MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE AGENTES

Establecimiento de una red viable de agentes de banca sin sucursales

Guía técnica

Mark Flaming
Claudia McKay
Mark Pickens

El Programa de Tecnología del CGAP se ocupa de ampliar los servicios financieros para los pobres utilizando teléfonos móviles y otras tecnologías, y cuenta con cofinanciamiento de la Fundación Bill y Melinda Gates, el CGAP y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID).

CGAP

© 2011 Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres/Banco Mundial

Reservados todos los derechos.

Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres.

1818 H Street, N.W.

Washington, DC 20433, EE.UU.

Internet: www.cgap.org

Email: cgap@worldbank.org

Teléfono: 11 (202) 473-9594

Índice

Agradecimientos v

Cómo usar esta guía vi

Introducción xi

Primera parte: Economía de la cadena de suministro de los agentes 1

1. Justificación comercial de los agentes 3
   - 1.1. Capital inicial 5
   - 1.2. Gestión de la liquidez 8
   - 1.3. Costos rígidos de personal y espacio físico 12
   - 1.4. Riesgos de seguridad 14
   - 1.5. Interrupciones del sistema 16
   - 1.6. Efectos en la otra línea de actividad del agente 16
   - 1.7. Ingresos suficientes al inicio 18
   - 1.8. Grandes costos relacionados con el crecimiento de la actividad 20
   - 1.9. Fragmentación de la demanda entre demasiados agentes 22
2. Administradores de redes de agentes 24
   - 2.1. Funciones de los ARA 24
   - 2.2. Justificación comercial de los ARA 31
3. Análisis de los ingresos de la cadena de suministro 36
   - 3.1. Fuentes de ingresos de la cadena de suministro 36
   - 3.2. Aumento de los ingresos de la cadena de suministro 41

Segunda parte: Establecimiento de una red de agentes 49

4. Estructuración de una red de agentes 51
   - 4.1. Tres estructuras de red de agentes 51
   - 4.2. Efectos de la estructura sobre el servicio general 54
   - 4.3. Ejemplo: La cambiante estructura de M-PESA con el tiempo 57
5. Administración de agentes 59
   - 5.1. Selección de agentes 59
   - 5.2. Poner en marcha a los agentes 64
   - 5.3. Remuneración de los agentes 67

5.4. Administración de fondos 71
5.5. Supervisión y administración permanentes 76
5.6. Reducir los efectos de robos, fraudes y abusos 80

Resumen 86

Bibliografía y recursos adicionales 89

Agradecimientos

Muchas personas, incluidos Richard Amwayi, Karuna Krishnaswami y Sarah Rotman, contribuyeron a la extensa recopilación y análisis de datos que constituyen la base empírica de esta guía. En Brasil, el CGAP trabajó en estrecha colaboración con el Center for Microfinance en la Fundación Getulio Vargas (FGV) (Tania Pereira Christopoulos, Eduardo Dinez, Martin Jayo, Lauro Gonzalez da Silva, Cesar Yokomizo) y PlaNet Finance Brazil (Maud Chalamet). Se preparó una versión anterior del análisis correspondiente a Kenya con Ignacio Mas de la Fundación Bill y Melinda Gates y Olga Morawczynski, que ahora está en Grameen Foundation AppLab. Varios especialistas en la actividad, incluidos Janine Firpo (Sevak Solutions), Brad Jones (Visa), y Joseck Mudiri y Pauline Vaughan (ambos de Safaricom), hicieron observaciones interesantes sobre esta guía.

Los autores también quisieran agradecer a todas las organizaciones que nos permitieron visitarlas y estudiar sus operaciones así como a los muchos agentes que hablaron con nosotros, a saber:

- Banco de Nordeste, Banco do Brasil, Banco Palmas, Banco Postal, Banco Bradesco, Braz Valor, Caixa Econômica, Cielo, Potencial, y Telecom Service en Brasil
- FINO y EKO en India
- Jobliu Enterprises, PEP Intermedius, Safaricom, Top Image, y Zain (ahora, Airtel) en Kenya.

Cómo usar esta guía

Esta guía contiene asesoramiento práctico a los proveedores acerca de cómo establecer una red viable de agentes, que es un componente crucial del servicio de banca sin sucursales[1]. Se basa en más de un año de investigaciones que reportaron datos sobre más de 16 000 agentes de Brasil, India y Kenya. Se realizaron entrevistas detalladas a 466 agentes y más de dos docenas de administradores de redes de agentes (ARA) y proveedores[2]. La guía se centra en la experiencia de cinco servicios eficaces de banca sin sucursales, a saber: Banco do Brasil y Banco Postal en Brasil, EKO y FINO (Financial Inclusion Network and Operations Limited) en India, y M-PESA en Kenya (véase una breve descripción de cada servicio en el recuadro 1). También se sacan ejemplos de los operadores de telefonía móvil (OTM), bancos y proveedores de banca especializada sin sucursales, incluidos varios asociados del Programa de Tecnología del CGAP[3]. Se acompaña a esta guía un modelo financiero en formato Excel que ayuda a los proveedores a analizar su modelo general de actividades y a calcular cuántos ingresos generan para la cadena de suministro del agente.

Usuarios

Esta guía está destinada a los prestadores de servicios y a sus ARA que están ideando, diseñando y creando una red de agentes. Esta guía también puede ser importante para empresas de tecnología, autoridades reguladoras y otros actores de la cadena de suministro de la banca sin sucursales. Parte del supuesto de que el usuario tiene conocimientos acerca de la banca sin sucursales. En Mas y Siedek (2008) y en Lyman, Pickens, y Porteous (2008) puede verse una introducción al tema.

[1] La banca sin sucursales consiste en la prestación de servicios financieros fuera de las sucursales bancarias convencionales valiéndose de agentes minoristas y tecnología, por ejemplo, a través de redes de tarjetas o con teléfonos móviles.

[2] Los estudios sobre el terreno se realizaron entre enero de 2009 y junio de 2010. Se dispone de material detallado para cada país, a saber: Brasil, véase McKay (2010), India, véase Krishnaswami, McKay, Rotman, y Pickens (2010), y Kenya, véase Pickens, Rotman, Mas, y Morawczynski (2009). Fueron muchas las personas que colaboraron en este trabajo, como Richard Amwayi, Karuna Krishnaswami y Sarah Rotman. En Brasil, CGAP trabajó en estrecha colaboración con el Center for Microfinance en la FGV, la principal institución de enseñanza superior de economía del país. Se preparó una versión inicial del análisis correspondiente a Kenya con Ignacio Mas de la Fundación Bill y Melinda Gates y Olga Morawczynski, que ahora está en Grameen Foundation AppLab.

[3] El Programa de Tecnología del CGAP se ocupa de ampliar los servicios financieros para los pobres utilizando teléfonos móviles y otras tecnologías, y cuenta con cofinanciamiento del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Fundación Bill y Melinda Gates, y el CGAP.

Recuadro 1. Proveedores de banca sin sucursales

Banco do Brasil/Telecom Service (Brasil). El Banco do Brasil es el banco público más grande de Brasil. Tiene 15 300 agentes. La información del CGAP sobre los agentes del Banco do Brasil proviene fundamentalmente de uno de los ARA del Banco do Brasil, Telecom Service. Este ARA, en funcionamiento desde 2004, administra una red de más de 1000 agentes, comúnmente pequeños negocios familiares. Los agentes ofrecen fundamentalmente servicios de pago de facturas a sus clientes en el negocio. Los agentes también cumplen un pequeño número de transacciones vinculadas a cuentas bancarias así como algunos pagos del Gobierno a la población, como los pagos de bienestar social para las familias pobres y las pensiones a empleados públicos jubilados.

Bradesco/Banco Postal (Brasil). Bradesco es el segundo banco privado más grande de Brasil y tiene 24 200 agentes. En 2001, Bradesco presentó la oferta que resultó adjudicataria para prestar servicios bancarios en las oficinas de correos de todo el país. En la actualidad, hay 6038 sucursales del Banco Postal en las oficinas de correos (*correios*). Estas sucursales prestan una variedad mucho más amplia de servicios que la mayoría de los agentes de Brasil, incluidos elevados niveles de apertura de cuentas, depósitos, extracciones y préstamos. Las transacciones bancarias representan más del 90% del total de transacciones de las oficinas de correos en las zonas rurales.

EKO (India). EKO es una empresa de reciente creación que inició sus actividades en 2008 como un tercero proveedor de una plataforma para vincular al State Bank of India (SBI), proveedor de cuentas miniahorro, y Airtel (el OTM más grande de India y proveedor del canal y los agentes de distribución). La relación con Airtel ha variado desde entonces, y EKO ahora ha renovado completamente su estrategia. Está impulsando toda la actividad, incluso mediante la creación y administración de la red de agentes, el suministro de tecnología y las actividades de comercialización para conseguir clientes. EKO ofrece a los clientes una cuenta bancaria que devenga intereses (en el SBI) y un producto de transferencia de dinero, ambos accesibles a través del teléfono móvil del cliente. EKO tiene 500 agentes (principalmente comercios pequeños) ubicados en la capital de Delhi y en el Estado de Bihar. En su calidad de empresa de reciente creación, EKO no tiene dinero para invertir en publicidad a través de los medios convencionales de difusión y depende mucho de agentes para vender el servicio.

(continua)

FINO (India). Al igual que EKO, FINO también tiene sus raíces como proveedor de una plataforma tecnológica pero actualmente cumple una función mucho más amplia, incluida la administración de agentes. FINO tiene más de 10 000 agentes y funciona en 25 estados con 14 bancos asociados. El CGAP realizó estudios en el estado de Karnataka. Aquí, FINO ofrece a sus clientes (principalmente de zonas rurales) una cuenta sencilla del SBI (una cuenta básica de ahorros). Los clientes reciben una tarjeta y se los identifica por tecnología biométrica (huellas digitales) utilizando los dispositivos móviles del punto de venta del agente. Este es el único modelo donde hemos visto que los agentes son móviles y ofrecen un servicio bancario a la puerta de los clientes. El personal de FINO entrega y recoge efectivo, eximiendo así a los agentes del empleo de tiempo y de los gastos vinculados con la gestión de la liquidez.

M-PESA (Kenya). M-PESA es el servicio icónico de banca móvil que se extendió en todo el mundo. Puesto en marcha en marzo de 2007 por Safaricom (un OTM), M-PESA ofrece a los clientes una billetera móvil con la funcionalidad de transferir dinero y pagar facturas. Los clientes también pueden valerse de M-PESA para transferir dinero entre cuentas de 14 bancos. M-PESA tiene más de 21 000 agentes administrados por varios cientos de ARA y 13 millones de clientes registrados (más de la mitad de la población adulta de Kenya).

Otros proveedores mencionados en la guía son Caixa Econômica (Brasil), GCash (Filipinas), Smart Money (Filipinas), Tameer/Telenor (Pakistán), y WING Money (Camboya).

Estructura

Esta guía está estructurada en dos partes, con instrumentos adicionales en los anexos. La primera parte se centra en la economía de la cadena de suministro del agente, y abarca la justificación comercial de los agentes y sus administradores. La primera parte también ayuda a los proveedores a determinar si su modelo general de actividades generará ingresos suficientes a satisfacción de ellos mismos y sus asociados. La segunda parte se centra en las cuestiones operacionales que deben tratarse para crear la red de agentes. Los anexos contienen un modelo financiero que usa a M-PESA como ejemplo, cuestionarios para recopilar datos sobre los agentes, y modelos de documentos de varios servicios de banca sin sucursales.

Lo ideal es que esta guía se lea secuencialmente puesto que algunos capítulos se basan en cuestiones planteadas en capítulos anteriores; la creación de una red viable de agentes exige que se estudien todos los temas aquí presentados. Por ejemplo, la decisión acerca de qué estructura usar para su red de agentes (capítulo 4) se ve influida por el monto y la distribución de los ingresos a su disposición (capítulo 3). Sin embargo, los capítulos también pueden leerse por separado si los proveedores están interesados en un aspecto específico de la administración de agentes.

PRIMERA PARTE

- **Capítulo 1: Justificación comercial de los agentes.** En este capítulo se destacan nueve aspectos fundamentales de la justificación comercial de los agentes. Estos aspectos se subdividen en tres categorías, que son: 1) aspectos vinculados a la función y relacionados con la obtención de clientes, la realización de transacciones de entrada y salida de efectivo, y el cumplimiento de otras funciones típicas; 2) factores exógenos que escapan al control inmediato de los agentes, y 3) aspectos temporales que aparecen en distintos momentos del ciclo de servicios de banca sin sucursales.
- **Capítulo 2: Administradores de redes de agentes.** La puesta en marcha y el crecimiento de una red viable de agentes normalmente requiere ARA especializados. En este capítulo se estudia la justificación comercial de los ARA así como las tres funciones cruciales que pueden desempeñar, a saber: poner en marcha a los agentes, administrar las operaciones de los agentes y contribuir a la estrategia general de la banca sin sucursales.
- **Capítulo 3: Economía de la cadena de suministro de la banca sin sucursales.** En este capítulo se estudia la manera en que la opción del proveedor en cuanto a la estructura de servicios, cargos y comisiones determina el monto y la distribución de ingresos en la cadena de suministro.

SEGUNDA PARTE

- **Capítulo 4: Estructuración de una red de agentes.** En este capítulo se examinan tres maneras distintas en que pueden estructurarse las redes de agentes, y el impacto que tiene la estructura en la disponibilidad operacional, el alcance y el control del servicio.
- **Capítulo 5: Administración de agentes.** El último capítulo contiene ejemplos de instrumentos y estrategias que los proveedores han usado para abordar seis cuestiones clave, a saber: 1) selección de agentes, 2) puesta en marcha de los agentes, 3) pago

a los agentes, 4) gestión de la liquidez, 5) seguimiento en curso, y 6) reducción del impacto de los hurtos, el fraude y el abuso de confianza.

ANEXOS

- **Anexo 1: Modelo financiero con el estudio de caso de M-PESA.** En este anexo se estudia un modelo financiero en formato Excel en que se calculan los flujos financieros en un canal de banca sin sucursales a partir de supuestos acerca del número de clientes, los volúmenes de transacciones y la estructura de cargos y comisiones. El modelo se demuestra utilizando a M-PESA de Kenya como estudio de caso[4]. El archivo Excel está disponible en http://www.cgap.org/sites/default/files/documents/Agent_Network_Financial%20Model.xls.
- **Anexo 2: Análisis de los agentes en el terreno.** En el anexo 2 se incluyen modelos de cuestionarios para entrevistar a futuros agentes antes de su puesta en marcha y para evaluar la justificación comercial de los agentes una vez puesto en funcionamiento el servicio.
- **Anexo 3: Documentos útiles.** El anexo 3 contiene varios documentos, incluidos modelos de contratos de agente, hojas de comisiones de varios proveedores de banca sin sucursales, y descripciones de funciones.

[4] El análisis de M-PESA se basa en una compilación de datos financieros extraídos de publicaciones de Safaricom, así como de numerosos estudios que han sido publicados por terceros. A menos que se indique otra cosa, los indicadores de desempeño se basan en datos anualizados de junio de 2010. Fueron necesarias algunas extrapolaciones para compensar la información faltante. Por lo tanto, toda declaración acerca del desempeño financiero de M-PESA debe leerse como triangulaciones rigurosas del CGAP que tienen la finalidad principal de demostrar la manera de realizar dicho análisis.

Introducción

La actividad de banca sin sucursales está en estado de caos creativo. El extraordinario crecimiento de unas pocas iniciativas pioneras como el servicio de M-PESA de Safaricom en Kenya ha demostrado el potencial de la banca sin sucursales[5]. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas de banca sin sucursales en todo el mundo han tenido que reformar o aun tienen que desarrollar un modelo de actividades que sostenga a todas las empresas involucradas.

Esta guía se centra en uno de los componentes importantes de una iniciativa eficaz de banca sin sucursales, a saber: la red de agentes. Los agentes desempeñan una función crucial en la obtención de nuevos clientes, el permitirles hacer transacciones y mantenerlos satisfechos:

- Los agentes verifican la identidad de los clientes, tanto cuando los clientes se registran como en transacciones posteriores. Esto no solo permite que el servicio cumpla con las normas de conocer al cliente fijadas por las autoridades reguladoras, sino que también ayuda a resguardar a todo el sistema contra actos de fraude, lo que puede ayudar a que los clientes consideren al servicio seguro y confiable.
- En lo esencial, la banca sin sucursales se ocupa de que el cliente tenga efectivo cuando y donde lo quiera. Los agentes deben mantener existencias suficientes tanto de efectivo como de valores electrónicos (efectos en cobranza en medios electrónicos) para permitir a los clientes realizar transacciones. Si no lo pueden hacer, los clientes pueden considerar al servicio poco confiable, y la reputación del proveedor puede mancharse rápidamente.
- Los agentes también son, literalmente, la cara del servicio: los clientes recurren a los agentes para que les muestren cómo usar el servicio, les den una opinión acerca de si vale la pena probar el servicio y los ayuden a resolver los problemas que surjan. Los agentes pueden ayudar a llenar la brecha que existe entre un servicio de alta tecnología y los clientes de bajo nivel de alfabetización.

Todos los tipos de instituciones usan cada vez más a agentes para distribuir servicios financieros. En el mundo existen más de 90 servicios de transferencia de dinero por telefonía móvil; casi todos dependen de agentes como la principal forma de obtener clientes y prestarles atención[6]. Un banco de Brasil, Bradesco, administra la red de agentes más

[5] Según los estados financieros de Safaricom, M-PESA generó US$94 millones de ingresos en el ejercicio de 2010. M-PESA es la fuente más grande de utilidades nuevas para la empresa. Véase Pickens (2010b).
[6] Según el sistema de seguimiento de transferencias de dinero por telefonía móvil GASMA a noviembre de 2010.

Cuadro 1. Siete servicios de banca sin sucursales de gran escala

País	Proveedor	Número de agentes
Brasil	Banco do Brasil Bradesco (incluido el Banco Postal) Caixa Econômica	15 300 24 200 15 200
India	FINO	10 000
Kenya	M-PESA	20 500
Pakistán	easypaisa	10 500
Filipinas	GCash	18 000

Fuentes: Entrevistas del CGAP con la administración superior y para los bancos de Brasil véase el Banco Central do Brasil, http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS; para FINO, véase http://knowledge.wharton.upenn.edu/India/articlepdf/4545.pdf?CFID=26732942&CFTOKEN=65143148&jsessionid=a830921139325c725284642b1c2d7d721b2e; para M-PESA, véase *Daily Nation* 15 de noviembre de 2010; para easypaisa, véase http://www.easypaisa.com.pk/agente.php; para GCash, véase http://www.cgap.org/blog?topic[]=50&topic[]=35&topic[]=36&topic[]=12&topic[]=24&topic[]=26&topic[]=27&topic[]=28&date_filter[value][year]=2010/10/13/mobile-banking-20-or-05-%e2%80%93-mobile-banking-for-those-with-no-mobile/.

grande del mundo, en 24 500 lugares en todo el país. Varias empresas de tecnología de India se están convirtiendo en actores complejos que también administran canales de distribución, conectan a los bancos con los operadores de telefonía móvil, y diseñan productos, todos los que se prestan a los clientes a través de agentes. En el cuadro 1 se presentan los siete servicios de banca sin sucursales que han alcanzado gran escala, los que se definen por tener más de 10 000 agentes en su red.

Si bien existe la idea generalizada de que los agentes son un canal interesante para aumentar el alcance y reducir los costos de la prestación de servicios financieros, la mayoría de los proveedores de banca sin sucursales todavía se están esforzando por presentar una justificación comercial viable a los agentes. A nivel mundial, los agentes no obtienen muchos beneficios de la prestación de los servicios. Los agentes de Brasil, India y Kenia comúnmente obtienen menos de US$5 al día de utilidades. Por esta suma es posible que se les pida que hagan una inversión considerable de capital. M-PESA exige a los agentes que mantengan efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos por el equivalente de US$1250 (monto que es 1,5 veces mayor que el producto interno bruto [PIB] anual per cápita de Kenya).

En algunos países, los agentes corren el riesgo de sufrir robos. Los estudios realizados por el CGAP indican que el 25% de los agentes de Brasil han sufrido robos en los últimos tres años, y han perdido en promedio más de US$500 de su propio dinero.

Sin embargo, el problema más común es la falta de concordancia entre las expectativas y las actividades efectivas. Esto puede suceder al principio debido a una lenta captación de clientes. Sin embargo también podría suceder más adelante. M-PESA ha

Cuadro 2. Puntos de referencia de los agentes en cinco iniciativas de banca sin sucursales

Proveedor	Transacciones diarias, por agente	Ingresos del agente por transacción (US$)	Costo diario, por agente (US$)	Utilidades del agente, por día (US$)
Banco do Brasil. Telecom Services (Brasil)	63	0,09	5,28	0,39
Banco Postal (Brasil)	200	0,97	72,40	121,60
Eko (India)	19	0,21	0,00	3,99
FINO Karnataka (India)	28	0,06	0,99	0,69
M-PESA (Kenya)	61	0,12	3,46	3,86

experimentado una caída del 25% de las utilidades medias diarias en el caso de los agentes más pequeños debido a que el número de agentes ha crecido más rápido que el número del total de transacciones en el sistema.

No hay una fórmula única para crear una red viable de agentes de banca sin sucursales. En el cuadro 2 pueden observarse niveles muy distintos de volúmenes de transacciones, ingresos, costos y utilidades de los agentes de cinco servicios de banca sin sucursales en Brasil, India, y Kenya.

Véanse primero la comisión media por transacción. En el extremo inferior puede observarse una comisión de US$0,06 en el estado de Karnataka de India, donde la mayoría de los agentes de FINO son personas con conciencia social elegidas porque se las percibe como miembros confiables de sus comunidades rurales. Además, FINO ofrece una cuenta bancaria sencilla que históricamente conlleva límites estrictos fijados por el Gobierno en materia de cargos, lo que limita el monto de la remuneración que FINO puede pagar a los agentes. Compárese esta comisión con la del Banco Postal de Brasil (US$0,97), cuyo monto es 16 veces mayor que la que cobran los agentes de FINO. En su calidad de red grande, el correo puede cobrar honorarios altos, que el banco está dispuesto a pagar por la cobertura nacional que proporciona. Los costos de los agentes también varían extraordinariamente. Al momento del estudio, la mayoría de los agentes de EKO dio cuenta de un nivel de gastos igual a cero, puesto que el personal con el que ya contaba, el establecimiento de las actividades y el efectivo en mano eran suficientes para llevar a cabo 19 transacciones diarias. En cambio, los locales del Banco Postal de Brasil son puestos especiales, con personal exclusivo y equipo especializado (computadora personal, lector de código de barras, teclado de número de identificación personal

[PIN]), lo que redunda en una estructura de costos relativamente altos (US$72,40 diarios), pero también en una apariencia muy distinta de la de los agentes de EKO de India. En última instancia, los modelos de actividades son tan variados que incluso en un mismo país las utilidades diarias de los agentes pueden variar entre peniques al día (US$0,39 en el caso de los agentes del Banco do Brasil comprendidos en el estudio) y montos considerables (US$121,6 en el caso del Banco Postal, también de Brasil). Los proveedores no deben cometer el error de suponer que hay una manera específica de crear, administrar y remunerar a una red de agentes de banca sin sucursales.

Esta guía se formuló en torno a cinco problemas principales vinculados con el establecimiento de una red viable de agentes. Lleva a los lectores a recorrer los siguientes pasos principales: 1) entender las fuerzas propulsoras de utilidades de los agentes, 2) determinar las funciones y responsabilidades de los ARA, 3) determinar si el modelo elegido de actividades generará ingresos suficientes para remunerar a todas las partes de la cadena de valor, 4) estructurar la red de agentes y, por último, 5) resolver los problemas operacionales que entraña la selección, capacitación y administración de agentes.

La fijación de una estrategia de agentes es un proceso cambiante y dinámico. Las decisiones en una esfera se ven casi inevitablemente afectadas por las opciones hechas en otras. Las estrategias de administración de agentes también varían a lo largo del tiempo. M-PESA en Kenya ha experimentado por lo menos tres fases distintas de crecimiento. Otros proveedores pueden esperar una trayectoria semejante a medida que crece su servicio de banca sin sucursales.

En esta guía se considera a la banca sin sucursales como una cadena de suministro. Las funciones básicas de un servicio de banca sin sucursales comúnmente se dividen en una cadena de empresas independientes, cada una de las cuales se especializa en la administración de alguna combinación de las funciones básicas. Mientras que esta guía se centra en los agentes y los ARA, es útil definir a las demás partes de la cadena de suministro y al hacerlo presentar los términos utilizados en toda la guía.

1. El **proveedor de cuentas** es la empresa que administra las cuentas de los clientes. En un servicio de índole bancaria, cada cliente tiene una cuenta en una institución financiera. En un servicio no bancario, como M-PESA en Kenya o G-Cash en Filipinas, los clientes tienen una cuenta gestionada en una plataforma tecnológica de propiedad de una institución no bancaria que la administra. Los fondos comúnmente se mantienen en una cuenta común en uno o más bancos.
2. El **proveedor de transacciones** es el propietario del canal tecnológico que utilizan los clientes para hacer las transacciones. La empresa que administra las cuentas de los clientes suele ser también el proveedor de transacciones, aunque no siempre lo es. FINO de India es un ejemplo de empresa que es propietaria de la plataforma tecnológica que

administra, y que permite a los clientes usar sus tarjetas inteligentes para acceder a sus cuentas en el State Bank de India.

3. La mayoría de los sistemas de banca sin sucursales usa de alguna manera tecnología de comunicaciones móviles. El **operador de telefonía móvil** (**OTM**) es el propietario del sistema de telefonía móvil que administra, y en el que funciona la tecnología de transacciones, o que transfiere los datos desde las terminales de los puntos de venta a los sistemas de los proveedores de transacciones y/o de cuentas.
4. El servicio también puede comprender un número de **terceros operadores** que proporcionan servicios adicionales a las empresas de la cadena de suministro o a los clientes. Por ejemplo, se exige que un operador de transferencias de dinero por telefonía móvil como M-PESA deposite todos los saldos de cuentas en un banco comercial que presta un servicio de gestión global de cuentas. M-PESA también celebra contratos con Equity Bank y PesaPoint para que los clientes de M-PESA puedan extraer efectivo de estas dos redes de cajeros automáticos (ATM). Y las empresas de servicios públicos han celebrado contratos con M-PESA para que los clientes puedan pagar las facturas de esos servicios con cargo a las cuentas que mantienen en M-PESA.
5. El **administrador de red de agentes** (**ARA**) es la empresa o empresas que desempeña la función primordial de administrar a los agentes minoristas. En esta guía, el término ARA se usa para referirse tanto a los ARA que se dedican en régimen de jornada completa a administrar una pequeña porción de una red de agentes como a las empresas más grandes que el proveedor ha contratado para cumplir una función especial en toda la red, como la de capacitación.
6. El agente es la persona que administra el punto de servicios de efectivo en donde el cliente realiza las transacciones de entrada y salida de efectivo. El agente minorista suele registrar a clientes nuevos.
7. El **cliente** es el usuario final del servicio.

A continuación se presentan dos ejemplos de cómo estas partes pueden actuar juntas en una cadena de suministro.

M-PESA

M-PESA es un servicio de transferencia de dinero por telefonía móvil que funciona como un departamento de Safaricom, que es un OTM. Los suscriptores de telefonía móvil de Safaricom pueden inscribirse en M-PESA y recibir una cuenta que pueden usar para hacer varias transacciones de pago. Las cuentas de los clientes se administran en la plataforma tecnológica de M-PESA, que también permite a los clientes realizar transacciones

en sus teléfonos móviles, y la información sobre las transacciones se comunica a través de la red de telefonía móvil de Safaricom. Así, M-PESA[7] es el **proveedor de cuentas** y **de transacciones**, y Safaricom es el **OTM**. Un número cada vez mayor de terceras empresas cumple una variedad de funciones en la cadena de suministro de M-PESA. M-PESA celebra contratos con **agentes** independientes para que establezcan puntos de servicios de efectivo para los clientes. M-PESA también celebra contratos con agregadores y otras empresas de servicios, que son **ARA** que adquieren, administran, capacitan y vigilan a redes de agentes.

Cuadro 3. Cadena de suministro de M-PESA

Función	Empresa
Proveedor de cuentas	Safaricom/M-PESA
Proveedor de transacciones	Safaricom/M-PESA
OTM	Safaricom
Terceros operadores	Bancos Redes de ATM Empresas de servicios públicos
ARA	Tanto los agregadores, como los superagentes, y Top Image cumplen la función de administración de agentes
Agentes	Comerciantes independientes de efectivo

FINO

FINO de India es una empresa privada que presta servicios de transacciones a clientes de los bancos a través de una red de agentes. El State Bank de India (y otros bancos) ofrece cuentas sencillas; estas instituciones son **proveedores de cuentas**. FINO es un **ARA** que contrata a personas locales para actuar como agentes que registran a nuevos clientes y prestan servicios de efectivo a la puerta de los clientes. FINO también es el **proveedor de transacciones**, ya que es el propietario de la plataforma de tecnología de la información que también administra, plataforma que permite el funcionamiento de

[7] Aunque M-PESA es de propiedad de Safaricom, M-PESA y Safaricom se mencionan por separado en esta guía para hacer la distinción entre la función de transferencia de dinero por telefonía móvil que cumple M-PESA y el servicio de telefonía móvil que presta Safaricom.

las terminales de los puntos de venta de transferencia electrónica de fondos que usan los agentes para realizar transacciones en el terreno. En algunos estados, el Gobierno de India usa el canal como **tercero operador**, y entrega pagos del Gobierno a la población en las cuentas de los clientes. FINO también vende seguros en nombre de terceras empresas de seguro.

Cuadro 4. Cadena de suministro de FINO

Función	Empresa
Proveedor de cuentas	State Bank de India y otros bancos
Proveedor de transacciones	FINO
OTM	Cualquier empresa
Terceros operadores	Gobierno, empresas de seguro
ARA	FINO
Agentes	Miembros confiables de la comunidad

Primera parte: Economía de la cadena de suministro de los agentes

1. Justificación comercial de los agentes

Los proveedores deben entender los costos y riesgos a que deben hacer frente los agentes, y deben calibrar la remuneración de los agentes en consecuencia. Deben evaluar la función de un agente de banca sin sucursales en comparación con otras oportunidades en que los agentes pueden invertir su tiempo y capital. A modo de ejemplo comparamos la actuación como agente de un servicio de transferencia de dinero por telefonía móvil con la venta de tarjetas prepagadas de teléfono.

Los costos y riesgos de los agentes se ven determinados por nueve factores que pueden dividirse en tres grupos:

1. *Factores vinculados con la función: capital inicial, gestión de la liquidez, y personal y espacio físico*
2. *Factores exógenos: riesgo de seguridad, confiabilidad del sistema y efectos en otras actividades*
3. *Factores temporales: ingresos suficientes al inicio, grandes costos a medida que crece la actividad y demanda fragmentada entre demasiados agentes.*

Los proveedores deben ser claros acerca de lo que piden hacer a los posibles agentes (en lo que se refiere a costos y riesgos) de modo de poder presentar una justificación comercial interesante a estos posibles agentes. Los agentes harán las cuentas en lo que respecta a la oportunidad que se les ofrece y los proveedores también deberían hacer lo mismo. Tómese por ejemplo el caso de un pequeño negocio que vende tarjetas prepagadas de teléfono. Las exigencias a que se ve sometido el comerciante al tener que vender tarjetas prepagadas de teléfono son considerablemente menos que las vinculadas con ser un agente de un servicio como el de M-PESA.

- Los estudios realizados por el CGAP revelan que el monto mínimo de efectos en cobranza y de efectivo que se exige a un agente de M-PESA (US$1250) es 10 veces mayor que el del volumen típico de tarjetas prepagadas de teléfono mantenidas por los mismos comerciantes (US$129).
- Los comerciantes también observan que deben esperar más tiempo para obtener utilidades de la banca sin sucursales. Con las tarjetas prepagadas de teléfono recuperan su inversión inmediatamente al venderlas a los clientes, en tanto que con M-PESA, Safaricom paga las comisiones por la transferencia de dinero por telefonía móvil a fin de mes.

- La venta de tarjetas prepagadas de teléfono también es, en comparación, rápida y no presenta problemas; vender una tarjeta puede llevar al comerciante unos pocos segundos, y los clientes pocas veces tienen preguntas que hacer al respecto. Los clientes de la banca sin sucursales pueden tener muchas inquietudes acerca de los nuevos servicios, o incluso pueden pedir a los agentes que efectúen las transacciones por ellos.
- La red de distribución de las tarjetas prepagadas de teléfono está bien desarrollada en comparación. Hay miles de mayoristas a los que el comerciante puede comprar tarjetas prepagadas de teléfono. Pero incluso en el caso de los servicios más adelantados de banca sin sucursales, los agentes tal vez deban dedicar tiempo y dinero a viajar a un lugar donde cambiar efectivo por efectos en cobranza en medios electrónicos.

Safaricom logró convencer a un gran número de comerciantes (21 000 según la información más reciente) para que aceptaran esta actividad. El volumen de transacciones generado por la respuesta muy entusiasta de los clientes fue fundamental para el éxito de esta labor que podría haber sido percibida por los comerciantes como una mala propuesta comercial[8]. Según el análisis del CGAP realizado en enero de 2009 de 125 negocios pequeños que actuaron como agentes, M-PESA generó 3,2 veces más utilidades diarias que las tarjetas prepagadas de teléfono, que solía ser una de las fuentes principales de ingresos monetarios para los pequeños comerciantes. Asimismo, la mayoría de los comerciantes ya había alcanzado el límite máximo de ventas de los bienes que tenía para vender, debido a la densidad de otros negocios que vendían los mismos bienes de consumo como Coca-Cola™, y maíz, lo que duplicó el atractivo de M-PESA como una rama de ventas totalmente nueva.

Recuadro 2: Nueve factores determinantes de la justificación comercial de los agentes

Factores vinculados con la función

1. Capital inicial
2. Gestión de la liquidez
3. Costos rígidos de personal y espacio físico

Factores exógenos

4. Riesgos de seguridad
5. Interrupciones del sistema
6. Efectos en la otra actividad del agente

Factores temporales

7. Ingresos suficientes al inicio
8. Grandes costos relacionados con el crecimiento de la actividad
9. Fragmentación de la demanda entre demasiados agentes

[8] La comisión media por transacción (US$0,12, una vez deducidos los impuestos retenidos) pagada a los agentes de M-PESA representa un rendimiento del 1% del capital del agente involucrado en una transacción media en efectivo por valor de US$13, en comparación con el margen del 5% que los comerciantes ganan con las tarjetas prepagadas de teléfono, o el margen de entre el 10% y el 20% de muchos bienes de consumo de venta rápida y bajo costo.

La justificación comercial de los agentes varía de un país a otro e incluso ente diferentes agentes del mismo servicio de banca sin sucursales, ya sean negocios pequeños, dirigidos por sus propietarios, grandes cadenas minoristas o la red postal, entre otros tipos de agentes posibles. Los proveedores deben entender la justificación comercial adecuada para cada tipo de agente.

Teniendo en cuenta los estudios del CGAP realizados en Brasil, India, y Kenya, se identificaron nueve factores determinantes de la justificación comercial de los agentes (véase el recuadro 2). En este capítulo se estudia cada uno de estos factores. En cada caso se presentan ejemplos de agentes de los estudios del CGAP realizados en Brasil, India, y Kenya (se cambió el nombre de los agentes).

FACTORES DETERMINANTES VINCULADOS CON LA FUNCIÓN

En esta sección se describen los costos fijos y variables de los agentes relacionados con el desarrollo de las actividades típicas, como la realización de transacciones de entrada y salida de efectivo. Los costos se presentan en la secuencia aproximada en que los agentes deben afrontarlos.

1.1. Capital inicial

Actuar como agente puede ser una actividad de uso muy intensivo de capital. Los estudios del CGAP revelaron que los agentes de M-PESA necesitaban adquirir un promedio de US$1600 de capital para empezar a funcionar como tales. A título comparativo, US$1600 es un monto 2,0 veces mayor que el PIB per cápita de Kenya (US$783)[9], y 3,2 veces mayor que los ingresos anuales de un trabajador manual de Nairobi que gana US$2,50 al día (el salario diario vigente en Kibera, el barrio de viviendas pobres más grande de Nairobi). También es 12 veces mayor que el monto que los mismos comerciantes habían invertido (US$129) en las tarjetas prepagadas de teléfono que venden. El gran monto de capital inicial exigido por M-PESA tal vez sea aceptable para los agentes de Kenya ahora que ven la gran base de clientes del servicio (más de la mitad de los adultos del país). Sin embargo, esta no hubiera sido la realidad en el momento del inicio de las actividades de M-PESA.

Los agentes necesitan mucho capital porque necesitan tener disponibles suficiente efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos para que los clientes puedan hacer retiros y depósitos a la vista. Otros costos también requieren inversiones iniciales, aunque en

[9] El PIB per cápita de la base de datos de Indicadores del desarrollo mundial, del Banco Mundial.

montos mucho más pequeños. Los agentes tal vez deban adquirir una licencia comercial[10], mejorar la apariencia de su negocio (pintura, mostrador, etc.), o introducir mejoras de seguridad. Los agentes de M-PESA dan cuenta de la necesidad de instalar cerraduras y barras. En Brasil, los gastos de seguridad pueden ser mucho más elevados. Es frecuente que los agentes de Brasil instalen vidrios a prueba de balas, puertas y cajas de seguridad de acero.

Los proveedores deben decidir si habrán de pedir a los agentes que suministren el total o parte del capital inicial. Safaricom pide a los agentes el aporte de todo el capital. Muchos comerciantes estaban dispuestos a aportarlo para ser parte del éxito de M-PESA. Otros proveedores han seguido el camino opuesto, y han reducido o eliminado la inversión inicial de los agentes. AV Villas de Colombia ofrece a los agentes una línea de crédito rotatorio para asegurar que los saldos iniciales de efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos sean suficientes. También proporciona a los agentes un teléfono sin cargo. En el estado de Karnataka de India, FINO ha dado un paso más al permitir a sus agentes operar en su cuenta, usando fondos recibidos de los clientes como depósitos para facilitar los retiros de los clientes. Como FINO tiene la obligación legal de entregar los fondos de los clientes al banco de la cadena de suministro, los agentes usan el dinero de FINO. FINO también proporciona la terminal del punto de venta y tarjetas inteligentes para los agentes y clientes.

Pedir a los agentes que acumulen capital inicial crea un obstáculo a la entrada en el mercado. Sencillamente administrar una suma de dinero muy grande puede ser difícil. Los comerciantes con negocios preexistentes tal vez consideren que el monto de dinero necesario es demasiado grande para sacarlo de las ganancias o las existencias que ya tienen, y tomar en préstamo, ya sea de fuentes informales o formales, una cantidad tan grande puede ser difícil. En Kenya, los grandes bancos no proporcionan a las pequeñas empresas préstamos para empresarios que quieran convertirse en agentes de M-PESA. Los negocios pequeños tal vez no puedan vender su inventario de bienes con suficiente rapidez como para acumular suficiente capital disponible. Y cuanto más grande es el monto, tanto más difícil es pedirlo en préstamo a miembros de la familia.

Aun cuando los agentes puedan obtener el capital necesario, el costo de ese capital puede ser prohibitivo. En el caso de los agentes que ya están al margen de la rentabilidad, los pagos de intereses pueden volver negativa la justificación comercial. Por ejemplo, Hasita vive en el estado de Karnataka de India (véase el gráfico 1). Es una agente de FINO. Realiza 28 transacciones en un día común, y gana un salario de FINO así como

[10] Los datos existentes indican que las autoridades locales de algunos municipios de Kenya exigen a los agentes de M-PESA que adquieran un tipo más costoso de licencia comercial que la exigida comúnmente a otros negocios. Algunas empresas dan cuenta del pago de US$125 (10 000 chelines kenianos), lo que agrega un costo inicial incluso para los comerciantes que ya cuentan con una licencia para su negocio preexistente.

Gráfico 1: Pérdidas y ganancias de Hasita, agente de FINO

Hasita: FINO, Karnataka		
		US$
INGRESOS		
Comisiones por transacciones		0,29
transacciones por día	28	
comisión por transacción	0,01	
Comisiones por inscripciones		0,58
inscripciones por día	6	
comisión por inscripción	0,10	
Salario	0,99	
Total de ingresos		1,86
GASTOS		
Transporte		0,94
Espacio físico (alquiler, servicios públicos)		0
Salarios		0
Costo del capital		0
Seguros		0
Total de gastos		0,94
UTILIDADES DIARIAS		0,91

comisiones por la apertura de cuentas y las transacciones de entrada y salida de efectivo. Su transacción más grande de efectivo un día cualquiera es de US$107 (5000 rupias Indias), que determina efectivamente el efectivo disponible necesario para hacer la transacción más grande de casi todos los días. FINO proporciona liquidez de su propio capital de trabajo, en lugar de pedir a los agentes que lo hagan. Además, Hasita usa su lugar de trabajo, la biblioteca de la escuela, para realizar la mayoría de las transacciones en calidad de agente. Como parte del modelo de FINO de servicios a la puerta de los clientes en Karnataka, Hasita también viaja hasta la casa de los clientes en seis poblados cercanos, e incurre en gastos de transporte. Sus utilidades netas diarias son de tan solo US$0,91.

¿Y si el modelo de actividades de FINO pidiera a los agentes que aportaran capital de trabajo? Hasita podría tomar en préstamo US$107 de una institución microfinanciera local (IMF), que podría cobrar una tasa anual efectiva de interés del 75%. Esto redundaría en un gasto diario en concepto de intereses equivalente al 28% de sus utilidades diarias. Los pagos anuales en concepto de intereses por valor de US$80,18 equivaldrían a 88 días de utilidades. En estas condiciones, el costo del capital sería muy considerable para Hasita.

Los requisitos en materia de capital de trabajo también pueden afectar la calidad del servicio para los clientes y el gasto corriente de los agentes. Mientras que los proveedores prefieren que los agentes mantengan montos que les permitan atender efectivamente aun los depósitos y retiros muy grandes, los agentes hacen un cálculo diferente, y eligen

mantener un monto más pequeño y rechazar la poco frecuente transacción grande, o pedir al cliente que la divida en varias transacciones más pequeñas en el transcurso de varios días. En los primeros tiempos de un servicio, aun la insinuación de "no pude obtener mi dinero" puede poner en peligro la confianza percibida. Además, con liquidez limitada, los agentes deben volver a equilibrar sus efectos en cobranza en medios electrónicos y su efectivo disponible con más frecuencia, lo que eleva su costo de gestión de la liquidez (véase la sección 1.2).

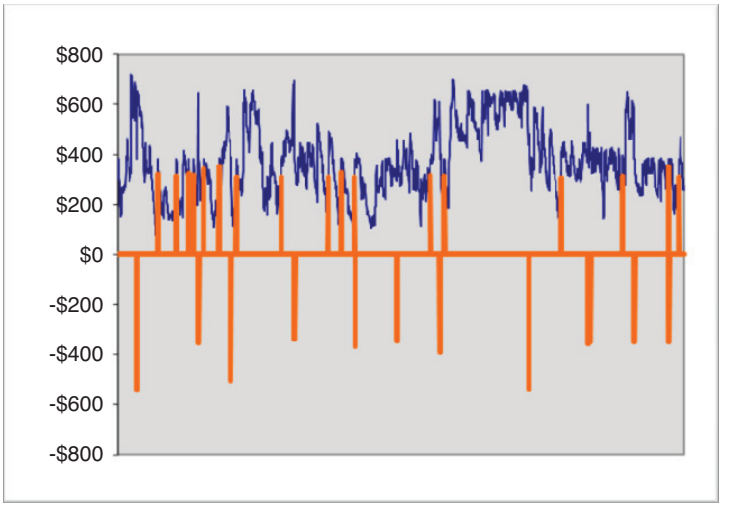
Los proveedores deben determinar cuánto capital inicial necesitan los agentes para poder funcionar eficazmente (véase el recuadro 8 de la sección 5.4). En el modelo financiero del anexo 1 se presenta un proceso para calcular los números pertinentes antes de la puesta en marcha del producto. Según el monto de capital inicial necesario, el proveedor tal vez considere después si es probable que constituya un obstáculo a la entrada del tipo de agentes que espera atraer, y las posibles repercusiones para los clientes. Es útil realizar entrevistas presenciales, en los negocios con los posibles agentes a fin de entender cómo se compara el requisito en materia de capital inicial con las demás líneas de actividad de los comerciantes; por ejemplo, ¿qué volumen de inventario comúnmente mantienen? ¿Podrían utilizar dichas existencias como fuente de fondos iniciales? En el anexo 2 se presenta un cuestionario puesto a prueba en Filipinas con los posibles agentes de un servicio de banca sin sucursales.

1.2. Gestión de la liquidez

La actividad de la banca sin sucursales se basa en la gestión de la liquidez, tener efectivo en el lugar y el momento en que los clientes lo pidan. La gestión de la liquidez tiene dos componentes, a saber: 1) la acumulación de suficientes efectos en cobranza en medios electrónicos y de efectivo, y 2) el logro de un nuevo equilibrio entre ambos, lo que comúnmente exige que los agentes o sus representantes transporten físicamente el efectivo. Cuanto menos dinero los agentes tengan disponible para liquidar las transacciones de banca sin sucursales, con tanta más frecuencia necesitarán rotar estos montos, con lo que serán necesarios más viajes para volver a equilibrar la liquidez. Los agentes que procuren reducir al mínimo el número de viajes transportando saldos grandes de efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos incurren en un costo más alto de capital.

Son considerables los montos de liquidez y la frecuencia con que se vuelve a equilibrar esta. En el gráfico 2 se presentan las transacciones en efectivo de un agente de M-PESA (Martin) en el mes de octubre de 2009. La línea azul representa el riesgo de Martin, y las barras anaranjadas sus transacciones para volver a equilibrar la liquidez (ya sea agregando efectivo cuando su nivel sea bajo, o extrayendo efectivo para convertirlo en

Gráfico 2: Transacciones en efectivo de Martin, agente de M-PESA



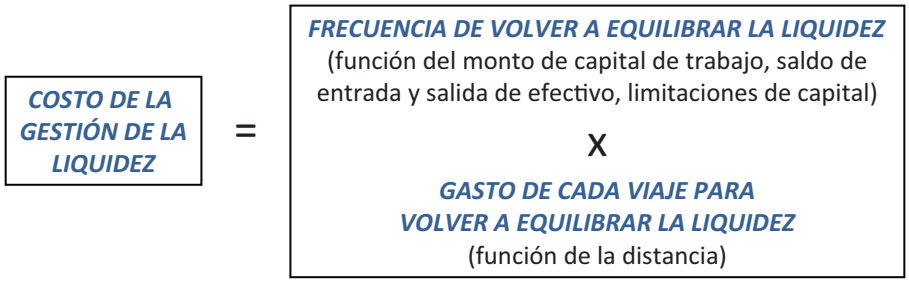
efectos en cobranza en medios electrónicos). En el curso del mes, Martin administró 2466 depósitos y retiros por valor de más de US$55 000 de clientes. Esto equivale a 95 transacciones por valor de US$2115 diarios, volumen que es un poco más alto que los valores de transacción del agente medio de M-PESA, aunque sigue siendo relativamente común. Martin mantiene US$378 en efectos en cobranza en medios electrónicos y US$383 en efectivo disponible, monto muy inferior al monto requerido por M-PESA[11]. En consecuencia, Martin debe volver a equilibrar la liquidez 28 veces en el curso del mes.

La experiencia de Martin es común. Los estudios del CGAP revelan que la mayoría de los agentes de M-PESA vuelven a equilibrar la liquidez diariamente. Esto se ve confirmado por otro estudio de 20 agentes de M-PESA que revela que el 70% de los agentes volvía a equilibrar la liquidez todos los días (Eijkmann, Kendall, y Mas 2010). El volver a equilibrar la liquidez diariamente también suele ser la norma en otros servicios de banca sin sucursales. Por ejemplo, para respaldar a Hasita, la agente de FINO que se presentó en la sección 1.1, el personal de FINO realizó 23 visitas de gestión de la liquidez en octubre. Dicho personal recogió y entregó US$1219 en efectivo (monto superior al PIB anual per cápita de India, que es de US$1017)[12].

Otra variable clave para determinar el costo de la gestión de la liquidez es el gasto de viaje para volver a equilibrar la liquidez (véase el gráfico 3).

[11] Los estudios del CGAP indican que muchos agentes de M-PESA economizan en el monto de efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos que mantienen debido a la dificultad y el costo de movilizar dichas sumas grandes. Los ARA no pueden captar todos estos casos y ni siquiera la mayoría de ellos.
[12] Base de datos de Indicadores del desarrollo mundial, del Banco Mundial. PIB per cápita de 2008 a precios corrientes.

Gráfico 3: Cálculo de costos de gestión de la liquidez del agente



Los estudios del CGAP revelan que la frecuencia de volver a equilibrar la liquidez se ve determinada fundamentalmente por los siguientes tres factores: 1) monto del capital de trabajo, y 2) saldo de las transacciones de entrada y salida de efectivo, ajustado por 3) los límites al monto de capital que los agentes tienen a su disposición.

Como el costo del transporte público por lo general se correlaciona de manera directa con la distancia recorrida, puede afirmarse que el gasto de cada viaje para volver a equilibrar la liquidez también es una función de la distancia desde el lugar donde pueden cambiarse el efectivo y los efectos en cobranza en medios electrónicos (por ejemplo, la sede del negocio, una sucursal bancaria o un administrador de redes). Los proveedores y sus administradores de agentes tal vez puedan calcular el "costo típico por kilómetro" recorrido en el que se tenga en cuenta el costo prevaleciente del transporte de los agentes en su mercado, tal vez segmentado a lo largo de zonas urbanas y rurales.

Este costo puede ilustrarse con la historia de Josiah, un agente de M-PESA. Josiah administra un pequeño negocio que vende alimentos, bebidas, cigarrillos y útiles escolares. Su negocio está ubicado en un poblado rural cerca de una escuela con régimen de internado. Los estudiantes suelen depender del dinero enviado por sus familias, los que llevó a Josiah a creer que podría ser rentable convertirse en un agente de M-PESA. La empresa terminó siendo una fuente de pérdidas para él, y la abandonó. Son tres las razones por las que M-PESA no fue una actividad rentable para Josiah (véase el gráfico 4). Primero, casi todos los clientes querían retirar fondos. Esto no es poco común en las zonas rurales donde predomina la entrada de remesas. Segundo, como resultado del desequilibrio por la mayor cantidad de transacciones de salida de efectivo, el número de transacciones de M-PESA que Josiah podía realizar estaba estrictamente limitado por el monto de efectivo disponible. Para Josiah, este monto era de US$250, una cantidad considerable para él, equivalente a más de la tercera parte del valor del inventario de su negocio. Pero con retiros de M-PESA de un promedio de US$26, Josiah podía realizar tan solo 10 transacciones antes de que se agotara su efectivo disponible. Esto limitaba

Gráfico 4: Pérdidas y ganancias de Josiah, agente de M-PESA

Josiah: M-PESA		
		US$
INGRESOS		
Comisiones por transacciones		1,18
transacciones por día	10	
comisión por transacción	0,12	
Comisiones por inscripciones		0,21
inscripciones por día	0,33	
comisión por inscripción	0,63	
Salario		0
Total de ingresos		1,39
GASTOS		
Transporte		1,50
Espacio físico (alquiler, servicios públicos)		0
Salarios		0
Costo del capital		0
Seguros		0
Total de gastos		1,50
UTILIDADES DIARIAS		(0,11)

efectivamente sus ingresos a US$1,18 diarios, con el complemento de las comisiones por la inscripción ocasional de cuentas. El tercer factor era la distancia a que se encontraba Josiah del banco más cercano que actuaba como superagente para volver a equilibrar la liquidez; los gastos de viaje, por valor de US$1,50, superaban sus ingresos.

La gestión de la liquidez representa el gasto más grande para muchos agentes, especialmente para los negocios pequeños de las zonas rurales. Probablemente ellos registren fundamentalmente transacciones de salida de efectivo, tengan limitaciones de capital y funcionen lejos de los lugares para volver a equilibrar la liquidez.

Los costos de la liquidez pueden tornar carente de interés, e incluso no redituable, a la actividad de los agentes. Idealmente, los ARA seleccionan y administran a los agentes sobre la base del equilibrio entre los ingresos y gastos; Josiah podía haber evitado el fracaso si el ARA le hubiera hecho algunas preguntas incisivas acerca de cuánto capital podía aportar, si pensaba que todas sus transacciones serían de salida de efectivo, y cuanto costaría viajar para cambiar los efectos en cobranza en medios electrónicos por efectivo. En la práctica se convirtió en agente con escaso análisis acerca de si reunía las condiciones adecuadas para funcionar de manera rentable. La historia de Josiah es un ejemplo del posible riesgo de permitir a cualquiera convertirse en un agente. En el peor de los casos, la reputación del proveedor puede verse dañada si tiene muchos agentes como Josiah que tienen problemas de liquidez y deben rechazar clientes.

Varios servicios de banca sin sucursales tienen formas de gestionar el bajo nivel de liquidez de los agentes y de reducir el número de viajes que los agentes deben hacer para

volver a equilibrar la liquidez. WING en Camboya encaró una situación similar con agentes como Josiah e ideó una solución parcial. WING pagó a los "comerciantes principales" un pequeño honorario mensual para mantener un monto constante de US$2000 en efectos en cobranza en medios electrónicos y ponerlo a disposición a la vista a un grupo de "subagentes" (que debían mantener tan solo US$200 en valores en cobranza). Los saldos de liquidez se duplicaron en virtud de este mecanismo. FINO utiliza un enfoque algo similar en algunas zonas rurales. Paga a los "superclientes", normalmente pobladores ricos, para estar dispuestos a efectuar depósitos en el agente de FINO si el agente necesita acceso inmediato a efectivo para satisfacer la demanda de otros clientes.

1.3. Costos rígidos de personal y espacio físico

Si los costos de gestión de la liquidez por lo general revisten más importancia para los pequeños agentes rurales que para los grandes, los gastos de personal y espacio físico son mayores para los agentes grandes que para los pequeños. Los volúmenes más grandes de transacción terminan por exigir la dedicación de más personal y espacio a la administración de la actividad de la banca sin sucursales. Esto tiene un límite mínimo de costo rígido que deja a los agentes con mucha menos flexibilidad en cuanto al número de transacciones que necesitan para que la actividad del cliente sea interesante.

Compárense, por ejemplo, dos agentes de M-PESA. Cynthia es propietaria de una agencia muy activa de M-PESA en un lugar muy bien ubicado de un mercado de Nairobi. Los volúmenes diarios de transacción (150 por día) son de tal magnitud que el negocio se dedica a las actividades de M-PESA. Ella emplea a dos personas para atender dos mostradores de servicios, que se asemejan a ventanillas de cajero de un banco. Paga US$3 por persona por día y un alquiler de unos US$40 por mes, con lo que sus dos costos más importantes son los de salarios y espacio físico. También tiene algunos gastos de transporte por la gestión de la liquidez y costos de capital por la parte del capital de trabajo que tomó en préstamo. Sus utilidades diarias son de US$8,53 (véase el gráfico 5).

Vincent tiene un lugar mucho menos interesante, un negocio en un poblado pequeño en una calle de tierra del oeste de Kenya. Administra muchas menos transacciones (40) que Cynthia por día (véase el gráfico 6). Pero con este volumen, puede administrar el negocio él mismo en el mismo mostrador en el que vende harina, cerveza y otros productos. A veces, especialmente los días de mercado, el negocio está tan lleno de gente comprando comestibles que tal vez le pida a un cliente de M-PESA que espere o vuelva más tarde. Vincent tiene un gasto de transporte por la gestión de la liquidez, pero no tiene otros gastos. Aunque el total de utilidades diarias (US$4,11) es la mitad de la del negocio de

Gráfico 5: Pérdidas y ganancias de Cynthia, agente de M-PESA

Cynthia: M-PESA		
		US$
INGRESOS		
Comisiones por transacciones		17,74
transacciones por día	150	
comisión por transacción	0,12	
Comisiones por inscripciones		1,01
inscripciones por día	1,60	
comisión por inscripción	0,63	
Salario		0
Total de ingresos		18,75
GASTOS		
Transporte		1,33
Espacio físico (alquiler, servicios públicos)		1,48
Salarios		6,25
Costo del capital		1,36
Seguros		0
Total de gastos		10,22
UTILIDADES DIARIAS		8,53

Cynthia (US$8,53), no es mala en comparación con la correspondiente a la de Cynthia por cajero (US$4,27).

Tal vez lo más importante sea que Vincent tiene un umbral muy inferior de volumen de transacciones necesarias para obtener utilidades. Si no se tienen en cuenta las comisiones por la inscripción de cuentas, Vincent logra rentabilidad en su décima transacción. El negocio de Cynthia debe realizar 87 transacciones para ser redituable. Los proveedores o sus ARA deben asesorar a los agentes acerca de los posibles efectos de hacerse cargo de gastos de personal y espacio físico.

Gráfico 6: Pérdidas y ganancias de Vincent, agente de M-PESA

Vincent: M-PESA		
	US$	
INGRESOS		
Comisiones por transacciones		4,73
transacciones por día	40	
comisión por transacción	0,12	
Comisiones por inscripciones		0,51
inscripciones por día	0,80	
comisión por inscripción	0,63	
Salario		0
Total de ingresos		5,24
GASTOS		
Transporte		1,13
Espacio físico (alquiler, servicios públicos)		0
Salarios		0
Costo del capital		0
Seguros		0
Total de gastos		1,13
UTILIDADES DIARIAS		4,11

Los agentes especializados como Cynthia, cuya actividad principal es la de agente de banca sin sucursales, son comunes en Brasil y Kenya. En Kenya, por lo general se limitan a estar en locales de alta densidad y tráfico, como los mercados, barrios de viviendas pobres y estaciones de autobús de zonas urbanas. En Brasil, los bancos están experimentando con agentes especializados cerca de sus sucursales bancarias más congestionadas, "puestos estratégicos de venta" cuya apariencia se asemeja a sucursales bancarias. Los costos del espacio físico son altos para las empresas que administran puestos estratégicos de venta, habida cuenta de su ubicación habitual en distritos comerciales céntricos y el gasto de equiparlos como a un banco. Un operador da cuenta de una inversión mínima inicial para esta tipo de agencia de US$28 735[13]. Para presentar una justificación comercial, los bancos pueden ofrecer al operador un pago mensual garantizado de un banco, en el que tienen prioridad las comisiones por transacciones, y también pueden proporcionar el servicio de un automotor blindado. Tal vez se justifique el gasto de contar con personal y mostradores exclusivos de servicio si se brinda una mejor experiencia al cliente.

FACTORES EXÓGENOS: Factores que escapan al control de los agentes

En las secciones 1.1 a 1.3 se analizaron los pormenores de las realidades de gastos que surgen directamente del desempeño de las funciones y responsabilidades de los agentes. En las secciones 1.4 a 1.6 se estudian factores que escapan en gran medida al control de los agentes, pero que influyen en su rentabilidad.

1.4. Riesgos de seguridad

La delincuencia sigue al dinero. A medida que crece el servicio de banca sin sucursales, los agentes despiertan el interés creciente de los delincuentes. Un agregador de M-PESA informa que el 10% de los agentes sufrieron robos en 2009[14]. En Brasil, el 93% de los agentes entrevistados por el CGAP dan cuenta de que ser un agente aumenta el riesgo de sufrir robos, y el 25% expresa que ha sufrido por lo menos un robo en los últimos tres años.

El monto de capital inicial que necesita un agente para empezar a funcionar puede aumentar por el costo de las mejoras de seguridad. Pero el gasto que representa experimentar un robo efectivo es mucho mayor.

[13] Véase *Valor* (2010).
[14] El agregador administraba una red de aproximadamente 100 agentes de M-PESA.

Los agentes pueden ser responsables por una parte o la totalidad de los fondos perdidos en virtud de un hurto. En programas como M-PESA, en que los agentes funcionan con su propio efectivo en la caja, los agentes soportan todo el costo que entraña un robo. En Brasil, los agentes no usan su propio efectivo, pero los bancos les piden que participen en el costo de asegurar el efectivo y en algunos de los riesgos responsabilizándose por la primera parte de cualquier monto de fondos robados. Esto significa que un agente sería responsable, en promedio, por US$540 del monto de dinero robado, o sea, por el equivalente a tres meses de utilidades de la actividad del agente[15].

Para muchos pequeños agentes brasileños, estos costos vinculados con la seguridad son los únicos costos financieros directos. Se presenta un ejemplo de estos costos en el caso de João, que administra una farmacia en Ceará, estado del nordeste de Brasil (véase el gráfico 7).

João realiza un promedio de 40 transacciones diarias, normalmente todas transacciones de entrada de efectivo por concepto de pago de facturas de servicios públicos o reembolso de préstamos de consumo. Esta actividad produce ingresos netos de US$3,43. Comúnmente maneja todos los días hasta el banco más cercano, un viaje de ida y vuelta de 70 km, que entraña algunos gastos de combustible. Su contribución al seguro del efectivo, prorrateado por día, es de US$0,47. Las utilidades diarias son de US$1.96.

Gráfico 7: Pérdidas y ganancias de João, agente del Banco do Brasil

João: Banco do Brasil		
		US$
INGRESOS		
Comisiones por transacciones		3,43
transacciones por día	40	
comisión por transacción	0,09	
Comisiones por inscripciones		0
inscripciones por día	0	
comisión por inscripción	0	
Salario		0
Total de ingresos		3,43
GASTOS		
Transporte		1
Espacio físico (alquiler, servicios públicos)		0
Salarios		0
Costo del capital		0
Seguros		0,47
Total de gastos		1,47
UTILIDADES DIARIAS		1,96

[15] Las condiciones comúnmente son bastante estrictas. Los agentes informan que algunos aseguradores dejarán de cubrir los riesgos después del primero o segundo robo experimentado por un agente, o solo se asegurará el dinero ubicado en las instalaciones (es decir, no el dinero que el agente esté transportando a una sucursal bancaria, que es cuando se presume que el agente está más expuesto a sufrir un robo).

Si sufriera un robo y fuera responsable de la primera pérdida normal de un agente de US540, perdería 275 días de utilidades (es decir, los días hábiles en un período de un año).

Para algunos agentes, los robos son una preocupación constante. La experiencia de Jema es otro ejemplo. Jema es una de las agentes de mejor desempeño de un banco de Brasil. Realiza 1400 transacciones diarias en un lugar con cuatro ventanillas de cajero. Debido al riesgo de robo, su banco ha fijado un límite para el monto de efectivo que ella puede tener disponible en todo momento. En consecuencia, ella concurre al banco a intervalos de una hora, y algunas veces 10 veces al día. En los tres últimos años ella ha sufrido tres robos, y siente que cada vez que concurre al banco es un blanco para los robos.

1.5. Interrupciones del sistema

La rentabilidad de los agentes es muy sensible a las interrupciones del servicio. Esto es especialmente cierto en el caso de los agentes con costos de capital, personal y espacio físico dedicado a la actividad de agentes, ya que el agente incurre en estos costos independientemente de si se generan ingresos. Perder algunos días de actividad puede ser suficiente para que el mes no sea redituable para un agente. Una agente de Brasil a la que se visitó produce normalmente un total de comisiones de US$1162 por mes, con un nivel de gastos de US$1038 y utilidades mensuales de US$124. Si se ve privada de la capacidad de realizar transacciones durante dos días al mes, sus utilidades se reducen el 82%, al nivel de US$27.

La imposibilidad de realizar transacciones puede deberse a varios factores. En Brasil, los bancos suelen hacer coincidir el límite de efectivo disponible (para limitar los riesgos de robo) con el cierre de las terminales del punto de venta de los agentes cuando alcanzan el límite. Este tipo de interrupción del servicio ocurre con tal frecuencia que hace que sea común que los agentes se quejen en Brasil. En otros países en que los agentes deben aportar su propio efectivo, el quedarse sin efectivo o valores en cobranza es una causa común de transacciones perdidas. Los agentes de Brasil, India, y Kenya afirman que las redes de telefonía móvil poco confiables también ocasionan interrupciones en el trabajo, ya sea porque el sistema de transferencia de dinero por telefonía móvil se interrumpe, o porque la red general de telefonía móvil no puede soportar llamadas, mensajes de texto o sesiones de transferencia de dólares de Estados Unidos.

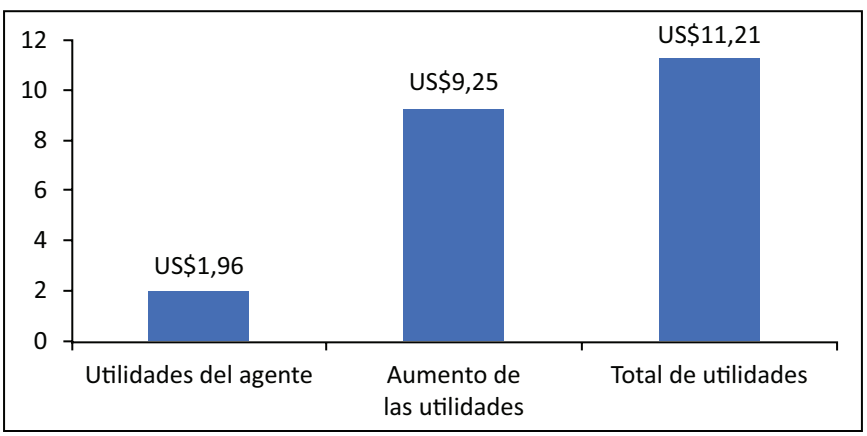
1.6. Efectos en la otra línea de actividad del agente

En la mayoría de las operaciones de banca sin sucursales, casi todos los agentes ya desarrollan una actividad que sigue siendo importante en el total de ingresos de esos agentes. Es importante ver cómo afecta la banca sin sucursales dicha línea de actividad preexistente.

Los agentes de Brasil dan cuenta de registrar un efecto positivo en las ventas; el 73% manifiesta que se registra un aumento del tráfico a pie en su negocio como consecuencia de la actividad de agente. En general, dan cuenta de la existencia de un 37% más de clientes. En un negocio hipotético de Brasil en que se registran 100 clientes por día en su negocio de comestibles (gráfico 8), el propietario se convierte en agente y registra el aumento del tráfico a pie observado en Brasil, lo que significaría que ingresan 37 personas para realizar una transacción de agente que de otro modo no habría ingresado en el negocio. No todas esas personas harán una compra; por ejemplo, la cuarta parte, o sea nueve personas, comprarán algún artículo. Si la utilidad media de una venta es de US$1, el comerciante registra nueve ventas más que le reportarán US$9 de utilidades adicionales. Si la actividad de agente es semejante a la de João, las utilidades derivadas de la actividad de agente son de US$1,96 diarios. Los US$9 de utilidades adicionales del negocio de alimentos serían superiores a las utilidades de la actividad de agente por un factor superior a cuatro.

No todos los agentes registran el aumento del tráfico a pie. Muchos agentes de Brasil aducen que este es un beneficio importante. Muchos agentes pequeños de Kenya le restan importancia, aunque Safaricom afirma contar con datos que revelan que algunos agentes sí ven los beneficios. Los agentes de FINO por lo general no son comerciantes, sino miembros respetados de la comunidad, de modo que no es posible hacer una comparación. Al momento del estudio a principios de 2010, los agentes de EKO no registraban un gran número de transacciones de la banca sin sucursales y por lo tanto aun no habían registrado ningún aumento del tráfico a pie. De modo que queda por ver si los beneficios del aumento del tráfico a pie son un fenómeno peculiar de Brasil o si se manifiestan en otras partes. Los proveedores podrían realizar pequeñas encuestas para medir los aumentos

Gráfico 8: Aumento del tráfico a pie



del tráfico a pie y, si se registrara un aumento, para documentar la tasa de conversión del aumento del tráfico en el negocio al volumen de ventas adicionales. Esta clase de pruebas podría ayudar a convencer a los futuros agentes de que ser un agente podría ser beneficioso para su otra línea de actividad.

Los comerciantes también pueden perder dinero debido a la actividad de agente. Es posible que los clientes atestaran un pequeño negocio y excluyeran literalmente a las personas que trataran de acceder a la actividad preexistente o que por lo menos distrajeran al propietario lo suficiente como para hacerle perder algunas transacciones de dicha actividad preexistente. Los grandes montos de efectivo manejado por los agentes tal vez lo conviertan en un objetivo más interesante de robo. Los agentes de transferencias de dinero por telefonía móvil que también venden tarjetas prepagadas de teléfono pueden encarar el dilema de que los clientes de transferencias de dinero por telefonía móvil empiecen a comprar sus tarjetas prepagadas de teléfono directamente de sus billeteras electrónicas, y se reduzcan de ese modo las comisiones de venta de tarjetas prepagadas de teléfono del agente.

También es importante reconocer que algunos agentes pueden tener otras motivaciones distintas de las utilidades directas o indirectas. A los agentes de FINO de India les gusta atender a sus comunidades rurales de esta manera y el ser agente eleva su posición en la comunidad. Esta posición constituye un valor para alguien de un poblado rural muy bien integrado.

ASPECTOS TEMPORALES: Cómo cambia la justificación comercial de los agentes con el tiempo

La mayoría de las variables que determinan la rentabilidad de los agentes son dinámicas y pueden variar extraordinariamente con el tiempo. Esto puede ser un problema para los agentes porque comúnmente no tienen excesos de reservas para hacer frente a momentos de flujos escasos o negativos de efectivo. Hay tres factores vinculados al crecimiento que se cubren en las secciones 1.7 a 1.9. La evolución de la estrategia de administración de agentes de M-PESA entre 2007 y 2010 también se trata como un estudio de caso.

1.7. Ingresos suficientes al inicio

El proveedor de un canal de servicios financieros de agente probablemente emprenda la iniciativa con capital suficiente para financiar pérdidas hasta que el flujo de efectivo se vuelva positivo, un proceso que podría llevar varios años. Otras empresas de la cadena

de suministro tal vez hagan lo mismo. Pero los agentes comúnmente tienen recursos limitados para soportar un período prolongado de actividad no redituable. Los proveedores deben pensar atentamente cómo proporcionar una remuneración suficiente a los agentes durante la etapa inicial.

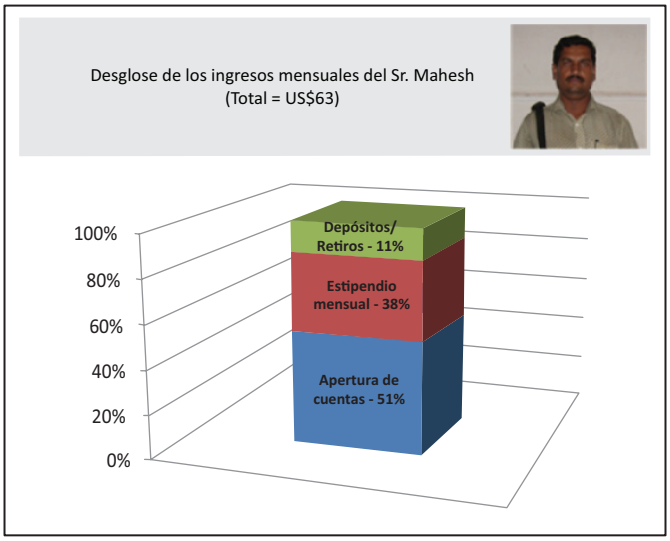
Las bonificaciones por registro de clientes han servido bien a este fin en algunos casos. M-PESA paga a los agentes US$1 por cada cliente nuevo registrado, alrededor de seis veces más que las comisiones de una transacción común de entrada o salida de efectivo. Esto fue un incentivo para que los agentes registren a clientes y proporcionen ingresos cuando el nivel de ingresos por comisiones por transacciones aun era bastante bajo.

Algunos proveedores han optado por crear un cuadro separado de promotores del registro de clientes para acelerar el aumento de clientes. Los resultados han sido mixtos. Este enfoque tal vez sea necesario cuando los comerciantes están muy distraídos por sus actividades principales como para promover agresivamente los productos en sus negocios o no tienen presupuesto para una comercialización amplia. El uso de promotores separados de registro de clientes ha dado buenos resultados en alguna medida en el caso de WIZZIT en Sudáfrica (WIZZIT alega tener 250 000 usuarios registrados).

Sin embargo otras opciones que entrañan separar el registro de clientes de transacciones de entrada de efectivo del registro de clientes de transacciones de salida de efectivo han tenido un efecto negativo en los agentes. Estas opciones privan a los agentes que tienen un negocio de recibir bonificaciones tempranas del registro de nuevos clientes, bonificaciones que con frecuencia han sido cruciales para la rentabilidad de los agentes al principio antes de que aumenten los volúmenes de transacciones. WING en Camboya topó con este problema al principio, pero arregló la situación pagando a algunos agentes que tienen un negocio para que administren a los agentes a nivel de la calle.

Otra forma en que un proveedor puede impulsar los ingresos para los agentes en una etapa temprana es proporcionar a los agentes un nivel modesto de ingresos fijos, por lo menos inicialmente. En India, los agentes de FINO, que deben viajar de poblado en poblado para realizar las transacciones, reciben un estipendio mensual (de alrededor de US$20) una vez logrado un determinado número mínimo de transacciones. Los agentes reciben comisiones por transacciones por encima de este estipendio, pero el estipendio los motiva a seguir trabajando aun cuando el nivel de transacciones sea relativamente bajo. FINO combina esta característica con bonificaciones por registro de clientes. La combinación del estipendio mensual y honorarios por registro de clientes ha mantenido en actividad a varios agentes que de otro modo podrían haber perdido la paciencia y renunciado.

Gráfico 9: Desglose de los ingresos mensuales de Mahesh, agente de FINO



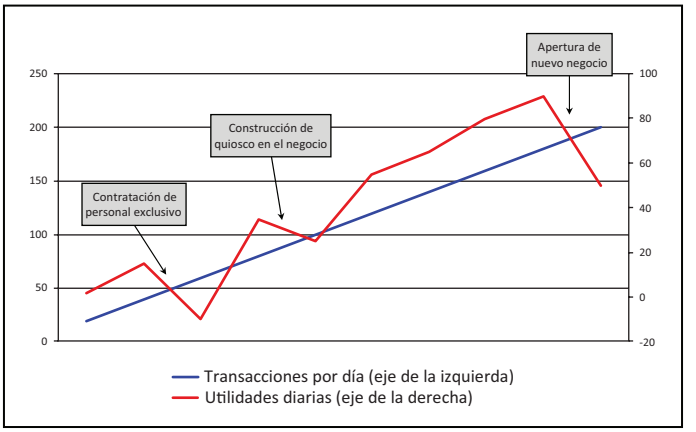
Por ejemplo, seis meses después de inscribirse para ser agente, Mahesh (véase el gráfico 9) obtuvo tan solo alrededor del 11% de sus ingresos de la banca sin sucursales de transacciones ordinarias con clientes. Sin embargo, los honorarios por registro de clientes y el sueldo fijo le aportan el otro 89% de modo que llega a un total de aproximadamente US$63 mensuales, que es suficiente para mantenerlo motivado.

1.8. Grandes costos relacionados con el crecimiento de la actividad

La mayoría de los agentes puede empezar su actividad como agente en régimen de jornada parcial usando sus instalaciones existentes y dedicando la mayor parte de su tiempo a las actividades ya existentes. Sin embargo, los agentes incurren en gastos adicionales a medida que su actividad como agente aumenta. Algunos de estos gastos, como los gastos de transporte para volver a equilibrar la liquidez, son directamente proporcionales al volumen de actividades y pueden aumentar o bajar a medida que lo hacen los volúmenes. Otros gastos son gastos sustanciales por única vez que pueden poner en peligro las utilidades del agente. En el gráfico 10 se presentan las utilidades diarias de un agente hipotético durante un período en que las transacciones diarias aumentan constantemente. Como figura en el ejemplo, las utilidades de agente pueden bajar repentinamente como consecuencia de varias decisiones.

La primera decisión principal es cuándo contratar a un trabajador más para dedicarse a las actividades de banca sin sucursales. A medida que aumenten los volúmenes de

Gráfico 10: Grandes costos para los agentes a medida que aumentan sus actividades



las transacciones y estos excedan la capacidad del propietario u operador, este contratará a un empleado en régimen de jornada completa. Esta es una propuesta costosa y, si se la lleva a cabo en una etapa demasiado temprana, podría eliminar todas las utilidades de la actividad de agente. Por ejemplo, el salario y las prestaciones medios de un empleado de un agente en Brasil son de US$600 mensuales. Si el agente propietario obtiene alrededor de US$0,20 por transacción, el empleado necesita realizar 125 transacciones diarias tan solo para pagar con ellas su propio sueldo. Como el número de transacciones que una persona puede realizar al día es de alrededor de 150, es pequeño el margen con el que el empleado puede generar utilidades por encima de su propio sueldo. Por otra parte, si no se contrata a un empleado pronto, es posible que los agentes se encuentren rechazando clientes.

Los demás costos grandes vinculados con el crecimiento de la actividad son los relativos a la mejora de las instalaciones, en el gráfico 10, el agente primero construye un quiosco en el negocio y después un negocio separado y exclusivo. Ambas empresas son costosas y representan gastos no recuperables. El volumen de transacciones debe seguir aumentando para que se justifiquen estos gastos.

Los agentes deben planificar su ampliación cuidadosamente y deben tener una confianza razonable en que sus inversiones (por ejemplo, en personal y quiosco en el negocio) aumentarán los volúmenes de transacciones lo suficiente como para cubrir los costos. Es aquí donde los ARA pueden cumplir una función importante. Los ARA administran a cientos de agentes y tienen experiencia en la actividad de los agentes. Pueden asesorar a los agentes en cuanto al momento en que pueden hacer algunas inversiones. Además, los ARA saben cuántos lugares de agentes se planean en una zona determinada y si se planifica ofrecer nuevos productos a través de la actividad de agentes.

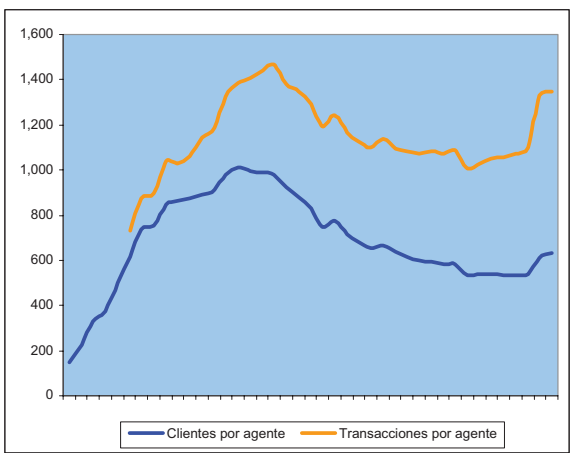
1.9. Fragmentación de la demanda entre demasiados agentes

La proporción de clientes por agente es un factor clave determinante de los ingresos de la red de agentes. Esta proporción casi siempre es baja al inicio de la actividad. El proveedor del servicio debe establecer suficientes agentes como para que el servicio sea de interés para los clientes, y después debe conseguir clientes lo suficientemente rápido como para convencer a los agentes de que su actividad será redituable en el futuro cercano.

Sin embargo, la proporción puede empeorar aun después de haber llegado a su nivel óptimo. Esto es al parecer lo que sucede actualmente en M-PESA. En el gráfico 11 se sigue la proporción de clientes y transacciones por agente hasta agosto de 2010. En junio de 2008, había 1009 clientes por agente, y el agente medio de M-PESA tenía bastante rentabilidad. En junio de 2010 la proporción de clientes por agente ha disminuido a 539. Esto ha dado lugar a una disminución de número de transacciones por agente y a la consiguiente disminución de ingresos, como lo confirman los agentes y ARA entrevistados por el CGAP. Los coeficientes volvieron a ser altos a mediados de 2010 debido al rápido aumento de inscripciones. Sin embargo, la tendencia general de las proporciones de clientes y de transacciones por agente sigue bajando desde 2008 y varios agentes dan cuenta de que están considerando abandonar la actividad de agente de M-PESA si los ingresos siguen disminuyendo.

Los proveedores de servicios deben asegurar que el aumento de agentes se mantenga a la par del aumento de clientes para que se mantenga el delicado equilibrio en la proporción de clientes por agente. Ello es difícil porque los patrones de transacciones cambian

Gráfico 11: Evolución de M-PESA entre 2007 y 2010, proporción de clientes y de transacciones por agente



con el tiempo. Al principio por lo general predominan las transacciones de entrada y salida de efectivo, cuando los clientes usan el canal para uno o unos pocos servicios. Estas transacciones tienen lugar en el establecimiento del agente y por lo tanto la red de agentes comúnmente registra un aumento de los ingresos por transacción que se ajusta el aumento del número de clientes. Sin embargo, con el tiempo los clientes probablemente realicen un número cada vez mayor de transacciones sin intervención del agente.

Por ejemplo, los clientes de M-PESA empezaron entregando efectivo, haciendo transferencias y luego extrayendo efectivo. Los agentes reciben comisiones por las primeras y las últimas de estas transacciones, pero no por las transferencias, que los clientes realizan a través de sus propios teléfonos. Con el tiempo, los clientes han dejado saldos en sus cuentas y han efectuado más transferencias de persona a persona con los fondos existentes en el sistema. Los clientes también han aumentado el número de transacciones de compra de tarjetas prepagadas de teléfono y de pago de facturas. Los clientes ahora tienen la opción de transferir fondos entre su cuenta de M-PESA y sus cuentas bancarias. Todas estas transacciones generan ingresos, pero no para los agentes. En algún momento, M-PESA tal vez deba ajustar la estructura de comisiones para distribuir más ingresos entre los agentes.

2. Administradores de redes de agentes

Los ARA cumplen una función clave de ayuda a la ampliación rápida de las redes de agentes mientras proporcionan en forma constante servicios de alta calidad. En la sección 2.1 se analizan las tres funciones que los ARA pueden cumplir en apoyo de los agentes, a saber: puesta en marcha de los agentes, operaciones de los agentes y estrategia comercial. Se utiliza a M-PESA en Kenya y a EKO en India como ejemplos de las distintas combinaciones de funciones que pueden desempeñar los ARA.

En la sección 2.2 se estudia la justificación comercial de los ARA. Al igual que sucede con los agentes, los ingresos de los ARA deben estar a la par de las funciones específicas que cumplen. Muchos ARA no están satisfechos con sus actuales modelos de actividades, debido en gran parte a la lenta aceptación del servicio y a las elevadas tasas de rotación de agentes.

En el Capítulo 1 se demuestra que la justificación comercial acertada del agente es una tarea compleja con un mínimo de nueve variables que influyen en dicha justificación de distintas maneras. Como la administración de agentes es una parte tan crucial de un sistema eficaz de banca sin sucursales y no obstante es tan difícil hacerla bien, la mayoría de los proveedores piden a los ARA que se encarguen de algunos o de todos los aspectos de la administración de agentes. Esto permite a los proveedores centrarse en la actividad básica y acelerar la tarea especializada de hacer crecer la red de agentes. En este capítulo se analizan las tres funciones clave que pueden desempeñar los ARA y la justificación comercial de estos.

2.1. Funciones de los ARA

Los proveedores deben decidir exactamente las funciones para cuyo cumplimiento habrán de contratar a ARA. Los ARA suelen asumir una o más de las siguientes tres funciones distintas:

1. Identificar a los agentes y ayudarlos a poner en marcha sus actividades
2. Administrar las operaciones de los agentes
3. Hacer aportes a la estrategia comercial general de la banca sin sucursales.

Cada servicio de banca sin sucursales usa ARA para distintas configuraciones de funciones, y los proveedores pueden elegir las tareas para cuya realización contratarán a ARA teniendo en cuenta el mercado, la oferta de productos y otros factores.

Los ejemplos de M-PESA y EKO sirven de orientación para el análisis de las tres funciones y las distintas formas en que los ARA pueden cumplirlas. En M-PESA, la administración de agentes se divide entre varias empresas, cada una de las cuales está a cargo de una función específica. En EKO, la administración de agentes es mucho más simplificada y centralizada, y la propia EKO asume las principales tareas de la administración de agentes. El ejemplo de EKO revela la manera en que los administradores de redes también pueden asumir una función de liderazgo en otras esferas como la tecnología, la comercialización e incluso el diseño de productos. Es más, tal vez sea cada vez más común ver a dichas empresas, con frecuencia pequeñas o incluso de reciente creación, en el medio, rodeadas de un banco, OTM, agente y cliente, y asumir una función de liderazgo en el desarrollo de actividades de banca sin sucursales.

Primero, es importante entender cómo está estructurado cada servicio. M-PESA (véase el gráfico 12), en su calidad de proveedor de la transacción es la fuerza motriz de toda la operación. M- PESA cuenta con 10 administradores regionales en todo el país. Aunque son responsables de la administración de agentes y cumplen una función importante al actuar como ojos y oídos de Safaricom, ellos fundamentalmente administran a otras empresas encargadas de la administración de agentes.

- A quienes M-PESA llama "agregadores" son personas o empresas pequeñas que son propietarias de redes de agentes (que van desde unos pocos hasta varios cientos de agentes), o las administran. El agregador puede ser "propietario" de algunos de los negocios (es decir, tener sus propios empleados en el lugar y alquilar o ser propietario directo del inmueble) además de "agregar" a comerciantes independientes (es decir, proporcionarles servicios de gestión de la liquidez y supervisar su cumplimiento de las normas de Safaricom).
- Los "superagentes" son bancos que han acordado funcionar como servicio especial para los agentes para volver a equilibrar su efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos. Esto tiene lugar en las sucursales bancarias existentes.

Gráfico 12: Estructura de la administración de agentes de M-PESA

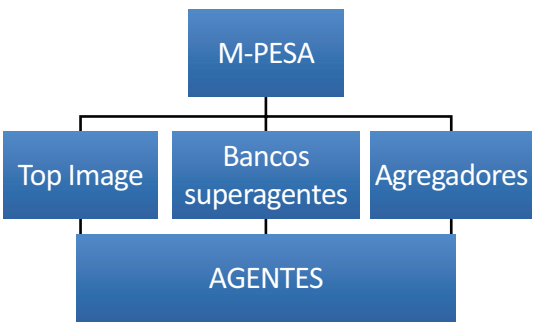
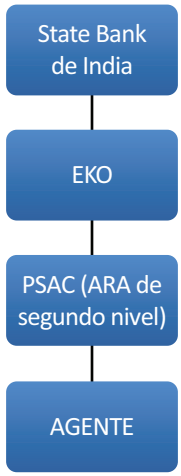


Gráfico 13: Estructura de la administración de agentes de EKO



- Empresas como Top Image son empresas independientes que M-PESA ha contratado para la capacitación y el seguimiento de los agentes.

Véase en el capítulo 4 una explicación más detallada de la manera en que ha variado la administración de agentes de M-PESA a lo largo del tiempo.

EKO tiene una estructura diferente (véase el gráfico 13). EKO inició sus actividades como proveedor de tecnología, y ofrecía una solución denominada SimpliBank por la cual los clientes pueden abrir cuentas en el State Bank de India (SBI) y realizar transacciones en estas cuentas por medio de sus teléfonos móviles. Al principio, EKO no participaba en la función de administración de agentes y dejó la distribución a su asociado estratégico, el OTM Airtel. Sin embargo, esta asociación se disolvió (véanse más detalles en el recuadro 4 del capítulo 4) y EKO empezó activamente a la constituir una red de agentes desde la nada. En ese sentido, EKO es un ARA puesto que asume de manera directa la mayoría de las tareas de administración de agentes e interactúa directamente con los agentes.

En la actualidad, EKO es responsable no solo de la administración de agentes sino también de la distribución, la fijación de precios, la comercialización y todos los demás aspectos del servicio[16]. EKO usa a distribuidores de bienes de consumo de venta rápida y bajo costo como una especie de ARA de segundo nivel para asumir la función más cotidiana de la administración de agentes. Se los denomina puestos superiores de atención al cliente (PSAC) y de alguna manera son semejantes a los agregadores de M-PESA. En la mayoría de los casos, los PSAC ya han estado trabajando con comerciantes por algún tiempo y distribuyendo otros productos. Algunas funciones de los ARA (como las de capacitación) son asumidas

[16] Hasta ahora, EKO ha impulsado la mayoría de estas decisiones aunque SBI no necesita aprobar la fijación de precios ni otros aspectos del servicio.

por EKO en tanto que otras (como la gestión de la liquidez) son asumidas por PSAC. A medida que crece la red de agentes de EKO, tal vez deba desplazar más responsabilidades a los PSAC u otras organizaciones (como lo ha hecho M-PESA). La estructura de EKO es simplificada y jerárquica, con líneas claras de responsabilidades que van de SBI a EKO, a los PSAC y al agente final.

Identificar a los agentes y ayudarlos a poner en marcha sus actividades

Si la contratación de agentes se centraliza en la sede del proveedor, es difícil conseguir los agentes adecuados en los lugares indicados en todo el país. El uso de ARA, especialmente los que ya están ubicados en todo el país, permite la localización rápida del servicio. En Kenya (véase el cuadro 5), M-PESA es tan popular que los comerciantes hacen fila para

Cuadro 5: Identificar a los agentes y ayudarlos a poner en marcha sus actividades (M-PESA y EKO)

	PROVEEDOR DE CUENTAS	ARA	AGENTE
M-PESA	La función cumplida por M-PESA en la selección de agentes ha disminuido en gran medida con la expansión. M-PESA prepara los criterios de elegibilidad y administra el proceso de contratación.	Los agregadores identifican a los posibles agentes. Empresas como Top Image evalúan a los solicitantes y proporcionan la capacitación inicial. Los superagentes no cumplen función alguna de ayuda para el inicio de actividades de los agentes.	Proporciona equipo (teléfono) y también capital inicial para financiar el efectivo disponible y los efectos en cobranza en medios electrónicos.
EKO	SBI cumple una función limitada de contratación de agentes aunque sí aprueba cada ubicación.	Tanto EKO como los PSAC son responsables de la selección y capacitación de los agentes. Los PSAC pueden recomendar futuros agentes pero el personal de EKO los entrevista y toma las decisiones definitivas.	Proporciona equipo (teléfono) y también capital inicial para financiar el efectivo disponible y los efectos en cobranza en medios electrónicos.

convertirse en agentes. M-PESA fija los requisitos para ser agente y administra todo el proceso de contratación. Sin embargo, debido tan solo al número de agentes involucrados, sus 10 gerentes regionales de ventas prácticamente no pueden cumplir una función directa en este proceso.

En la mayoría de los países (como India), el servicio aun es nuevo, y los ARA cumplen una función importante ya que necesitan explicar y vender el servicio a los futuros agentes. EKO depende de los PSAC, que tienen una relación existente con los minoristas en cuanto a recomendaciones, pero también ha desarrollado un sistema de calificación para identificar a los comerciantes de mayor potencial. Una de las principales diferencias entre M-PESA y EKO es que el personal de EKO entrevista personalmente a todo futuro agente de EKO y participa directamente en todos los aspectos de la administración de la red.

Los ARA también proporcionan con frecuencia equipo o capital inicial a los agentes. Por ejemplo, FINO en India proporciona a los agentes un artefacto de punto de venta (el agente proporciona un depósito). Tanto M-PESA como EKO piden a los mismos agentes que proporcionen teléfonos móviles y capital inicial, aunque informalmente algunos agregadores de Kenya sí proporcionan préstamos a los agentes.

Administrar las operaciones de los agentes

En casi todos los servicios, los ARA cumplen una función clave en la administración de las operaciones de los agentes. Su función más importante comúnmente es ayudar a los agentes a volver a equilibrar su efectivo y efectos en cobranza. En el capítulo 1 se analizó la carga de volver a equilibrar la liquidez y la cantidad de tiempo, el costo y los riesgos en que incurren los agentes que traen y llevan el efectivo al lugar donde se concurre para volver a equilibrar la liquidez. Esto es por cierto lo que sucede con los agentes de M-PESA que tienen la responsabilidad fundamental de volver a equilibrar la liquidez (aunque con frecuencia lo hacen con un ARA si la oficina está ubicada en un lugar cercano). En cambio, EKO exige que los ARA que son PSAC realicen toda la actividad de volver a equilibrar la liquidez. Los PSAC contratan a personal que trabaja en el terreno y recoge de los agentes los formularios de solicitudes de los clientes y entrega o cobra efectivo, con frecuencia haciendo circuitos en una motocicleta. Esto permite a los agentes realizar sus actividades en jornada de tiempo completo y centrarse en la atención al cliente.

La capacitación y el seguimiento son aspectos adicionales de la gestión de las operaciones de los agentes. La mayoría de los proveedores prefieren usar especialistas en capacitación y seguimiento que sean objetivos (por oposición a los ARA, que ven reducidas sus comisiones y tal vez no quieran alertar acerca de deficiencias de sus propios agentes). M-PESA se vale de terceras empresas, como Top Image, para las actividades de capacitación

Cuadro 6: Administración de las operaciones de los agentes (M-PESA y EKO)

	PROVEEDOR DE CUENTAS	ARA	AGENTE
M-PESA	M-PESA hace el seguimiento de Top Image (y otras terceras empresas) y administra un centro de llamadas de agente.	Los agregadores pueden o no ayudar a los agentes a volver a equilibrar la liquidez. Top Image capacita a los agentes y hace su seguimiento. Los bancos superagentes tienen instalaciones especiales para volver a equilibrar la liquidez de los agentes.	Tiene la responsabilidad fundamental de volver a equilibrar el efectivo y los efectos en cobranza en medios electrónicos y de mantener los registros en buen estado.
EKO	SBI no cumple función alguna	Los PSAC vuelven a equilibrar la liquidez y realizan el seguimiento básico. EKO se encarga del seguimiento de nivel más alto y de todas las actividades de capacitación.	Maneja las transacciones con los clientes pero en general tiene menos responsabilidad que los agentes de M-PESA.

y seguimiento. Top Image tiene alrededor de 80 miembros del personal dedicados a la capacitación y el seguimiento. EKO ha asumido esta responsabilidad (véase el cuadro 6).

Estrategia comercial

Algunos ARA cumplen una función influyente en la determinación de la estrategia comercial de todo el servicio de banca sin sucursales y en la toma de decisiones en esferas como el desarrollo de productos, la fijación de comisiones y la adaptación de los procesos para asegurar que la justificación comercial sea viable. Aquí radica la principal diferencia entre M-PESA y EKO. En su calidad de proveedor de cuentas, M-PESA es evidentemente la fuerza motriz de la actividad. M-PESA toma todas las decisiones importantes sobre los productos, a saber: fijación de precios, asociaciones y estrategias de atención al cliente y relación con los agentes. Contrata a ARA para que cumplan las tareas principales, aunque estas tareas son funcionales, independientes y están sujetas a reglas y directrices rígidas. Los ARA básicamente no tienen influencia en la estrategia y sencillamente siguen órdenes. En gran medida esto es el resultado de los orígenes de M-PESA como primera fuerza motriz y actor predominante del mercado.

En el extremo opuesto, EKO es la fuerza motriz de su actividad, por oposición al proveedor de cuentas, el State Bank de India (SBI). EKO fija la estrategia de administración de agentes, así como la de comercialización, la estrategia geográfica y de atención al cliente. Esto también es resultado del mercado. En India, se ha impedido a los OTM prestar servicios de banca móvil en razón de requisitos reglamentarios. EKO vio la oportunidad de constituirse en un puente entre los bancos (que legalmente pueden ofrecer el servicio pero que son renuentes a hacerlo) y los OTM (que tienen la ambición y las redes minoristas para prestar el servicio pero a quienes se prohíbe hacerlo). EKO emprendió sus operaciones como tercero entre ambas partes y debió configurar activamente la estrategia para desarrollar la actividad.

Los ARA que pueden asumir una función activa en la estrategia comercial con frecuencia se encuentran en una posición adecuada para mejorar la justificación comercial tanto para ellos mismos como para los agentes. Por ejemplo, EKO en India desarrolló un producto de remesas cuando se dio de cuenta que las comisiones de las cuentas sencillas básicas del SBI no eran suficientes para presentar una justificación comercial viable. El producto permite a los clientes enviar dinero de su cuenta EKO en SBI a otro cliente que tenga una cuenta EKO en SBI por medio de su teléfono móvil o cualquier cuenta ordinaria del sistema bancario básico de SBI. EKO también ha renovado hace poco toda la estructura de fijación de precios para ofrecer distintos paquetes de productos a un precio especial a distintos segmentos de clientes. Telecom Service en Brasil (un ARA que administra 1000 agentes para el Banco do Brasil) de la misma manera tiene ideas para promover productos adicionales, como préstamos para bienes de consumo, a través de su red de agentes. Esto mejoraría la justificación comercial tanto para sí mismo como para los agentes. Ambas organizaciones consideran a los agentes como canales de distribución en los que han invertido y están desarrollando activamente productos para ofrecerlos por este canal.

La manera en que M-PESA y EKO usan a los ARA son tan solo dos de las docenas de variaciones de las funciones de los ARA en el mercado en la actualidad. M-PESA contrata a ARA para cumplir algunas funciones importantes pero controla la estrategia comercial de nivel superior, en tanto que en EKO los ARA cumplen casi todas las funciones importantes. Que el ARA asuma las tres funciones o tan solo un subconjunto de una de ellas varía mucho de una operación a la otra. Es poco común, aunque no nunca visto, que un servicio de gran escala de banca sin sucursales realice toda la administración de agentes a nivel interno. Caixa Econômica de Brasil es un ejemplo de ello; MTN Uganda centraliza casi todas las funciones de administración de agentes dentro de la empresa. La función que cumplen los ARA influirá en la estructura de la red de agentes.

Cuadro 7: Fijación de la estrategia (M-PESA y EKO)

	PROVEEDOR DE CUENTAS	ARA	AGENTE
M-PESA	M-PESA establece todos los aspectos de la estrategia comercial.	Los tres tipos de ARA tienen poca o ninguna influencia en el diseño de los productos, las comisiones o la estrategia.	Ninguna influencia en la estrategia comercial.
EKO	SBI fija el nivel general de comisiones por pagarse a EKO y proporciona el producto básico (la cuenta sencilla es una cuenta del SBI).	EKO es responsable de la administración de toda la cadena de suministro, la comercialización y la captación de clientes. EKO también desarrolló el producto de remesas para ofrecerlo en conjunto con la cuenta de ahorro del SBI. Los PSAC no cumplen ninguna función en la estrategia.	Mínima influencia en la estrategia.

2.2. Justificación comercial de los ARA

Casi todos los ARA son remunerados con comisiones, que suelen calcularse como porcentaje del total de comisiones cobradas por los agentes que administran. En algunos casos, los ARA ganan una comisión por cada nuevo agente que inscriben. La distribución de la comisión normalmente es la siguiente: alrededor del 80% para los agentes y del 20% para los ARA, aunque varía según la función que se prevé que el ARA ha de cumplir. Por ejemplo, los ARA que trabajan para Roshan en Afganistán tienen una participación del 30% en las comisiones como base. Sin embargo, cuando los ARA proporcionan a los agentes capital inicial, la participación del ARA en las comisiones aumenta al 50%. Algunas empresas que cumplen una función en la administración de agentes, como Top Image en Kenya, reciben en pago honorarios fijos, y no una parte de una comisión. En el gráfico 14 se destaca el vínculo existente entre la función que cumplen los ARA y su participación en las comisiones que reciben.

En el gráfico 14 consta que los administradores de agentes de M-PESA y EKO (denominados agregadores y PSAC, respectivamente) tienen funciones similares, centradas fundamentalmente en la selección de agentes y, en cierta medida, la ayuda para volver a equilibrar la liquidez y el seguimiento. En ningún caso estos administradores contribuyen a la estrategia comercial ni proporcionan equipos ni capital inicial a los agentes. A cambio, reciben una comisión del 20%.

Recuadro 3: ¿Cuánto es suficiente?

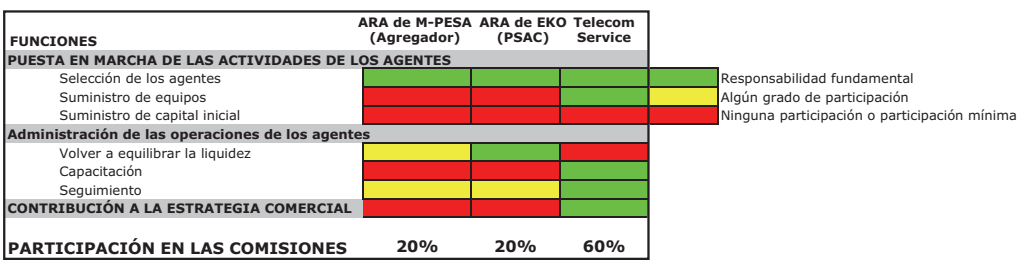
¿Qué cantidad de ingresos necesita un agregador (ARA) de M-PESA para cubrir sus costos? La respuesta depende de si el agregador administra el lugar del agente (y paga el alquiler y el gasto de personal), o si limita su función a prestar apoyo a los agentes propietarios de otros negocios con servicios de gestión de la liquidez.

Los agregadores que administran sus propios lugares necesitan ingresos suficientes para cubrir el costo de por lo menos un empleado en régimen de jornada completa y el alquiler, que cuesta alrededor de US$93 mensuales en el caso de los pequeños agentes en zonas más remotas y hasta US$250 mensuales en lugares urbanos de alta densidad de población. Al promedio actual de 53 transacciones diarias, el agente de zonas remotas aún generaría alrededor de US$60 de utilidades para el propietario agregador. Sin embargo la agencia urbana más costosa tendría que generar entre 80 y 100 transacciones diarias para cubrir el total de costos y generar utilidades para el propietario.

Los agregadores que administran agentes solo obtienen el 20%, lo que equivale alrededor de US$41 para una gente con 53 transacciones diarias. Esto significa que los agregadores pueden ser propietarios de agencias que generen utilidades y obtener algunos ingresos en concepto de comisiones de agentes de escaso volumen. Sin embargo, es probable que los agregadores abandonen las agencias no redituables y gasten muy poco dinero en los agentes independientes de escaso volumen.

Telecom Service en Brasil tiene mucha más responsabilidad. Selecciona a agentes, proporciona equipos, capacitación y seguimiento de los agentes y a la vez contribuye a la estrategia comercial. Las únicas esferas en las que no participa son el suministro de capital inicial y el servicio de volver a equilibrar la liquidez. A cambio de su función importante, recibe el 60% de las comisiones.

Gráfico 14: Las funciones de los ARA y su participación en las comisiones (M-PESA, EKO, y Telecom Service)



Todos los ARA tienen algunos costos fijos, como alquiler de oficinas y salarios de personal de la sede. Sin embargo, la mayoría de sus gastos comúnmente son variables y dependen de la función específica que cumplen. Por ejemplo, en Kenya, el personal en el terreno de Top Image visita a todos los agentes por lo menos una vez cada dos semanas para hacer su seguimiento y asegurarse de que tengan suficientes existencias de efectivo y efectos en cobranza en medios electrónicos, y de que hagan suficientemente visibles los materiales de comercialización y la notificación a los clientes. En estos casos, el modelo de actividades es de uso muy intensivo de mano de obra, y es precisa una relación alta de personal por agente. Sin embargo, en Brasil, Telecom Service tiene una administración más centralizada sobre la base de un sistema de información para la administración más elaborado, en lugar de visitas oculares frecuentes al lugar de desempeño de cada agente. Su personal visita a los agentes tan solo una vez cada dos meses. Empero, su inversión en el desarrollo de software es elevada.

En el gráfico 15 se presenta la justificación comercial de Sinha, un ARA (PSAC) de EKO en India. EKO es un servicio relativamente nuevo de modo que esta historia muestra las utilidades que un ARA recibe cuando administra tan solo 35 agentes. EKO espera que todos los ARA constituyan una red de por lo menos 100 agentes. Sinha obtiene US$1133 en comisiones mensuales de EKO. Sinha ya trabaja con más de 500 minoristas que distribuyen bienes de consumo. Obtiene US$4300 de su actividad de distribuidor y ya cuenta con una oficina en funcionamiento que tiene electricidad, computadoras, etc.

Para las actividades de EKO, hace poco contrató a dos miembros de personal y paga los gastos del transporte de estos para encargarse de la gestión de la liquidez. Sin embargo, hasta ahora por ello no han aumentado los gastos generales en virtud de factores como alquiler y electricidad. Sus utilidades generales provenientes de EKO ascienden a US$611 mensuales.

Gráfico 15: Pérdidas y ganancias de Sinha, ARA de EKO

Administrador de red de agentes de EKO: Sinha	
INGRESOS	US$
Número de agentes	35
Cuentas abiertas por agente	57
comisión por cuenta abierta	0,54
Volumen de transacciones por agente	1,322
comisión por transacción	0,10%
Total de ingresos	1,133
GASTOS	
Transporte	109
Salarios	413
Total de gastos	522
UTILIDADES MENSUALES (US$)	611

Este monto equivale al 14% de sus utilidades del resto de su actividad como distribuidor (US$4300). Una vez que llegue al punto de referencia de EKO de 100 agentes, se espera que el porcentaje de ingresos que Sinha obtiene de EKO sea del triple de lo que es hoy. Esto se debe, en parte, a que Sinha cree que puede convertir a un número mayor de sus minoristas existentes en agentes de EKO sin incurrir en gastos generales adicionales ni en la necesidad de contar con más espacio de oficinas. Con utilidades mensuales de US$1800, su actividad relativa a EKO sería su producto más redituable.

Desafíos iniciales

Los ARA encaran desafíos similares a los de los agentes durante el período de inicio de las actividades. Aunque los ARA, en general, tienen más reservas de flujo de efectivo que el agente típico, es poco probable que se mantengan por mucho tiempo en una actividad que genere pérdidas. Los ARA deben mantenerse motivados durante los primeros meses del servicio. Cuando abandonan la actividad, suelen llevarse a los agentes consigo.

Una manera de motivar a los agentes es pagarles bonificaciones por cada cliente que el agente registre. Esto también da resultado para motivar a los ARA, particularmente durante las primeras fases de la actividad. Muchos proveedores también pagan bonificaciones a los ARA por los clientes que los agentes registran para recompensar la labor de capacitación y apoyo de los agentes que cumplen los ARA. Por ejemplo, los ARA de EKO reciben US$0,54 por cada cliente nuevo registrado, en tanto que sus agentes reciben US$0.64. Esto asegura un nivel razonable de flujo de efectivo tanto para los agentes como para los ARA durante el período inicial antes de que una gran cantidad de clientes realice transacciones periódicamente.

Además, la mayoría de los ARA percibe una comisión por cada agente que inscribe. Así como los proveedores deben lograr un equilibrio en las comisiones de los agentes para que estos se vean motivados a conseguir clientes que harán transacciones (y no solo registrar a un gran número de clientes), los proveedores deben tener cuidado de no torcer el equilibrio de incentivos de los ARA en favor de la contratación de agentes, y sí de alentarlos a inscribir a buenos agentes. Estas comisiones de los nuevos agentes también aseguran un flujo estable de efectivo durante el período inicial.

Rotación de agentes

Teóricamente, las comisiones percibidas por los ARA suelen guardar equilibrio con los gastos previstos. Sin embargo, hay un factor que influye más que ningún otro en la

justificación comercial de los ARA y que tiene posibilidades de anular todas las utilidades de un ARA, ese factor es la rotación de agentes. Los ARA necesitan que los agentes se mantengan en actividad por un tiempo lo suficientemente prolongado como para recuperar la inversión inicial realizada por el ARA en su contratación y capacitación. Si el servicio de los proveedores y ARA no mantiene motivados a los agentes, especialmente durante los primeros meses en que la actividad es escasa, ellos deberán invertir constantemente en agentes nuevos. Un ARA de gran escala de Brasil calculó que un agente tarda seis meses (realizando por lo menos 200 transacciones al mes) en recuperar la inversión realizada por el ARA en el agente. Lamentablemente, varios servicios de alto perfil (por ejemplo, ZAP de Zain, M-PESA de Vodafone en Tanzanía, etc.) han visto tasas muy elevadas de rotación de agentes que han dañado mucho la justificación comercial del ARA[17]. En un caso en especial de Brasil, un ARA seleccionó, capacitó y dotó de equipos a más de 6000 agentes en los últimos años, y no obstante en la actualidad solo tiene 1000 agentes. Es imposible que un negocio crezca así. Algunos agentes abandonan la actividad por completo, en tanto que otros dejan de mantener efectos en cobranza disponibles y se vuelven inactivos. El mismo ARA de Brasil que necesita que cada agente realice 200 transacciones al mes para no tener pérdidas tiene una tasa de agentes inactivos de más del 50%, lo que significa que la otra mitad de agentes debe ser el doble de productiva. Las elevadas tasas de rotación de agentes y su impacto en la justificación comercial de los ARA destacan la importancia de lograr una buena justificación comercial tanto para los agentes como para los ARA.

[17] Zain y ZAP se mencionan constantemente en esta guía, y se refieren al servicio de transferencia de dinero por telefonía móvil puesto en marcha en 2009 en varios mercados de África. Airtel acaba de adquirir a Zain, y en 2011 volverá a ponerse en marcha como Airtel Money en varios mercados. Se prevé que este servicio sea sustancialmente distinto de ZAP.

3. Análisis de los ingresos de la cadena de suministro

Los agentes de la banca sin sucursales comúnmente son el último eslabón de la cadena de suministro de las empresas que combinan sus respectivas funciones para crear un canal de transacciones. Para que toda la cadena de suministro sea sostenible, la operación debe generar ingresos suficientes como para respaldar a todas las empresas que la componen. En la sección 3.1 se presenta un planteamiento estructurado de análisis de la generación y distribución de ingresos de la cadena de suministro de una banca sin sucursales.

Los cargos por transacciones de los clientes de un solo servicio (por ejemplo, las transferencias internas de dinero) pocas veces generan ingresos suficientes como para respaldar a toda la cadena de suministro, lo que dejaría a los proveedores imposibilitados de otorgar una remuneración suficiente como para motivar a los agentes y los ARA. En la sección 3.2 se estudian dos planteamientos para generar más ingresos para los actores de la cadena de suministro, a saber:

1. *Intensificar el uso del canal de transacciones*
2. *Generar beneficios para las actividades básicas de las empresas de la cadena de suministro.*

Los servicios de banca sin sucursales deben generar ingresos suficientes como para respaldar los modelos de actividades de todas las empresas que participan en la prestación del servicio, los mismos proveedores de servicios, así como los ARA, agentes, y otras partes (por ejemplo, bancos asociados). En este capítulo se estudian los factores que determinan la generación de ingresos para cada eslabón de la cadena de suministro.

El desafío de generar ingresos suficientes ha confundido a muchas de las primeras iniciativas de la banca sin sucursales en todo el mundo. La manera en que se *distribuyen* los ingresos en toda la cadena de suministro a través de cargos y comisiones es crucial para el éxito de cada negocio y merece ser examinada atentamente en la fase de diseño de cualquier actividad de banca sin sucursales. Sin embargo, esta guía se centra en la cuestión más fundamental de si la actividad de la banca sin sucursales está estructurada como para *generar* ingresos suficientes para respaldar a todas las empresas de su cadena de suministro.

3.1. Fuentes de ingresos de la cadena de suministro

Las actividades de banca sin sucursales comúnmente comienzan con el servicio básico que genera la mayor parte de los ingresos de una sola fuente, como los cargos por

transacciones de los clientes. Empero, los ingresos pueden generarse de varias fuentes de la cadena de suministro de la banca sin sucursales. Una comparación de las actividades de banca sin sucursales más grande revela que prestan distintos servicios, generan ingresos y otros beneficios de diferentes fuentes, y distribuyen los ingresos a través de la cadena de valor de distintas maneras.

M-PESA es una línea importante de actividad y una corriente también importante de ingresos para Safaricom. M-PESA generó US$66 millones, o tan solo un poco más del 11% del total de ingresos, para la empresa en la primera mitad del ejercicio de 2010–11 (http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=335). Además, Safaricom expresa que M-PESA reduce la rotación y ayuda a atraer clientes en un mercado cada vez más competitivo de teléfonos móviles que ha visto el ingreso en el mercado de las empresas multinacionales de telecomunicaciones Airtel, Essar, y Orange.

Teniendo en cuenta los niveles operativos de junio de 2010, el análisis revela que M-PESA genera todos los meses alrededor de US$12 millones en ingresos por concepto de transacciones en toda la cadena de suministro. La mayor parte de los ingresos proviene de cargos por transacciones de los clientes. En la mitad inferior del gráfico 16 se muestra que los clientes proporcionan US$10,2 millones, o sea el 85% de todos los ingresos generados en la cadena de suministro (a través del cargo por transacciones que pagan). Safaricom agrega ingresos a la cadena al pagar a los agentes honorarios por las transacciones de entrada de efectivo, y las empresas que aceptan el pago de facturas y hacen depósitos de la nómina pagan a Safaricom por esos servicios. La mitad superior del gráfico 16 revela

Gráfico 16: Generación y distribución mensual de ingresos

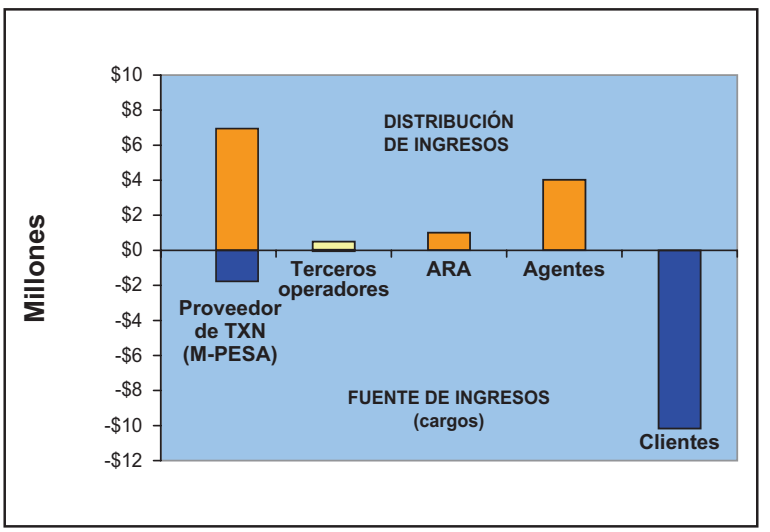
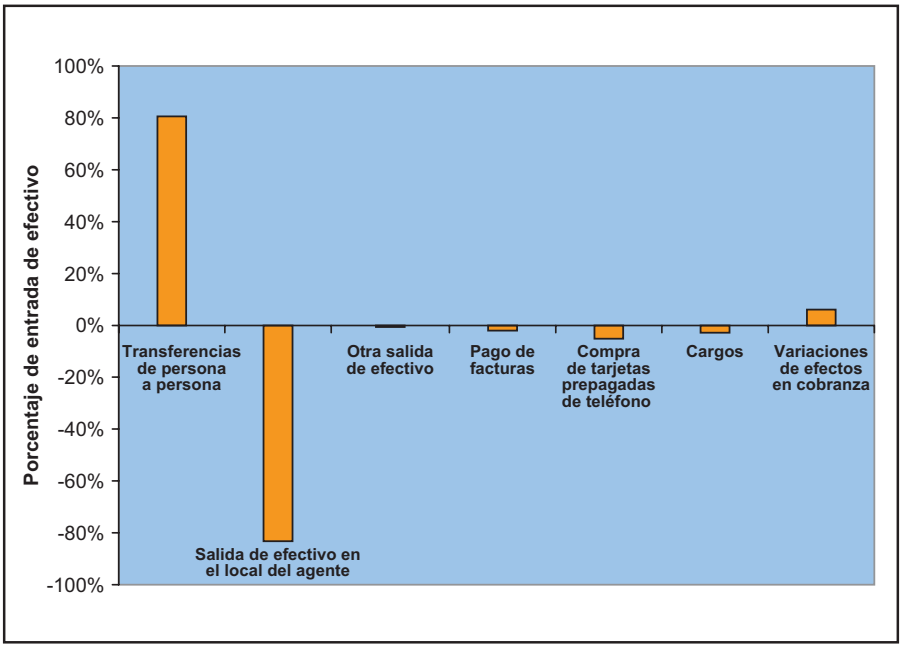


Gráfico 17: Volumen de transacciones como porcentaje de la entrada de efectivo



cómo se distribuyen los ingresos. Safaricom retiene alrededor de US$6,9 millones, o sea el 58% del total de ingresos mensuales. Los agentes y los ARA reciben el 34% y el 8%, respectivamente.

El perfil de ingresos de M-PESA es un reflejo directo del mismo servicio. M-PESA empezó fundamentalmente como un servicio de transferencias internas de dinero de persona a persona y sigue siéndolo[18].

En el gráfico 17 consta el análisis de lo que hacen los clientes con su dinero una vez acreditado en su billetera electrónica. Ellos transfieren alrededor del 81% de sus depósitos y extraen aproximadamente el 83% en forma de efectivo en cualquier mes determinado. También adquieren tarjetas prepagadas de teléfono, efectúan pagos de facturas y dejan alrededor del 6% en sus cuentas. Pero el volumen de estas transacciones sigue siendo muy pequeño en relación con los volúmenes de efectivo y transferencias.

Los cargos aplicables a los clientes casi siempre serán una fuente importante de ingresos disponibles para remunerar a los agentes. La estructura de fijación de precios de M-PESA ha funcionado bien al respecto. En cambio, fijar los cargos aplicables a los clientes en un nivel demasiado bajo puede menoscabar los ingresos del sistema, aun con

[18] Según Jack y Suri (2010), muchos (más del 80%) de los clientes de M-PESA usan a M-PESA para ahorrar. Calcular los ingresos provenientes de dicha actividad es difícil ya que M-PESA no tiene precios distintos para los distintos tipos de retiros, ni ofrece un producto especializado de ahorro.

un volumen considerable de transacciones. Una operación bien conocida de la banca sin sucursales en Asia inicialmente fijó los precios para que el servicio pareciera asequible para los posibles clientes. Pero las comisiones de los agentes resultaron ser insuficientes para motivar a los comerciantes, y el proveedor debió aumentar los cargos aplicables a los clientes.

El volumen de transacciones ha sido fundamental para el éxito de M-PESA. El rápido aumento del número de clientes de M-PESA ha producido un volumen de ingresos por transacciones que ha respaldado el aumento de cada empresa de la cadena de suministro. Esto se debe a la demanda generalizada de transferencias de persona a persona en Kenya. Los clientes de Kenya han estado dispuestos a pagar los cargos por transacciones de M-PESA porque el servicio es mejor que ninguna otra opción. Esto hace que M-PESA sea única entre las principales empresas de banca sin sucursales.

Otras empresas exitosas de banca sin sucursales han dependido de distintas fuentes de ingresos.

El modelo brasileño se basa en el uso generalizado en la economía de cupones de pago con código de barras y de facturas. Un gran porcentaje de familias brasileñas debe pagar estos cupones (*boletos*) o facturas (*convenhos*) periódicamente y por ley se exige a los bancos que los procesen[19]. Los clientes están ansiosos de encontrar un canal simple de pago, pero no están dispuestos a pagar por el servicio. Los bancos han estado dispuestos a pagar a los agentes por el procesamiento de estos pagos para reducir el costo de hacerlo en las sucursales de los bancos. Esto significa que para casi todos los bancos (hasta hace poco), sus canales de transacciones de agentes han constituido una iniciativa de ahorro de costos, y no una actividad generadora neta de ingresos.

FINO en India administra una gran red de agentes que lleva los servicios bancarios básicos a la puerta de los clientes. El volumen de clientes es considerable; FINO afirma tener más de 21 millones de usuarios. Sin embargo, los usuarios no realizan transacciones con frecuencia. Asimismo, uno de los principales productos ofrecidos, una cuenta bancaria sencilla, tiene límites en cuanto a su posibilidad de generación de ingresos. Hasta hace poco, el Gobierno prohibió los cargos bancarios de modo que los ingresos principales del sistema los ha generado el banco que actúa de intermediario de depósitos.

En Filipinas, los dos proveedores más grandes de servicios financieros móviles generan la mayor parte de sus ingresos reduciendo las comisiones que los OTM pagaban por la venta de tarjetas prepagadas de teléfono. Los clientes tienen acceso a una billetera electrónica en su teléfono móvil, que pueden usar para transferir fondos y comprar tarjetas

[19] En el análisis del CGAP de 2007 se indicaba que el 75% de los brasileños usa periódicamente a agentes de banca sin sucursales para pagar las facturas y cupones. Véase Siedek (2007).

Cuadro 8: Fuente de ingresos de los servicios financieros de agentes

Servicio y país	Servicio básico para el cliente	Principal fuente de ingresos	¿Ingresos suficientes para los agentes?
M-PESA, Kenya	Transferencias de persona a persona	Cargos por transacciones de los clientes	Sí
Varios bancos, Brasil	Pago de cupones de pago con código de barras *(boletos)* y facturas *(convenhos)*	Ahorros de los bancos en los costos de transacción	No. Los agentes están motivados principalmente por el mayor tráfico a pie en sus negocios, no por los ingresos directos de la actividad de agente
FINO, India	Cuentas bancarias sencillas básicas	Intermediación bancaria de saldos de cuentas	No, a menos que se alcancen volúmenes elevados de transacciones
GCash y Smart Money, Filipinas	Billetera electrónica, usada fundamentalmente para comprar tarjetas prepagadas de teléfono	Ahorros de los OTM en las comisiones reducidas por las tarjetas prepagadas de teléfono	Aun por determinarse

prepagadas de teléfono. Sin embargo, los filipinos ya tienen acceso a por lo menos seis operadores poco costosos de transferencias de dinero con grandes redes de agentes. La compensación de estas otras opciones presuntamente se refleja en los cargos por transacciones extremadamente bajos (en comparación con los de M-PESA) de los proveedores del servicio de banca sin sucursales. En consecuencia, los proveedores de servicios no han podido generar ingresos suficientes a partir de los cargos por transacciones de los clientes. El principal beneficio del sistema se deriva de la capacidad para ofrecer a los clientes tasas más bajas de tarjetas prepagadas de teléfono y ahorrar dinero a los OTM por dichas comisiones más bajas.

La principal enseñanza de estos casos es que muy pocas operaciones de banca sin sucursales pueden generar ingresos suficientes a partir de los cargos que los clientes pagan por un solo servicio financiero. La reacción de los clientes pocas veces será inmediata

o masiva. Y en la mayoría de los casos los clientes no están dispuestos ni pueden pagar lo suficiente por un solo servicio básico para sostener a toda la cadena de suministro.

3.2. Aumento de los ingresos de la cadena de suministro

Un número creciente de proveedores de banca sin sucursales se está dando cuenta de que un solo servicio, como el de transferencias internas de dinero por teléfono móvil, no puede producir cargos por transacciones de los clientes de un monto suficiente como para respaldar a todas las empresas necesarias para mantener el canal de servicios. Nuestros estudios indican que la combinación de condiciones que determinaron el éxito de M-PESA es poco común y que los proveedores de servicios en otros mercados deben encontrar soluciones nuevas para problemas singulares[20].

Para ilustrar esto se ha preparado un estudio de caso en el que se plantean dos interrogantes. Primero, ¿cómo sería M-PESA si no tuviera un número tan grande de clientes registrados, sino un número más semejante al número medio de clientes de otros servicios de banca sin sucursales? Se estudiaron otros siete servicios para los que se dispone de buenos datos, a saber: Banco Postal (Brasil), FINO (India), GCash (Filipinas), M-PESA (Tanzanía), Smart Money (Filipinas), WING (Camboya), y WIZZIT (Sudáfrica). Estos servicios tienen un promedio de 5,2 millones de usuarios registrados, número que aun es grande pero considerablemente inferior al de los 13 millones de usuarios registrados de M-PESA en Kenya. Este número más bajo se aplicó para ver cómo sería la torta de ingresos de M-PESA en Kenya con este nivel más bajo de captación de clientes. ¿Todavía hay suficientes ingresos para satisfacer a todos los participantes en la cadena de suministro?

En la primera hipótesis, M-PESA en Kenya genera alrededor de US$4,7 millones mensuales para toda la cadena de suministro, y el agente típico gana ingresos brutos de US$250 mensuales, monto que sigue siendo muy importante. La mayoría de los comerciantes encontraría redituable administrar una agencia de M-PESA a este nivel. En otras palabras, aun con muchos menos clientes, M-PESA en Kenya aun sería de interés para todos los involucrados en la actividad.

Pero, ¿cómo sería M-PESA no solo con un número total reducido de clientes, sino si otros puntos principales de referencia se redujeran a niveles más comunes en otros servicios de banca sin sucursales? Para esta segunda hipótesis se cambiaron dos factores, a saber: el porcentaje de clientes que son activos (del 70% al promedio del 53% en otros

[20] Véase en Heyer y Mas (2009) un análisis más completo de los factores ambientales y nacionales peculiares que han influido en el éxito de M-PESA.

Cuadro 9

SUPUESTOS DEL ESTUDIO DE CASOS		
VARIABLES	**M-PESA**	**TÍPICA**
Total de clientes	5 200 000	5 200 000
Porcentaje de clientes activos	70%	53%
Clientes activos	3 640 000	2 756 000
Agentes	6 700	6 700
Número medio de transacciones mensuales por cliente	5,3	2,0
INGRESOS		
Total de ingresos de la cadena de suministro	US$4 700 000	US$1 500 000
Transacciones diarias por agente	54	16
Ingresos brutos mensuales por agente	US$250	US$71

siete servicios de banca sin sucursales) y el número medio de transacciones que realizan (de 5,3 a 2 mensuales). En el cuadro 9, esta segunda hipótesis se denomina "típica".

El caso típico genera tan solo US$1,5 millones mensuales, que casi sin lugar a dudas es insuficiente para satisfacer a cualquier parte de la cadena de suministro y mucho menos a todas las partes. Para un OTM típico con 5,2 millones de suscriptores de voz, esto sería menos del 3% del total de ingresos de voz, muy distante de ser una innovación que cambie la situación[21]. En comparación, los ingresos de M-PESA ascendieron al 11% de los ingresos de Safaricom en la primera mitad del ejercicio de 2010–11, y se convirtió en la segunda fuente de ingresos, que superó al SMS (servicio de mensaje corto)[22]. Los agentes obtendrían ingresos brutos de solo US$71 mensuales, o US$2,73 diarios. Esto solo despertaría el interés de los pequeños comerciantes y dificultaría la contratación de cadenas minoristas como agentes por parte del proveedor. Todo agente que incurriera en costos de liquidez, personal o espacio, o que estuviera sujeto a robos, aunque sean pequeños, pronto llegaría a la conclusión de que la actividad no es redituable.

[21] Sobre la base de los ingresos medios por unidad de US$10 por suscriptor, que representan los ingresos medios por unidad de Wireless Intelligence en todos los mercados africanos entre mediados de 2009 y 2010. También se supone que el OTM puede suscribir el 100% de sus 5,2 millones de suscriptores de voz al servicio de transferencia de dinero por telefonía móvil, lo que es muy optimista.
[22] Véase Pickens (2010b).

En la actualidad la mayoría de los servicios de banca sin sucursales se parecen mucho más al caso típico que a M-PESA. De los 46 servicios de transferencia de dinero por telefonía móvil de África, solo cinco tienen más de 100 000 clientes registrados, por ejemplo (GSMA 2010). Y los datos indican que las tasas de actividad (porcentaje de clientes activos, número de transacciones mensuales) son aun más bajas que las utilizadas en el caso típico. La mayoría de los sistemas de banca sin sucursales no generan ingresos suficientes para satisfacer a todas las partes de la cadena de suministro. Esto da lugar al siguiente interrogante: sin una reacción de gran escala similar a la de los clientes de M-PESA, ¿cómo pueden los proveedores generar ingresos suficientes para repartir entre los agentes y administradores de redes? Las opciones encuadran en dos categorías, a saber:

- Los ingresos por transacciones pueden elevarse intensificando el uso y las fuentes de ingresos de la cadena de suministro
- La operación puede generar *ingresos* adicionales provenientes de la actividad básica de las empresas que administran la cadena de suministro.

Intensificación del uso del canal de banca sin sucursales

El caso típico se ajusta a la realidad común en muchos mercados hasta ahora; los clientes que no realizan transacciones con frecuencia no generan ingresos suficientes como para respaldar a la cadena de suministro. Y es menos probable que un solo servicio (por ejemplo, las transferencias de persona a persona) genere transacciones frecuentes. Un conjunto más amplio de servicios podría dar lugar a la realización de más transacciones generales y a más fuentes de ingresos.

Los proveedores de transacciones en los mercados relativamente bien establecidos de Kenya y Brasil están, de hecho, desarrollando nuevos servicios para sus canales existentes de banca sin sucursales. Por ejemplo, algunos bancos brasileños usan agentes para abrir cuentas bancarias y originar, desembolsar y cobrar pagos relativos a pequeños préstamos al consumidor. Los clientes realizan menos de estas transacciones que pagos de facturas y cuotas. Sin embargo, las transacciones relacionadas con cuentas y préstamos generan considerablemente más ingresos para los bancos, y esto se refleja en comisiones más altas para los agentes.

Asimismo, los clientes no son las únicas partes dispuestas a pagar por el uso del canal de banca sin sucursales. Terceros tal vez estén dispuestos a usar el canal u ofrecer servicios adicionales a clientes a través del canal. Por ejemplo, en muchos sistemas las empresas de servicios públicos pagan un cargo por permitir a los clientes pagar sus facturas o comprar servicios prepagados a los agentes o a través de sus teléfonos móviles. Los empleadores

tal vez paguen por usar las cuentas de los clientes para los depósitos automáticos de la nómina. En Brasil, el Gobierno usa la red de agentes de Caixa Econômica para desembolsar pagos de los Gobiernos a la población, como las pensiones y el respaldo a las redes de protección.

La economía de la cadena de suministro aumenta considerablemente cuando los servicios se agregan, las fuentes de ingresos se diversifican y el uso se intensifica. Para mostrar el impacto, estas características se agregaron al caso típico y luego los flujos financieros se modelaron como un caso mejorado.

En el gráfico 18 se presenta un ejemplo de cómo podría ser un perfil más activo de transacciones mensuales de clientes. Obsérvese que en este caso mejorado, los clientes realizan 5,3 transacciones por mes (la misma cantidad que realizan los clientes de M-PESA). En este caso mejorado, las transferencias de persona a persona siguen siendo modestas, pero los clientes ahora usan una variedad más amplia de tipos de transacciones como: depósitos automáticos de la nómina, depósitos de pensiones, transferencias de cuentas bancarias y depósitos en efectivo más frecuentes en los locales de los agentes. Ellos también retiran menos efectivo de sus cuentas móviles y en cambio lo usan para hacer compras, pagar facturas, realizar más transferencias de persona a persona y ahorrar pequeños saldos. Se supone que el proveedor reduce los cargos aplicables a los clientes en un 30% respecto de los cargos de M-PESA para alentar un mayor uso.

En este caso mejorado, la actividad genera un total de US$3,2 millones en ingresos mensuales, más del doble de los generados en un caso típico. Aunque los ingresos de los cargos por transacciones de los clientes son menores porque el cargo se redujo para alentar el uso, ello se compensa con el mayor uso del canal por parte de terceros. De hecho,

Gráfico 18: Perfiles de las transacciones, transacciones mensuales por cliente

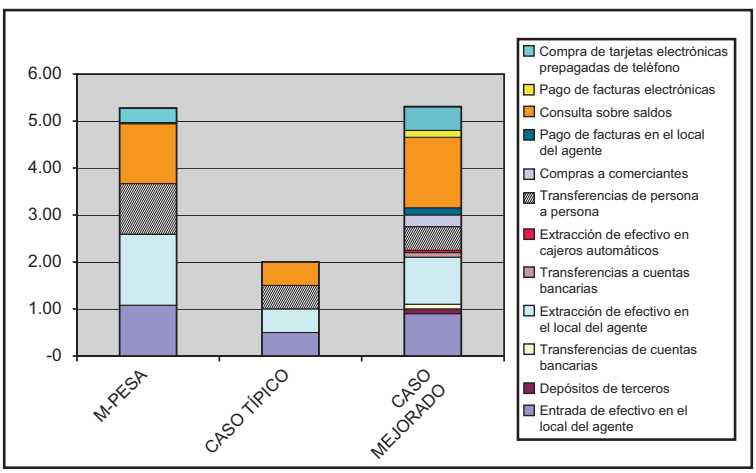
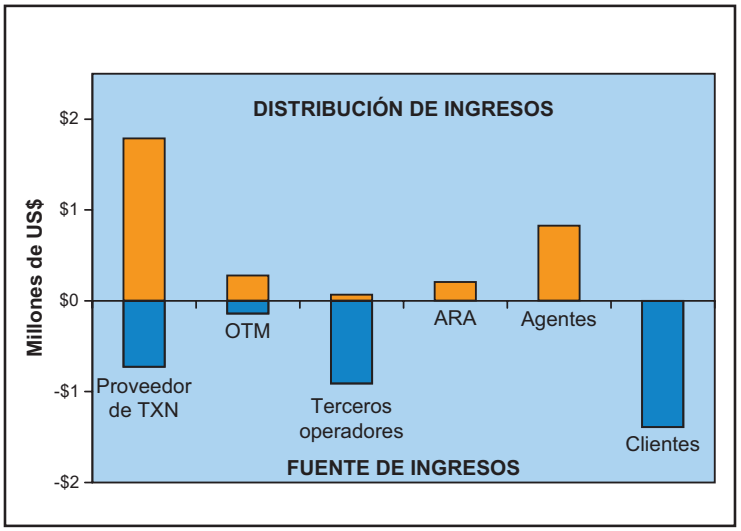


Gráfico 19: Caso mejorado: US$3,2 millones de ingresos



en el gráfico 19 se muestra cómo la mayor parte de los ingresos adicionales provienen de otras empresas de la cadena de suministro:

- Los empleadores[23] pagan por efectuar depósitos automáticos de la nómina
- El Gobierno paga un cargo para transferir los pagos a los beneficiarios de prestaciones de ayuda social
- Los comerciantes pagan un cargo de comerciante cuando los clientes efectúan compras
- El OTM paga al proveedor de transacciones una comisión por compras de tarjetas prepagadas de teléfono.
- El proveedor de transacciones paga al OTM por sesiones de transacciones de los clientes
- Los bancos pagan al proveedor de transacciones intereses sobre los saldos globales de efectos en cobranza.

Los agentes salen mucho más favorecidos en el caso mejorado, y ganan US$123, en comparación con US$71 en el caso típico. Sin embargo, este monto aun es considerablemente inferior a los US$250 mensuales que el de ingresos brutos de los agentes de M-PESA a este nivel de clientes, y tal vez no sea suficiente para atraer y retener a muchos agentes. Los ARA y otras empresas de la cadena de suministro también pueden requerir más ingresos. Ahora pasamos a la segunda opción que tienen los proveedores para incrementar los ingresos generales.

[23] Los empleadores, el Gobierno, los comerciantes y los bancos se clasifican como terceros operadores.

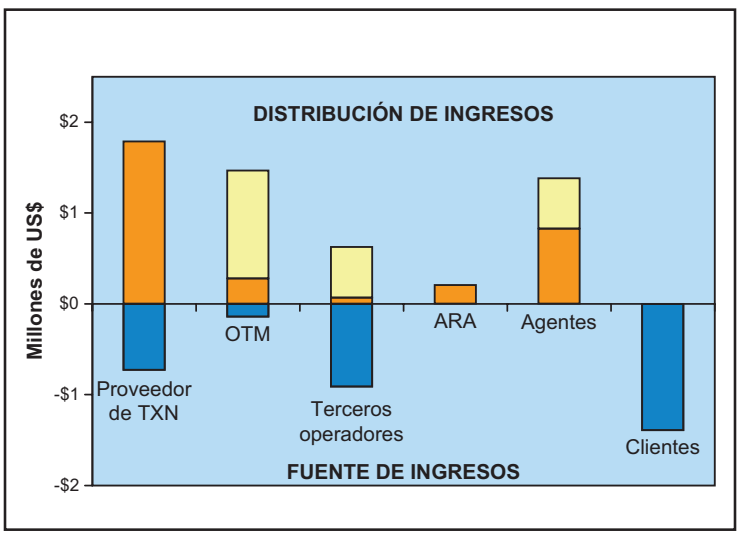
Beneficios para las actividades básicas de las empresas de la cadena de suministro

Las empresas que participan en la cadena de suministro de una banca sin sucursales pueden generar ingresos o ahorros de costos *en sus actividades básicas*. El volumen de este beneficio puede ser importante y en algunos casos puede ser un gran factor determinante de rentabilidad.

Los bancos brasileños y sus agentes centran su modelo de actividades en esta proposición. Los bancos usan sus redes de agentes principalmente para ahorrar en el costo de las transacciones de sucursales. Los comerciantes agentes comúnmente sacan pocas utilidades de las transacciones, pero obtienen más ingresos netos al vender mercancía a los clientes de la banca sin sucursales que concurren al negocio del agente para realizar una transacción (ventas provenientes del tráfico a pie). Los bancos también generan ingresos al actuar como intermediarios en los saldos de las cuentas de los clientes. El impacto de estas fuentes de ingresos provenientes de las actividades básicas en la operación mejorada se modela en el gráfico 20. Las columnas amarillas muestran los ingresos adicionales derivados de la actividad básica, que eleva el total de ingresos de la cadena de suministro a US$5,5 millones, el 71% más alto que los US$3,2 millones provenientes de aumentar solo el uso por parte de los clientes (gráfico 19).

En esta hipótesis, si tan solo el 10% de los clientes de la banca sin sucursales efectúa una compra de US$2 en el negocio todos los meses, el agente típico vería aumentar sus

Gráfico 20: Agregado de los beneficios de la actividad básica: US$5,5 millones de ingresos totales



ingresos totales mensuales en US$83. Los ingresos totales del agente aumentan en el 67%, a US$206 por mes.

Los bancos (terceros operadores) ganan US$555 000 mensuales con la actividad de intermediación en los saldos de cuentas[24]. El OTM también podría considerar que hay grandes beneficios para su actividad básica de voz. El cambio más evidente es una reducción de las comisiones de venta de tarjetas prepagadas de teléfono, si el OTM puede pagar una comisión más baja que la que paga actualmente por la distribución de dichas tarjetas. Esta ha sido la principal fuente de ingresos de las operaciones de banca móvil de Sudáfrica y Filipinas, por ejemplo.

Sin embargo, el OTM tiene un beneficio aun mayor por obtener si el servicio de transferencia de dinero por telefonía móvil aumenta los ingresos medios por usuario y reduce la rotación de suscriptores que tienen cuentas de billetera electrónica. Por ejemplo, en el caso mejorado, el OTM ahorra US$140 000 por mes con la reducción de las comisiones de las tarjetas prepagadas de teléfono en el 5%. El OTM también genera más de US$1 millón por mes sobre la base de supuestos modestos acerca de los ingresos medios por usuario y de reducción de la rotación. Un aumento de US$0,20 mensuales en el consumo de tarjetas prepagadas de teléfono por cada cliente activo de transferencia de dinero por telefonía móvil (alrededor del 5% en muchos mercados) genera US$500 000 mensuales de ventas adicionales de tarjetas prepagadas de teléfono. Y si tan solo el 5% de los clientes de transferencias de dinero por telefonía móvil representa a los suscriptores que el OTM habría perdido en virtud de la rotación, el OTM obtiene otros US550 000 de ventas de tarjetas prepagadas de teléfono[25].

La medición de estos beneficios básicos es el primer paso hacia su incorporación en la economía de la cadena de suministro de la banca sin sucursales. En Brasil, el reconocimiento de estos beneficios básicos ha sido la principal motivación de las empresas de la cadena de suministro, incluidos los agentes. Pero muchas empresas en otras cadenas de suministro calculan su rendimiento de la inversión exclusivamente sobre los ingresos directos por concepto de transacciones. Los beneficios del OTM asociados con el aumento de los ingresos medios por usuario y la reducción de la rotación merecen atención especial, en particular. Las autoridades máximas de los OTM que participaron

[24] Esto supone que el proveedor de transacciones deposita en un banco el saldo global de los efectos en cobranza, el banco paga al proveedor de transacciones el 3% anual sobre el saldo medio de efectos en cobranza, y el banco obtiene un rendimiento del 8% de la inversión del saldo de efectos en cobranza.

[25] Considérese que algunos OTM tienen tasas de rotación con otros proveedores de hasta el 5% mensual. A esta tasa, el 60% de la base de suscriptores rota todos los años. Por lo tanto, es muy modesto el supuesto de que se ha retenido el 5% de la base de clientes de la transferencia de dinero por telefonía móvil. El OTM también ahorraría costos de la adquisición de clientes, que no se han calculado en este ejemplo.

en el estudio del CGAP reconocen estos efectos[26]. Pero la mayoría de los OTM no ha podido calcular estos beneficios, algunas veces porque sus sistemas no están orientados al cálculo, pero con frecuencia porque los proveedores sencillamente no han estudiado la medición del efecto ni lo han documentado. Como tratan de ilustrarlo estas hipótesis financieras, estos tipos de beneficios para la actividad básica tal vez sean necesarios para que toda la cadena de suministro sea redituable.

Las oportunidades de optimizar los ingresos básicos varían por operación y mercado específico. Todas las empresas de la cadena de suministro probablemente estén en mejor posición para identificar las maneras de mejorar su actividad básica. Sin embargo, el proveedor que dirige la actividad de banca sin sucursales debería alentar a la demás empresas a hacer su propio análisis interno y a presentar la justificación proporcionando sus propios cálculos.

[26] Véase Baba (2010).

Segunda parte: Establecimiento de una red de agentes

En la Primera parte de esta guía se han analizado los aspectos económicos del servicio de banca sin sucursales, concentrándose en particular en comprender los elementos clave de la justificación comercial de los agentes, en la función que desempeñan los administradores de redes de agentes (ARA) y en la distribución de ingresos a lo largo de la cadena de suministro (incluidas opciones para potenciar los ingresos generales). La Segunda parte se centra en los desafíos operativos del establecimiento (capítulo 4) y administración (capítulo 5) de una red de agentes.

4. Estructuración de una red de agentes

En este capítulo se presentan tres enfoques para la estructuración de redes de agentes. Pueden establecerse mediante la creación de una asociación con: 1) cadenas minoristas en las que una entidad corporativa es propietaria de muchos puntos de venta y los administra, 2) empresas de distribución que venden bienes de consumo al por mayor, a menudo a nivel nacional, y 3) comerciantes individuales, con frecuencia empresas de propiedad familiar. Cada uno de estos enfoques ofrece a los proveedores de banca sin sucursales diversos grados de disponibilidad operativa, alcance y control.

En la sección 4.3 se recurre a las cambiantes estructura y estrategia que aplica M-PESA en la administración de agentes para ilustrar la flexibilidad que se precisa a la hora de dar respuesta a las variables demandas de agentes y clientes.

4.1. Tres estructuras de red de agentes

Los proveedores disponen de tres opciones para conseguir comerciantes que actúen como agentes. Aunque muchos servicios acaban estructurando su red de agentes en torno a varios tipos de comerciantes, algunos servicios empiezan con un planteamiento predominante. Estas son las tres opciones:

1. **Utilizar cadenas minoristas existentes**. El proveedor llega a un acuerdo con una empresa que administra varios puntos de venta al por menor. Puede tratarse de una cadena de tiendas de comestibles o de gasolineras, pero también puede tratarse de otro tipo de cadenas con muchos puntos de venta, tales como oficinas de correos o instituciones microfinancieras. La administración de la red es la sede central del socio minorista, y los puntos de venta actúan como agentes. Habitualmente, la central ya se ocupa de la administración de efectivo y del control de calidad al realizar el seguimiento de los puntos de venta para sus productos existentes. Entre los ejemplos de este enfoque figuran el uso que hace Bradesco de las oficinas de correo brasileñas (Banco Postal) y Pão de Açucar (supermercado), y la asociación de Orange con instituciones microfinancieras en Malí.
2. **Potenciar un sistema de distribución al por mayor**. En todos los países hay sistemas consolidados de distribución para la venta de bienes de consumo. La mayor parte de las tarjetas prepagadas de teléfono no se vende en negocios minoristas administrados por operadores de telefonía móvil (OTM), de los que también son propietarios, sino

en minoristas independientes que pueden encontrarse por todo el país. Sus distribuidores (pero también de otros muchos productos, como jabón o aceite de cocina) tienen relaciones con muchos minoristas que venden productos diversos. Estos distribuidores pueden actuar como administradores de redes de agentes que gestionan a los minoristas (es decir, los agentes) de su red[27]. Los distribuidores pueden estar conectados a muchos más puntos de venta que en la opción de cadenas de minoristas que se acaba de describir, pero su control es mucho menor. Tanto la estructura 1 como la 2 potencian sistemas existentes, pero la diferencia clave entre ambas reside en que los minoristas de la estructura 2 son de propiedad y funcionamiento independiente, mientras que los de la estructura 1 forman parte de una cadena de minoristas cuya propiedad y funcionamiento están centralizados. M-PESA aplicó la estructura 1 en los inicios de su red de agentes con concesionarios y minoristas de tarjetas prepagadas de teléfono de Safaricom. Algunas operaciones empezaron con esta estrategia (por ejemplo, M-PESA de Vodafone en Tanzanía, y ZAP de Zain en varios países africanos) pero luego se hicieron cambios. La venta de servicios de transferencia de dinero por telefonía móvil es muy distinta de la venta de tarjetas prepagadas de teléfono, y la potenciación de los sistemas de distribución precisa de una capacitación y supervisión intensivas. En el recuadro 4 se destacan las dificultades que hubo de enfrentar EKO a la hora de fortalecer el sistema de distribución de Airtel.

3. **Establecer desde cero una red con tiendas individuales**. Mediante este enfoque, los proveedores establecen una red de agentes uno por uno, habitualmente con el apoyo de uno o más administradores de redes de agentes. Algunos de estos administradores acaban siendo propietarios de algunos de los puntos de venta. Por ejemplo, muchos agregadores de M-PESA administran algunos puntos de venta al tiempo que son propietarios de otros. Telecom Service en Brasil, WING en Camboya y M-PESA usan este modelo de establecimiento de una red desde cero.

Recuadro 4: Enseñanzas de la asociación EKO-Airtel

En 2008 se asociaron el mayor operador de redes móviles en India (Airtel) y una empresa de nueva creación proveedora de tecnología para sistemas de banca móvil (EKO). Airtel ofreció potenciar su enorme red minorista y de distribución hasta

(continua)

[27] Algunas empresas de bienes de consumo de circulación rápida tienen contratos de exclusividad con sus concesionarios/distribuidores y no desean que manejen líneas de negocio adicionales. Esto podría limitar las opciones disponibles.

convertirla en una red de agentes para EKO. EKO utilizaría la red minorista y de distribución de la que disponía Airtel para crecer con mucha más rapidez de lo que nunca podría haber logrado por sí sola. El empeño compartido de establecer la red de agentes decayó aproximadamente un año y medio después, y EKO quedó con unas decenas de minoristas de Airtel que vendían su producto. Las hipótesis iniciales de ambas partes, según las cuales podría desarrollarse un nuevo servicio a través de un canal de distribución existente, no llegaron a materializarse con facilidad. Concretamente se presentaron las siguientes dificultades:

1. Airtel no contrató personal de ventas especializado para este nuevo producto; a los objetivos que ya tenían los empleados que había, les añadieron los objetivos adicionales del nuevo producto.
2. Hubo una estrategia específica de apoyo a los agentes que tenían que vender el producto a los clientes.
3. Se escogió a los minoristas y distribuidores de más éxito para poner a prueba el producto de EKO, pero estos ya estaban obteniendo unos beneficios sustanciales y el incentivo para invertir tiempo en un producto nuevo y arriesgado era escaso.
4. Los distribuidores no contrataron personal especializado que se ocupase de las necesidades de efectivo de los agentes y de realizar otras tareas de supervisión.

Resulta tentador pensar que la potenciación de un sistema de distribución existente puede ser tan sencilla como girar una llave para poner en marcha un motor, y limitarse a añadir a otros productos introducidos por este canal el producto de transferencia de dinero por telefonía móvil. Pero el establecimiento de redes de distribución no es una tarea sencilla para cualquier producto, y prestar servicios de transferencia de dinero por telefonía móvil es muy distinto de distribuir tarjetas prepagadas de teléfono. La administración de un servicio de transferencia de dinero por telefonía móvil precisa de unas practicas de venta y supervisión más activas, al menos en sus inicios. Si los OTM pretenden utilizar sus sistemas de distribución para vender un producto de banca móvil, tienen que invertir en un canal de ventas especializado y exclusivo para la administración del producto, y no limitarse a agregarlo al canal de ventas existente.

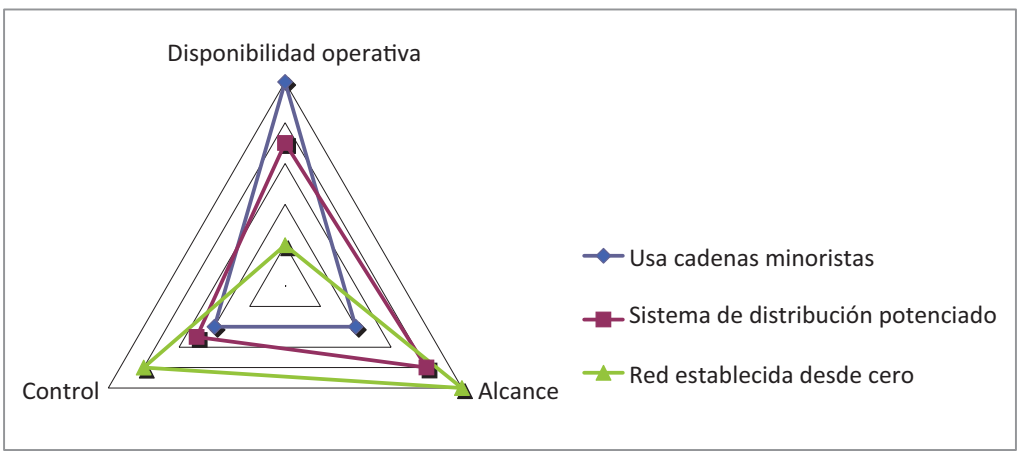
En la actualidad, EKO está intentando establecer una red de agentes desde cero, y Airtel ha establecido un equipo de comercio vía móvil que está analizando nuevos enfoques y asociaciones.

4.2. Efectos de la estructura sobre el servicio general

Cada una de las tres estructuras de red descritas en la sección 4.1 tiene efectos diferentes en lo que respecta a la disponibilidad operativa, alcance y control en la actividad de la banca sin sucursales. La disponibilidad operativa son los sistemas y procesos que tiene que haber en funcionamiento antes de que pueda llevarse a cabo con éxito el lanzamiento de un servicio. La disponibilidad operativa supone sistemas de contratación, capacitación y gestión informática, y de traslado de efectivo con garantías de seguridad. La disponibilidad operativa tiene un efecto enorme sobre el grado de rapidez con que una red puede establecerse y empezar a funcionar. El alcance hace referencia a la cantidad y ubicación de los puntos de venta. Por último, el control indica el grado de autoridad o de influencia que el proveedor tiene sobre la red en su conjunto y sobre los agentes. En el gráfico 21 se comparan los tres tipos de estructura frente a estas tres variables.

El gráfico 21 pone de manifiesto que cada una de las tres opciones tiene contrapartidas. En lo que respecta a la disponibilidad operativa, el uso de cadenas minoristas (por ejemplo tiendas del tipo 7-Eleven) puede ser el modo más sencillo para empezar. Las cadenas establecidas ya disponen de todas las estructuras necesarias, tales como tecnología informática, personal para la administración de fondos y medios de supervisión. El proceso de selección del agente se simplifica, y la red se puede "poner en marcha" con rapidez. Los sistemas de distribución (como por ejemplo los de bienes de consumo de circulación rápida o de tarjetas prepagadas de teléfono) disponen ya de algunos procesos, como los de administración de fondos. Sin embargo, los proveedores tienen que trabajar con los distribuidores para asegurarse de que estos procesos se adaptan al nuevo producto de banca sin sucursales y que se selecciona y capacita a los agentes apropiados.

Gráfico 21: Tres tipos de estructura de red, según su disponibilidad, alcance y control



Por último, el establecimiento de una red desde cero requiere mucho tiempo porque hay que desarrollar cada uno de sus procesos y sistemas.

El establecimiento de una red desde cero puede ofrecer el alcance más amplio en el curso del tiempo, aunque se produce con lentitud. Ello se debe a que el proveedor cuenta con la posibilidad de incorporar a propietarios de comercios para que actúen como agentes, pudiéndose encontrar pequeños minoristas en prácticamente cualquier comunidad de la mayoría de países. Aunque el uso de redes existentes significa que en un plazo breve se puede disponer de varios puntos de venta, puede que este enfoque ofrezca el menor alcance a lo largo del tiempo[28]. Las cadenas minoristas tienen una cantidad determinada de puntos de venta, y no es muy probable que vayan a agregar más para el agente de banca sin sucursales. Además, los puntos de venta minoristas suelen encontrarse en áreas urbanas de clase media, mientras que los comercios de carácter informal son los que predominan en zonas rurales y en áreas urbanas más pobres.

Un sistema de distribución existente ofrece un alcance mucho más amplio. Prácticamente en cada pequeña localidad de todos los países hay un sistema de distribución de tarjetas prepagadas de teléfono o de bienes de consumo de circulación rápida. Los proveedores han de considerar cuál debe ser el alcance de la red que pueda hacer que funcione su producto. Por ejemplo, un servicio que ofrezca el envío de fondos a nivel nacional precisará de agentes tanto en las localidades "remitentes" (por lo general en áreas urbanas) como en las "receptoras" (habitualmente en áreas rurales). Sin embargo, un servicio centrado en el pago de facturas puede empezar con un alcance geográfico menor, por ejemplo en una única zona urbana.

Los proveedores bien pueden renunciar a cierto grado de control con el fin de conseguir de forma inmediata alcance o disponibilidad operativa. Los puntos individuales de venta de una red posiblemente estarán perfectamente controlados por su central, y cuestiones como la marca y el seguimiento de la actividad estarán rigurosamente administradas. Sin embargo, el control o influencia que el proveedor tiene sobre la red es escaso porque el producto de banca sin sucursales es uno más de entre los cientos de productos distintos que se venden en ella. Además, una vez se ha integrado correctamente el servicio en la red, esta ejerce una posición de poder. Por ejemplo, en 2009, el servicio postal de Brasil (Correios) consiguió negociar con Bradesco un 60% de incremento en las comisiones en el país por sus operaciones con el Banco Postal. Además, la influencia del proveedor sobre los comerciales que interactúan directamente con los clientes es escasa: capacidad limitada para proporcionarles bonificaciones o incentivos especiales por captación de cliente y capacidad

[28] Brasil es una excepción notable, pues hay repartidas por todo el país —incluidas zonas rurales y pobres— 6000 oficinas de correos y casi 10 000 de lotería que actúan como agentes de banca.

limitada para formarlos o supervisarlos. Los proveedores pueden tener más control sobre los sistemas de distribución existentes y gestionar cuestiones como la capacitación y las comisiones. Sin embargo, si los distribuidores no dan prioridad a este negocio, los minoristas tampoco le dedicarán recursos. El establecimiento de una red desde cero aporta a los proveedores el máximo grado de control sobre la selección de agentes, la capacitación y las comisiones. La capacidad de negociación de los agentes a pequeña escala es limitada. No obstante, si los agentes no encuentran suficientemente favorables las condiciones, pueden marcharse con mayor facilidad que los agentes de las otras dos estructuras.

Decidir qué estructura utilizar dependerá del mercado, de los recursos internos del proveedor y de los productos. Por ejemplo, si al mercado se están incorporando otros competidores y la rapidez se convierte en un factor esencial, los proveedores posiblemente se sentirán atraídos por el uso de una cadena minorista existente. Si la presión del tiempo no es tan intensa, los proveedores podrían optar por una vía más lenta y establecer una red de agentes desde cero sobre la que en última instancia dispondrán de un control mucho mayor. Si el servicio es muy nuevo y el proveedor dispone de recursos de comercialización escasos (como en el caso de EKO y FINO en India), se inclinará por agentes que tengan una buena capacitación y una motivación directa para la captación de clientes. Si el producto es popular y conocido, los proveedores pueden decidirse sencillamente por puntos de venta en los que se pueda vender el producto sin la necesidad de personal comercial.

Otras dos variables importantes son la calidad y el costo. Los proveedores quieren a agentes de la máxima calidad, que presten un buen servicio al cliente, que mantengan unos niveles de liquidez adecuados y que estén motivados para vender el producto. Por un lado, las redes existentes están controladas rigurosamente, con supervisores disponibles en todo momento para realizar tareas de seguimiento y solución de problemas. La administración de fondos no tiene que ser un problema. Sin embargo, los empleados que trabajan en redes de establecimientos como supermercados u oficinas postales no están acostumbrados a vender un servicio o a interactuar con los clientes con el nivel que podría requerirse: se limitan a realizar transacciones. Asimismo, los proveedores no pueden pagar comisiones directamente al personal que trabaja de cara al cliente para motivarlo. La dificultad de realizar el seguimiento de la actividad de los agentes a pequeña escala puede ser mayor y se pueden presentar problemas con la administración de fondos, pero su motivación para vender el producto también puede ser superior.

La utilización de redes existentes habitualmente es la opción más cara desde el punto de vista de comisión por transacción. Por ejemplo, a Correios, que opera el Banco Postal en Brasil, se le abona US$0,97 por transacción, una de las comisiones más elevadas de cualquier país. Sin embargo, el mismo banco que paga esa suma —Bradesco— abona a sus agentes independientes a pequeña escala únicamente $0,10 por transacción. A primera

vista, el uso de redes existentes es mucho más caro. Sin embargo, hay que contar la historia completa. Correios asume la inmensa mayoría del resto de costos: capacitación del personal, seguimiento de la calidad y traslado de efectivo en muchas partes del país. Así pues, aparte de la comisión, el Banco Postal no supone muchos gastos sustanciales para Bradesco. Por otra parte, Bradesco necesita contratar a otra empresa para que administre a sus agentes independientes. Necesita gastar más recursos internos para la capacitación y supervisión de estos agentes. La enseñanza que puede extraerse de todo esto es que, al comparar las tres estructuras, los proveedores deben tener en cuenta todos los costos.

4.3. Ejemplo: La cambiante estructura de M-PESA con el tiempo

La experiencia de M-PESA pone de manifiesto el carácter dinámico de la actividad de los agentes y el modo en que las estructuras de red cambian con el tiempo. Es también un ejemplo de la flexibilidad que hace falta para asegurar que las redes de agentes crezcan en consonancia con el ritmo de captación de clientes, al tiempo que se mantiene una justificación comercial viable para los agentes. M-PESA ha atravesado tres fases distintas en relación con la selección y el control de agentes. La continuada evolución de su estrategia de administración de la red es uno de los principales motivos por los que en la actualidad M-PESA dispone de una red de agentes rigurosamente controlada que ofrece una plena satisfacción del cliente.

Primera fase (marzo a diciembre de 2007): Cuando M-PESA comenzó su andadura en marzo de 2007, Safaricom seleccionó a 400 de sus mayores distribuidores de tarjetas prepagadas de teléfono para que actuasen como agentes. A los pocos meses, Safaricom emprendió también una agresiva campaña de mercadotecnia y captación de clientes. La iniciativa tuvo éxito y, en diciembre de 2007, Safaricom ya había conseguido 1200 agentes. Estos eran en su mayoría grandes concesionarios de tarjetas prepagadas de teléfono de Safaricom con al menos 10 puntos de venta en áreas rurales y urbanas. A principios de 2008, Safaricom empezó a permitir que concesionarios de tarjetas prepagadas de menor tamaño se incorporasen como agentes, manteniendo una relación contractual directa con todos sus agentes. Durante este período, Safaricom contrató a la empresa keniana de mercadotecnia Top Image con el fin de que le ayudase a capacitar a los agentes y a supervisar el cumplimiento de las disposiciones en materia de administración de fondos, señalización y cuestiones afines concernientes a la experiencia del cliente.

Segunda fase (principios de 2008 hasta fines de 2009): A principios de 2008, Safaricom tuvo conocimiento de que un creciente número de agentes estaba subcontratando su actividad con terceros y permitiéndoles operar al amparo del convenio de M-PESA para agentes, reteniendo por lo general entre el 20% y 30% de las comisiones del agente subcontratado. Emprendedores con varios subagentes empezaron a autodenominarse “agregadores”.

Este arreglo evolucionó en buena medida para adaptarlo a los comerciantes que no podían cumplir los criterios que Safaricom requería para sus agentes pero que deseaban actuar como tales. M-PESA se benefició de este acuerdo espontáneo, pues la red de agentes se amplió con gran rapidez para incluir a una gran variedad de minoristas.

Según parece, Safaricom permitió que esto ocurriera con su aprobación tácita, dado que para ella era motivo de preocupación la posibilidad de perder agentes en favor del servicio competidor ZAP de Zain. Los puntos de venta de los agentes de M-PESA crecieron hasta superar los 10 000, correspondiendo a los subagentes más del 50% del volumen de actividad. A medida que aumentaba el número de puntos de venta, Top Image empezó a desempeñar una función cada vez más importante en el control de la calidad de la floreciente red. Conforme se incorporaban más agentes de menor tamaño, surgió la necesidad de adoptar más medios y más sencillos para que los agentes pudieran realizar operaciones de cambio de valor efectivo y electrónico; Safaricom empezó a usar bancos como superagentes para realizar este servicio para los agentes, por un pago de un 1% por parte de Safaricom.

Sin embargo, debido a que las relaciones agente-subagente se negociaban en privado, buena parte de la red de agentes quedaba al margen de la supervisión o control directos de Safaricom. El arreglo derivó en problemas sobre el nivel de valor electrónico suficiente, el aspecto y estilo del punto de venta y la capacitación de los dependientes de los comercios en cuestiones como la aplicación de procedimientos contra el lavado de dinero. Todo ello generó riesgos para la marca M-PESA y, por extensión, para la marca Safaricom. Además, algunos agregadores se estaban aprovechando de los subagentes cobrándoles en ocasiones hasta un 50% en comisiones. A mediados de 2009, Safaricom decidió que había que cambiar.

Tercera fase (finales de 2009 hasta mediados de 2010): En esta tercera fase, Safaricom ejerció mayor control sobre su red de agentes. Reconoció oficialmente la condición de los agregados, fijó un tope del 20% sobre la porción que podían retener de las comisiones de los subagentes, y anunció que se les exigiría que adoptasen una función activa en la capacitación y supervisión de sus subagentes. Top Image y otras empresas contratadas al efecto siguen desempeñando una importante función en la capacitación y supervisión de los agentes. Con el paso del tiempo, no obstante, los agregadores pueden asumir algo más esta función. Safaricom también adoptó medidas que en su momento podrían suponer la completa desaparición de la condición de subagente, al anunciar que estos deben establecer una relación contractual directa con Safaricom. Si bien esto significa que Safaricom asume más trabajo, la enorme variedad de tipos de reparto de comisiones entre agregador y agente suponía una fuente de insatisfacción para los segundos, y M-PESA sabe que tiene que supervisar a los agentes para asegurar una plena satisfacción del cliente. M-PESA también empezó a supervisar a los agentes con más detenimiento con la idea de deshacerse de los que no cumplían los requisitos mínimos. El número de agentes de M-PESA ha seguido aumentando, y ahora supera los 21 000.

5. Administración de agentes

Este capítulo consta de seis secciones, en las que se orienta a los proveedores en el proceso de selección y administración de agentes:

5.1 ***Selección de agentes.*** *Los proveedores deben analizar en detalle las cualidades que necesitan que los agentes posean en función del servicio y de lo que se les pedirá hacer. Los proveedores deben equilibrar el proceso de solicitud de forma que pueda seleccionarse adecuadamente a los posibles agentes y sin que sea excesivamente prolongado.*

5.2 ***Poner en marcha a los agentes.*** *Los proveedores deben redactar los contratos para los agentes, decidir quién instalará y realizará el mantenimiento del equipo, y asegurarse de que los agentes están correctamente capacitados.*

5.3 ***Remuneración de los agentes.*** *Además de determinar la retribución general de los agentes, los proveedores han de responder al menos cinco preguntas sobre el modo en que se les pagará.*

5.4 ***Administración de fondos.*** *Los proveedores tienen que determinar quién aporta el capital para el servicio y cómo se llevará a cabo la tarea fundamental (pero cara y que requiere mucho tiempo) de reequilibrar las existencias de efectivo y de valor electrónico.*

5.5 ***Supervisión y administración permanentes.*** *Una supervisión efectiva es esencial para garantizar una plena satisfacción del cliente.*

5.6 ***Reducir los efectos de robos, fraudes y abusos.*** *Los proveedores tienen que ser conscientes de las vulnerabilidades de su servicio y encontrar métodos para reducirlas al mínimo.*

Los proveedores, junto con sus administradores de redes de agentes, deben decidir cuáles serán los procedimientos de selección, capacitación y supervisión de los agentes. Se trata de un proceso iterativo, y las estrategias óptimas que podrán usar los proveedores surgirán con el tiempo a medida que comprueben qué es lo que funciona en su mercado. Este capítulo orienta al lector a través de seis cuestiones clave utilizando diversos ejemplos en los que se destacan las opciones disponibles.

5.1. Selección de agentes

Una vez los proveedores han elegido su servicio básico y su cliente objetivo, tienen que considerar los atributos que necesitan en los agentes. En la fase de diseño, la consideración

estratégica sobre qué agentes deben seleccionarse se realiza en paralelo a las decisiones sobre la fuente y la distribución de los ingresos.

Qué buscar en un posible agente

Los proveedores deben considerar cuidadosamente las cualidades que deben tener sus agentes. Esto reviste especial importancia en la fase de lanzamiento del servicio, cuando los agentes iniciales tienen que vender el servicio y representar la marca ante clientes que no han tenido nunca una experiencia de banca sin sucursales. Conforme a lo señalado en el capítulo 4, hay que seleccionar a los agentes de la banca sin sucursales con mucho más cuidado que a los posibles comerciantes que venden productos como tarjetas prepagadas de teléfono.

Aparte de los criterios técnicos cuantificables, los agentes (especialmente los seleccionados para la fase de lanzamiento) deben estar deseosos de ampliar su actividad y entusiasmados con el concepto del producto. Los administradores de redes de agentes con conocimientos y contactos locales deberían desempeñar una función clave en la selección de los agentes. En el cuadro 10 se enumeran las nueve cualidades que se alienta a los proveedores a incorporar en sus procesos de selección de posibles agentes.

Los proveedores deben desarrollar su propio sistema de selección de agentes en función de las cualidades que más importantes consideren para su mercado. En primer lugar

Cuadro 10: Cualidades que hay que buscar en posibles agentes

CUALIDAD	DESCRIPCIÓN
1. Capacidad para mantener existencias suficientes tanto de efectivo como de valor electrónico.	La mayoría de los proveedores establecen unas cantidades mínimas de existencias de efectivo y de valor electrónico que sus agentes deben mantener. Los proveedores tienen que desarrollar un método para valorar el nivel de capital de trabajo del comerciante en un momento dado. En algunos países, los comerciantes no son proclives a revelar esta información y, por consiguiente, los proveedores deben disponer de un indicador sustitutivo mediante el que determinar si un comerciante dispone de capital de trabajo suficiente para mantener saldos de efectivo y de valor electrónico. Esto no será aplicable en todos los casos; por ejemplo, los agentes brasileños no trabajan con existencias de valor electrónico.

(continua)

Cuadro 10: Cualidades que hay que buscar en posibles agentes (*continua*)

CUALIDAD	DESCRIPCIÓN
2. El perfil del cliente se ajusta al cliente objetivo.	Los comerciantes con abundantes reservas de efectivo y establecimientos dotados de grandes medidas de seguridad pueden no estar interesados en el cliente objetivo del servicio. Las tiendas minoristas de centros comerciales opulentos pueden no desear ofrecer un servicio que podría atraer a clientes de ingresos reducidos. Lo ideal es que la actual base de clientes del comerciante coincida con la de los clientes objetivo del servicio, de forma que el comerciante pueda concentrarse en la conversión de los clientes existentes.
3. Edad, nivel educativo y experiencia del propietario.	La edad del propietario, su nivel educativo y experiencia (número de años en el negocio) son indicadores del grado de madurez y aptitud para tomar las decisiones adecuadas sobre la mejor combinación de productos para el negocio.
4. Ubicación estratégica.	El comercio debe encontrarse en una ubicación concurrida y de mucho tránsito, como mercados, proximidades de una estación de autobuses u otro tipo de lugar en el que se congreguen personas. Este factor maximiza el impacto de la marca y su perfil de comercialización y ofrece las mejores oportunidades para el éxito. Además, los proveedores deben conjugar los puntos de venta del agente con el servicio básico. Si el servicio básico es un producto para la transferencia de fondos, los agentes deben estar ubicados estratégicamente en las proximidades de los "remitentes" y los "receptores" en la línea de los corredores de envío de remesas.
5. Proximidad a bancos/cajeros automáticos.	Si se espera que los agentes realicen ellos mismos el reequilibrio de las existencias de efectivo y de valor electrónico, la proximidad a una sucursal bancaria o a un cajero automático constituirá una gran ventaja. Ello les supone una reducción del tiempo y costo del transporte de efectivo, facilitando su predisposición a continuar con el negocio. Esto puede no ser práctico en las zonas rurales, pero debe tenerse en cuenta en las áreas urbanas.
6. Confianza de la comunidad.	Los agentes desempeñan una función central a la hora de persuadir a posibles clientes de que el nuevo servicio es digno de crédito y confianza. Siendo así, también debe poderse confiar en ellos. A través de conversaciones con miembros de la comunidad, los administradores de redes de agentes deben conocer al comerciante y cuál es su reputación, como también deben considerar cuánto tiempo lleva funcionando el establecimiento en el lugar. En India, FINO realiza visitas a los consejos de las aldeas para pedirles su recomendación sobre posibles agentes, dado que la confianza de la comunidad reviste especial importancia en el contexto rural del país.

(continua)

Cuadro 10: Cualidades que hay que buscar en posibles agentes (*continua*)

CUALIDAD	DESCRIPCIÓN
7. Actividad del comercio.	Lo ideal es que el nivel de actividad del comercio en un momento dado sea equiparable a la actividad prevista para un producto de banca sin sucursales. Un indicador importante es el promedio de tiempo que cada cliente pasa en el punto de servicio. Si el cliente se limita a adquirir una tarjeta prepagada de teléfono o una Coca-Cola™, el tiempo que pase en el punto de servicio será probablemente inferior a un minuto, lo que deja poco tiempo para conversar con él sobre el producto de banca sin sucursales. Algunos de estos comerciantes pueden no estar dispuestos a explicar nada a los clientes o a vender activamente ningún producto. Sin embargo, si el comercio en cuestión es una farmacia y el cliente hace alguna pregunta sobre posibles fármacos, el tiempo de servicio podría ser de varios minutos y este establecimiento podría llegar a ser un mejor agente. Otro indicador que hay que tener en cuenta es el actual tráfico de clientes. Debe haber un tráfico considerable de clientes para que exista una base regular de posibles clientes. De otro lado, si el comercio está siempre a rebosar de clientes, el propietario podría no tener demasiado interés en invertir en un nuevo producto temporalmente intensivo.
8. Personal alfabetizado.	El personal que atiende el comercio desempeña una función clave a la hora de ayudar a los clientes a utilizar un nuevo producto y a rellenar formularios de seguimiento o de otro tipo. El personal debe estar alfabetizado y manejarse bien con la aritmética.
9. Motivación y buena disposición de los comerciantes hacia el nuevo producto.	Es fundamental que el comerciante muestre un entusiasmo personal por el nuevo producto y crea en el concepto. Los comerciantes que se unen a la red porque se sienten presionados por sus distribuidores, pero carecen de interés personal en el producto, muy posiblemente acabarán abandonándolo con rapidez. Esta es una cualidad difícil de determinar, pero los comerciantes deberían mostrarse dispuestos a asistir a reuniones y sesiones de capacitación para garantizar un lanzamiento del producto satisfactorio.

deben conocer al comerciante en su propio mercado: su volumen de negocio, promedio de beneficio y la disponibilidad de otras líneas lucrativas de negocio. No se pueden elaborar criterios de selección de agentes hasta que se conocen las oportunidades y desafíos singulares de cada comerciante en su entorno de mercado. En el anexo 2 se proporcionan dos modelos de cuestionario para entrevistar comerciantes.

Recuadro 5: El sistema de EKO para el puntaje de agentes

En India, EKO elaboró una herramienta de puntaje para valorar cuantitativamente y con facilidad a posibles agentes, y clasificar a los de mayor potencial. En la herramienta se emplean 13 criterios (por ejemplo, edad, nivel educativo, ubicación del comercio, etc.) y se aplica un sistema de puntaje distinto (que oscilan entre el 0 y el 4) dependiendo de que la tienda se encuentre en una ubicación rural o urbana. Por ejemplo, uno de los criterios es el tráfico de clientes. El puntaje que se asigna a los posibles agentes es bajo si en la tienda hay mucha gente o si está casi vacía: más de 300 clientes por día o menos de 50. El puntaje que se asigna es mediano si el número de clientes oscila entre 51 y 150 clientes diarios, y elevado si el tráfico de clientes es el óptimo, entre 151 y 300 clientes por día.

Proceso de solicitud del agente

Durante el proceso de solicitud del agente, los proveedores recopilan información sobre el candidato antes de adoptar la decisión de contratar. Los proveedores buscan información exhaustiva (como extractos bancarios y estados financieros semestrales) pero los posibles agentes pueden descubrir que aportar información con ese grado de detalle presenta dificultades y resulta caro. Los proveedores tienen que comprender que es importante conseguir agentes a la mayor brevedad posible y que no deben fijar el listón tan alto que solo los comerciantes acomodados puedan reunir los requisitos que se exigen. Por el contrario, si el proceso es demasiado fácil y rápido, los proveedores pueden acabar captando agentes que no se toman en serio el negocio. Cuando ZAP de Zain estableció por primera vez una red de agentes en Kenya, puso el listón demasiado bajo para los posibles agentes (existencias en valor electrónico por un monto de US$60 y exención de licencia comercial). El resultado fue que adquirió con gran rapidez una enorme red de agentes, pero en su mayoría carecían de capital suficiente y lo que buscaban era conseguir un beneficio a corto plazo más que comprometerse con una estrategia de desarrollo comercial a largo plazo. Un buen proceso de solicitud ha de ser lo suficientemente riguroso como para dejar fuera de la selección a quienes no se muestren verdaderamente motivados, pero lo bastante flexible como para proporcionar a los agentes de áreas de bajo ingreso buenas oportunidades de alcanzar el éxito.

En el recuadro 6 se enumeran los documentos que EKO en India y M-PESA en Kenya requieren de los candidatos a agentes. M-PESA pide considerablemente más de los posibles agentes que EKO. En el anexo 3 se incluye el formulario de solicitud para agentes de Telecom Service en Brasil.

Recuadro 6: Documentos requeridos a los candidatos a agente

EKO (India)

1. Formulario de solicitud para agente de EKO cumplimentado
2. Justificante de dirección
3. Justificante de identidad
4. Justificante de tarjeta bancaria y número de cuenta permanente (a efector tributarios)
5. Extracto de cuenta bancaria de los últimos seis meses
6. Tres fotografías tamaño pasaporte
7. Justificante de cuenta corriente bancaria

M-PESA (Kenya)

1. Copia de escritura de constitución y estatutos sociales
2. Copia compulsada de IVA y certificados de impuesto de sociedades, cuando corresponda
3. Perfil de la empresa y plan de negocio
4. Listado de puntos de venta
5. Certificado de constitución
6. Declaración oficial de accionariado
7. Copias de documentos de identidad y fotografías tamaño pasaporte del director o directores de la empresa
8. Copias de documentos de identidad de personal principal
9. Formulario de solicitud para agente de M-PESA cumplimentado
10. Permiso de actividad comercial de cada uno de los puntos de venta
11. Comprobante de actividad comercial de un mínimo de seis meses en forma de extracto bancario semestral de la cuenta de la empresa

5.2. Poner en marcha a los agentes

Contratos: Acuerdo sobre funciones y responsabilidades

Una vez seleccionados los comerciantes que han de convertirse en agentes, estos deben firmar un contrato. Este contrato se celebra con el proveedor de las transacciones o con el administrador de la red de agentes. Si el administrador de la red de agentes es el que firma directamente el contrato con ellos, el administrador firma por separado un contrato con el proveedor en el que presumiblemente asume plena responsabilidad por el desempeño de sus agentes.

En el anexo 3 se incluyen dos ejemplos de contrato. Entre los elementos habituales que debe contener un contrato con los agentes figuran las funciones y responsabilidades de estos y la correspondiente cuantía y calendario de las comisiones del proveedor. Por ejemplo, muchos contratos incluyen lo siguiente:

- *Saldo en cuenta y existencias en valor electrónico*. El monto mínimo de efectivo y valor electrónico del que deben disponer los agentes. Asimismo, el contrato estipula quién es el responsable de llevar a cabo los reequilibrios de existencias.
- *Servicio al cliente*. En algunos contratos se establece que a los clientes no se les debe negar el servicio y que, en el caso de que no se disponga de producto, el agente debe remitir al cliente al agente más próximo.
- *Marca y comercialización*. La mayoría de los servicios establecen unos requisitos claros sobre lo que debe exhibirse de forma destacada en el establecimiento: lista de precios, identificación del agente y elementos generales de marca. El proveedor de las transacciones proporciona esta información al agente, que se encargará de su despliegue.
- *Identificación del cliente*. En el contrato también puede detallarse un reglamento sobre conocimiento del cliente y sobre la responsabilidad del agente de identificar a cada cliente.
- *Exclusividad*. En la actualidad, la mayoría de los servicios exigen la exclusividad de sus agentes y que no se desempeñen como tales para otros servicios de banca sin sucursales.
- *Otros*. Otros requisitos pueden ser las horas de apertura, la confidencialidad del cliente y el pago mensual de primas de seguro.

Por su parte, el proveedor debe incluir datos exactos sobre lo que se pagará al agente, por qué tipo de transacciones y el calendario y método de los desembolsos.

Instalación de equipamiento

Una vez firmado el contrato, hay que instalar el equipamiento que va a necesitar el agente. Cuando el servicio se presta a través de teléfono móvil, la mayoría de proveedores dan por hecho que los agentes aportan sus propios teléfonos. Sin embargo, algunos servicios utilizan equipamiento adicional. En el caso de Easypaisa, con el fin de satisfacer unos estrictos requisitos en materia de conocimiento del cliente, los agentes encargados del registro de clientes necesitan computadora, impresora, escáner y cámara digital. Easypaisa proporciona estos dispositivos a los agentes. La mayoría de los servicios que utilizan teléfonos móviles no necesitan equipamiento adicional y los agentes tienen que utilizar sus propios teléfonos.

Los dispositivos de punto de venta que usan los servicios de banca sin sucursales son costosos: el banco o el administrador de la red de agentes los proporcionan y mantienen. En India, FINO exige del agente una fianza de US$100 (que se ingresa en una cuenta bancaria que genera intereses) en caso de robo o pérdida de esos dispositivos. En Brasil, los agentes también reciben un lector de código de barras para escanear facturas. En términos generales, los sistemas de punto de venta son caros y complejos (en comparación, por ejemplo, con los teléfonos móviles), y los administradores de redes tienen que asumir una función importante en el mantenimiento del equipo y en la capacitación de los agentes sobre su manejo.

Capacitación

El último paso consiste en instruir a los agentes en sus funciones y responsabilidades. La formación se puede impartir en el propio establecimiento del agente y de forma personalizada o en unas dependencias centrales a las que se convoca a los agentes en grupo. La capacitación del agente en su establecimiento garantiza mayor atención y la aplicación práctica de la formación que recibe. Sin embargo, pueden producirse muchas interrupciones. La capacitación de agentes en grupo fomenta entre ellos el sentido de comunidad y garantiza su concentración plena. Sin embargo, a los agentes les puede resultar costoso en tiempo y dinero tener que cerrar su negocio y desplazarse para las sesiones de formación.

Las aptitudes necesarias para ser agente son similares a las que se precisan para ser cajero en un banco. Los agentes son la fachada del proveedor de transacciones al que representan.

Entre los temas que pueden figurar en el programa de capacitación figuran los siguientes:

- Responsabilidades y obligaciones contractuales del agente
- Normativa en materia de conocimiento del cliente y requisitos para el registro de clientes
- Información sobre cómo llevar a cabo las transacciones
- Solución de problemas tecnológicos o en el equipamiento
- Gestión de la relación con el cliente
- Detección y gestión de prácticas fraudulentas
- Contabilidad y teneduría de registros
- Administración de valor efectivo y electrónico
- Legislación de protección del consumidor.

Normalmente hay un período de formación intensiva inicial. Puede haber luego una capacitación específica como respuesta directa a cambios en determinadas características del producto. Al igual que con otros elementos de la administración de agentes,

Cuadro 11: Capacitación de agentes en FINO, GCash, M-PESA y Telecom Service

PROVEEDOR	CAPACITACIÓN DE AGENTES
FINO, India	FINO imparte la formación a los agentes en grupo. En la actualidad, la formación inicial se realiza en una jornada completa; se está desarrollando un curso de tres días de capacitación inicial. En teoría, tras la formación inicial, el personal de FINO imparte dos sesiones de capacitación al mes. Sin embargo, en la práctica solo se imparten "en caso necesario" para tratar sobre posibles modificaciones en un producto o servicio. Todas las sesiones de formación se imparten en grupos.
GCash, Filipinas	Hasta hace poco, el banco central de Filipinas exigía a todos los agentes que viajasen a Manila para recibir un curso específico sobre remesas y acreditarlos como agentes en ejercicio. Esta práctica era costosa y limitaba el número de comerciantes que podían convertirse en agentes. El banco central relajó recientemente este requisito y GCash está elaborando un módulo de capacitación más breve que impartirá de forma directa.
M-PESA, Kenya	M-PESA tiene su formación externalizada con Top Image y otras partes contratas. Top Image ha elaborado un módulo de capacitación de seis horas con una combinación de teoría y práctica. Tras la formación inicial, todos los agentes realizan un examen. Si el agente lo suspende, el personal de Top Image imparte nueva formación para que el agente lo apruebe.
Telecom Service, Brasil	Los agentes reciben la formación en su propio comercio. La formación se centra en el uso de dispositivos de punto de venta, pues los agentes no son responsables de la venta del producto y no necesitan realizar demostraciones a los clientes. Por consiguiente, la capacitación es eminentemente práctica y se puede realizar en el establecimiento.

el contenido, la extensión y la prestación de la capacitación dependen del contexto local. En el cuadro 11 se describen las estrategias de capacitación aplicadas por FINO, GCash, M-PESA y Telecom Service.

5.3. Remuneración de los agentes

En esta sección se analizan cinco cuestiones clave que los proveedores deben tener en cuenta al fijar las comisiones de los agentes.

Equilibrio entre las comisiones por inscripción y por transacción

Como se ha dicho en párrafos anteriores, el abandono de los agentes es más probable durante los primeros meses del lanzamiento de un servicio, cuando el volumen de clientes es todavía reducido. Por este motivo, se recomienda el pago de bonificaciones por la inscripción de clientes nuevos; así, los agentes dispondrán de una fuente regular de ingresos mientras crece el volumen de transacciones. Los proveedores tienen que buscar un cuidadoso equilibrio entre las comisiones que se abonan por inscripción y las que se pagan por las transacciones a lo largo del tiempo. Si las comisiones por inscripción no se estructuran adecuadamente, los agentes pueden llegar a registrar enormes cantidades de clientes que no realizan transacción alguna. La motivación de los agentes ha de ser la de inscribir a clientes que sean activos en las transacciones, por lo que deben alentarles a realizarlas. Cada vez son más los proveedores que no empiezan a pagar comisiones por inscripción hasta que el cliente ha realizado un determinado número de transacciones. Por ejemplo, en Tanzanía, ZAP de Zain paga a los agentes solo un tercio del dólar que abona como comisión por inscripción tras la verificación del cliente. El resto se desembolsa cuando el cliente realiza cinco transacciones en el plazo de seis meses tras su inscripción. Los proveedores deben considerar la posibilidad de invertir el equilibrio, con el tiempo, entre las comisiones por inscripción y por transacción. Al principio, los agentes deben recibir comisiones generosas por la inscripción de nuevos clientes, dado que esa es su primera fuente de ingresos. Con el paso del tiempo, esas comisiones pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de las transacciones, por lo que se ha de orientar a los agentes a que las fomenten entre su clientela.

¿Cuáles han de ser las transacciones por las que se pague a los agentes?

A los agentes se les debe pagar por cada servicio que presten, independientemente de lo que se cobre al cliente. Por ejemplo, si los clientes no pagan por depósito y abonan US$1 por cada retirada de efectivo, podría pagarse al agente US$0,5 por lo primero y US$0,5 por lo segundo. Esta fórmula tiene un efecto neutral neto en los costos totales del proveedor, pues la comisión aplicada al cliente por cada retirada de efectivo cubre toda la comisión del agente. Además, al abonar una comisión por los depósitos, el proveedor se asegura que el agente tenga incentivos para gestionar todo tipo de transacciones. Algunos proveedores pagan comisiones más altas por la retirada de fondos para incentivar a los agentes a que dispongan de efectivo suficiente. En todo caso, el principio básico consiste en que a los agentes se les paga por cada servicio que prestan.

¿Cómo se calculan las comisiones?

A los agentes se les puede pagar una comisión fija por transacción, un porcentaje del valor total de la transacción o una cantidad fija por franjas (véase el recuadro 7). Por lo general, a los agentes se les paga con el mismo método que se aplica para el cobro a los clientes (por ejemplo, si a los clientes se les cobra por franjas, a los agentes se les paga por franjas). Cada método tiene ventajas e inconvenientes que hay que considerar (véase el cuadro 12).

En conjunto, el pago de comisiones por franjas es la mejor opción, pues los proveedores pueden motivar así a los agentes para que sean receptivos a todo tipo de clientes, con valores por transacción tanto altos como bajos.

¿Debe permitirse a los agentes fijar las comisiones finales que aplican?

Algunos proveedores, como ZAP de Zain en Tanzanía y GCash en Filipinas, permiten a los agentes participar en la decisión sobre el precio final del servicio. A clientes y agentes se les proporciona un precio de referencia (que puede ser resultado de cualquier de los métodos descritos en el cuadro 12: porcentaje, comisión fija, etc.), pero el precio final se negocia. Así se facilita la actividad del proveedor, que no tiene que calcular comisiones ni realizar liquidaciones con los agentes. También permite que las fuerzas de la oferta y la demanda del mercado resuelvan algunas de las cuestiones mencionadas en el capítulo 1, como por ejemplo el hecho de que la actividad del agente sea más costosa en tiempo y dinero cuando se encuentra en el medio rural que en el urbano. Un agente en un entorno rural podría cobrar más al cliente no solo por el mayor costo de su estructura

Recuadro 7: Método innovador de pagar comisiones

Un proveedor de Colombia está experimentando con un sistema por franjas conforme al que la comisión abonada por transacción varía en función del número de transacciones realizadas. Si las transacciones que realizan los agentes son pocas (cinco o menos) se les paga US$0,08 por transacción. Si son activos (más de 25 transacciones al día), se les paga casi el doble, es decir, US$0,15 por transacción. De este modo, la curva se eleva y los agentes obtienen una remuneración doble (mayor cantidad de comisiones y comisiones mayores por transacción) por conseguir volúmenes superiores.

Cuadro 12: Métodos para el cálculo de las comisiones de los agentes

MÉTODO DE CÁLCULO	VENETAJAS	INCONVENIENTES
Porcentaje sobre el total de la transacción de ingreso/retirada de efectivo	Fácil de entender	Disuade a los agentes de realizar transacciones por montos reducidos. Por ejemplo, si a los agentes se les abona el 1% por transacción de ingreso de efectivo, reciben la misma cantidad —US$5— tanto si se trata de una transacción por un monto elevado (US$500) como si aceptan 100 transacciones de US$5. Obviamente, lo segundo implica mucho más trabajo y podrían no aceptar clientes que realicen transacciones por montos reducidos.
Comisión fija	Muy fácil de entender	En esta situación, los agentes carecen de motivación para aceptar cantidades elevadas. Siguiendo con el ejemplo del método anterior, si un agente obtiene US$0,10 por transacción, ganará US$10 realizando 100 transacciones pequeñas y únicamente US$0,10 por una transacción elevada.
Comisión por franjas	Mediante el abono de un monto fijo por franjas (por ejemplo, US$0,10 por una transacción de retirada de efectivo inferior a US$2, US$0,20 por una transacción de retirada de efectivo de US$2–4, etc.) los proveedores pueden pagar más en términos absolutos por grandes valores, pero menos en términos porcentuales. Pueden fijar márgenes generosos por transacciones de valor reducido, pero pagar lo suficiente por transacciones de valor elevado como para mantener la motivación de los agentes.	Se trata de un método que a los agentes les resulta difícil de entender y memorizar con rapidez. Los agentes pueden alentar a los clientes a que “dividan” transacciones grandes en varias pequeñas de forma que el beneficio para el agente sea mayor.

sino también porque es más probable que tenga menos competencia. Al determinar los agentes el precio por sí mismos, pueden hacerlo teniendo en cuenta tanto sus propias circunstancias de negocio como la oferta y la demanda del mercado, llegando a fijar un precio presumiblemente mejor que el establecido desde una central.

Este enfoque, no obstante, tiene inconvenientes. Algunos clientes no desean negociar cada vez que realizan una transacción. Los clientes hacen sus cuentas para determinadas transacciones, y algunas de esas cuentas pueden no salir si el agente ese día fija un precio superior al esperado. La información de que disponen los agentes no es perfecta y, por consiguiente, no siempre van a fijar precios ideales de mercado. Podrían establecer precios más bajos para familiares y amigos, o cobrar sumas exorbitantes en situaciones de crisis. También cabe la posibilidad de que los agentes fijen precios injustos, lo que podría perjudicar la reputación del servicio.

¿Con qué frecuencia debe pagarse a los agentes?

Por último, los proveedores deben considerar cómo se pagan las comisiones al agente. Los agentes de M-PESA solían recibir el pago de sus agregadores. Estos no solo se quedaban con cantidades variables de comisión (en ocasiones de hasta el 30%), sino que no pagaban puntualmente a los agentes. Esto generaba gran insatisfacción en los agentes, que además no sabían si el problema era de Safaricom o del agregador. Ahora, Safaricom paga a cada agente directamente. Los agentes reciben un pago al mes y puntualmente. Si bien este aspecto ha mejorado, existe aún confusión entre muchos agentes sobre cómo se obtienen sus comisiones. Les resulta difícil hacer el seguimiento de la cantidad que ganan a partir de las diversas transacciones realizadas durante el mes.

En India, EKO ha desarrollado un sistema de seguimiento útil para este particular. Cada día envía un mensaje por SMS a cada agente. En ese mensaje se anotan el número de inscripciones de clientes, el número y valor de depósitos y retiradas de efectivo, y las comisiones obtenidas ese día. Así, los agentes pueden hacer el seguimiento de sus ganancias a lo largo del mes y plantear sus dudas de forma inmediata. En Colombia, AV Villas paga comisiones al instante mediante el incremento de la billetera electrónica del agente después de cada transacción.

5.4. Administración de fondos

El éxito de un servicio de banca sin sucursales reside en que los clientes puedan retirar dinero cuando y donde lo deseen. Para empezar, los agentes deben disponer de una suma

considerable de dinero (y de existencias en valor electrónico, cuando proceda) y tienen que equilibrar continuamente el saldo de valor efectivo y electrónico. En la administración de agentes, este es uno de los aspectos más importantes que debe hacerse correctamente. Dedicar capital al negocio y reequilibrar constantemente las existencias de efectivo son tareas onerosas en tiempo y dinero, y los proveedores deben asegurar una compensación razonable a quien asuma esas responsabilidades.

Capital inicial

En la sección 1.1 se ha descrito lo difícil que resulta a comerciantes en pequeña escala conseguir una suma de capital relativamente grande para invertir en el negocio de banca sin sucursales. El monto del capital inicial debe ser suficiente para que los clientes del área de influencia puedan recibir un servicio fiable sin que el agente tenga que salir corriendo al banco 10 veces al día. Sin embargo, si esa suma es demasiado elevada, buena parte de ella no se utilizará nunca y el rendimiento del capital en el negocio será reducido. El cálculo de las necesidades de capital inicial es el primer paso que hay que dar al evaluar la justificación comercial de los agentes (véase el recuadro 8).

Los proveedores han abordado la cuestión de calcular el capital inicial de varias formas. Algunos proveedores se la adjudican en su totalidad a los agentes. En Kenya, M-PESA pone el listón muy alto porque la demanda para convertirse en agente es muy alta y porque se considera que el rendimiento sobre el capital es elevado. Alternativamente, algunos proveedores acumulan, pagan y administran ellos mismos la liquidez, de forma que los agentes no tienen que preocuparse por hacerlo. Este planteamiento supone el hecho de que convertirse en agente sea una oportunidad de costo cero, lo que sirve de ayuda a la hora de captar agentes y retenerlos. Los proveedores, claro está, absorben algunos costos en sus respectivas cuentas de pérdidas y ganancias, lo que potencialmente implica ejercer presión para la generación de mayores beneficios. Este elemento, no obstante, no supone una ruptura de acuerdo. En Brasil, los agentes no tienen que aportar fondos propios, dado que la mayoría de las transacciones son de ingreso de efectivo, para el pago de facturas, y los bancos registran los fondos recibidos como pasivo (concretamente como cuenta a pagar al beneficiario de la factura), lo que significa que los agentes manejan el dinero del banco. Los bancos suscriben seguros contra el robo u otras pérdidas y establecen límites rigurosos para el efectivo en caja antes de que los agentes tengan que depositar efectivo en el banco. En términos generales, los bancos brasileños procesaron en 2009 US$105 000 millones en pagos de facturas a través de más de 70 000 agentes, lo que indica que el sistema funciona relativamente bien.

Recuadro 8: Cálculo de las necesidades de capital para los agentes

El capital inicial está en función de la liquidez necesaria y de otras inversiones de carácter único que debe realizar un agente para empezar su actividad. Estas últimas pueden ser las dedicadas a la reforma del establecimiento para ajustarlo a los estándares de aspecto, estilo y seguridad que, por ejemplo, son habituales en Brasil y Kenya.

CAPITAL INICIAL = ***LIQUIDEZ NECESARIA***
(en función del volumen promedio de transacción, valor promedio de transacción, saldo de ingreso/retirada de efectivo, cantidad máxima por transacción)
+
INVERSIONES DE CARÁCTER ÚNICO
(por ejemplo, mejoras en materia de seguridad, licencia comercial)

El cálculo de los requisitos de liquidez es una operación compleja para la que los proveedores deben conocer cuatro factores, o disponer de una buena estimación de ellos. Los dos primeros factores son el volumen promedio de transacción y el valor promedio de transacción que, combinados, generan el valor general de transacción por día.

Los factores tercero y cuarto son calificadores importantes. El tercer factor es el nivel de saldo entre las transacciones de ingreso y de retirada de efectivo, lo que afecta considerablemente a la liquidez. Tomemos dos agentes, cada uno de los cuales realiza 100 transacciones por día, todas ellas de un valor de US$1, por un total de US$100. Al término del día, cada uno de ellos realiza el reequilibrio de su situación de valor efectivo y electrónico. El primer agente solo realiza transacciones de retirada de efectivo, lo que le exige disponer de US$ 100 de liquidez (en este caso, efectivo en caja) para poder prestar servicio a todos los clientes a lo largo del día. Pero el segundo agente realiza durante la jornada transacciones de retirada de efectivo por un valor de US$50, y de ingreso de efectivo por un valor de US$50. Suponiendo que todas las transacciones fueran de US$1 y que estuvieran distribuidas uniformemente a lo largo del día, el agente podría arreglárselas perfectamente con US$1 de liquidez total. Las retiradas de efectivo quedarían equilibradas por la entrada de depósitos. Se trata, desde luego, de un ejemplo extremo con el que se quiere demostrar lo siguiente: cuanto más equilibradas sean las transacciones de ingreso y retirada de efectivo, menor será la liquidez que un agente necesite tanto de efectivo como de valor electrónico.

(continua)

Recuadro 8 ***(continua)***

Sin embargo, las transacciones, obviamente, no son nunca por el mismo monto ni están distribuidas uniformemente a lo largo del día. Lo que nos lleva al cuarto y último factor, la cantidad máxima por transacción. Un proveedor no necesita predecir el tamaño de cada una de las transacciones que procesará un agente, solo las pocas de mayor cuantía que se realicen en los períodos entre reajustes. Esas son las únicas transacciones que agotan el efectivo en caja o el valor electrónico del agente. Como norma general, Safaricom multiplica por 1,5 los volúmenes de ingreso y retirada de salida de efectivo de la jornada previa para establecer las necesidades de efectivo y valor electrónico del día siguiente.

Otras soluciones pueden ser entablar una relación con una institución financiera que proporcione a los agentes préstamos para capital de trabajo a precios asequibles, garantizados potencialmente por sus comisiones. Con posterioridad a la puesta en marcha del servicio, los proveedores deben realizar un seguimiento detallado de las necesidades reales de capital del agente. Y los proveedores, o sus administradores de red, necesitan un mecanismo (ya sea electrónico o humano) que verifique que los agentes cumplen los requisitos mínimos de liquidez. Safaricom, por ejemplo, cuenta con empleados sobre el terreno de Top Image para realizar visitas personales quincenalmente a los agentes.

El gráfico 22 muestra los diversos proveedores posibles a lo largo del espectro de provisión de capital inicial.

Reequilibrio de las existencias de efectivo y de valor electrónico

Una vez los agentes disponen de efectivo y valor electrónico iniciales, tienen que reaprovisionar regularmente sus existencias. En teoría, el valor de las transacciones de ingreso de los clientes bastaría para equilibrar el monto de las retiradas de efectivo de otros clientes. Pero esto rara vez ocurre en la realidad. El saldo de las transacciones de ingreso y retirada tiene, más bien, un carácter marcadamente geográfico, pues los agentes de las áreas urbanas (remitentes) efectúan grandes cantidades de transacciones de ingreso mientras que los agentes de las áreas rurales (receptores) efectúan grandes cantidades de transacciones de retirada de efectivo. El equilibrio también se ve notablemente afectado por los grandes flujos de salida de efectivo de carácter generalizado y estacional que se producen

Gráfico 22: ¿Quién proporciona el capital inicial?

AGENTE	AYUDA DE ARA	PRÉSTAMOS PROVEEDORES	USO DE FONDOS PROVEEDOR
•El agente aporta todo el capital inicial. •Los agentes de M-PESA tienen que aportar US$1250 en valor combinado efectivo y electrónico.	•Los administradores de redes (ARA) pueden ayudar con un préstamo para capital inicial. •En Afganistán, los ARA de M-Paisa a menudo prestan a los agentes el capital inicial (a cambio del 50% en el reparto de la comisión, en lugar del 30%).	•Los proveedores pueden prestar a los agentes el capital inicial. •En Colombia, AV Villas ofrece a los agentes una línea de crédito sin interés.	•El agente realiza las transacciones con el dinero del proveedor. •Así ocurre con todos los agentes brasileños y los de FINO en India.

con motivo de festividades, en vacaciones y en la temporada agrícola de siembra. Los agentes de M-PESA tienen que reequilibrar sus existencias de liquidez al menos una vez al día y en ocasiones con una frecuencia mayor (Eijkman, Kendal y Mas 2010). Los agentes en el mercado rural reajustan el saldo a diario, los agentes de áreas más urbanas lo hacen una vez y media al día, y los agentes del centro de una ciudad importante lo hacen dos veces y media al día. Cada operación de reequilibrio de saldo significa un desplazamiento hasta el banco. Algunos agentes contratan empleados a jornada completa exclusivamente para realizar el transporte de efectivo. Un agente de M-PESA puede muy bien describirse como profesional del transporte de efectivo. Para el agente, el costo y el riesgo del reajuste dependen de tres variables:

1. Frecuencia (en función del monto de capital de trabajo, saldo de ingreso/retirada de efectivo y limitaciones de capital)
2. Alcance de infraestructura bancaria en el mercado (influyen la distancia y el costo del transporte hasta el banco para el agente)
3. Riesgo de robo/para la seguridad en el mercado.

Sin embargo, no todos los agentes asumen la carga de la operación de reequilibrio. M-PESA paga a los bancos en torno al 1% del valor de las transacciones que procesan para que ejerzan de "superagentes" y presten servicios de reajuste a los agentes a través de sus sucursales. Los empleados de FINO son responsables del reequilibrio de las

cuentas de los agentes, y FINO ha identificado a residentes locales ("superclientes") que aceptan tener fondos disponibles a cambio de una comisión mensual. El Banco do Brasil también proporciona a los agentes una herramienta en Internet que les permite realizar electrónicamente traspasos de fondos con facilidad entre su cuenta personal y la de su negocio. Los bancos brasileños han demostrado en términos generales una mejor disposición a asumir parte de los costos de la administración de fondos. Esto refleja la idea que tienen de los agentes como factor de importancia estratégica en la ampliación del alcance nacional, facilitando la descongestión de las sucursales y proporcionando acceso a los comercios frecuentados por la creciente clase media del país, que los bancos consideran como una importante área de crecimiento para los próximos 10 años. Los bancos brasileños ocasionalmente están dispuestos a asumir el costo de un servicio de transporte blindado, habitualmente cuando consideran que un agente desempeña una importante función en la reducción de la congestión en una sucursal próxima.

En Pakistán, Easypaisa asegura que la introducción del servicio de reequilibrio de fondos ha facilitado mucho la vida a sus agentes. Todos los agentes de Easypaisa son minoristas que también venden tarjetas prepagadas de teléfono de Telenor. Con anterioridad a Easypaisa, los minoristas tenían que esperar la visita diaria del franquiciado (distribuidor) y/o realizar un desplazamiento para adquirir las tarjetas. Ahora, los minoristas disponen de una billetera electrónica y pueden usar su valor electrónico siempre que lo deseen para adquirir directamente tarjetas prepagadas adicionales, lo que resulta ser un mecanismo cómodo y flexible. Una vez más, los costos y riesgos que asumen los agentes deben ser proporcionales a su compensación. En el gráfico 23 se aprecia que cualquiera de los actores de la cadena de suministro puede asumir la responsabilidad del reequilibrio de fondos.

5.5 Supervisión y administración permanentes

Una red de agentes debe prestar a los clientes un servicio fiable y constante. Aunque los agentes de entornos urbanos pueden tener un aspecto y estilo distintos de los de entornos rurales, lo ideal es que proporcionen el mismo servicio al mismo precio con un nivel similar de servicio al cliente. Un banco u otra empresa que realicen el seguimiento de sus propios puntos de venta pueden asegurarse fácilmente de que cada uno de ellos tenga el mismo mobiliario, diseño interior y nivel de empleados cualificados. Este grado de control es más difícil de conseguir en una red de agentes independientes. Para que un servicio tenga éxito debe cumplir unas normas básicas que garanticen la plena satisfacción del cliente. El seguimiento se realiza por lo general mediante una combinación de visitas personales sobre el terreno, pero también a través de medios tecnológicos y sistemas de información gerencial.

Gráfico 23: Ejemplos de responsabilidad en el reequilibrio de efectivo y valor electrónico

AGENTE	•En Brasil, muchos agentes asumen toda la responsabilidad en el reajuste de fondos, con un gran costo en términos de tiempo, dinero y seguridad personal. La mayoría de los agentes se desplazan al banco al menos una vez al día.
AGENTE, CON APOYO	•Los agentes de M-PESA son responsables del reajuste, pero superagentes y administradores de red proporcionan apoyo. Los superagentes son sucursales bancarias con instalaciones y colas especiales para agentes de M-PESA. Algunos administradores de red desempeñan una función muy activa en la provisión de puntos adicionales de reajuste y el seguimiento de la liquidez, pero otros no.
ADMINIS-TRADORES DE REDES DE AGENTES	•En India, los administradores de redes de agentes de FINO asumen toda la responsabilidad en las tareas de reajuste. Empleados a jornada completa se dedican a visitar a los agentes siempre que necesitan entregar o recoger efectivo. Esto permita a los agentes permanecer en sus tiendas.
PROVEEDOR	•En Colombia, el banco AV Villas externaliza la función de reajuste a una compañía de seguridad. Se trata de una alternativa costosa, pero es muy segura y facilita el trabajo del agente.

Los proveedores tienen que considerar detenidamente a quién se encargará la importante tarea de supervisión de los agentes. Con frecuencia, los administradores de red realizan el seguimiento en un ámbito específico (liquidez, por ejemplo), pero normalmente no toman la iniciativa en la supervisión de los agentes, especialmente cuando se trata de garantizar la plena satisfacción del cliente. Esta tarea normalmente se realiza internamente o se externaliza a otra empresa distinta. Hay que establecer un equipo especializado para supervisar el servicio de banca sin sucursales. Algunos administradores de redes son también distribuidores de tarjetas prepagadas de teléfono o de bienes de consumo de circulación rápida. Sin embargo, el nivel de seguimiento requerido para un servicio de banca sin sucursales es más intenso que el que se precisa para un producto como las tarjetas prepagadas, y el personal especializado debe estar capacitado para ello y para asumir esa responsabilidad.

Visitas sobre el terreno

El mejor modo de asegurarse de que un agente cumple las normas establecidas por el proveedor es hacer una visita en persona. Es un método costoso, pero posiblemente la mejor forma de estar seguro de que los agentes cumplen los requisitos del servicio. Desde sus inicios, M-PESA comprendió la importancia de la plena satisfacción del cliente y contrató a

Top Image para realizar visitas de supervisión periódicas. Estas visitas se efectúan al menos una vez cada dos semanas por punto de venta de agente. Los representantes de desarrollo comercial de Top Image disponen de una lista de control y unos procedimientos precisos que han de seguir. Evalúan cada punto de venta aplicando 10 criterios esenciales. A cada criterio se le asigna un 1 (cumplimiento) o un 0 (incumplimiento). Los representantes realizan un rápido recuento del puntaje, anotan avisos si el recuento es inferior a 7 y agregan comentarios.

Las 10 áreas de medición se dividen en tres grupos. El primero, la disponibilidad, es tal vez el que más detalladamente se inspecciona, pues el descontento entre los clientes crece si no pueden realizar transacciones por falta de efectivo o valor electrónico. Con el siguiente grupo, las normas, se garantiza que los agentes cumplen requisitos básicos en materia de conocimiento del cliente y otras reglas. Por último, M-PESA aplica unos requisitos estrictos sobre la visibilidad de la marca.

Los clientes saben que un punto de venta de M-PESA es auténtico, en parte, gracias a la visualización uniforme del número de agente, del cartel de precios y otros elementos del perfil comercial. Si no se ve alguno de estos elementos, o están en mal estado, se asigna al agente una puntuación de incumplimiento. Si el agente acumula varios avisos, M-PESA puede decidir no seguir trabajando con el agente.

En Pakistán, Easypaisa emplea a una empresa externa para realizar auditorías trimestrales de cada agente. Esta empresa envía personal a cada tienda minorista para inspeccionar los efectos de comercialización y los libros de registro, y para determinar si los agentes siguen los procedimientos oportunos. Si los agentes no cumplen los requisitos se les remite a equipos regionales de capacitación para su perfeccionamiento. Si persiste el incumplimiento tras uno o dos cursillos complementarios se puede cancelar su cuenta.

Recuadro 9: Lista de comprobación para la supervisión de agentes

Un sistema de supervisión de ámbito nacional debe ser sencillo para garantizar que todo el mundo lo entiende y usa del mismo modo. M-PESA utiliza un sistema de puntaje simple, con dos opciones, 0 para incumplimiento y 1 para cumplimiento. El sistema evalúa las 10 áreas siguientes:

Disponibilidad de:

1. Valor electrónico
2. Efectivo
3. SIMEX (Tarjetas SIM de sustitución)
4. Libros de registro

Normas para:

5. Personal auxiliar
6. Normativa en materia de conocimiento del cliente
7. Apunte de registros

Visibilidad de:

8. Publicidad temática
9. Cartel de precios
10. Número de agente

Uso de medios tecnológicos para la supervisión de los agentes

Aunque las visitas personales son una buena forma de asegurarse de que los agentes cumplen los requisitos del servicio, se trata de un método que puede resultar oneroso en tiempo y dinero. Además, las evaluaciones resultantes de esas visitas también son susceptibles de error humano o fraude. Algunos proveedores y administradores de red han invertido en sistemas automáticos de información gerencial para ayudarles a realizar el seguimiento del desempeño de los agentes. Por ejemplo, en Brasil, Telecom Service utiliza uno de esos sistemas gracias al cual, desde la sede central en Sao Paulo, se puede rastrear con exactitud el nivel de liquidez de los agentes por todo el país. Cada mañana, los empleados revisan en el sistema la situación de los agentes que tienen asignados y saben de inmediato cuántos están activos, cuántos tienen alguna dificultad técnica, cuántos disponen de excedentes de efectivo y van a necesitar pronto un reequilibrio de fondos, etc. Se ponen en contacto telefónico con los agentes y resuelven las dificultades a distancia. Top Image visita a cada agente de M-PESA cada dos semanas; Telecom Service solo visita a sus agentes una vez cada dos meses.

Dos servicios en India han desarrollado innovadores sistemas basados en mensajería por SMS para realizar el seguimiento de sus servicios. FINO dispone de un panel dividido en tres partes con el que supervisa el desempeño del personal sobre el terreno[29]. Empleados denominados "coordinadores de bloques" envían mensajes de texto al comienzo de cada jornada laboral y cuando van a visitar a cada agente, especificando el motivo de la visita. En la sede central, el personal de FINO analiza los datos sobre el nivel de desempeño de cada uno de los empleados, por distrito y proyecto global. Pueden categorizar a los empleados en distintos grupos (excelente, bueno, medio, etc.) e incentivarlos y recompensarlos en función de los resultados. El sistema es susceptible de prácticas fraudulentas, pero el objetivo no es obtener una información perfecta. El acto de enviar un SMS es un sutil recordatorio de las obligaciones del empleado. Y ahí se acaban apreciando pautas de absentismo. La clave está en el seguimiento. FINO cuenta con varios empleados en su sede central encargados de ponerse en contacto con el personal infractor.

En India, EKO también utiliza un sistema basado en la mensajería SMS (citado en la sección 5.3) pero lo emplea fundamentalmente para comunicar de modo fácil, barato y transparente los progresos frente a los objetivos de su propio personal, agentes y administradores de redes de agentes. El personal de ventas de EKO recibe cada día cuatro mensajes de texto para que conozcan los progresos que realizan frente a los objetivos que tienen fijados. Esto permite a empleados y directivos observar con rapidez posibles

[29] Para una información detallada sobre el panel de FINO, véase Krishnaswami, McKay, Rotman y Pickens (2010).

variaciones frente a objetivos y realizar un seguimiento con los administradores de la red. Los agentes y administradores de redes de EKO también reciben mensajes de texto diarios con el número y volumen total de transacciones y el número de nuevas aperturas de cuentas durante la jornada. El mensaje incluye la comisión obtenida ese día, lo que permite a los agentes rastrear periódicamente y comprender el origen de sus ingresos. Gracias a que los servicios SMS son bastante baratos en India, EKO envía 2000 mensajes de seguimiento cada día por solo US$5.

Tanto los sistemas humanos como los basados en medios tecnológicos funcionan bien en las tareas de supervisión de los servicios de banca sin sucursales. La clave está en que sean sencillos y se centren en los pocos elementos de la actividad de los agentes que son esenciales para garantizar una satisfacción plena del cliente. El sistema debe actuar como alerta precoz, de forma que a cualquier agente con un cumplimiento o desempeño incorrectos se le pueda prestar apoyo con rapidez antes de que ello afecte negativamente a la satisfacción del cliente.

5.6. Reducir los efectos de robos, fraudes y abusos

Por más que un proveedor realice una correcta selección, capacitación y supervisión de sus agentes, siempre pueden plantearse problemas de origen externo en forma de robo o abuso. En esta sección se analizan esas cuestiones y se proporcionan ejemplos sobre el modo en que diversos servicios las están abordando.

Robo

En el primer capítulo se describían las graves consecuencias que puede tener el robo sobre la actividad comercial de un agente. En cuanto se sabe en la comunidad a que pertenece un agente que este tiene existencias de efectivo en su establecimiento puede convertirse en objetivo de ciertas miradas. Los agentes son vulnerables en el interior de sus comercios, pero sobre todo en el exterior, durante las idas y venidas al banco para administrar su liquidez. La gravedad del problema varía en función del mercado. En India, aunque los agentes de FINO viajan de localidad en localidad recolectando efectivo, no consideran que el robo sea una amenaza. Los agentes proporcionan un servicio valioso a la comunidad, y la comunidad sanciona a los ladrones que lo ponen en peligro. En Brasil, los agentes de las áreas rurales del Amazonas tienen una percepción similar. Sin embargo, en las áreas urbanas del país el robo sí es una amenaza real. El 93% de los agentes de Brasil afirma que su condición de agentes aumenta el riesgo de ser objeto de robo, y el 25% ha sido víctima de ello en los últimos tres años. De hecho, la mayoría de los agentes

brasileños se desplazan al banco para depositar el efectivo extra que pueden acumular aun cuando el monto sea muy inferior al límite establecido por el banco. Prefieren los inconvenientes y el costo adicional de desplazarse al banco que correr el riesgo de acumular tanto efectivo.

Los proveedores pueden adoptar cuatro medidas para reducir la probabilidad y las consecuencias del robo a los agentes. Hay que buscar un equilibrio entre la seguridad, por un lado, y los costos, ubicuidad de la red y comodidad de los agentes, por otro. Los proveedores tienen que valorar los riesgos para la seguridad en su mercado y las contrapartidas que están dispuestos a asumir.

- **Locales con medidas de seguridad.** Al seleccionar a los agentes, los proveedores deben pedir cierto nivel de seguridad, como barrotes en las puertas y ventanas, y cristal de separación entre el agente y los clientes.
- **Límites de efectivo más bajos.** Los proveedores pueden reducir los límites de efectivo que pueden mantener los agentes (principalmente en operaciones en las que estos realizan transacciones con el dinero del proveedor). Esto puede reducir las probabilidades de robo (en cuanto se sepa que el efectivo que acumulan los agentes es escaso) y sin duda reducirá el impacto del robo. No obstante, en Brasil y Kenya los agentes todavía se desplazan hasta el banco una media de una vez al día. Si se reducen los límites, tendrán que desplazarse más a menudo. Asimismo, en Brasil, las consecuencias de alcanzar el límite de efectivo son graves: el dispositivo de punto de venta del agente puede quedar paralizado hasta dos días, reduciendo drásticamente los beneficios mensuales un 79% (suponiendo que los costos se mantengan uniformes durante ese tiempo).
- **Servicio de transporte blindado.** Proveedores y administradores de red pueden contratar servicios de transporte blindado para trasladar el efectivo. En Brasil, varios administradores de red de agentes contratan vehículos blindados para recolectar el efectivo y, en Colombia, AV Villas ha externalizado esta práctica en una compañía de seguridad que cuenta con una flota completa de camiones acorazados. Lamentablemente, se trata de una opción costosa. La mayoría de los agentes no pueden permitirse estos servicios de forma directa, aunque proveedores y administradores de red pueden asumir este gasto y repercutirlo en forma de comisiones más bajas. En Brasil, el administrador de redes de agentes Braz Valor ha informado de que necesitaría un incremento del 70% en las transacciones por punto de venta para que le resultase rentable el costo de un vehículo blindado.
- **Contratación de un seguro.** Los proveedores pueden contratar un seguro o hacer que sea obligatorio para los agentes. Los agentes siguen siendo responsables de parte de la pérdida. En Brasil, el aval medio es de US$540, equivalente a la rentabilidad de casi cinco meses. Incluso con esta medida, los proveedores tienen que cerrar comercios de

agentes víctimas de robo y reclamar el seguro con bastante rapidez debido al peligro de riesgo moral.

Fraude y abuso

Todo sistema que tiene éxito atrae a personas que tratan de aprovecharse de él. En banca móvil, esto puede suceder en pequeña escala (cuando los agentes alteran el precio que cobran por un servicio) o en gran escala (utilizar el sistema de banca sin sucursales para financiar actividades terroristas).

Se describen a continuación las cuatro áreas principales de fraude junto con recomendaciones a los proveedores para mitigar esas prácticas.

1. **Lavado de dinero.** Esta es en primer lugar una cuestión normativa, y los proveedores tienen que cumplir los reglamentos pertinentes del país. Lo ideal es que se aplique una regulación proporcionada que sea efectiva pero no indebidamente rigurosa, de forma que los clientes de recursos escasos que realizan transacciones con pequeñas sumas puedan acceder al sistema con facilidad.

   Recomendaciones*: **Los proveedores deben cumplir la normativa y procurar influir en los reguladores** para elaborar unos reglamentos efectivos y proporcionados.*

2. **Fraude al consumidor.** Los agentes pueden defraudar a los clientes, especialmente en localidades pobres y remotas donde el nivel educativo de los clientes es menor y confían en instrucciones boca a boca más que en material comercial escrito. Los agentes pueden simular que realizan una transacción de ingreso de efectivo o modificar las comisiones que cobran por prestar el servicio (y pedir la comisión en efectivo). Con frecuencia, los cajeros de los bancos o los agentes de servicios de banca sin sucursales en los que se precisa un número de identificación personal recomiendan a los clientes que usen uno muy sencillo. La mayoría de las veces se hace de buena fe para ayudar a los clientes que no están familiarizados con el concepto, pero esta práctica puede resultar peligrosa cuando los clientes confían a los agentes la realización de transacciones en su lugar y el agente utiliza esta información para sustraerles dinero. Los clientes también pueden ser víctima de fraude a manos de otros clientes. En Kenya se produjo un caso que saltó a los titulares de la prensa, pues un hombre robó más de US$1200 mediante transacciones fraudulentas realizadas en los teléfonos de diversas personas después de que le hubieran proporcionados sus números de identificación personal (Kiplagat, 2010).

Recomendaciones: ***Los proveedores pueden educar a los clientes****. Los clientes tienen que entender cómo funciona el sistema, comprender que no se puede revelar información vital (como el número de identificación personal) y aprender a tener paciencia hasta que se recibe el SMS de confirmación antes de considerar que ya se ha terminado una transacción. A los clientes se los puede educar mediante información radiofónica, en carteles, gráficos y otros medios, aparte del material escrito de las tiendas de los agentes. Los proveedores deben disponer también de un* ***centro de llamadas*** *al que poder dirigirse para plantear dudas o denunciar quejas sobre posibles fraudes. Deben hacerse todos los esfuerzos posibles por reembolsar a las personas el dinero que les ha sido defraudado, de forma similar a la política general de las compañías de tarjetas de crédito de verificar, pero por lo general creer, las reclamaciones de los clientes sobre actividad fraudulenta.*

3. **Agentes y clientes defraudan al sistema.** Agentes y clientes pueden colaborar para defraudar al servicio. Una forma de hacerlo es dividiendo una transacción en dos o más de menor tamaño. Cuando se aplica una sistema de precios por franjas, los clientes a veces ahorran dinero con esta práctica (por ejemplo, retirando efectivo en tres tramos pequeños en vez de en uno grande). Los agentes también pueden tratar de sacar el máximo partido de sus comisiones si se les paga más en porcentaje sobre pequeñas cantidades que sobre sumas cuantiosas. Puesto que los depósitos son en su mayoría gratuitos, pese a lo cual los agentes reciben un pago por depósito, los agentes podrían recibir aún más si los clientes pagan por un depósito seguido de inmediato por una retirada de fondos. En teoría, agente y cliente podrían pasarse juntos el día entero realizando depósitos y retiradas de fondos de la cuenta del cliente y dividir luego el diferencial que obtienen entre tasas y comisiones.

   Otra forma en que los clientes pueden defraudar al sistema consiste en realizar un depósito directo en un número de teléfono distinto al suyo, lo que permite al cliente "transferir" fondos a la billetera electrónica de otra persona sin tener que abonar tasa por transferencia.

   Recomendaciones: *Los proveedores pueden* ***establecer un riguroso sistema de información gerencial que realice el seguimiento de las transacciones*** *y alerte con rapidez sobre posibles transacciones sospechosas. Ese sistema debe disponer, por ejemplo, de algoritmos que detecten múltiples tipos de la misma clase de transacción realizada por un mismo cliente durante un mismo día. El sistema puede detectar errores múltiples en*

una transacción realizada por un agente: por ejemplo reiterados intentos de introducir números de identificación personal muy similares pueden indicar que una persona intenta recordar cuál es el suyo. Sin embargo, cuando los números son muy distintos (por ejemplo 1111, 2222, 3333) es probable que alguien esté intentando averiguar el número de identificación personal de otra persona.

Los proveedores deben ***revisar sus modelos de tarifación y comisiones*** *para detectar los puntos vulnerables al fraude. La solución más sencilla al problema del reparto de comisiones consistiría en dejar de aplicar el sistema de precios por franjas. Sin embargo, esta medida tiene tantas desventajas (se paga mal a los agentes por transacciones de escaso valor, o demasiado bien por las de sumas elevadas, etc.) que tal vez lo mejor sea mantener la estructura por franjas y realizar un seguimiento detallado de su aplicación.*

4. **Los clientes (o personas que actúan como tales) defraudan a los agentes**. Los agentes también son vulnerables al fraude y los abusos. Dado que, en comparación con los clientes, lo habitual es que estén más formados que ellos, no son tan susceptibles de ser víctimas de prácticas fraudulentas simples. Conocen el sistema y las salvaguardias que se aplican (por ejemplo, la recepción de un SMS de confirmación por parte de M-PESA). Esta es su mejor protección. En el recuadro 10 se describe el modo en que los ladrones en Kenya consiguieron llevar a cabo un robo pese a estas salvaguardias.

Recomendaciones: *Los proveedores pueden seguir* ***invirtiendo en una estricta capacitación de los agentes*** *pues esta es la mejor defensa contra el fraude y los abusos. Los proveedores tienen que considerar también la posibilidad de* ***rediseñar la interfaz de usuario*** *de forma que sus mensajes sean claramente identificables y difíciles de imitar. Esto no es fácil de hacer para modelos básicos de teléfono. Los proveedores tienen también que pensar en la posibilidad de* ***compensar a los agentes que sean víctima de fraude.*** *De lo contrario, la motivación de los agentes será mantener sus límites de efectivo lo más bajo posible, lo que en última instancia perjudicará el nivel de servicio al cliente.*

Hay muchas formas de defraudar a un sistema y, cuanto más éxito tenga un servicio, más gente deseará aprovecharse de él. Los proveedores pueden adoptar diversas medidas para prevenir el fraude. Las mejores medidas de prevención son educar a los clientes, formar a los agentes y establecer **rigurosos sistemas de información gerencial** que alerten sobre transacciones potencialmente fraudulentas.

Recuadro 10: Fraudes elaborados

En febrero de 2010, dos personas que se hicieron pasar por empleados de Safaricom entraron en una tienda de M-PESA con material publicitario de M-PESA e identificación de Safaricom. Dijeron que venían a realizar una auditoría y examinaron durante varios minutos los libros de registro y el teléfono del agente. Poco después de marcharse esas personas entró un anciano en la tienda para retirar 30 000 chelines (aproximadamente US$370). El agente recibió lo que parecía ser la confirmación de M-PESA por SMS y entregó la cantidad en efectivo. Y el cliente se marchó. El saldo del agente en valor electrónico apareció con 30 000 chelines por debajo de lo normal cuando atendió al siguiente cliente. Se puso en contacto con el centro de apoyo a los agentes, pero ahí solo le dijeron que no se había registrado ninguna retirada de fondos por esa cantidad.

En otro caso, unos ladrones que se hicieron pasar por empleados de Safaricom consiguieron acceder al teléfono del agente e insertaron en la agenda un contacto con el nombre M-PESA y un número que ellos controlaban. De este modo, los mensajes remitidos desde ese número aparecían como provenientes de M-PESA. El "cliente" entonces enviaba a sus cómplices un mensaje de texto desde la tienda del agente (simulando iniciar una transacción de M-PESA). Los cómplices, a su vez, remitían un mensaje al agente, quien creía que se trataba del SMS de confirmación de M-PESA. En este caso, parece ser que los ladrones no llegaron a tener acceso físico al teléfono. El contacto de M-PESA se introdujo de forma remota en la agenda del teléfono mediante una recarga de tarjeta VCard en un mensaje SMS.

Fuente: Gmeltdown (2010).

En este capítulo se ha tratado una amplia variedad de asuntos, desde cómo seleccionar a los agentes y ponerlos en marcha hasta cómo administrar y supervisar su actividad. Cada aspecto depende del mercado concreto y del valor de la propuesta para los agentes. Los proveedores y administradores de redes de agentes deben conocer las condiciones específicas de su mercado en vez de copiar de otro proveedor su estructura de comisiones para los agentes o las directrices para su selección. Una vez aplicadas con detalle todas estas variables, existen muchas posibilidades de que los agentes realicen un valioso servicio tanto para los clientes como para el proveedor, al tiempo que quedan satisfechos con la recompensa que reciben.

Resumen

No hay una receta única para establecer una red viable de agentes de banca sin sucursales. Sin embargo, hay cinco cuestiones interrelacionadas que deben abordarse de forma sistemática. Y el proceso es iterativo, lo que requiere un análisis intensivo de cuestiones afines durante la fase de diseño y posteriormente una revisión periódica a medida que madura la operación, como sigue:

1. Elaborar una justificación comercial atractiva para los agentes
2. Definir las funciones y responsabilidades de los administradores de la red de agentes
3. Asegurarse de la existencia de una economía saneada en todos los negocios de la cadena de suministro
4. Seleccionar la estructura de red de agentes óptima
5. Seleccionar, capacitar y administrar a los agentes

Elaborar una justificación comercial atractiva para los agentes

La función que se pide que desempeñen los agentes lleva aparejada costos y riesgos por los que deben ser adecuadamente compensados. Esos costos y riesgos vienen determinados por nueve factores, que se pueden dividir en tres categorías:

- Relacionados con la función: 1) capital inicial, 2) administración de fondos y 3) costos de personal y espacio
- Exógenos: 4) seguridad, 5) fiabilidad del sistema y 6) efecto sobre el servicio básico
- Específicos de tiempo: 7) ingresos adecuados al comenzar, 8) gastos principales relacionados con el crecimiento, 9) demanda fragmentada en demasiados agentes.

Los nueve factores afectan a todos los agentes, aunque de modo distinto. En lo que respecta a la rentabilidad de los agentes, no hay un modelo único aplicable a todos los casos, como tampoco hay un método que sustituya a la inversión en tiempo que deben realizar los proveedores para conocer las particularidades de la actividad comercial de sus agentes.

Definir las funciones y responsabilidades de los administradores de la red de agentes

Para muchos proveedores de servicio de banca sin sucursales, los administradores de redes de agentes desempeñan una función crucial a la hora de ayudar a las redes de agentes a alcanzar con rapidez el nivel necesario y de proporcionar a los clientes un servicio oportuno y continuado. Los proveedores disponen de opciones diversas en la estructuración de la función de los administradores de red en lo que respecta a poner en marcha a los agentes, al establecimiento operativo de los agentes y a la adaptación, con el tiempo, de la estrategia de negocio de banca sin sucursales.

Asegurarse de la existencia de una economía saneada en todos los negocios de la cadena de suministro

Habitualmente, los agentes de banca sin sucursales son el último eslabón de una cadena de suministro de empresas que interactúan para crear el canal de transacción. Para que la cadena de suministro sea sostenible, la iniciativa empresarial debe generar ingresos suficientes, y estos se han de distribuir de forma que sustenten a todas las empresas de la cadena. Los proveedores de servicios de banca sin sucursales tienen que modelar los flujos financieros de toda la cadena de suministro de forma que puedan tomar decisiones fundamentadas.

M-PESA consigue unos resultados económicos impresionantes para todas las empresas de su cadena de suministro mediante la generación de ingresos por transacción de cliente a partir de lo que es fundamentalmente un servicio de transferencia de fondos entre iguales (P2P). Pero el modelo de negocio de M-PESA es posiblemente una excepción en el mundo de las iniciativas empresariales de banca sin sucursales. En la mayoría de los mercados, no es probable que un servicio de banca sin sucursales disponga del tipo de captación rápida y masiva de clientes que ha generado el modelo M-PESA de producto único. Los ingresos pueden incrementarse, no obstante, al menos de dos formas:

1. El uso del canal de transacciones se puede intensificar y las fuentes de ingresos diversificarse, proporcionando así acceso a otros operadores, que pagan para que los clientes utilicen el canal de transacciones para pagar por los servicios del operador
2. Las empresas de la cadena de suministro de la banca sin sucursales pueden incrementar sus ingresos en sus respectivos servicios básicos. En algunos mercados, esta puede ser la principal fuente de ingresos. Cálculos realizados a partir de hipótesis moderadas sobre los beneficios que se devengan a operadores de telefonía móvil, bancos que intermedian en el saldo en valor electrónico, y agentes que incrementan las ventas en tienda ponen de manifiesto que estos beneficios del servicio básico pueden alcanzar un

total que supera la mitad de los ingresos de transacción. Estos beneficios indirectos del servicio básico pueden resultar necesarios en algunos mercados para que el modelo de negocio de banca sin sucursales sea viable.

Seleccionar la estructura de red de agentes óptima

Los proveedores pueden considerar diversas variaciones sobre tres enfoques para el establecimiento de una estructura de red de agentes:

1. Utilizar cadenas minoristas existentes.
2. Potenciar un sistema de distribución.
3. Establecer una red de agentes independientes desde cero.

Las tres opciones conllevan contrapartidas en lo que respecta a la disponibilidad operativa, alcance y control. Los proveedores tienen que decidir qué es lo más importante en su mercado. M-PESA comenzó potenciando el sistema de distribución de Safaricom, pero transcurrido un tiempo empezó a establecer su red desde cero para satisfacer las demandas de sus clientes en materia de disponibilidad en todo el país.

Administración de agentes

- **Selección de agentes** Los proveedores deben analizar en detalle las cualidades que necesitan que los agentes posean en función del servicio y de la función que desempeñen.
- **Poner en marcha a los agentes.** Los proveedores deben crear contratos para los agentes, decidir quién instalará y realizará el mantenimiento del equipo, y asegurarse de que los agentes están correctamente capacitados.
- **Remuneración de los agentes** Además de determinar la retribución general de los agentes, los proveedores han de considerar diversas opciones y decidir cuáles son las mejores estructuras que deben utilizarse para pagar a los agentes.
- **Administración de fondos.** Los proveedores tienen que determinar quién aporta el capital para el servicio y cómo se llevará a cabo la tarea fundamental (pero cara y que requiere mucho tiempo) de reequilibrar fondos.
- **Supervisión y administración permanentes**. Una supervisión efectiva (personal o a distancia) es esencial para garantizar una satisfacción plena del cliente.
- **Reducir los efectos de robos, fraudes y abusos.** Los proveedores tienen que ser conscientes de las vulnerabilidades de su servicio y encontrar métodos para reducirlas al mínimo.

Bibliografía y recursos adicionales

Baba, Karina. 2010. "Can Mobile Money Be Profitable? We Asked Mobile Money Managers." Artículo de blog, 16 de septiembre, http://technology.cgap.org/2010/09/16/can-mobile-money-be-profitable-we-asked-mobile-money-managers/

Banco Central do Brasil, http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS

BNDS Bulletin (Boletín Internacional del Banco de Desarrollo de Brasil), marzo de 2001. http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_en/Institucional/Publications_and_Presentations/international_bulletin.html

Blog del Programa de Tecnología del CGAP. Washington, DC: CGAP. http://technology.cgap.org/category/topic/agents/

Davidson, Neil, y Paul Leishman. 2010. "Building, Incentivizing and Managing a Network of Mobile Money Agents: A Handbook for Mobile Network Operators."

GSMA, abril, http://mmublog.org/agent-networks/gsma-publish-part-3-of-thehandbook-on-agent-networks-how-to-manage-a-network-of-mobile-moneyagents/

Easypaisa, http://www.easypaisa.com.pk/

Eijkman, Frederik, Jake Kendall e Ignacio Mas. 2010. "Bridges to Cash: the Retail End of M-Pesa." Bill & Melinda Gates Foundation. http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.43620/Bridging_%20the_Cash.pdf

FINO, http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/articlepdf/4545.pdf?CFID=26732942&CFTOKEN=65143148&jsessionid=a830921139325c725284642b1c2d7d721b2e

Blog del Programa de Tecnología del CGAP, GCash, véase http://technology.cgap.org/2010/10/13/mobile-banking-20-or-05-%E2%80%93-mobile-banking-for-those-with-no-mobile/

Gmeltdown. 2010. "M-PESA Fraud—Agents Beware." Artículo de blog, febrero. http://www.gmeltdown.com/2010/02/m-pesa-fraud-agents-beware.html

GSMA Mobile Money Tracker. 2010. Consultado el 29 de diciembre. http://www./wirelessintelligence.com/mobile-money

IFC. "IFC Mobile Money Toolkit." Washington, DC: IFC. http://www.ifc.org/ifcext/gfm.nsf/Content/MobileMoneyToolkits2

Heyer, Amrik e Ignacio Mas. 2010. "Fertile Grounds for Mobile Money: Towards a Framework for Analyzing Enabling Environments for Mobile Money." Desarrollo empresarial y microfinanzas. http://ssrn.com/abstract=1593389

Jack, William y Tavneet Suri. 2010. "The Economics of M-PESA." Washington, DC, agosto de 2010. Kenya: Central Bank of Kenya (Banco Central de Kenya). www.mit.edu/~tavneet/M-PESA.pdf

Kiplagot, Sam. 2010. "Man in Court over M-PESA Fraud." Daily Nation, 3 de mayo. http://www.nation.co.ke/News/Man%20in%20court%20over%20MPesa%20fraud/-/1056/911168/-/2qe56a/-/index.html

Krishnaswami, Karuna, Claudia McKay, Sarah Rotman y Mark Pickens. 2010. "Building Viable Agent Networks in India." Presentación en Powerpoint. Washington, DC: CGAP, abril. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.43424/CGAP__Building_viable_agent_networks_in_India.pdf

Lyman, Timothy, Mark Pickens y David Porteous. 2008. "Reglamentación de la banca transformativa sin sucursales: Teléfonos móviles y otras tecnologías utilizadas para aumentar el acceso al financiamiento." Enfoques 43. Washington, DC: CGAP. http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Regulating-Transformational-Branchless-Banking-Mobile-Phones-and-Other-Technology-to-Increase-Access-to-Finance-Jan-2008-Spanish.pdf

Mas, Ignacio y Hannah Siedek. 2008. "Servicios bancarios a través de redes de establecimientos minoristas." Enfoques 47. Washington, DC: CGAP. http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Banking-Through-Networks-of-Retail-Agents-May-2008-Spanish.pdf

McKay, Claudia, et ál. 2010. "Branchless Banking Agents in Brazil." Presentación en Powerpoint. Washington, DC: CGAP y FGV, febrero. http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2010/02/agent-networks-in-brazil-cgap-fgv1.pdf

M-PESA 2010. Daily Nation. 15 de noviembre.

Pickens, Mark. 2009. "Understanding What Drives Profits for Agents—M-PESA." Artículo de blog. 8 de septiembre. http://technology.cgap.org/2009/09/08/understanding-what-drives-profits-for-agents-m-pesa

———. 2010a. "Building Viable Agent Networks: Brazil and Kenya." Presentación en Powerpoint at GSM World Congress. Washington, DC: CGAP, febrero. http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2010/02/building-viable-agent-networks-cgap.pdf

———. 2010b. "Proof Mobile Money Can Make Money? M-PESA Earns Serious Shillings for Safaricom." Artículo de blog. 7 de junio. http://technology.cgap.org/2010/06/07/proof-mobile-money-can-make-money-m-pesa-earns-serious-shillings-for-safaricom

Pickens, Mark, Sarah Rotman, Ignacio Mas y Olga Morawczynski. 2009. "Agent Economics: M-PESA." Presentación en Powerpoint. Washington, DC: CGAP. http://technology.cgap.org/technologyblog/wp-content/uploads/2009/09/m-pesa-agent-economics-cgap-2009.pdf

Safaricom. 2010. Resultados semestrales. Presentación. 10 de noviembre.

Siedek, Hannah. 2007. "Banking Agents—Market Reach." Presentación en Powerpoint. Washington, DC: CGAP. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2115/agents_marketreach.pdf

Valor. 2010. "Ritmo do PIB define avanço da base de agências." Valor, 18 de agosto. http://www.valoronline.com.br/?impresso/financas/93/6439967/ritmo-do-pib-define-avanco-da-base-de-agencias

Banco Mundial. 2010. Base de datos de indicadores del desarrollo mundial. http://databank.worldbank.org/ddp/home.do?Step=12&id=4&CNO=2