of prepaid cards". Elaborado para el Federal Reserve Bank of Chicago.
- Cheng, E y Xu, Z. 2005. "Domestic Money Transfer Services for Migrants in China". Washington, D.C.: CGAP. <http://www.microfinancegateway.com/content/article/detail/28874>
- Cross, Catherine. 2003. "Migrant Workers: Remittances and Microfinance in South Africa". Estudio elaborado para el Programa de Finanzas Sociales de la Organización Internacional del Trabajo y Teba Bank, Ginebra.
- Donges, William. 2003. "Cash Usage. Study for Visa International".
- . No publicado. "The Prepaid Card Phenomenon". Estudio elaborado para RBR.
- El-Qorchi, Mohammed. 2002. "Hawala: How Does This Informal Funds Transfer System Work, and Should It Be Regulated?" *Finance and Development* 39, n° 4 (diciembre).

- Evans, Anna Cora y Janette Klaehn. 2004. "A Technical Guide To Remittances: The Credit Union Experience". *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, incl. Guía Técnica 4* (marzo): 5 y 6.
- Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas. 2007. "Sending Money Home: Worldwide Remittance Flows to Developing Countries". Roma: Facilidad de financiación de servicios de transferencia de remesas.
- Fagen, Patricia Weiss y Micah Bump. Próxima publicación. "Remittances between Developing Neighbors in Latin America". Cap. 9 en *Beyond Small Change: Making Migrants' Remittances Count*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fertziger, Ivana L. 2004. "Making the Link: Channeling Mexico's Remittance Receivers to Financial Services". Informe elaborado para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, México.
- First Data Corporation. 2003. "SEC Form 10-K". Denver: First Data Corporation.
- Food Marketing Institute. 2003. "Retail Payments Survey". Washington, D.C.: Food Marketing Institute.
- Frumkin, Samuel. 2004. "Remittances: A Gateway to Banking for Unbanked Clients". *Community Development Insights* (septiembre). <http://www.occ.treas.gov/cdd/fall04index.html>
- G-Cash. 2005. Presentación en la reunión anual del CGAP, Washington, D.C. http://www.microfinancegateway.org/files/30839_file_Gcash_presentation.pdf
- Genesis Analytics. 2003. "African Families, African Money: Bridging the Money Transfer Divide". Estudio elaborado para el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y Finmark Trust. http://www.livelihoods.org/hot_topics/docs/FinMarkRemit.pdf.
- . 2005. "Supporting Remittances in Southern Africa: Estimating Market Potential and Assessing Regulatory Obstacles". Washington, D.C.: CGAP y Finmark.
- Great Hill Partners. 2003. "Great Hill Partners Forms GMT Group, Inc., y Acquires Vigo Remittance Corporation". Nota de prensa. Boston: Great Hill Partners, 31 de marzo. http://www.greathillpartners.com/news/press_release_template.cfm?release_date=03_31_2003
- GSM Association. 2007. *Wireless Intelligence* (primer trimestre). http://www.gsmworld.com/news/statistics/pdf/gsma_stats_q1_07.pdf
- Hastings, Anne H. (próxima publicación). "Entry of MFIs Into the Remittance Market: Opportunities and Challenges?" MicroCredit Summit Technical Paper.
- Helms, Brigit y Lorna Grace. 2004. "Product Costing Tool". *Herramienta técnica del CGAP* n° 6.
- Estadísticas Mundiales de Internet para marzo de 2005. <http://www.internetworldstats.com>
- Instituto Mundial de las Cajas de Ahorros. 2004. "The Provision of Microfinance Services by Savings Banks: Selected Experiences from Africa, Asia and Latin America". *Perspectives 47* (octubre).
- Isern, Jennifer y Tamara Cook. 2004. "What Is a Network: The Diversity of Networks in Microfinance Today". Nota 26. Washington, D.C.: CGAP. http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/FocusNote_26.pdf

- Isern, Jennifer, Rani Deshpande y Judith van Doorn. 2005. "Crafting a Money Transfers Strategy: Guidance for Pro-poor Financial Service Providers". Monografía 10. Washington, D.C.: CGAP.
- Isern, Jennifer, David Porteous, Raul Hernandez-Coss y Chinyere Egwuagu. 2005. "AML/CFT Regulation: What Are the Implications for Financial Service Providers That Serve Poor People". Nota 29. Washington, D.C.: CGAP, julio.
- Ivatury, Gautam. 2006. "Using Technology to Build Interactive Financial Services". Nota 32. Washington, D.C.: CGAP, enero.
- Ivatury, Gautam y Mark Pickens. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers: Evidence from South Africa". Washington, D.C.: CGAP.
- Jaramillo, María. 2004. "Leveraging the Impact of Remittances through Microfinance Products: Perspectives from Market Research". *InSight* 10. <http://www.accion.org/insight>
- . 2006. "Selection Criteria and Guidelines for Negotiating with Remittance Companies". Boston: ACCION International.
- Jost, Patrick y Harjit Singh Sandhu. 2000. "The Hawala Alternative Remittance System and Its Role in Money Laundering". Artículo elaborado para la Secretaría General de la Interpol, Lyon, Francia. <http://www.interpol.int/Public/FinancialCrime/MoneyLaundering/hawala/default.asp>
- Kabbucho, Kamau, Cerstin Sander y Peter Mukwana. 2003. "Passing the Buck: The Practice and Potential for Products in Kenya". Nairobi: MicroSave-Africa.
- Lyman, Timothy, Gautam Ivatury y Stefan Staschen. 2006. "Use of Agents in Branchless Banking for the Poor: Rewards, Risks, and Regulation". Washington, D.C.: CGAP.
- Lonie, Susie. 2005. "How Cellphone Technology Can Mobilise Microfinance". Washington, D.C.: CGAP.
- Marx, Yendra. No publicado. "Remittances and Microfinance in South Africa". Estudio elaborado para Teba Bank, Midrand, Sudáfrica.
- Maimbo, Samuel Munzele. 2003. "The Money Exchange Dealers of Kabul—A Study of the Hawala System in Afghanistan". Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Mellyn, Kevin. 2003. "Worker Remittances as a Development Tool: Opportunity for the Philippines". Informe elaborado para el Banco Asiático de Desarrollo, Manila, Filipinas. http://www.adb.org/Documents/Reports/Consultant/Worker_Remittances_PHL.pdf
- MoneyGram Corporation. 2004. "SEC Form 10".
- Oficina Internacional del Trabajo. 2001. "Making the Best of Globalisation: Migrant Worker Remittances and Micro-Finance". Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Orozco, Manuel. 2003a. Testimonio presentado antes del Congressional Hispanic Caucus, Diálogo Interamericano, Washington, D.C. (26 de marzo).
- . 2003b. "Worker Remittances: Issues and Best Practices". Washington, D.C.: Diálogo Interamericano.
- . 2006. "International Flows of Remittances: Cost, Competition and Financial Access in Latin America and the Caribbean—Toward an Industry Scorecard". Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Orozco, Manuel y Eve Hamilton. 2005. "Development and Remittances to Guatemala: Issues, Challenges and Opportunities for U.S. Cooperation". Presentado por Chemonics International, Inc. para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- Orozco, M., L. Lowell., M. Bump y R. Fedewa. 2005. "Transnational Engagement, Remittances, and Their Impact on Development in Latin America and the Caribbean". Washington, D.C.: Institute for the Study of International Migration, Georgetown University.
- Owens, John y Anna Bantug-Herrera. 2006. "Catching the Technology Wave: Mobile Phone Banking and Text-a-Payment in the Philippines". Washington, D.C.: Chemonics International, Inc.
- Ponsot, Frédéric. 2007. "Le Rôle des Institutions de Microfinance dans L'Offre de Produits Financiers Spécifiques aux Migrants dans Leurs Pays D'Origine". *GRET* (noviembre).
- Porter, Michael. 1989. *Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Programa de Pequeñas Empresas y Microempresas. 2007. Proyecto de transferencias monetarias a través de teléfonos móviles.
- Ratha, Dilip. 2005. "Global Economic Prospects 2006: Economic Implications of Remittances and Migration". *Finance and Development* (diciembre).
- . 2006. The Prepaid Card Phenomenon. RBR.
- Sai, Son. 2005. "Channeling Funds to Rural Areas Through Microfinance". Presentación realizada por el director de ACLEDA Bank en la Conferencia Conjunta sobre Remesas del Banco Asiático de Desarrollo.
- Sander, Cerstin. 2003. "Migrant Remittances to Developing Countries". Elaborado para el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido por Bannock Consulting.
- Sander, Cerstin, Peter Mukwana y Altemius Millinga. 2001. "Passing the Buck: Money Transfer Systems: The Practice and Potential for Products in Tanzania and Uganda". Nairobi: MicroSave-Africa y Cooperación Austriaca para el Desarrollo.
- Siddiqui, Tasneem, y Chowdhury R. Abrar. 2003. "Migrant Worker Remittances and Micro-Finance in Bangladesh". Documento de trabajo n° 38. Ginebra: Programa de Finanzas Sociales.
- Thieme, Susan. 2003. "Savings and Credit Associations and Remittances: The Case of Far West Nepalese Labour Migrants in Delhi, India". Documento de trabajo n° 39. Ginebra: Programa de Finanzas Sociales.
- Voronina, Galina. 2006. Presentación realizada en la conferencia sobre MFC/EMN en Budapest para Anelik RU Co., Ltd. Rusia (8 de junio).
- WilliamsKrisshah. 2006. "Competition Cuts Cost of Wiring Money". *Washington Post* mayo).
- Wright, Graham A. N., et al. Sin fecha. "Looking Before You Leap: Key Questions That Should Precede Starting New Product Development". *Journal of Microfinance* 1 n° 4.

Sitios web que ofrecen información adicional sobre las transferencias monetarias

Bansefi, <http://www.bansefi.gob.mx>

CPSS (glosario de términos), <http://www.bis.org/publ/cpss00b.htm>

DFID, Sending Money Home, <http://www.sendmoneyhome.org/>

Fonkoze, <http://www.fonkoze.org>

IAD, <http://www.thedialogue.org/programs/policy/trade/remittances/default.asp>

BID, programa del Fondo Multilateral de Inversiones sobre remesas,
<http://www.iadb.org/mif/v2/remittances.html>

IFAD, <http://www.ifad.org/events/remittances/index.htm>

IRNet del WOCCU, http://www.woccu.org/prod_serv/irnet/index.php

L@ Red de la Gente, <http://www.lareddelagente.com.mx>

Livelihoods Connect, http://www.livelihoods.org/hot_topics/migration.html#3

Microfinance Gateway, <http://www.microfinancegateway.org/>

MPESA, <http://www.safaricom.co.ke/m-pesa/>

USAID, boletín informativo sobre remesas, <http://www.sendmoneyhome.org/Press/Migrant%20Remittances--August%202006.pdf#search=%22remittances%20DAI%22>

Banco Mundial, Investigación Financiera sobre Remesas, <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTFINRES/0,,contentMDK:20696117~menuPK:1819205~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:478060,00.html>

Banco Mundial, Sistema de Pago y Remesas, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTFINANCIALSECTOR/EXTPAYMENTREMMITTANCE/0,,contentMDK:20948545~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:1943138,00.html>