

Panorama de la Inclusión Financiera Postal en el Mundo: Modelos Empresariales y Aspectos Principales





UPU | UNIÓN
POSTAL
UNIVERSAL

Panorama de la Inclusión Financiera Postal en el Mundo:

Modelos Empresariales y Aspectos Principales

Alexandre Berthaud
Gisela Davico

Marzo de 2013



Publicado por la Unión Postal Universal (UPU)
Berna, Suiza

Salvo indicación en contrario, los derechos de autor de esta publicación son propiedad de la Unión Postal Universal. Se autoriza su reproducción para fines no comerciales con sujeción al adecuado reconocimiento de la fuente. Esta autorización no incluye el material identificado en la publicación como derechos de autor de un tercero. La autorización para reproducir los materiales de terceros debe obtenerse de los tenedores de esos derechos.

ISBN 978-92-95025-51-6

Título original: Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues.

Fecha de publicación: marzo de 2013

Unión Postal Universal
Proyecto Inclusión Financiera
P.O. Box 312
3000 BERNE 15
SUIZA

Tel.: +41 31 350 36 23

Fax: +41 31 351 31 11

Correo electrónico: alexandre.berthaud@upu.int

www.upu.int

Impreso en Suiza por los servicios de imprenta de la Oficina Internacional de la UPU.
Copyright © 2013 Universal Postal Union. Todos los derechos reservados.

Índice

PREAMBULO	Su Alteza Real la Princesa Máxima de los Países Bajos, Asesora Especial del Secretario de las Naciones Unidas para el Desarrollo Financiero Inclusivo	7
RESUMEN	10
I. INTRODUCCION	13
A.	Mil millones de personas acceden a los servicios bancarios gracias a los Correos	13
B.	Brecha de conocimiento	13
C.	Inclusión financiera: la visión del sector postal	14
D.	Inclusión financiera: perspectiva	14
E.	Los principales desafíos de la inclusión financiera	15
	Accesibilidad	15
	Asequibilidad	18
II. MODELOS EMPRESARIALES	21
	Modelo empresarial 0: arrendador de locales (Malawi)	23
	Modelo empresarial 1: proveedor de efectivo (Kenya)	23
	Modelo empresarial 2: servicios financieros de transacciones propias (Bangladesh)	32
	Modelo empresarial 3: asociación con prestatario de servicios financieros (Brasil)	36
	Modelo empresarial 4: servicios financieros postales sin necesidad de licencia (Argelia)	39
	Modelo empresarial 5: con licencia para servicios financieros postales (Marruecos)	42
III. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA POSTAL	44
A.	La red	44
	1. Capilaridad	44
	2. Conectividad	48
	3. Utilización plena de la red	50
B.	Personal	50
C.	Capacidad financiera	56
D.	Confianza	59
E.	Automatización e integración de los procesos	59
	1. Automatización	59
	2. Procesos	60
	3. Gestión de caja	61
F.	Voluntad de promover la inclusión social	66
	1. Respaldo ministerial	67
G.	Gobernanza entre el Correo y los servicios financieros postales	67
H.	Marco jurídico y regulador	68
	1. Fiscalización/supervisión del Banco Central	69
	2. Una licencia bancaria «light» para dar cabida a los ahorros postales	70
	3. Directrices para las agencias bancarias que posibilitan que los Correos abran cuentas en nombre de un banco	70
	4. Permiso para ser agentes de seguros	71
	5. Acceso directo a los sistemas nacionales de pagos minoristas	71

6.	Permitir la emisión de dinero electrónico (en caso de satisfacer los requisitos)	72
I.	Marketing	72
J.	Flexibilidad (horario de atención, adaptación a las necesidades)	72
K.	Conclusiones: elaboración de un índice de factores de éxito y clasificación de los países del mundo	73
IV.	CONCLUSIONES Y MAPA DE OPORTUNIDADES PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA	75
	Correos avanzados	75
	Correos emergentes: Correos modernos con capacidad y disposición para promover la inclusión financiera	75
	Correos con voluntad de modernizarse: operadores postales con voluntad pero con impedimentos parciales	76
	Correos menos avanzados	77
	Recomendaciones a los donantes.	78
	Resultados potenciales del plan de acción	78
	Doble punto de equilibrio entre la sostenibilidad y el impacto y entre la inclusión financiera postal y la seguridad	79
V.	INSTANTANEAS REGIONALES	80
	Anexo 1 Panorama mundial de los modelos empresariales en la inclusión financiera postal	89
	LISTA DE FIGURAS	97
	LISTA DE RECUADROS	100

Agradecimientos

El presente informe fue elaborado por el Sr. Alexandre Berthaud, Experto en Inclusión Financiera de la Unión Postal Universal y la Sra. Gisela Davico, Consultora en Inclusión Financiera cuya asistencia fue clave en la compilación de datos y su análisis. Quisiéramos agradecer a la Sra. Tamara Cook, funcionaria del Programa Servicios Financieros para los Pobres de la Fundación Bill & Melinda Gates, a la Sra. Isabelle Huynh, Funcionaria Senior de Operaciones del Departamento TIC del Banco Mundial, a la Sra. Antonique Koning, Especialista en Microfinanciamiento del Grupo Consultivo para la Asistencia a los Pobres (CGAP, por su sigla en inglés) y al Sr. Hayder Al-Baghdadi, Gerente de Políticas y Donaciones de la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI, por su sigla en inglés) por el tiempo dedicado y la experiencia aportada durante el proceso externo de revisión entre pares. Nuestro agradecimiento también al Sr. Nils Clotteau, Experto en Proyectos Estratégicos por sus contribuciones durante la elaboración del informe y su crítica constructiva en las múltiples rondas de revisión interna entre pares. Agradecemos asimismo al Sr. José Ansón, Experto en Economía Postal y al Sr. Matthias Helble,

Experto en Estadísticas por sus comentarios durante la preparación del cuestionario y en la revisión interna entre pares. Nuestro reconocimiento especial al Sr. Rémy Pedretti por el diseño. Por último, quisiéramos agradecer a la Fundación Bill & Melinda Gates cuyos aportes al proyecto de Inclusión Financiera Postal hicieron posible este informe.

Nuestro especial reconocimiento a los 123 países miembros que dedicaron su tiempo a responder a una encuesta tan extensa, así como a aquellos operadores postales que participaron en las conferencias telefónicas que nos aportaron una información cualitativa valiosa para redactar los casos de los países: Argentina, Belice, Bhután, Bolivia, Burundi, Camboya, Ghana, Guatemala, Guyana, India, Indonesia, Kazajstán, Líbano, México, República Centroafricana, República Democrática del Congo, República Democrática Popular Lao, Serbia, Suriname, Túnez y Yemen.

Las opiniones vertidas en este informe reflejan las opiniones de los autores solamente y no necesariamente aquellas de la Unión Postal Universal o sus socios para el desarrollo.

Unión Postal Universal

La Unión Postal Universal (UPU) con sede en la capital suiza, Berna, se constituyó en 1874 siendo la segunda organización internacional más antigua del mundo y un organismo especializado de las Naciones Unidas. La UPU, integrada por 192 países miembros, es el principal foro para la cooperación entre los actores del sector postal. Ayuda a asegurar una verdadera red postal universal de productos y servicios actualizados.

La organización desempeña el papel de asesor, mediador y enlace contribuyendo con asistencia técnica donde se la necesite. Establece las normas para los intercambios internacionales de correspondencia y formula recomendaciones para estimular el crecimiento de los volúmenes de los servicios de correspondencia, encomiendas, y financieros y a fin de mejorar la calidad del servicio para los clientes.

En los últimos años, los gobiernos han considerado que es prioritario desarrollar herramientas eficaces para incluir poblaciones en el campo financiero tanto en los países en desarrollo como en las economías industriales. Al mismo tiempo, los operadores postales están procurando nuevas formas de mejorar sus finanzas frente al estancamiento de los volúmenes de la correspondencia, su negocio básico. Dentro de este contexto, la UPU y el sector postal en general han comenzado a prestar particular atención al papel de las redes postales en la inclusión financiera. Cada vez más Países miembros del mundo en desarrollo y sus operadores postales están solicitando asistencia a fin de implementar servicios financieros a través del Correo para la población en general y, en particular, para los habitantes de las zonas rurales y aquellos que carecen de servicios bancarios.

Dada su posición estratégica como organización que aglutina los diversos actores del sector postal, la UPU, con su alcance mundial, ha decidido transformarse en un centro de conocimiento en este campo. Mediante el trabajo de su programa de inclusión financiera, la UPU proporciona asistencia técnica a sus Países miembros para que formulen sus estrategias postales de

inclusión financiera. La Oficina Internacional inauguró este programa durante su periodo 2009-2012. En 2011, se vio fortalecido con una donación recibida de la Fundación Bill & Melinda Gates. Con la promoción de la inclusión financiera a través de las redes postales, la UPU ayuda a los gobiernos a alcanzar sus metas nacionales de inclusión financiera y, de esta forma, les apoya en su esfuerzo por alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, en particular, la Meta 1 cuyo objetivo es erradicar la extrema pobreza y el hambre.

El Congreso de la UPU celebrado en Doha en 2012, resaltó la importancia de que el sector postal se concentre en los servicios financieros incluyentes, especialmente en el mundo en desarrollo. Este informe de la UPU describe un panorama mundial del estado actual de la inclusión financiera postal. De acuerdo con un cuestionario al que respondieron 123 Países miembros de la UPU y a las lecciones concretas aprendidas a partir de las misiones en el terreno, por primera vez el informe destaca los principales modelos empresariales utilizados por los Correos de las distintas partes del mundo para ofrecer sus servicios financieros incluyentes y describe los aspectos principales que pueden contribuir al éxito de un operador postal en este campo. A partir de esos factores de éxito, el estudio elabora un índice que denota la capacidad de cada operador postal de potenciar la inclusión financiera. De acuerdo con esa capacidad hace una clasificación de los países. La clasificación puede llegar a ser una herramienta de suma utilidad para la toma de decisiones y para que los Correos y los gobiernos se comparen con otros de la región y del mundo.

Dicho informe llena oportunamente la laguna de conocimiento para que los gobiernos y los operadores postales aprovechen las oportunidades de inclusión financiera en los próximos años, lo que podría significar una herramienta importante para resolver los problemas de exclusión financiera.

Preámbulo



Su Alteza Real la Princesa Máxima de los Países Bajos.
Asesora Especial del Secretario de las Naciones Unidas para el Desarrollo Financiero Incluyente

Panorama de la inclusión financiera postal en el mundo: modelos empresariales y aspectos principales
Unión Postal Universal

Como Asesora Especial de las Naciones Unidas, veo con agrado que la Unión Postal Universal esté estudiando cómo los sistemas postales pueden contribuir a la inclusión financiera y social. La oficina postal ha sido parte integral de la infraestructura de muchos países contribuyendo a la prosperidad de las comunidades a través de comunicaciones confiables. Los sistemas financieros incluyentes son también parte importante de la infraestructura de un país. Propician y aceleran el crecimiento económico y el desarrollo social porque ayudan a la gente y a las empresas a generar ingresos, crear empleos y protegerse contra riesgos imprevistos, alcanzando así su pleno desarrollo.

Por qué es importante la inclusión financiera

En la actualidad, el desafío es que 2.500 millones de adultos – más de un tercio de la población mundial – no participan en el sector financiero. Esto es más grave entre las poblaciones de bajo ingreso y en las economías emergentes y en desarrollo: en el ámbito mundial aproximadamente el 75% de los pobres del mundo están excluidos¹. Y unos 200 millones de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los mercados emergentes carecen de un financiamiento adecuado. Como resultado, la gente tiene que hacer malabarisismos con mecanismos financieros informales que son ineficientes para poder asegurarse el efectivo cuando lo necesitan, ya sea para adquirir equipos para ampliar una panadería o un taller, para pagar los honorarios del médico y los gastos de educación de sus hijos o para procurarse necesidades diarias tales como los alimentos. Hay

quienes simplemente no lo consiguen. Para los propietarios de empresas, esto significa cercenar su crecimiento y su potencial de productividad.

Los servicios financieros pueden ser la gran diferencia. Reducen y hasta suprimen muchos honorarios y costos ocultos por utilizar los productos financieros informales o porque acortan el tiempo dedicado a hacer malabarisismos con el efectivo, los préstamos informales y otros productos. Para una familia pobre incluso un pequeño porcentaje de su ingreso total puede hacer la diferencia entre más educación para sus hijos, más alimentos nutritivos y la atención básica de la salud. Para los empresarios y agricultores, las líneas de crédito, la financiación a largo plazo a tasas asequibles y los métodos de pago confiables, rápidamente pueden contribuir a mayores márgenes de ganancia y a inversiones de capital en equipos, inventario y otros insumos para desarrollar el negocio. Esto es así sobre todo cuando los productos financieros están diseñados para ayudar a los clientes a que satisfagan necesidades específicas. Por ejemplo, los ahorros, los seguros y los préstamos en condiciones adecuadas pueden ayudar a mejorar la productividad agrícola y las rentas rurales. En Malawi, los estudios realizados entre agricultores han demostrado cómo las mejores opciones de ahorro, incluso el compromiso de cajas de ahorro en que los clientes tienen un acceso restringido a sus propios fondos hasta una cierta fecha que ellos mismos determinan y muchas veces para un uso específico, conducen a ahorros mucho mayores y, en consecuencia, a mayores inversiones en insumos agrícolas como semillas y fertilizantes y a mejores resultados de la cosecha². En la India, el seguro de cultivos está ayudando a los agricultores a pasarse a cultivos de mayor riesgo pero más rentables y a invertir más en estos. En Africa, los proyectos piloto sugieren que el hecho de tener seguros de cultivos aumenta el acceso del agricultor a los préstamos formales y reduce los riesgos. Puede también reducir el costo financiero.

Es poco probable que un único tipo de institución pueda suministrar todos los productos financieros que necesitan los pobres y las pequeñas empresas. Los buenos productos requieren un conocimiento cabal de las necesidades, el contexto y los mercados locales. Los diferentes productos presentan también riesgos diferentes y desafíos en su suministro. El abordaje de todo esto requiere un conocimiento específico y, muchas veces, la participación de diferentes instituciones. Por lo tanto, si queremos diversos productos financieros es muy probable que queramos distintos proveedores de

¹ Base de datos Global Findex 2012 de Banco Mundial.

² Kendall, Jake, *Giving Farmers in Malawi a Better Way to Saving Their Harvest Proceeds*, publicación de la Fundación Bill & Melinda Gates, noviembre de 2010.

esos productos, tanto para las personas como para las PYMES.

El ecosistema para realizar la inclusión financiera

En los últimos años, el discurso mundial evolucionó desde el «micro crédito» pasando por el «microfinanciamiento» y llegando a la «inclusión financiera» como reconocimiento de esta situación. Con esta evolución vemos que se está prestando mayor atención a un entorno propicio más amplio que promueva la inclusión financiera y a la incidencia resultante sobre las vidas, el bienestar y el desarrollo.

Una de las funciones más importantes del gobierno consiste en crear el ecosistema conectado que estimule un mercado vibrante de servicios financieros con proveedores diversos y responsables. Esto significa infraestructura, regulación y supervisión, así como eficiencia, competencia y protección al consumidor. Significa también promover la innovación continua para llegar a los hogares y las empresas excluidos con productos financieros necesarios, útiles y asequibles. La tecnología de las comunicaciones está a la vanguardia de gran parte de la innovación. Los teléfonos celulares están transformando la forma cómo hacemos negocios, cómo interactuamos con las redes sociales, cómo compartimos información y resolvemos problemas urgentes. Están cambiando asimismo la forma cómo pagamos las cosas y cómo hacemos transacciones bancarias. Los teléfonos celulares están bajando los costos drásticamente e incrementando el acceso ya que permiten proveer servicios financieros sostenibles en los lugares donde los pobres viven y trabajan. No obstante, el poder aprovechar estas y otras innovaciones significa la participación y coordinación entre sectores diversos – desde los ministerios de comunicaciones a los bancos centrales, desde las empresas de telefonía móvil a los organismos de bienestar social, desde los bancos comerciales a los negocios minoristas. El liderazgo de los ministerios de comunicaciones y su activa coordinación dentro del gobierno con el sector financiero no sólo es visto con beneplácito sino que es muy importante. En este sentido, vemos grandes ejemplos en países muy diversos tales como Brasil, Kenya, India, Filipinas y Tanzania que están entre un número creciente de países comprometidos con poner la inclusión financiera al servicio de los pobres.

El papel de las redes postales en la inclusión financiera

Las redes postales tienen mucho que ofrecer a la inclusión financiera. En todo el mundo existen ejemplos interesantes en que los Correos han aprovechado su presencia para suministrar servicios financieros. Con frecuencia, las oficinas postales trabajan con remesas, transferencias de dinero y pagos de facturas, algunas tienen cajas de ahorro e incluso servicios bancarios en su totalidad. Hay por lo menos una red postal que

ofrece una billetera móvil. Los Correos pueden también figurar en los planes de gobierno para que los pagos de salarios, prestaciones sociales y otros pasen de efectivo a electrónicos, lo que acarrea eficiencia, ahorros en los costos y transparencia. En estos escenarios hay buenos ejemplos en que los Correos están utilizando al máximo su infraestructura en el ámbito nacional por ejemplo, mediante modelos empresariales que se sustentan en bajos costos administrativos y grandes volúmenes. Asimismo, los Correos pueden ofrecer acceso y flexibilidad incluso porque los requisitos para abrir y mantener una cuenta postal en general son menores que los de una cuenta bancaria normal. A lo que se suma que, en muchos lugares, las oficinas postales ya son el centro de la vida comunitaria.

Todos estos factores contribuyen a propiciar y alentar a los pobres a que utilicen servicios financieros formales lo que puede tener un enorme impacto sobre sus vidas y sus medios de vida. De acuerdo con la Unión Postal Universal se estima que 1000 millones de personas en más de 50 países acceden a los servicios bancarios a través de los sistemas postales.

En aquellos lugares en que las oficinas postales son sólidas, esto es muy positivo. Pero corresponde que los ejecutivos de la red postal, los responsables de las políticas, los proveedores de servicios financieros y los donantes sean realistas acerca del papel y el enfoque empresarial que cada oficina de Correo tenga para suministrar servicios financieros. Por ejemplo, la confianza del cliente es fundamental en los servicios financieros. En el caso del Correo, la confianza está influida por la forma cómo el Correo cumple con sus funciones básicas como la entrega de correspondencia y encomiendas y si esa confianza falta, será difícil que los clientes confíen su dinero al Correo. Por otra parte, en el caso de instituciones y productos financieros desgraciadamente hemos visto ejemplos de lo que puede suceder sin una gestión y supervisión adecuada. O cuando se promueve el crédito en forma exagerada o a tasas exorbitantes. Por lo tanto, desde todos estos puntos de vista, un banco postal tiene que ser responsable, sostenible e independiente. Esto también incluye la forma cómo se utilizan y reinvierten los depósitos. Es por ello que ejemplos tales como los que se incluyen en este Panorama de redes postales que crean entidades de servicios financieros independientes y reguladas son vistos con buenos ojos. Y son muy importantes para informar acerca de mejores prácticas y modelos empresariales sostenibles.

No obstante, este escenario de un banco postal no va a ser lo adecuado para todos los Correos de todos los países. En algunos casos tendrá más sentido que actúen como socio minorista de instituciones de servicios financieros y compañías de telefonía móvil. Con el aumento de las comunicaciones digitales y la pérdida de ingreso por concepto de encomiendas, los Correos de todo el mundo están encontrando que es difícil mantener una infraestructura extensa y un personal

abundante. Muchos Correos están desarrollando productos y vetas de servicios adicionales. Las asociaciones con instituciones de servicios financieros representan ingresos adicionales por actuar a modo de agentes de los bancos o por el arriendo de espacios, a la vez que se reconoce la ventaja comparativa del Correo y se evitan grandes escollos como la regulación, la capacidad de gestión y la separación de operaciones y permite que el Correo se concentre en sus fortalezas mientras que sus socios aportan la experiencia y la responsabilidad financiera. Puede también promover la competencia en el sector financiero. Como se sabe, la competencia impulsa la innovación y baja los precios lo que es bueno para los clientes, las empresas y el mercado en general. Sin embargo, la decisión de transformarse en los socios de elección para los servicios financieros y las empresas de telefonía móvil quedará en manos de las redes postales. En muchos países esto podría resultar en una verdadera transformación.

Servicios financieros para resultados sociales

La inclusión financiera no es sólo un tema de suministrar servicios financieros, sino también de obtener resultados que incidan sobre la vida, el bienestar y el desarrollo. Una de las conversaciones más interesantes que tengo cuando visito a clientes, familias, propietarios de negocios, formuladores de políticas y líderes nacionales es lo que han logrado cuando pueden acceder a una cuenta bancaria, un préstamo o un seguro y cómo los servicios financieros se acompañan a los servicios relacionados a las necesidades sociales y de desarrollo. En la actualidad, las redes postales tienen la posibilidad de trabajar aún mejor para los pobres al hacerlo. Se pueden citar ejemplos interesantes a seguir. En Botswana, los centros de comunicaciones Kitsong dan acceso a formularios gubernamentales y a información agrícola. Otros países recurren a los Correos para enviar equipo escolar. Brasil los ha utilizado hasta para incrementar la sensibilización sobre el VIH/SIDA.

¿Cómo podemos aprovechar esto? Quizás esto signifique asociarse con farmacias para entregar medicamentos. Trabajar con los ministerios de bienestar social y salud para enviar transferencias condicionales de efectivo, o con empresas agrícolas para enviar la cosecha del agricultor directamente al comprador. El pago se podría depositar directamente en una caja de ahorro. En la siguiente estación se debitaría automáticamente de la cuenta y el Correo entregaría otras semillas y fertilizantes. Las oportunidades son infinitas y espero que los Correos trabajen con los ministerios

del sector social, los innovadores de las empresas privadas y otros para desarrollarlas. La Unión Postal Universal puede desempeñar un gran papel de facilitación por ejemplo, colaborando con otros organismos de Naciones Unidas y sus contrapartes gubernamentales en ciertos países a fin de identificar si la red postal tiene el papel apropiado como para asociarse a fin de prestar servicios financieros que conduzcan a metas específicas de desarrollo. En realidad, no hay límite en cuanto a lo que se puede lograr.

Compartir el conocimiento

Se han hecho interesantes progresos pero hay más potencial aún para que la inclusión financiera sea una realidad. Nada de esto tendrá lugar de la noche a la mañana o sin esfuerzo, liderazgo y respaldo concertados. Es por eso que aliento a la Unión Postal Universal y a otros socios a que presten especial atención a aquellos países donde ya existen compromisos de inclusión financiera o procesos de coordinación en marcha. Esto incluye a aquellos países que se comprometieron a crear plataformas de estrategias y coordinación nacional como parte del Programa de aprendizaje entre pares para la inclusión financiera del G 20, esos en los que los reguladores financieros han establecido metas específicas y acciones inmediatas para avanzar en la inclusión financiera como parte de la Declaración Maya y aquellos países que se comprometieron a pasar los pagos gubernamentales a medios electrónicos como parte de la *Better than Cash Alliance*, entre otros.

En todos estos esfuerzos es también valioso pensar en aquello que ha funcionado y aquello que no, en cómo los éxitos pueden llevarse a escala de forma sostenible y cómo las experiencias pueden adaptarse a los diferentes contextos locales. En ese sentido, este Panorama y el trabajo relacionado de la Unión Postal Universal son sumamente valiosos para ayudar a promover la agenda de inclusión financiera. Hago extensas mis felicitaciones a la Unión Postal Universal por este muy buen esfuerzo. Espero que esta publicación sirva de base para muchas conversaciones sobre modelos empresariales, modalidades de asociación, diversos productos financieros y una regulación apropiada para los servicios financieros incluyentes suministrados por las oficinas postales y otras instituciones. Espero, asimismo, que el Panorama encienda la llama de más esfuerzos ininterrumpidos para compartir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de cómo llevar servicios financieros a todos quienes los necesitan y para el beneficio de todos.

Resumen

Aunque para el público en general e incluso para los profesionales los Correos puedan parecer un paladín algo insólito en la lucha contra la exclusión financiera a juzgar por acontecimientos recientes, el Correo parece ser un elemento clave en el avance de la inclusión financiera. En realidad, muchos Correos están llevando a cabo o han pasado por un proceso de transformación importante, partiendo de burocracias centradas en la correspondencia a modernas empresas comerciales con la misión social de servir a la población en su totalidad.

La inclusión financiera postal es el proceso por el cual las personas excluidas del sector financiero formal pueden encontrar un camino hacia el sistema financiero utilizando a la red postal como puerta ingreso. En otros términos, la inclusión financiera postal es la prestación de servicios financieros para quienes carecen de ellos, a través de los operadores postales. La inclusión financiera postal no necesariamente significa que el Correo preste sus propios servicios financieros a quienes no los tienen; puede significar también que quienes no estén bancarizados puedan acceder a dichos servicios en la oficina postal gracias a una asociación del Correo con una institución financiera.

El presente informe describe un panorama de la inclusión financiera postal y presenta la situación real de esta dimensión que hasta ahora no había sido estudiada. Fundamentándose en el cuestionario respondido por 123 Países miembros de la UPU y las lecciones concretas aprendidas en las misiones en el terreno, el informe trata de superar tanto la brecha de información como de sensibilidad respecto del papel de los Correos en la inclusión financiera mediante la actualización de información estadística sobre los operadores postales, información nunca antes publicada. Con ello espera incrementar la sensibilización entre los tomadores de decisiones y los socios para el desarrollo por igual, y marcar el camino para que la inclusión financiera postal se desarrolle aún más y se transforme en una de las herramientas clave para resolver el problema de la exclusión financiera.

Después de los bancos, los operadores postales y sus subsidiarias financieras postales son los mayores contribuyentes a la inclusión financiera en todo el mundo, mucho más que las instituciones de microfinanzas, las organizaciones de transferencia de dinero, las cooperativas, las compañías de seguro, los operadores del dinero móvil y todo los demás proveedores del servicio financiero. En 2010, 51 operadores postales tenían 1.600 millones de cuentas de

ahorro y depósito. Si adoptamos una posición conservadora y partimos del supuesto que un cliente postal promedio tiene 1,5 cuentas, eso significa que hay más de 1000 millones de personas que tienen servicios bancarios gracias al Correo. Aunque es importante señalar que una proporción significativa de esas cuentas pueden estar inactivas al igual que sucede en el sector bancario comercial.

Sólo un 6,5% de los operadores postales de la muestra no presta servicios bancarios. La mayoría de los servicios consisten en transacciones y los productos más comunes que se ofrecen son las remesas internas, el cobro de facturas, las remesas internacionales y los pagos estatales. Varios cientos de millones de personas que muchas veces carecen de una cuenta utilizan al Correo para hacer y recibir transacciones básicas de pagos.

El Correo es la red de puntos de contacto más grande del mundo. En 2011³, tenía 662.000 puntos de contacto que estaban subutilizados para la inclusión financiera ya que no todas las oficinas postales ofrecían la gama total de servicios financieros. En cambio, las estadísticas del FMI sobre acceso financiero en 2010 muestran un total de 523.000 sucursales bancarias y cajeros automáticos en todo el mundo⁴.

En su participación en la inclusión financiera, los operadores postales utilizan cinco modelos empresariales: modelo 1 – proveedor de efectivo para el estado y los prestadores de servicios financieros (presente en el 83% de los países); modelo 2 – transacciones por cuenta propia (presente en el 63% de los países); modelo 3 – asociación con prestador de servicios financieros (en el 24% de los países); modelo 4 – servicios financieros postales sin licencia (en el 24% de los países), modelo 5 – servicios financieros postales con licencia (en el 9% de los países). Un modelo empresarial más, conocido como modelo 0 por la falta total de participación del Correo consiste en que el operador postal arriende un espacio al prestador de servicios financieros para que venda sus servicios. Los países pueden adoptar uno o más modelos empresariales. El documento presenta una descripción de esos modelos.

El análisis de datos confirma la existencia de compensaciones entre contribución a la inclusión financiera e inversión y entre sostenibilidad y

³ Helble M, *Estadísticas Postales 2011*, UPU 2012.

⁴ Encuesta de Acceso Financiero, Fondo Monetario Internacional, 2010. <http://fas.imf.org>.

facilidad de implementación, dependiendo del modelo empresarial que se aplique. Los datos muestran que en los modelos empresariales superiores, los Correos que prestan sus propios servicios de ahorro, seguros o préstamos (con o sin licencia) tienen una participación mayor en los ingresos provenientes de los servicios financieros postales que aquellos que adoptan el modelo de asociación o de transacciones como el 1 o el 2. La teoría de las compensaciones determina que los primeros tipos de modelos empresariales (proveedor de efectivo o transacciones propias) son los más fáciles de implementar y los que requieren menor inversión, pero parecen contribuir menos a la inclusión financiera y la sostenibilidad a largo plazo del Correo. Por supuesto que esto dependerá del contexto local. En algunos casos, estos modelos pueden parecer los más adecuados mientras tanto, los modelos en que el Correo tiene una mayor participación y ofrece una gama más amplia de productos, tales como el 3 (asociación), el 4 (servicios financieros sin licencia) y el 5 (banco postal) se traducen en una mayor contribución a la inclusión financiera como lo confirma el análisis de datos que está en ejecución en colaboración con el equipo Findex del Banco Mundial, pero requieren grandes inversiones y son difíciles de implementar. Esto puede tomarse como un mapa de ruta para que los operadores postales decidan qué modelo empresarial se adapta mejor a su estrategia de diversificación dependiendo de las condiciones locales.

Hay 10 factores en común cuya contribución al éxito ha sido probada pero que para los Correos pueden transformarse en desafíos, en especial en los países en desarrollo. Con los siguientes factores se puede analizar el grado de preparación de un operador postal para poder transformarse en un abanderado de la inclusión social: i) red; ii) personal; iii) capacidad financiera; iv) confianza; v) automatización e integración de procesos; vi) voluntad de promover la inclusión financiera; vii) gobernanza entre el Correo y los servicios financieros postales; viii) marco jurídico y regulador; ix) marketing y x) flexibilidad.

Existe un punto de equilibrio entre los dos objetivos de política necesarios para que la inclusión

financiera postal se vuelva una realidad en el mundo: por un lado, la contribución a la inclusión financiera y, por el otro, la sostenibilidad del operador postal. Sin sostenibilidad de las operaciones postales, la inclusión financiera postal no puede durar. Al mismo tiempo, si los servicios financieros postales no se prestan fuera de las grandes ciudades o si se ofrecen a quienes ya cuentan con servicios bancarios o a precios tan altos que sean prohibitivos para los pobres, el operador postal tendrá poco impacto sobre la inclusión financiera.

Independientemente de los modelos empresariales elegidos, los operadores postales se pueden clasificar en cuatro grupos de acuerdo con el papel que desempeñan en la inclusión financiera: i) Correos avanzados; ii) Correos emergentes es decir, aquellos que pueden y están dispuestos a promover la inclusión financiera postal; iii) Correos en proceso de modernizarse, es decir, operadores que si bien lo comprenden sólo pueden hacerlo en forma parcial y iv) Correos menos avanzados, aquellos operadores postales que enfrentan grandes obstáculos para desarrollar la inclusión financiera. Para cada uno de estos grupos el informe presenta sugerencias para la inclusión financiera postal y planes de acción con la participación de los operadores postales, los gobiernos, los bancos centrales y los socios para el desarrollo e invita a las partes interesadas a discutir estas recomendaciones.

Como resultado de estos planes de acción el Correo podrían devenir una puerta de ingreso para 1000 millones de personas que carecen de servicios bancarios. Si los 141 países miembros de la UPU que no ofrecen servicios de ahorro comenzaran a prestar esos servicios en forma directa o mediante asociaciones con bancos, 500 millones de personas podrían estar en la inclusión financiera. En aquellos 51 países en que ya existen bancos de ahorro postal, por lo menos 500 millones de personas podrían ingresar en el sistema financiero formal en los próximos 10 años. Esto solamente se logrará si los operadores postales respaldados por sus gobiernos y los potenciales donantes iniciaran un proceso de modernización.

I. INTRODUCCIÓN

A. 1000 millones de personas acceden a servicios bancarios a través del Correo.

En 2010, los operadores postales del mundo tuvieron 1.600 millones de cuentas de ahorro y depósito. Si adoptamos una posición conservadora y consideramos que un cliente postal promedio tiene 1,5 cuentas, eso significa que más de **1.000 millones de personas acceden a servicios bancarios a través del Correo**. Esta cifra no tiene en cuenta todos los bancos postales que han sido parcial o totalmente escindidos del Correo como en Uganda o Serbia, por ejemplo. Si incluyéramos a ese número veríamos que más de 1.000 millones de personas utilizan al sector postal para sus cuentas. Por otra parte, nuestras estimaciones fundamentadas en una serie de estudios de países⁵ muestran que varios cientos de millones de personas que muchas veces carecen de una cuenta, utilizan el Correo para recibir transacciones básicas de pago, tales como transferencias nacionales e internacionales, pagos estatales y de empresas públicas.

Para ubicar esto en su contexto, el CGAP estima que el sector de microfinanciamiento provee acceso a servicios financieros, en su mayor parte servicios de créditos, a por lo menos 173 millones de clientes⁶ y posiblemente a más de 200 millones de personas. Mientras tanto, los despliegues móviles de dinero han tenido un efecto interesante sobre los niveles de inclusión financiera en por lo menos 5 países (Filipinas, la República Unida de Tanzania, Uganda, Pakistán y Kenya) siendo este último el caso más llamativo. Aunque creciendo a un ritmo rápido, de todas formas el número total de personas que poseen una billetera de dinero móvil es inferior a los 50 millones⁷ de los cuales casi 20 millones⁷ están en Kenya.

En el sector postal son muchos los casos de éxito en que se han logrado resultados concretos en términos de inclusión financiera: por ejemplo, el Banco de Ahorro Postal de China que cuenta con 475 millones de clientes; Correios de Brasil con 10.2 millones de cuentas abiertas en tres años gracias a su asociación con un banco; el Correo de Namibia que da acceso

bancario al 20% del total de la población de ese país; Bangladesh que ofrece transferencias de dinero instantáneas entre oficinas postales mediante el uso de teléfonos celulares; el Correo de la India que cubre los riesgos de 20 millones de personas gracias a su política de seguros de vida y tiene 250 millones de cajas de ahorro; el Correo de Papúa – Nueva Guinea que ofrece una billetera móvil propia y es uno de los tres principales competidores de servicios financieros móviles del país; el Correo de Serbia que realiza 150 millones de transacciones financieras por año en un país de 10 millones de habitantes y la lista continúa.

En todas sus actividades, los operadores postales siempre han recurrido a modelos empresariales basados en grandes volúmenes y bajos costos; es el caso de las estampillas, así como de las libretas de ahorro. Combinado con la obligación de servicio universal por el cual el Estado manda al Correo a que sirva a la totalidad de la población, estas características compartidas por los operadores postales de todo el mundo hacen que el Correo sea un aliado válido en la lucha mundial contra la exclusión financiera.

B. Brecha de conocimiento

Falta de sensibilización

De los números precedentes se desprende que el Correo ya es un actor estratégico en el campo de la inclusión financiera, no obstante, quedan todavía varios desafíos fundamentales por resolver. Es necesario sensibilizar a los actores políticos. Son pocos los actores clave presentes en el campo de la inclusión financiera conscientes del papel importante que los Correos están desempeñando a fin de lograr una inclusión financiera amplia en el mundo. Esos bajos niveles de sensibilización se deben a dos cosas: en primer lugar, la falta de información ya que es escasa la investigación que existe sobre el tema y en segundo lugar, la percepción general negativa que se tiene de los Correos como una institución anticuada que ha perdido su razón de ser en la era digital.

La falta de reconocimiento no es algo reciente; en efecto, ya en 2004 el Banco Mundial identificó este problema de sensibilización y mencionó en su publicación respecto de la reforma del sector postal en los países en desarrollo que **«las oficinas postales desempeñan un papel importante y, en ocasiones, no reconocido en materia de acceso a servicios financieros básicos (pagos, remesas, ahorros, giros)»**⁸.

⁵ En la India, el Correo solía pagar a 600 millones de beneficiarios de NREGA (Ley Nacional de Garantía del Empleo Rural). En la mayoría de los países de Europa y Asia Central – Federación de Rusia, principalmente Azerbaiyán y Kazajstán, el operador postal tiene varios millones de beneficiarios de pagos estatales, sobre todo pensiones, tanto internamente como a través de fronteras. En Jamaica el Correo procesa 2 millones de transferencias por año en nombre del gobierno.

⁶ Son cifras de la Cumbre de Microcrédito que capta datos de un subconjunto de organizaciones solamente. Las estimaciones del CGAP indican que el número de clientes de las instituciones de microfinanzas es de unos 200 millones.

⁷ Dinero móvil para los no bancarizados, seguimiento de junio de 2012.

⁸ Cómo reinventar el Correo en Guislain et al., *The postal Sector in Developing and Transition Countries: Contributions to a Reform Agenda*, Banco Mundial, 2004.

La brecha de información

Existe una vasta literatura referida al papel de los bancos, las instituciones de microfinanzas (IMF), las cooperativas e incluso los bancos estatales en la promoción de la inclusión financiera y el acceso a las finanzas. No obstante, hay muy pocos informes respecto del papel del Correo en la inclusión financiera algunos de los cuales fueron escritos hace casi una década.

Hay falta de información respecto del papel del Correo como catalizador de la inclusión financiera, así como de los posibles modelos empresariales que un Correo podría adoptar para desarrollar servicios. Hasta la fecha ninguna publicación ha analizado ni bosquejado aquello que hace que un Correo tenga éxito en inclusión financiera y cuáles son los principales desafíos a enfrentar. El presente documento tiene como objetivo responder a esas preguntas, tanto para los tomadores de decisiones, como para los propios operadores postales y espera servir de punto de inflexión en la inclusión financiera postal.

Cómo superar los obstáculos

Gracias al cuestionario al que respondieron 123 países, a las lecciones aprendidas de las misiones en el campo realizadas hasta el momento, a la respuesta a nuestro llamamiento de historias de éxito en materia de inclusión financiera postal y a otras actividades del Programa de Inclusión Financiera Postal de la UPU, hemos creado lo que probablemente sea **la base de datos más completa⁹ sobre servicios financieros postales del mundo** que abarca dimensiones postales tales como redes, conectividad, calificaciones y capacitación del personal, automatización, gestión de caja, marco legal, productos y asociaciones. La idea consiste en concentrar la totalidad de la base de conocimiento de la UPU y el sector postal en este campo en un único documento que pueda ser ampliamente compartido, no sólo entre los Correos, sino también con la comunidad internacional para el desarrollo y que, en principio, pueda ser actualizado cada cuatro años.

La intención de este documento es la de superar las brechas de información y sensibilización mediante información estadística actualizada y nunca antes publicada sobre operadores postales. Mediante un proceso apropiado de diseminación espera incrementar la sensibilización de los tomadores de decisiones y socios para el desarrollo por igual y abrir el camino para que la inclusión financiera postal se desarrolle aún más y se transforme en una de las principales herramientas para resolver el problema de la exclusión financiera.

C. Inclusión financiera: la visión del sector postal

A fines del presente informe, la inclusión financiera es el acceso a los servicios financieros básicos y su utilización por parte de la población que ha sido excluida del sistema financiero formal. El alcance del informe es amplio; se considera que los servicios financieros incluyen todos los tipos de productos que pertenecen a la categoría de pagos incluyendo el cobro de facturas o pagos de estado a personas, ahorros y depósitos, préstamos y seguros y todas las combinaciones de los anteriores. Nuestro concepto de inclusión financiera es también amplio en términos de los canales utilizados. Consideramos que las sucursales, los agentes, los cajeros automáticos, las terminales, los teléfonos celulares y la Internet son diferentes formas de acceder a los servicios financieros y no a diferentes productos en sí mismos.

La inclusión financiera postal es el proceso por el cual los hombres y mujeres excluidos del sector financiero formal encuentran su camino al sistema financiero utilizando la red postal como puerta de ingreso. En otros términos, la inclusión financiera postal es la prestación de servicios financieros por los operadores postales a quienes no están bancarizados. La inclusión financiera postal no necesariamente significa que el Correo ofrezca sus servicios financieros a quienes no gozan de servicios bancarios; puede significar también que esas personas pueden acceder a esos servicios en el Correo gracias a una asociación con una institución financiera.

D. Inclusión financiera: perspectiva

Prácticamente la mitad de la población mundial carece de acceso a servicios financieros asequibles y de calidad como ser préstamos, cajas de ahorro, seguros y servicios de pago. De acuerdo con las estimaciones de un estudio reciente del Findex del Banco Mundial, hay 2.500 millones de adultos que no tienen cuenta en una institución financiera, la mayoría de ellos pobres que viven en zonas carenciadas del mundo¹⁰.

Para quienes están excluidos por no tener acceso a servicios financieros significa que tienen que recurrir a sus bienes o capital social para invertir en su educación, convertirse en empresarios, beneficiarse de las oportunidades promisorias de crecimiento o enfrentar los desafíos financieros de un ciclo de vida (enfermedad o muerte de un miembro de la familia, entre muchos otros)¹¹.

⁹ Cabe recordar que la base de datos se apoya en los datos aportados por los propios Correos.

¹⁰ *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*. Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

¹¹ *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*. Asli Demirgüç-Kunt, Thorsten Beck, and Patrick Honohan. Banco Mundial, 2008.

Los servicios financieros de calidad y asequibles ayudan a reducir la vulnerabilidad de las personas permitiéndoles planificar mejor su futuro. Los seguros de cosechas permiten que los pequeños agricultores mitiguen los riesgos asociados con climas extremos; la utilización de una cuenta de ahorro ayuda a las familias pobres a allanarles el consumo, a cubrir las inversiones esperadas y enfrentar gastos inesperados; un trabajador emigrante puede rápidamente enviar dinero para ayudar a un familiar en su hogar. Un préstamo significa financiación para que una mujer microempresaria invierta en su negocio o que un artesano adquiera equipo evitando las tasas de interés extorsivas cobradas por los prestamistas informales de dinero.

Pero la democratización de los servicios financieros va más allá de la facilitación de la vida de la gente. Los estudios sobre desarrollo apoyan la asociación entre el desarrollo financiero y el económico (véase por ejemplo King y Levine, 1993; Beck et al., 2000; Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 1998; Beck et al., 2004; Levine, 2005; Klapper et al., 2006; Demirgüç-Kunt et al., 2008). Estudios más recientes han procurado asociar el desarrollo económico al concepto de desarrollo de sistemas financieros inclusivos. En ese sentido, algunos estudios analizan el concepto de «exclusión» financiera como una barrera para el desarrollo económico y la necesidad de construir sistemas financieros inclusivos (Beck et al., 2008). No obstante, recientes investigaciones especialmente en las dirigidas por Dean Karlan (Karlan y Zinman 2011) y Esther Duflo (Banerjee, Duflo, Glennerster, y Kinnan 2010), se ha demostrado mediante ensayos aleatorios de control, que el impacto real de las microfinanzas sobre el bienestar a nivel individual no es claro¹².

Desde el punto de vista de la política del sector financiero, la inclusión financiera tiene muchos efectos positivos. En primer lugar, al atraer a la gente al sistema financiero formal para que abran cuentas se aumenta la base de ahorro del sistema financiero nacional y, por lo tanto, el coeficiente de liquidez que debería a su vez llevar a que los bancos presten más a las empresas y a las personas contribuyendo de esta manera a reforzar la economía nacional. El aumento de los pequeños depósitos en el ámbito nacional es también un factor positivo ya que reduce el sustento del sector financiero en la financiación externa que puede contraerse durante las crisis financieras tales como la que el mundo ha experimentado en los últimos años.

En segundo lugar, al atraer a la gente al sistema hace que las transacciones financieras que hasta ahora se hacían en el sector informal pasen al sector formal.

Esto a su vez permite una mejor adaptabilidad y cumplimiento en términos de la lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo e incrementa la integridad financiera del sistema¹³. El Libro blanco «Alianza mundial para la inclusión financiera» (*A Global Partnership for Financial Inclusion*) (GPF19) en realidad reconoce a la exclusión financiera como un riesgo para la estabilidad del sistema financiero¹⁴.

Un efecto secundario del acceso de la gente al sector financiero formal en un país que tenga una oficina de créditos que capte tanto la información positiva como la negativa, es la creación de un nuevo archivo de crédito en el sistema informático. Esta creación de una identidad financiera de las personas junto con los antecedentes financieros creados a lo largo del tiempo puede llevar a los bancos y a otros proveedores a conceder a esas personas un mayor acceso a una gama más amplia de productos, en especial de créditos, ayudando a evitar el sobreendeudamiento.

E. Los principales desafíos de la inclusión financiera

Si bien el desarrollo del sector financiero y la inclusión financiera tienen efectos positivos en el desarrollo económico de un país, quedan todavía 2.500 millones de personas sin servicios bancarios y las estimaciones no han cambiado en los tres últimos años en gran parte debido a la mala calidad de los datos iniciales. Quizás si incluimos en el cuadro otro actor clave – el Correo – éste podría catalizar el efecto de los actores que ya están trabajando en pos de la reducción de la exclusión financiera.

Hay dos grandes obstáculos a la inclusión financiera que tienen que ser superados antes que nada si se quiere lograr el objetivo de una inclusión plena. En esta sección veremos cómo el Correo puede representar una herramienta política para superarlos.

Accesibilidad

Desafío

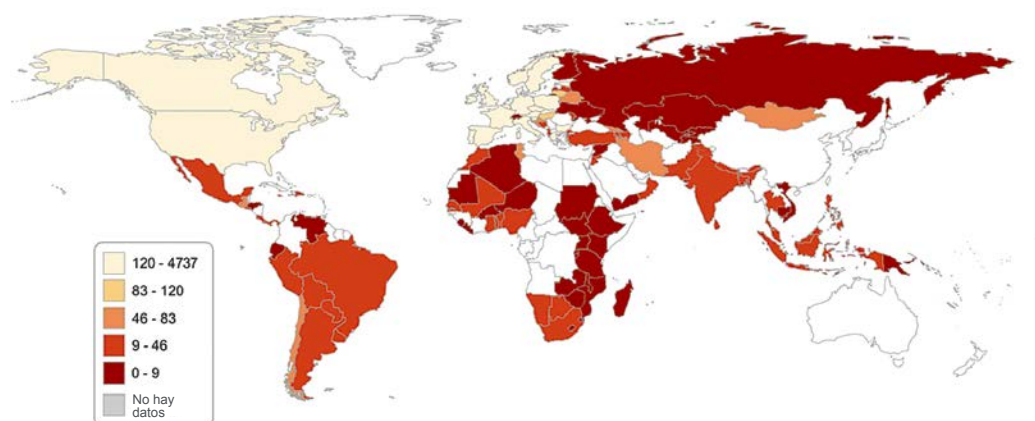
La primera barrera más notoria es de índole física, en otras palabras, la falta de puntos de contacto financiero en los países y regiones con la mayor cantidad de poblaciones no atendidas por los bancos. Estos puntos de contacto pueden revestir la forma de oficinas de Correo, sucursales de bancos comerciales, instituciones de microfinanzas, cooperativas de ahorro y crédito, cajeros automáticos o agentes bancarios.

¹² www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.55766.

¹³ AML/CFT and Financial Inclusion, Guidance Note, GAFI, junio de 2011.

¹⁴ 2011 GPF1 Libro blanco «Global Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion for the Poor – Toward Proportionate Standards and Guidance». Disponible en línea <http://www.gpfi.org/knowledge-bank/white-papers>.

Figura 1 – Número de puntos de contacto del sistema financiero por cada 100.000 adultos



Nota: los puntos de contacto del sistema financiero incluyen las oficinas postales así como las sucursales de bancos, instituciones de microfinanzas y cooperativas. Basado en datos del Financial Access 2010 del CGAP

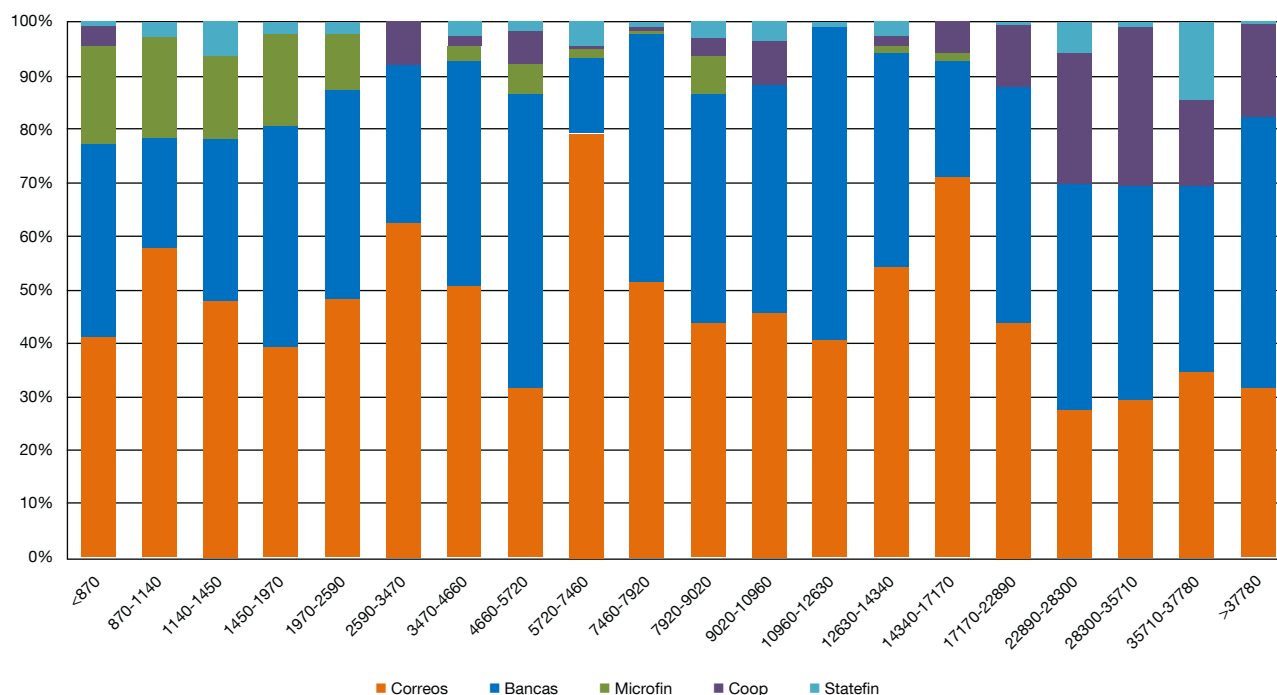
El mapa de la figura 1 muestra el número total de puntos de contacto incluyendo las oficinas postales, las sucursales bancarias, las sucursales de microfinanzas, las instituciones financieras estatales y los puntos de salida de cooperativas por cada 100.000 adultos. Este coeficiente nos da una medida interesante del potencial de llegar a los excluidos de la red existente. Es llamativo el déficit en aquellas regiones con los niveles de exclusión más altos, tales como África

Occidental y Oriental. Cuanto más oscuro el color, menor la densidad de puntos de contacto del sistema financiero.

La solución postal

Desde el punto de vista de la oferta existe una gran diversidad de tipos de proveedores financieros con capacidad para traspasar la barrera de la accesibilidad.

Figura 2 – Puntos de acceso de la red física a servicios financieros en el mundo de acuerdo con su nivel de desarrollo y tipo de institución financiera



Nota: Microfin significa instituciones de microfinanzas; Coop son las cooperativas de ahorro y crédito; Statefin significa instituciones financieras estatales.

Fuente: UPU 2011 y Financial Access 2010 del CGAP

mente al operador postal. Estas agencias están gestionadas por el gobierno local para ofrecer servicios dentro de la comunidad o se encuentran en pequeños negocios que ofrecen los servicios postales básicos. Ello significa que no todos los puntos de contacto postal están listos para prestar servicios financieros de inmediato, pero el potencial existe, como ha sido el caso en algunos países que han hecho las inversiones necesarias para aprovechar ese potencial a pleno.

En países tales como los resaltados en la figura 3 en que más del 40% de la población carece de servicios bancarios y más del 40% de los puntos de acceso son postales, el Correo tiene una ventaja relativa frente a otros proveedores financieros en términos de alcance.

En el ámbito mundial, la única red que por sí misma es capaz de proveer acceso a los servicios financieros que podría ser mayor que la red física del Correo es la red virtual de los operadores móviles¹⁶. Los operadores móviles tienen cobertura a lo largo y ancho de la mayoría de los territorios del mundo y esas redes pueden utilizarse para hacer o recibir una transacción, en la mayoría de los casos una transferencia interna, en la medida que esté disponible el servicio de persona a persona. No obstante, es interesante señalar que en varios casos en que se ha observado un bajo interés en el dinero móvil, el principal desafío ha sido la falta de una red apropiada para pagos y retiros de dinero. Ese fue por ejemplo el caso en Marruecos con la instalación de Mobicash de la Maroc Telecom. O sea que incluso para el dinero móvil, la amplia red física del Correo sería un beneficio. En cuanto a los bancos y a las IMF, el Correo no es necesariamente un competidor sino que mejora sus despliegues móviles. En Haití, el bajo interés en las transacciones móviles se ha atribuido al hecho de que la gente tiene que tener confianza en este nuevo canal y en particular comprender cómo funciona y tener a alguien que explique el servicio para que surja este interés. En el caso de Ghana, el marketing ordinario por lo general no es suficiente; la recomendación entre conocidos podría arrojar mejores resultados¹⁷. La posibilidad de hablar a una persona conocida del cliente, como puede ser el funcionario de una oficina postal podría ser una ventaja para las transacciones móviles de dinero. En Italia, el 50% de los suscriptores de PosteMobile utilizan su servicio móvil para realizar transacciones financieras. Allí, la combinación de la red física más grande, las

operaciones del Correo como un operador móvil y la confianza depositada en las oficinas postales han contribuido al éxito de los servicios financieros postales móviles. (En el estudio de caso 2, se puede encontrar más información sobre el papel de los Correos en las transacciones móviles de dinero).

Asequibilidad

Desafío

La segunda gran barrera es la de la asequibilidad. La demanda de servicios financieros entre quienes no cuentan con servicios bancarios tiende a ser muy elástica respecto del precio. Quienes están financieramente excluidos no es raro que eviten el sector financiero si sus costos son altos. El World Savings Bank Institute (WSBI) estimó que en África el costo por transacción es de 0,50 USD¹⁸. El modelo empresarial de invertir en ladrillos todavía empleado por muchos bancos de África mantiene una base de costos demasiado alta para el volumen limitado de transacciones y de ahorros generados en las zonas rurales. Esto explica el poco interés de los bancos comerciales en ofrecer servicios a las poblaciones rurales en el concepto tradicional de sucursales.

La solución postal

El costo del establecimiento de la red postal ya fue asumido por el Estado y el operador postal por lo general no busca maximizar sus ganancias. En consecuencia, representa una buena opción para resolver el problema de la asequibilidad. Sin embargo cabe notar que en varios países en desarrollo la red de oficinas postales está amortizada pero en muy malas condiciones debido a décadas de baja inversión y mantenimiento insuficiente. Sus tarifas son inferiores a la de los bancos comerciales lo que puede explicarse por subsidios estatales o tarifas que no están fijadas en base a costos. Esto, a su vez, conduce a un déficit estructural de la oficina postal, de ahí la falta de inversiones y mantenimiento.

Por lo general, los empleados postales ganan menos que sus contrapartes bancarias, incluso aquellos que realizan exactamente las mismas tareas (por ejemplo, los cajeros para los servicios financieros) y otros costos fijos son muy inferiores ya que las oficinas postales en general no están tan bien equipadas como las sucursales bancarias (por ejemplo, no tienen aire acondicionado). En consecuencia, abrir cuentas puede ser menos costoso para los Correos que para un banco. El Correo de la India calculó que el costo anual del mantenimiento de una cuenta de ahorro postal era de 140 rupias, o 2,50 USD al tipo de cambio actual. Esta suma incluye el costo de todas las transacciones en la cuenta. Si bien esta cifra no es comparable con el costo

¹⁶ Los minoristas representan una vasta red en el mundo, pero los que están en zonas rurales por lo general no son redes integradas y requieren un integrador o agente maestro que sea el punto de contacto para el banco a fin de reducir los costos de contratación.

¹⁷ Por más información sobre el tema, véase el sitio del CGAP: Opportunities in the Ghanaian Payments Market, Peter Zetterli, julio de 2012, http://technology.cgap.org/2012/07/24/opportunities-in-the-ghanaian-payments-market?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+cgaptechnology+%28CGA+Technology+Blog%29.

¹⁸ *Mass Retail Banking: How savings banks in Africa, Asia and Latin America can provide usable services to the poor*, WSBI (próxima publicación).

asociaciones y productos ofrecidos a través de los Correos. La información compilada a través de este cuestionario ha sido complementada con las lecciones aprendidas en el curso de nueve misiones llevadas a cabo en Kenya, Marruecos, Etiopía, Malí, Lao, Tanzania, Uganda, Brasil, Italia y con historias de éxito en materia de inclusión financiera postal enviadas por los países.

Para este informe preparamos un marco conceptual que nos ayude a comprender el panorama de la inclusión financiera postal en la actualidad. Comprende dos partes: i) aspectos principales y ii) modelos empresariales. Utilizamos este marco para analizar y presentar la gran cantidad de información recopilada por la encuesta. El objetivo era tener un punto de partida de

dónde nos encontramos hoy e identificar aquellas regiones y países que tienen una mejor inclusión financiera que otros y por qué. Este informe mundial, junto con el análisis regional debería ayudar a los tomadores de decisiones y profesionales a comprender cuáles son los operadores que se están desempeñando bien en inclusión financiera postal, aprender de las mejores prácticas en este campo y evaluar qué modelos empresariales se adaptan mejor al contexto local para lograr así un impacto positivo tanto en términos de reducción de la población no bancarizada como la consolidación de la sostenibilidad financiera del operador postal.

II. MODELOS EMPRESARIALES

Desde comienzos del siglo XX y en la mayoría de los países desde la década del 60, los Correos han sido el brazo de la inclusión financiera de los gobiernos. Los Correos ofrecían los giros postales básicos tanto internos como internacionales para los pobres. Esos giros solían ser el medio principal de pago en las zonas rurales y abrían cajas de ahorro básicas y bonos de ahorro en nombre del tesoro nacional y, en la mayoría de los casos esos eran los únicos instrumentos de ahorro disponibles para los pobres. En el curso de los años, la oferta se ha ido diversificando, así como los mecanismos de prestación. La inclusión financiera postal se ha transformado en un concepto multifacético que refleja las distintas realidades del mundo.

Esta diversidad se puede comprender mejor si se clasifica a los países de acuerdo con los modelos empresariales adoptados para prestar servicios financieros.

La forma cómo comprendemos un modelo empresarial es el diseño de las estructuras organizativas para aprovechar una oportunidad comercial¹⁹. En el contexto de la inclusión financiera postal, la oportunidad comercial consiste en aumentar la sostenibilidad financiera del Correo a la vez que se da acceso y uso de servicios financieros a quienes están excluidos del sector financiero formal. En este caso, las estructuras organizativas son las diferentes formas que adopta el Correo para ofrecer sus servicios. Para decirlo más claramente, los modelos empresariales para la inclusión financiera postal son la opción abierta que los Correos tienen de prestar servicios financieros a los pobres y a las poblaciones rurales teniendo en cuenta el contexto local, los marcos jurídico y regulador y las restricciones de capacidad (tanto a nivel financiero como de recursos humanos). Esto significa que la adopción de un modelo empresarial estará determinada por varios factores que pasaremos a desglosar en esta sección.

El presente informe intenta establecer una amplia tipología fundamentada en el trabajo de inclusión financiera que la Unión Postal Universal ha estado llevando a cabo desde 2009 y en la Encuesta de inclusión financiera de la UPU de 2012. Han habido algunos pocos intentos por establecer una clasificación de modelos empresariales para la inclusión financiera mediante los Correos, pero uno que vale la pena citar es el de los modelos de empresas bancarias postales de Hans Boon que consolidaba a los modelos empresariales en tres categorías (el modelo de ahorro postal histórico, el modelo de asociaciones, y los acuerdos de red financiera postal)²⁰. La tipología que aquí se presenta intenta reflejar la diversidad creciente de modelos empresariales y de socios.

Nuestra tipología se basa en el nivel de compromiso del Correo en su oferta de servicios financieros y su impacto potencial sobre la inclusión financiera. En los modelos empresariales 0, 1 y 3, los servicios financieros en realidad no son del propio Correo, sino los de un tercero que utiliza la red postal como plataforma para aprovechar su alcance. El modelo empresarial 2 y los dos últimos modelos empresariales (servicios financieros postales con y sin licencia) son aquellos en los que el Correo participa directamente en la prestación de servicios. No obstante, como hay muchas dimensiones que se entrecruzan en los modelos empresariales, hemos decidido dividirlos en submodelos empresariales a fin de reflejar las múltiples facetas de la realidad. Cabe notar que los Correos no necesariamente operan con un único modelo empresarial sino que en realidad utilizan uno, dos, tres o múltiples modelos empresariales para satisfacer las necesidades de sus clientes. En ocasiones, los Correos suben en la escala de modelos empresariales sin por ello abandonar la etapa anterior.

¹⁹ *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice.* G. George y AJ Bock, 2011.

²⁰ *Postal Banking Business Models.* H. Boon 2010.

Figura 5 – Tipología de modelos empresariales para la inclusión financiera postal

Modelo empresarial 0: arrendador de locales

Modelo empresarial 1: proveedor de efectivo para transacciones financieras

Modelo 1a: proveedor de efectivo para remesas (de persona a persona)

Modelo 1b: proveedor de efectivo para pagos estatales a particulares

Modelo 1c: proveedor de efectivo para cobro de facturas

Modelo 1d: proveedor de efectivo para compañías de seguros – cobro de primas, pago de prestaciones

Modelo 1e: proveedor de efectivo para operadores de redes móviles – registros, depósitos y retiros

Modelo 1f: proveedor de efectivo para instituciones de microfinanzas y bancos – pagos y reembolsos de créditos

Modelo 1g: proveedor de efectivo para instituciones de microfinanzas y bancos – depósitos y retiros bancarios

Modelo empresarial 2: servicios financieros propios

Modelo 2a: transferencias internas propias del Correo (Bangladesh)

Modelo 2b: transferencias internacionales propias del Correo

Modelo empresarial 3: asociación con un proveedor de servicios financieros

Modelo 3a: asociación con una compañía de seguros para ofrecer sus servicios

Modelo 3b: asociación con un operador de red móvil para servicios financieros

Modelo 3c: asociación regional (India)

Modelo 3d: proveedor de efectivo para múltiples bancos pero asociación para cajas de ahorro (Reino Unido)

Modelo 3e: asociación con un banco (Brasil)

Modelo 3f: asociación con un banco postal o un banco de ahorro estatal, parcial o completamente independiente del Correo (Tanzania)

Modelo empresarial 4: servicios de ahorro postal sin necesidad de licencia

Modelo 4a: centro de cheques postales y cajas de ahorro sin necesidad de licencia (cuentas)

Modelo 4b: seguros postales sin necesidad de licencia

Modelo empresarial 5: con licencia para servicios financieros postales

Modelo 5a: licencia para microfinanzas

Modelo 5b: licencia limitada de banco postal

Modelo 5c: servicios bancarios postales con licencia universal

Modelo empresarial 0: arrendador de locales (Malawi)

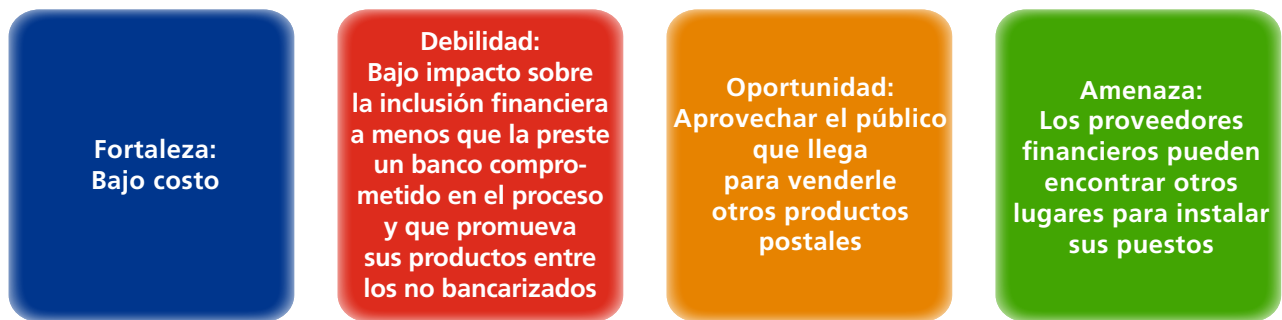
Muchas veces los Correos poseen propiedades valiosas. Habiéndose establecido hace varias décadas, las oficinas postales de un país e incluso de las principales ciudades gozan de ubicaciones privilegiadas, en el mismísimo corazón de la ciudad, el pueblo o la aldea o cercana a los mercados. Por esta razón, para los proveedores de servicios financieros que buscan establecerse sin invertir mucho en ladrillos, la primera opción es la de celebrar un acuerdo con el Correo para alquilar su propiedad. Lo llamamos modelo empresarial 0 porque, contrariamente a los otros cinco modelos que se describen a continuación, no puede ser considerado un modelo pleno de inclusión financiera. El

la oficina postal o parte de ella – al proveedor de servicios financieros. La contribución a la inclusión financiera dependerá del compromiso y la efectividad de ese socio.

Criterios a tener en cuenta

Los principales criterios para este modelo empresarial son los aspectos de seguridad que ofrecen las oficinas postales y la cantidad de personas que acuden a ellas. Una buena aproximación de la clientela, que en la mayoría de los países en desarrollo no está calculada, es el número de transacciones realizadas dividida por el número de sucursales. Es importante tener en cuenta la regla no oficial del 20 – 80, en que el 20% de las oficinas postales hace el 80% de las transacciones y viceversa.

Figura 6 – Análisis FODA del modelo 0



Correo arrienda el local a un banco de la misma forma que podría hacerlo a cualquier otra empresa interesada en un negocio minorista que pueda beneficiarse del tráfico de personas que llegan a las oficinas postales.

Análisis FODA

Hay muchos arreglos posibles todos los cuales giran alrededor de la idea de un socio que utiliza una parte del inmueble del Correo para ofrecer sus propios servicios.

Descripción

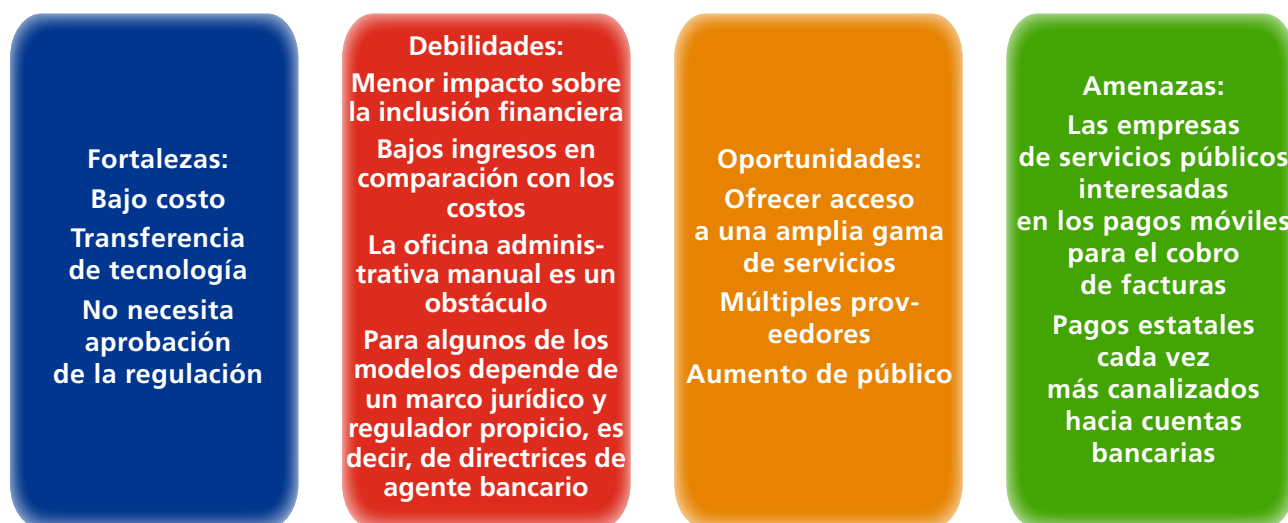
El Correo puede alquilar cabinas dentro de la oficina postal a proveedores de servicios financieros que puedan utilizar el espacio para ofrecer sus productos. Por lo general, estas cabinas se encuentran en el hall principal y tienen la marca del proveedor de los servicios financieros. Están a cargo del personal del proveedor de esos servicios. En este submodelo empresarial, los proveedores financieros no solamente procuran el espacio físico, sino también la seguridad y la clientela que atraen las oficinas postales. En general, los Correos cobran una suma fija mensual por la utilización de su infraestructura. Otra posibilidad es que el proveedor de servicios financieros arriende una parte del inmueble del Correo. En ese caso, el Correo decide arrendar parte de su propiedad – ya sea toda

Modelo empresarial 1: proveedor de efectivo (Kenya)

Descripción

Otro modelo empresarial básico para la inclusión financiera postal es el modelo de proveedor de efectivo, en que un Correo ofrece a uno o varios socios privados el uso de sus oficinas y su personal para transacciones financieras. La generación de ingresos para el Correo proviene del cobro de una comisión por transacción. En este modelo, las instituciones financieras, las autoridades gubernamentales y las empresas estatales entre otros, utilizan la red y el personal postal para llegar a los clientes potenciales en regiones que cuentan con escasos servicios bancarios. La intención detrás de este modelo es la de prestar servicios financieros tanto a quienes no tienen servicios bancarios, como en los casos en que esos servicios no son suficientes, permitiéndoles tener acceso a productos financieros básicos más cerca de sus hogares mediante el uso de la vasta red postal. La tecnología es un factor importante en el modelo de proveedor de efectivo ya que el uso de computadoras con Internet, terminales para pagos electrónicos y dispositivos móviles es lo que permite que los clientes hagan sus transacciones a través del Correo de manera segura y eficiente. El modelo de proveedor de efectivo se basa en la idea de que cuanto más contratos celebre el operador postal,

Figura 7 – Análisis FODA del modelo 1



mayor será el tráfico que recibirá en sus oficinas el que a su vez aumentará su viabilidad.

Fundamentación para la adopción del modelo empresarial

A medida que más y más Correos pasan a ser empresas estatales, su objetivo es la viabilidad financiera con el menor apoyo gubernamental posible. Por lo general, los Correos tienen una vasta red de infraestructura que incluye agentes postales que tienen que ser mantenidos como parte de la obligación del servicio universal. El mantenimiento de esta red tiene su costo mientras que el negocio de la correspondencia está disminuyendo. En consecuencia, los Correos están buscando formas de diversificar sus actividades para la generación de ingresos y para ello recurren a su ventaja comparativa clave: su red. Como no es posible reducir la mayoría de sus costos sin impactos políticos y como no se podría hacer mediante el cierre de sucursales que son la principal ventaja comparativa para el Correo, la mayor rentabilidad debería provenir de nuevas vetas de ingresos, en este caso, de los servicios financieros.

Criterios a tener en cuenta

Las características básicas del éxito de un modelo de proveedor de efectivo son un flujo de caja relativamente fuerte, una red amplia en todo el país y una conectividad relativamente buena de oficinas postales. La concentración de bancos en áreas urbanas es también un criterio importante para determinar si los Correos tienen una ventaja comparativa en términos de alcance cuando se les compara con los bancos.

Análisis FODA

El modelo de proveedor de efectivo es uno de los más usados por los Correos del mundo. En efecto, es fácil de implementar y no requiere mucha inversión inicial. Se pueden definir varios submodelos del modelo de proveedor de efectivo. Teniendo en cuenta que los pagos son el ser-

vicio financiero más común del Correo, es importante incluir la dimensión de quien presta el servicio a fin de analizar las diferentes categorías de proveedores de efectivo y sus características.

Modelo 1a: Proveedor de efectivo para remesas (persona a persona)

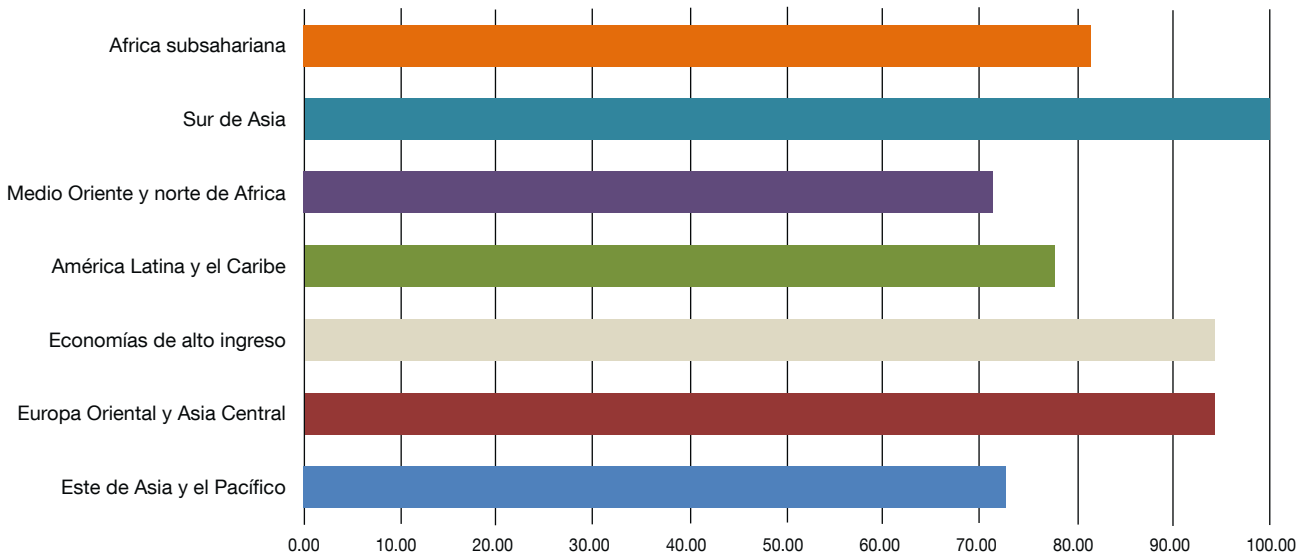
Hace bastante más de un siglo que los Correos vienen operando con giros postales, un tipo especial de remesas internacionales. En 1878 se aprobó el primer tratado internacional de la UPU sobre giros postales. Existen dos tipos de remesas: las internas y las internacionales. Por lo general, los operadores postales ofrecen transferencias internas por sí solos, mientras que en el caso de las remesas internacionales los Correos tienden a actuar como proveedores de efectivo para uno o más prestadores de servicios para los que pagan remesas en zonas urbanas y rurales. En muchos países del mundo en desarrollo, en especial en el África subsahariana, los operadores postales no están autorizados a operar directamente como agentes para empresas de transferencia de dinero y en muchos casos se transforman en subagentes de bancos y otros proveedores de servicios financieros que pueden actuar como el agente principal y pagar una comisión al Correo.

La figura 8 muestra el porcentaje de oficinas postales que operan con servicios de remesas por región. Como podemos ver, en todas las regiones más del 70% de los operadores postales ofrecen estos servicios. Los pagos postales internacionales son el producto mejor distribuido entre todos los ingresos y todas las regiones.

Modelo 1b: Proveedor de efectivo para pagos estatales

Después de las remesas, el siguiente servicio financiero más importante ofrecido por los Correos son los pagos estatales. En muchos países, el gobierno utiliza a los Correos como forma de integrar territorios y prestar servicios públicos a la población. El pago de los salarios de los empleados

Figura 8 – Porcentaje de operadores postales que ofrecen remesas internacionales por región



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

gubernamentales y las pensiones era, y sigue siendo, el papel principal del Correo; esto es así sobre todo en las zonas rurales en que los bancos están ausentes pero el personal militar, los maestros y los enfermeros todavía necesitan recibir sus salarios. En varios casos, los operadores postales son designados por ley como los únicos proveedores de los pagos estatales.

Este submodelo empresarial consiste en celebrar acuerdos con los gobiernos para pagar transferencias condicionales en efectivo o salarios estatales.

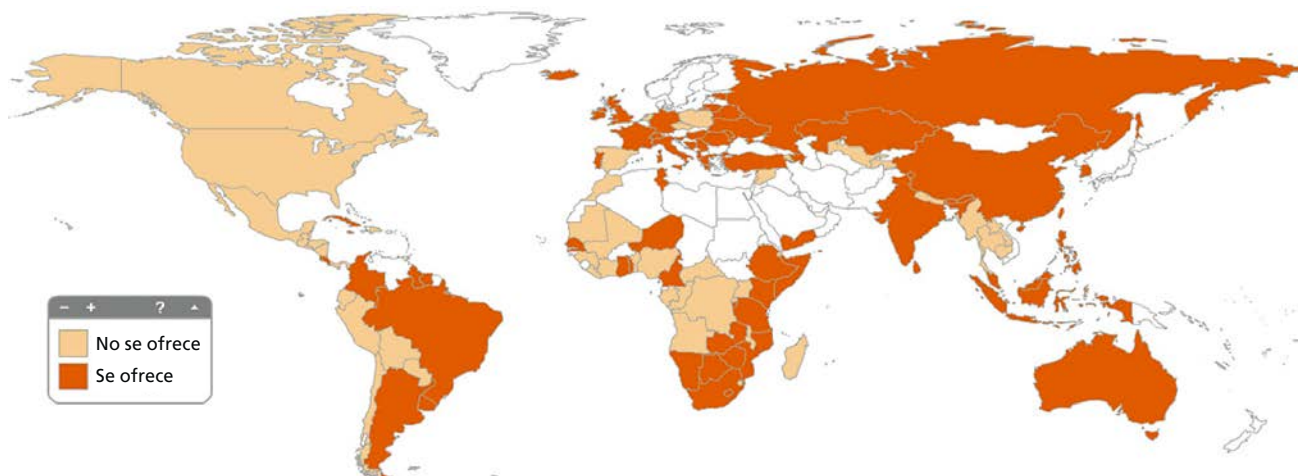
No obstante, en los últimos años se ha comenzado a estudiar la vinculación entre los pagos estatales a personas y la inclusión financiera. Cada vez más existen presiones internacionales para que esos pagos sean la puerta de ingreso al sector financiero y que se hagan a una cuenta bancaria. En ese contexto, el

modelo empresarial de proveedor de efectivo para pagos estatales está siendo vilmente atacado en muchas partes del mundo ya que cada vez más y más gobiernos deciden revocar la utilización del servicio postal para los pagos de pensiones.

El principal desafío para este modelo empresarial es, pues, la modernización de los Correos pasando de un modelo de proveedor de efectivo a un modelo que ofrezca cuentas de pago o por lo menos alguna forma de tarjeta prepaga multipropósito que es algo que Correos tales como el de Argentina están estudiando y que ya ha sido implementado en el Reino Unido.

Este submodelo empresarial es quizás uno de los más importantes en el ámbito de los proveedores de efectivo. Es el modelo con mayor potencial de servir

Figura 9 – Correos en asociación con los gobiernos para pagos de estados a personas



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

como un primer paso hacia la inclusión financiera postal en caso de modernización como en Grecia.

Modelo 1c: Proveedor de efectivo para el cobro de facturas

Otra variante del modelo empresarial de proveedor de efectivo es cuando el Correo celebra un acuerdo con una empresa de servicios públicos para el cobro de facturas en sus oficinas postales. La condición mínima para estas asociaciones es que el Correo acepte trabajar con un socio y establezca las condiciones en un acuerdo a nivel de servicios. Desde el punto de vista operativo, este modelo empresarial no requiere mucho y puede instalarse con facilidad: los pagos de facturas no requieren que el Correo tenga acceso a la base de datos de la empresa de servicios públicos y el cobro de las facturas puede hacerse incluso con un sistema totalmente manual.

Las empresas con mucha facturación por lo general consideran que el Correo es una oportunidad para que sus clientes paguen en lugares más cercanos a sus casas y suelen ser ellas mismas las que procuran al Correo para ofrecerle este servicio. En este caso no hay competencia entre los socios. Postal Corporation of Kenya es un buen ejemplo de este modelo, más de 100.000 facturas pagadas mensualmente en las oficinas postales a empresas de servicios públicos tales como Kenya Power.

Desafíos

El principal desafío al que se enfrenta este modelo es que no significa un gran impacto en términos de inclusión financiera. En efecto, en los países en desarrollo, los pobres por lo general están fuera de la red

eléctrica y no pagan facturas por servicios públicos. Para quienes lo hacen, no es claro que el pago de facturas sea un primer paso hacia el sistema financiero. Por lo tanto, si bien se trata de un servicio útil para el Correo porque puede atraer a mucha gente a las oficinas postales e incrementar los niveles de transacciones y porque es una buena fuente de ingreso para los Correos, es evidente que este modelo no tendrá gran incidencia sobre la inclusión financiera.

Modelo 1d: Proveedor de efectivo para compañías de seguros – cobro de primas y pago de prestaciones

En el mundo en desarrollo, las compañías de seguro buscan socios para aumentar su base de clientes. Hay una tendencia creciente, en especial en África, por la que las compañías de seguro pasan al segmento minorista, sobre todo en el área de los seguros de vida. En algunos países tales como Malí, están surgiendo unos servicios interesantes de microseguros vendidos mediante productos prepagos.

Existen varios modelos para asociaciones con aseguradoras; este submodelo empresarial se refiere solamente a aquellos Correos que cobran primas y pagan las prestaciones. Si el Correo tuviera que participar más en el proceso de venta o de reclamaciones, entonces el modelo pertinente sería el modelo 3a. En general, los Correos pueden ofrecer una solución a las compañías de seguro que están buscando entrar en un mercado sin tener que incurrir en gastos excesivos. En Malí, por ejemplo, una misión de la UPU encontró que una compañía aseguradora especializada en microseguros estaba dispuesta a utilizar la red postal.

Estudio de caso 1: la modernización de los pagos estatales hizo que el Correo griego pasara de un modelo de proveedor de efectivo de estado a particulares (modelo 1b) a desarrollar sus propias cuentas de cheques postales (modelo 4a).

El 1 enero de 2011 entró en vigor la nueva ley de Seguridad Social y del Trabajo (No. 3863) de Grecia. El artículo 40 de dicha ley rige la operación de pagos en el sector público requiriendo que todos los pagos (salarios, pensiones y beneficios) del gobierno central, de las autoridades locales o las empresas controladas por el Estado se hagan mediante acreditación a la cuenta del beneficiario. La ley permite que la cuenta esté en una institución bancaria o en una oficina postal, a elección del cliente.

Los servicios postales financieros ofrecidos por ELTA, el operador postal griego, incluidos el cobro de facturas, pagos de pensiones y beneficios sociales y también transferencias de dinero representa una proporción importante de su facturación total. Sin embargo, la mayor parte de los pagos proviene de su cooperación con fondos de pensión (pensiones y beneficios sociales). En el pasado, estos pagos eran entregados en los hogares de las personas bajo la forma de cheques. Evidentemente, la nueva ley que requiere la acreditación directa a las cuentas de los beneficiarios en lugar de la entrega física amenazó esta parte del ingreso de ELTA y podría haber arruinado su negocio.

ELTA tuvo que enfrentar esta amenaza o bien en cooperación con un banco (a modo de agencia o por su contratación), o buscando un método alternativo. Decidió enfrentar esta nueva modalidad de pagos mediante un enfoque autónomo, lanzando un sistema de cuentas de cheques. **En menos de un año, ELTA abrió más de 800.000 cuentas de cheques, ofreciendo una solución de menor costo y más apropiada a las necesidades de la población que el antiguo sistema de pagos en efectivo.**

Estudio de caso 2: Dinero móvil: ¿cuál es el papel del Correo? Lecciones de Kenya y del mundo

En ningún otro país del mundo el dinero móvil ha prendido a un ritmo más rápido y revolucionado la totalidad de la industria de los servicios financieros como en Kenya. Esto ha tenido un impacto negativo para las remesas internas del Correo, peor aún, puede incluso comenzar a socavar el modelo de hiperproveedor de efectivo de PCK en el que se basa la estrategia de diversificación postal. Teniendo en cuenta que en el mundo hay más de 100 servicios de dinero móvil, con variados grados de éxito, parece importante extraer lecciones del caso de Kenya para comprender el papel potencial de un operador postal en un programa de dinero móvil.

1. El Correo como catalizador oportuno de un servicio de dinero móvil

Es importante que el Correo permita que los operadores de redes móviles lleguen a la masa crítica de agentes de manera rápida y efectiva desde el inicio de ese servicio.

En Kenya, Safaricom se dirigió a PCK desde un inicio, ya que estaba interesado en utilizar las oficinas postales como red de cobros y pagos. No obstante, el contrato contenía una cláusula de exclusividad que requería que PCK trabajara con M-PESA en exclusividad. El departamento jurídico de PCK aconsejó al departamento comercial que se abstuviera por lo que las negociaciones se truncaron. Si PCK hubiera aceptado, probablemente habría ayudado a que Safaricom desplegara su red de agentes con más rapidez y el Correo hubiera quedado bastante bien integrado en el ecosistema de M-PESA.

Ahora que los servicios de pagos móviles están penetrando en todo el mundo es evidente que los operadores postales tienen un claro papel que desempeñar en el éxito de esos emprendimientos. El dinero móvil se basa en el efecto de red y requiere de una masa crítica – de clientes pero también de agentes – para que sea sostenible. Los analistas del éxito de M-PESA consideraron que un factor clave de su éxito fue que tuvo el tino suficiente como para lanzar el servicio con un gran número de agentes que ofrecían exactamente el mismo servicio y luego ampliar la red de agentes en proporción a la aceptación de los clientes. El Correo es exactamente eso: una amplia red integrada con el mismo servicio y los mismos procedimientos en toda su extensión. Este modelo fue adoptado en 2010 por Orange Money en Madagascar donde el Correo ofrecía el servicio a través de su red de 240 oficinas contribuyendo así con una plataforma sólida a partir de la cual el servicio de Orange se podría extender.

En ese escenario, los ingresos provenientes del modelo de proveedor de efectivo podrían haber sido superiores si el Correo no se hubiera integrado tan tarde. La capacidad de negociación del Correo disminuye a medida que el número de agentes que ofrece el servicio y la aceptación de los clientes crecen. Por ejemplo, en Kenya, los 32.000 agentes de Safaricom hacen que los 744 puntos de contacto del Correo sean redundantes. Sin embargo y debido a su posición, Safaricom estuvo dispuesto a incluirlos como agentes en virtud de un contrato no exclusivo.

2. El Correo como un proveedor más de efectivo para el dinero móvil, en especial para las instituciones de microfinanzas no dominantes

El éxito de una plataforma de dinero móvil se basa en la confianza de los clientes y un ecosistema apropiado. El Correo ofrece una red amplia y omnipresente que significa un ecosistema de apoyo. En consecuencia, incluso si el Correo no está presente al comienzo de la operación, puede unirse al grupo de agentes en una etapa posterior del desarrollo y funcionar como un proveedor de efectivo. En algunos países, el Correo se beneficia de un fuerte capital de confianza que otros agentes tales como los vendedores de fruta u otros comerciantes tienen que construir gradualmente.

Esto es lo que le sucedió a Airtel Money, de Kenya. Luego que PCK rechazara la oferta de Safaricom, Zain (ahora conocido como Airtel) contactó a PCK para que actuara de agente de cobros y pagos. Se celebró el contrato de asociación y, en la actualidad, PCK ofrece los servicios de Airtel Money en todas sus sucursales. Un caso similar fue el de Orange Money que, como último competidor en ingresar al mercado enfrenta grandes problemas para desarrollar una red de agentes. A Orange Money le resultaría positiva una asociación con PCK para mejorar su alcance.

3. El Correo como un superagente

Durante las primeras etapas, Safaricom utilizaba a sus principales agentes que vendían tiempo al aire como el canal de distribución para su producto, el dinero móvil. Luego se dieron cuenta que recurriendo a un tercero (Top Image) para capacitación y control de sus agentes ya no necesitaban a sus agentes principales para ofrecer dinero móvil. M-PESA comenzó a trabajar directamente con los agentes de campo. En una tercera etapa, M-PESA se dio cuenta que tenía que ofrecer un servicio para comprar y vender dinero que fuera accesible a todos sus agentes. De esta manera creó el concepto de superagente. La mayoría de los superagentes son bancos porque esta actividad requiere una cantidad de efectivo importante. Dada la capacidad de manejo de efectivo de PCK y el alcance de su red parecía que podía ofrecer servicios de superagente incluso más cerca de los agentes rurales.

A partir del caso de Kenya podemos inferir un tercer papel para el Correo en el contexto del dinero móvil que es el de superagente para el operador de dinero móvil. Las condiciones son la existencia de un sistema sólido de gestión del efectivo, suficiente liquidez en la red y la existencia de servicios apropiados de transporte de efectivo (por ejemplo, servicios de vehículos blindados).

4. El Correo como proveedor de efectivo para múltiples operaciones

En países en que el Correo no quiere trabajar con un único operador de dinero móvil, puede ofrecer servicios de cobro y pago para varios operadores actuando como un punto de contacto físico para los clientes.

En el caso de Kenya, PCK opera con Safaricom y Airtel Money; sin embargo, Orange Money también está interesado en utilizar la red para desarrollar la penetración de sus agentes que sigue siendo limitada. Hasta ahora, los servicios de dinero móvil de Kenya no han operado entre sí directamente. Un cliente de M-PESA no puede enviar dinero desde su billetera a una billetera de Airtel Money. No obstante, podría enviar dinero a un cliente de Airtel que puede recibirlo en efectivo de un agente de M-PESA. Si el Correo ofreciera servicios de cobros y pagos a M-PESA y Airtel Money, el efectivo podría recibirse de M-PESA en el Correo y cargarse instantáneamente en la billetera de Airtel, sin tener que ir a distintos agentes. Esta posibilidad de múltiples operaciones podría ser útil en un mundo en que el dinero móvil no funciona entre operadores. Este modelo está lejos de ser perfecto porque cada vez que el valor electrónico se convierte en efectivo, el cliente paga. El modelo a continuación podría evitar estas fricciones.

5. El Correo como punto de contacto entre operadores de dinero móvil

En este momento en Kenya, un gigante local de la informática, la plataforma ELMA de Craft Silicon²¹ está desarrollando y poniendo a prueba plataformas integradas compatibles con todas las redes telefónicas móviles. Esta aplicación que funciona solamente con smartphones 3G permite que el usuario realice transacciones entre redes. Aduce ser la solución al principal desafío del dinero móvil: la interoperabilidad. El desarrollador pondrá este servicio a disposición de todos los bancos libre de costo y los clientes pagarán una tasa mensual de 80 KES para realizar todas las transacciones que deseen.

Las ambiciones de PCK son menores y el operador postal está tratando de adquirir una plataforma multicanal para procesamiento de transacciones por varios canales (teléfonos móviles, terminales, etc.) para lo cual ha firmado acuerdos con sus proveedores. No obstante, la plataforma no será un punto de intercambio para la interoperabilidad entre los diferentes proveedores de billeteras móviles del mercado en vista de la necesidad de una oficina de apoyo automatizada y confiable; estas funciones parecen ser más fáciles de realizar en alianza con bancos tales como Postbank o Kenya Commercial Bank (KCB).

Mientras tanto, en otros países donde los Correos pueden tener más recursos disponibles para la inversión y fuertes capacidades informáticas en sus oficinas sería posible tener ese punto de intercambio. De ese modo se podría transferir dinero de una billetera móvil a otra desempeñando el papel de consolidador y transformándose así en un sistema no oficial de pagos móviles.

²¹ Empresa tecnológica baja el costo del comercio electrónico con nuevas aplicaciones, Business Daily, Nairobi, 11 de agosto de 2011.

En Kenya, PCK parece estar atascado en la solución número 2 que es la de ser un proveedor de efectivo más para los actores del mercado de dinero móvil. No obstante, le gustaría subir unos peldaños y está analizando recurrir a las soluciones 4 o 5 como parte de su estrategia para volver a ser el centro de las transferencias de fondos electrónicos en el país. El tema de la financiación se vuelve crítico.

6. Servicio de dinero móvil a cargo del Correo

En todos los casos anteriores, el Correo se considera un elemento secundario dentro del servicio del dinero móvil. El problema es si los Correos pueden ofrecer su propio servicio de dinero móvil o no: un modelo de pagos postales móviles.

En el mundo en desarrollo, los Correos han reaccionado de diversas formas a la innovación móvil que surge por todas partes. La mayoría se ha transformado en proveedores de efectivo para los operadores de dinero móvil. Sin embargo, en países como Bangladesh y Yemen, la respuesta ha sido diferente. En Bangladesh, el desarrollo de un sistema electrónico de transferencia de fondos ha posibilitado la conexión entre las oficinas postales rurales gracias a la red móvil lo que ha permitido el envío rápido de remesas internas a través de la red física de Bangladesh Post. Este es un primer paso que ha sido dado por varios Correos de los países más pobres del mundo tales como Malí. Allí, como en Gabón, el operador postal adquirió servidores y equipo tecnológico de comunicaciones. Con la ayuda de un socio tecnológico de Senegal, el operador está conectando sus oficinas postales rurales a través de las redes móviles y ofreciendo remesas internas instantáneas. En ambos casos la utilización del servicio es buena. Sin embargo, es aún mayor en Bangladesh porque el personal postal recibe un incentivo por las transacciones electrónicas. Todos los Correos que trabajen con transacciones móviles deberían pensar en incentivos para el personal postal.

Mientras que este primer paso parece haberse aplicado en varios lugares del mundo, son más escasos los Correos que ofrecen billeteras móviles de persona a persona. Esto se debe, ante todo, a la falta habitual de ingresos para invertir pero también a marcos jurídicos y reguladores limitantes.

En Italia, Poste Italiane desarrolló una plataforma de servicios bancarios móviles dirigidos a otros segmentos, a los inmigrantes que carecen de esos servicios. Gracias a un convenio con Vodafone, el Correo se ha transformado en un operador virtual de red móvil que le permite utilizar la red física de telecomunicaciones y ofrecer sus propios servicios de voz, datos y valor agregado a través de la red. PosteMobile aprovecha el amplio espectro de productos financieros ofrecidos por Poste Italiane para prestar servicios de pagos y banca móvil a sus clientes. Vinculando sus tarjetas SIM PosteMobile a sus cuentas bancarias postales o a las tarjetas prepagas Postepay, los clientes pueden realizar varios servicios financieros utilizando sus teléfonos móviles como punto de acceso. Es así que los clientes de PosteMobile pueden hacer transferencias a otras cuentas de BancoPosta o a cualquier cuenta bancaria, recargar una tarjeta prepaga desde su cuenta bancaria postal, transferir dinero de una tarjeta prepaga a otra, enviar dinero a sus familias en el extranjero o adquirir productos y servicios pagando de la cuenta bancaria de BancoPosta o de una tarjeta prepaga²².

Mientras que Italia ha logrado implantar con éxito un servicio bancario móvil a cargo del Correo, son pocos los países del mundo en desarrollo que tienen un marco de dinero electrónico y los que sí lo tienen no permiten que sus Correos sean emisores de dinero electrónico. El operador postal de Yemen decidió enfrentarse a esta situación. Durante muchos años Yemen Post tuvo servicios basados en cuentas y es uno de los Correos más sólidos de la región del Medio Oriente y norte de África. Esto le ha permitido invertir en un proyecto para desarrollar pagos móviles de persona a persona que van a operar entre sí a través de las dos principales redes móviles. Yemen Post ofrecerá acceso directo a sus cajas de ahorro de los teléfonos móviles. El Banco Central acordó la prosecución de este proyecto.

En Túnez, en mayo de 2012 el Correo celebró un acuerdo de asociación con Tunisia, un operador privado a fin de ofrecer servicios financieros móviles localizados en el Correo.

Los casos que anteceden demuestran que los Correos con conocimientos tecnológicos que ofrecen sus propios servicios financieros postales y cuya legislación así lo permite, están pensando en unirse a compañías de telecomunicaciones para desarrollar sus programas de dinero móvil.

A modo de conclusión sobre el papel de los Correos en el dinero móvil, el caso de Kenya nos muestra que los Correos que ofrecen servicios financieros tienen que prever los cambios y adaptarse

²² PosteMobile: delivering innovative mobile banking and commerce solutions, in ICTs, New Services and Transformation of the Post, UPU-UIT, Berna, 2010.

a ellos rápidamente en sus entornos competitivos. De no hacerlo, podrían ser desplazados por servicios más rápidos y eficientes. Por el momento, Kenya, junto con las Filipinas y quizás Pakistán, Tanzania y Uganda es el único caso con un entorno de dinero móvil que realmente está revolucionando el mercado de servicios financieros, pero habrá otros que seguirán el ejemplo. A menos que los Correos cuenten con dinero y se muevan lo suficientemente rápido como para desarrollar sus propios servicios, tendrán que estar dispuestos a embarcarse desde ya en asociaciones como proveedores de efectivo con operadores de redes móviles si quieren seguir siendo competitivos.

Fuente: Estudio del caso de Kenya, Alexandre Berthaud, UPU, 2011

En este submodelo empresarial el Correo realiza las siguientes transacciones: registros, pagos y cobros en nombre del operador de la red móvil o del proveedor de dinero móvil y cobra por cada transacción.

Modelo 1f: proveedor de efectivo para instituciones de microfinanzas y bancos – pagos y reembolsos de créditos

En ocasiones los Correos pueden tener puntos de pago y de cobro en nombre de bancos, instituciones de microfinanzas (IMF), cooperativas de ahorro y crédito y otros. En esos casos, el Correo no puede abrir cuentas en nombre de los bancos o las IMF y ni siquiera ofrecer servicios de transacciones con cuentas. Se limita a pagar el capital del préstamo y a recibir las cuotas de los reembolsos de los clientes.

En Benín, el Correo celebró acuerdos con varias IMF por los cuales las oficinas postales de las zonas rurales periódicamente cobraban los reembolsos de los clientes y los vertían a estas instituciones en una oficina central. En Egipto, el Fondo Social para el Desarrollo está colaborando con el Correo para establecer una entidad de gestión de microfinanzas sin fines de lucro que utilizaría las oficinas postales para dar préstamos a la gente pobre con actividad económica en zonas rurales y semiurbanas del país, extendiendo así el alcance de los microcréditos. Un proyecto del Banco Mundial lanzado en 2011 en ese mismo país también está tratando de utilizar al Correo como canal de entrega para que los bancos presten a las MYPYMES a costos inferiores.

Como el Correo no está comprometido en el análisis de riesgo de los préstamos y no se hacen transacciones sobre las cuentas, el riesgo para el proveedor del servicio financiero es bajo y técnicamente no es necesaria una interfase entre el sistema de información del Correo y los bancos. Para el supervisor bancario se trata de un modelo empresarial fácilmente aceptable. Este modelo presenta varias ventajas para los bancos y para las IMF que pueden prestar servicios a sus clientes a muy bajo costo en todos los rincones del país.

Desafíos

El principal desafío que plantea este modelo es que ni las IMF ni los bancos promueven sus servicios fuera de

sus áreas de alcance; pocos clientes sabrán acerca del servicio y solamente lo utilizarán aquellos que ya tienen acceso a los bancos. Sin promoción es una conveniencia para los clientes, pero no aumenta los niveles de bancarización. Asimismo, si la institución asociada no promueve al Correo como uno de sus proveedores de efectivo, el número de transacciones puede ser sumamente bajo y quizá no resulte viable para el Correo.

Modelo 1g: proveedor de efectivo para las IMF y los bancos – depósitos y retiros bancarios

Este submodelo es mejor que el anterior. En efecto, en esta versión los socios son los mismos, por un lado el operador postal y por el otro el banco o institución de microfinanzas, pero los productos son diferentes. Los Correos que utilizan este modelo ofrecen acceso a los clientes del socio financiero para que hagan transacciones en sus cuentas: retiros y depósitos.

Se trata de un modelo común en todo el mundo debido a la facilidad de su implementación y a los grandes beneficios que acarrea no sólo en términos de viabilidad para el Correo sino también debido al impacto sobre la inclusión financiera. Países tales como Indonesia o Ghana prestan este servicio. En Indonesia, el operador postal celebró una asociación no exclusiva con un banco (PT Bank Tabungan Negara) con lo cual realiza 540.000 transacciones por mes para este socio.

Desafíos

El hecho de que un cliente no pueda abrir cuentas en la oficina postal limita la inclusión financiera ya que la población no bancarizada no podrá ingresar al sistema financiero a través de esta estructura. Es un negocio que da gran accesibilidad a quienes ya tienen cuentas. En consecuencia, para incrementar el impacto de este modelo habrá que combinarlo con un esfuerzo de los bancos u otros proveedores de servicios financieros para extender su alcance.

Conclusiones – modelo empresarial 1

La diferencia entre este modelo empresarial y el modelo 3, es que no implica una gran participación de las partes como en el modelo 3 (modelo de asociación) que se sustenta en la inversión en recursos humanos, técnicos o financieros de ambas partes para alcanzar los resultados. En el modelo empresarial 1,

Estudio de caso 3: ventanilla única para servicios bancarios de Pos Indonesia

A través de sus 7.700 oficinas postales en línea con una buena distribución geográfica, Pos Indonesia logró posicionarse como el lugar principal para realizar transacciones bancarias cerca del hogar en esta nación compuesta por más de 17.000 islas. Celebró acuerdos especiales para ofrecer servicios financieros (por lo general retiros, depósitos y pagos) con tres de los cuatro grandes bancos estatales, Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri, y Bank Tabungan Negara (BTN), para hipotecas y financiamiento de viviendas. En la primavera de 2012 canceló su acuerdo con Bank Rakyat Indonesia (el cuarto banco estatal) por el que el banco ofrecía préstamos a jubilados que cobraban sus pensiones en Pos Indonesia, utilizando esas pensiones como garantía. PT Pos también celebró una asociación a fines de 2011 con el Banco Central de Asia (BCA) para ofrecer retiros y depósitos a tenedores de cuentas en ese banco, así como remesas. Para los pagos de los préstamos personales y las tarjetas de crédito que utilizaban el servicio de POS-Pay, Pos Indonesia tiene acuerdos con Muamalat Bank, ABN AMRO, AIG Lippo, Takaful, BNI, Bank Internasional Indonesia, TKI, BTN, Citibank y HSBC.

Como resultado de este empuje en los servicios de sus agencias, en 2010 los servicios financieros representaban el 34% del ingreso total del Correo y son la actividad de más rápido crecimiento de Pos Indonesia.

el operador postal no vende los productos en nombre de un tercero, ni recibe documentación en su nombre (formularios para solicitar préstamos, documentación requerida para abrir cuentas, para reclamaciones de seguros). En el modelo empresarial 1g (proveedor de servicios para IMF y bancos con depósito o retiro de fondos) no hay apertura de cuentas, sólo transacciones.

Modelo empresarial 2: servicios financieros de transacciones propias (Bangladesh)

Descripción

Los giros postales por lo general forman parte del negocio básico del operador postal tradicional. Hace varias décadas, antes que los pagos electrónicos se volvieran la norma, los giros postales eran parte de la prestación de servicios financieros del Correo a la población en general. En realidad no había casi otra forma de enviar dinero de un punto a otro. Los giros postales existían tanto para las transacciones internas como para las transferencias internacionales. En la actualidad, en la mayoría de los Correos estos servicios documentados en papel han sido reemplazados en gran parte por medio de pagos electrónicos. Para los pagos internos la mayoría de los Correos tienen su propio sistema, mientras que para los pagos internacionales lo que hace posible la existencia de estos servicios de transacciones propias es la colaboración dentro del sector postal. Con el desarrollo de la red de pagos postales electrónicos en todo el mundo por parte de la UPU se ha tratado de facilitar y asegurar los giros internacionales mediante un sistema cerrado de pagos que interconecta a los operadores postales y sus oficinas.

Las oficinas postales que operan con el modelo 2 han desarrollado o adquirido sus propias plataformas para conectar sus oficinas y posibilitar el flujo de las

transferencias de dinero. No obstante, puede encontrarse una gran diversidad dentro de este modelo que solía ser el que más se utilizaba pero que ahora está perdiendo terreno frente a las asociaciones y servicios de agencias. Por ejemplo, algunos países tales como Etiopía utilizan el fax para sus propios giros internos, mientras que Bangladesh Post pudo desarrollar su propio sistema de transferencias electrónicas de dinero para las transacciones internas mediante el uso de teléfonos celulares y mensajes SMS a fin de vincular sus oficinas postales e informar las transacciones a los clientes.

Hemos clasificado este modelo empresarial como de proveedor de efectivo porque, en general, requiere una mayor participación e inversión de parte del Correo para desarrollar un sistema de transferencias electrónicas de dinero o para instalar remesas electrónicas internacionales con sus pares.

Distribución geográfica:

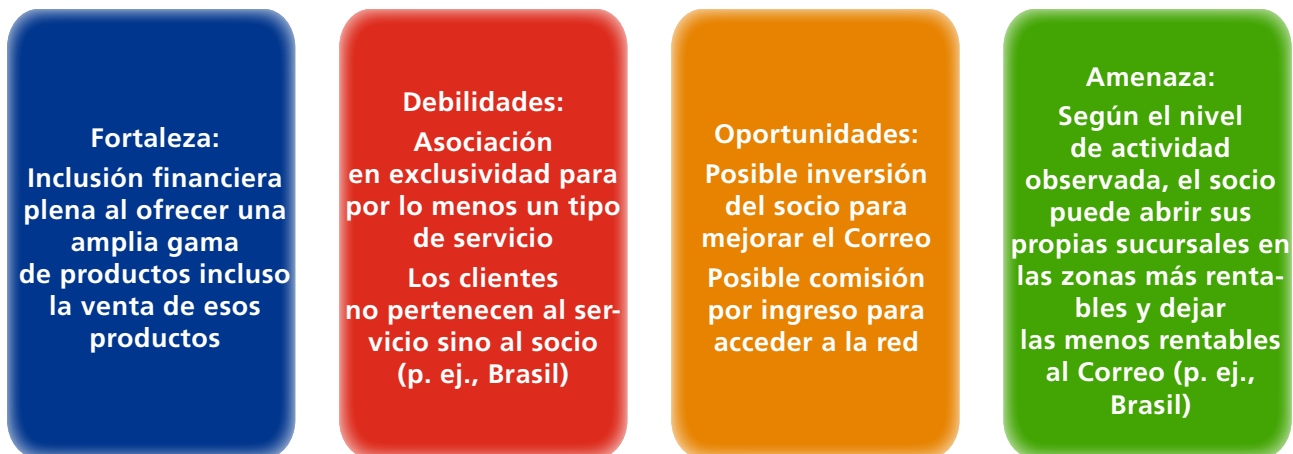
En el 63,3% de los países, los operadores postales utilizan este modelo para prestar servicios financieros. Se trata de un modelo presente en todas las regiones pero está particularmente desarrollado en el sur de Asia, en el Oriente Medio y norte de África mientras que América Latina y el Caribe son las regiones que menos lo utilizan.

Modelo empresarial 3: asociación con prestatario de servicios financieros (Brasil)

Descripción

Subiendo en la escala de modelos empresariales, podemos encontrar Correos que actúan como agentes para socios de servicios financieros. La gran diferencia respecto del modelo de proveedor de efectivo es que en el modelo de agente ambas partes están mucho más comprometidas en la asociación ya que en muchos

Figura 11 – Análisis FODA para el modelo 3



casos es exclusiva. A veces el compromiso puede revestir la forma de inversión por parte del proveedor de servicios financieros para mejorar la red o proveer logística de efectivo. Es importante señalar el hecho de que en este modelo el Correo por lo general ofrece toda la gama de productos de su socio.

En cuanto a la participación en los ingresos, el acuerdo por lo general es similar al del modelo de proveedor de efectivo y en base a una comisión por transacción. Otras veces, como en el caso de Brasil, además de la comisión el socio bancario tiene que pagar un derecho por ingresar a la red del operador postal. Este derecho puede ser bastante costoso y dependerá de la habilidad negociadora del Correo.

Fundamentación para la adopción de este modelo

Muchas veces los Correos tienen una red subutilizada a lo que se suman altos costos de personal que representan un costo fijo que el Correo debe afrontar. Disponen de poco dinero para mejorar la red física de las sucursales, aumentar la conectividad o capacitar al personal para ofrecer servicios financieros. Mediante la celebración de una asociación en exclusividad con un banco, el Correo se puede beneficiar de las inversiones del banco en infraestructura, informática o capacitación. Es lo que ha sucedido en muchos países pero el banco por lo general va a solicitar la exclusividad a fin de justificar la inversión en su socio postal. Es el caso de Malí, por ejemplo, en que los bancos no están dispuestos a dar sus nombres asociados a los de su competencia en un único agente, en este caso, el Correo.

Criterios a tener en cuenta

Los criterios aplicables a un modelo de asociación son la cláusula de exclusividad y si se va a prestar o no la gama total de servicios – a exclusión de aquellos ya directamente prestados por el Correo.

Distribución geográfica:

En el 22% de los países los operadores postales utilizan este modelo para prestar servicios financieros. Las dos regiones en que este modelo se encuentra más difundido son Europa Oriental y Asia Central junto con el este de Asia Pacífico. En efecto, en la primera, el 47% de los países encuestados utilizan el modelo de asociación en comparación con el 33% de la región del este de Asia Pacífico. América Latina y el Caribe es la región donde este modelo está menos presente. Sin embargo, es de esperar cambios en los próximos años ya que la UPU está trabajando en la región para promoverlo, lo cual parece adecuado para el contexto postal de América Latina en que los operadores postales históricamente no ofrecían servicios financieros.

Modelo 3a: asociación con una compañía de seguros para ofrecer servicios (Marruecos)

Como vimos en el modelo 1d, muchas veces las compañías de seguros están interesadas en formar una asociación con el Correo a fin de distribuir sus productos, aunque en la mayoría de los casos el Correo se contrata para cobrar primas y a veces para pagar reclamaciones a los beneficiarios en las zonas rurales lo que corresponde al modelo 1d. Son pocos los países en que el Correo además de prestar esos servicios también vende pólizas a sus clientes y les acepta la documentación necesaria para la reclamaciones (certificados de fallecimiento o invalidez, etc.) porque eso significa un sistema mucho más sofisticado y un compromiso mucho más duradero entre las partes.

Marruecos es quizás por el momento uno de los mejores ejemplos de este modelo de asociación. El banco postal (Al Barid Bank – ABB), después de haber trabajado con varios socios de seguros y diferentes productos, decidió concentrar sus actividades de seguros en un solo proveedor, Wafassurances, la sucursal de seguros de su principal banco competidor, Attijariwafa Bank. El factor clave para el éxito de esta

asociación fue que Wafassurances reunió a 10 vendedores pagados por la compañía de seguros para asistir a ABB en la venta de productos. Cada uno de esos vendedores tiene una región postal bajo su supervisión y trabaja en el terreno visitando las oficinas postales y capacitando al personal del Correo que atiende al público. Gracias a esta participación de la compañía de seguros, en menos de dos años se han logrado enormes adelantos y ABB ya ha superado a uno de los grandes bancos privados que ha sido un actor de larga data en este segmento.

Modelo 3b: asociación con un operador de red móvil (Túnez)

Los Correos con conocimientos tecnológicos que ofrecen sus propios servicios postales financieros con el beneplácito de la legislación pueden analizar la posibilidad de trabajar con empresas de telecomunicaciones para desarrollar sus programas de dinero postal móvil o, por lo menos, soluciones bancarias móviles para que sus clientes puedan acceder a sus cuentas desde un teléfono móvil.

En Túnez, en mayo de 2012 el Correo celebró una asociación con Tunisiana, un operador privado para ofrecer servicios financieros móviles. Los fondos equivalentes al dinero virtual de las billeteras móviles están protegidos en el Correo, de la misma manera que lo estarían en un banco como en el caso de Kenia, por ejemplo.

Modelo 3c: asociación regional (India)

En la India, el Correo ha establecido asociaciones con diferentes bancos en diferentes regiones. Este modelo permite que los bancos interesados en solamente una región donde su presencia no es importante utilicen la red postal de esa región. Este tipo de adaptación regional de una asociación puede tener sus ventajas. Por ejemplo, los bancos de algunos países de la Unión Económica y Monetaria del África Occidental, UEMAO, expresaron su interés en este tipo de modelo para aquellas regiones donde tienen previsto llegar. También puede ser utilizado a modo de piloto por un banco para ver si vale la pena invertir en el Correo en todo el país.

Modelo 3d: proveedor de efectivo para múltiples bancos pero asociación con cajas de ahorro (Reino Unido)

El Correo del Reino Unido es un buen ejemplo de este modelo. Allí, el operador postal celebró un contrato especial con el banco de Irlanda para abrir cuentas y ofrecer la totalidad de la gama de productos bancarios. Es un tipo de asociación típica del modelo empresarial 3. Pero, al mismo tiempo, el Correo también ofrece servicios de proveedor de efectivo a otros bancos para sus transacciones, lo que corresponde al modelo 1 g.

Existen muy pocos casos de este modelo quizás porque el principal socio para quien el Correo vende productos pudiera oponerse a que el Correo celebre asociaciones para realizar transacciones con la competencia.

Modelo 3e: asociación con un banco (Brasil)

Descripción:

El arquetipo del modelo de asociación es el del Banco Postal brasileño. Es el más conocido y de mayor éxito en cuanto a modelo de inclusión financiera en términos del número de personas sin acceso bancario que podrían ingresar al sistema financiero formal. Entre 2000 y 2011, se abrieron 10 millones de cuentas en asociación con Bradesco, un banco privado que necesitaba una amplia red para ofrecer sus servicios en las zonas rurales que cada vez tenían un mejor pasar. Sin embargo, después de 10 años, se están cuestionando algunas partes del modelo, en especial el proceso de licitación al final de cada contrato que puede traducirse en un cambio de socio, como sucedió el 1 de enero de 2012.

En primer lugar, en 1997 se inició un estudio de factibilidad a fin de evaluar los diversos modelos empresariales existentes. En 2000, se inauguró un proyecto para establecer al Correo brasileño como corresponsal bancario (agente) capaz de disminuir el número de personas que carecían de esos servicios prestándoles servicios bancarios básicos a través de su red minorista. Esto fue especialmente importante para la meta nacional de desarrollo de inclusión financiera nacional, ya que la mayoría de las oficinas se encontraban en zonas rurales y remotas y carecían de interés para los bancos comerciales. En 2001, se hizo un llamado a licitación que se adjudicó al banco Bradesco aunque la intención había sido que el contrato inicial se haría con varios bancos. Para el Correo brasileño, esta asociación significó una gran experiencia de aprendizaje en el sector financiero y contribuyó a la modernización de su red y su infraestructura gracias a la inversión de Bradesco. La logística del efectivo estuvo a cargo del banco y no del Correo lo que es un factor importante por el problema de liquidez que normalmente tienen que enfrentar los Correos.

En cuanto al marco jurídico y regulador, las resoluciones 2770/2002, 3110 y 3156/2003 del Consejo Monetario Brasileño dispusieron la creación de la figura de banco corresponsal como una entidad jurídica en Brasil. El Ministerio de Comunicaciones otorgó una autorización especial para que el Correo brasileño creara el Banco Postal. A pesar de su nombre, vale la pena mencionar que el banco postal no es tal, sino un departamento del Correo atendido por 12 personas y una marca comercial con la cual el Correo ofrece los productos de un banco comercial. El banco postal no es siquiera una subsidiaria del Correo, ni está regulado directamente por el

Estudio de caso 4: cuando el cambio de socios se transforma en un problema para la inclusión financiera – el caso de Brasil

El 31 diciembre de 2011, el Correo de Brasil finalizó su primera asociación con Bradesco y comenzó un nuevo ciclo con el Banco do Brasil como socio exclusivo para los servicios financieros.

La celebración de esta nueva asociación implicó un proceso detallado y controlado que comenzó con una audiencia pública celebrada en febrero de 2011. Una vez analizados los distintos socios potenciales, Correios llamó a licitación que tuvo lugar en mayo de 2011. Este proceso licitatorio tuvo características diferentes del primero realizado en 2001 ya que Correios aprendió de la experiencia anterior.

Esas diferencias fueron las siguientes:

- el contrato abarcaría cinco años en lugar de diez como en el ciclo anterior;
- se revisaron las comisiones por servicios para asegurar un margen de ganancia positivo para el Correo y, en consecuencia, la sostenibilidad del servicio;
- se introdujo un cargo porcentual sobre los depósitos en cajas de ahorro y cuentas bancarias, así como una comisión por cada tarjeta de crédito utilizada y
- se calculó el valor de la utilización de la red de 6195 sucursales para cada nueva sucursal que se abriera. El valor básico de acceso a la red se estableció mediante una subasta en la que participaron cuatro oferentes: Banco do Brasil, Caixa, Bradesco y Banco Itaú.

En ese proceso licitatorio, Banco do Brasil superó a Bradesco, el antiguo socio de Correios. El resultado final fue que Banco do Brasil se transformó en el nuevo socio del Correo mediante el pago de un derecho de ingreso equivalente a USD 1.700 millones. Vale la pena señalar que en la primera licitación, Bradesco pagó USD 300 millones, es decir, solamente un 20% de lo que Banco do Brasil pagó 10 años después.

Desafíos

El cambio de socio es significativo en este modelo empresarial ya que los clientes pertenecen al banco y no al Correo. Cuando se cambiaron los socios, los 10 millones de cuentas que el Correo había abierto en nombre de Bradesco en realidad pertenecían a este último. En una acción preparatoria con anterioridad a la finalización del contrato Bradesco había promovido la construcción de sucursales bancarias en todas las ciudades más rentables en que Banco Postal había abierto cuentas. Por lo tanto, cuando tuvo lugar la transición, los clientes de Banco Postal fueron redirigidos a las sucursales de Bradesco y, en consecuencia, Correios y su nuevo socio los perdieron.

Otro obstáculo en el proceso de transición como tal. La iniciación de una nueva asociación a principios de 2012 significó un proceso oneroso que incluyó:

- la integración de todos los sistemas informáticos con 200 especialistas informáticos trabajando únicamente en la transición;
- la capacitación de 18.000 funcionarios;
- un plan de marketing para publicitar la nueva asociación y facilitar la migración de los clientes y
- el mejoramiento de los productos ofrecidos en comparación con los del socio anterior.

El último desafío fue la fijación de precios. Los precios ya eran altos en Brasil durante la asociación con Bradesco pero ahora se fueron más allá de lo que los pobres estaban dispuestos a pagar. Esto es algo que tendrá que ser tenido en cuenta por Correios si desea continuar siendo un líder en este campo.

Ventajas

Con esta nueva asociación con Banco do Brasil, el Correo brasileño espera modernizar e innovar los servicios prestados por Banco Postal. Los nuevos servicios planificados para la nueva asociación incluyen microfinanzas, tarjetas prepagas, seguros, operaciones de redes virtuales móviles y un nuevo tipo de "microsucursal" del Banco Postal con operaciones simplificadas al implantarse en las localidades pequeñas que presentan tres características: un mínimo de 500 habitantes, servicios postales básicos ya disponibles pero ninguna sucursal o agente bancario.

Fuente: Correios do Brasil

Banco Central ya que no ofrece sus propios servicios. Es un banco asociado responsable de todos los temas de regulación y de cumplimiento y que asumiría los riesgos en caso que algo saliera mal.

Durante los 10 años de asociación, el banco postal abrió más de 6300 sucursales bancarias a veces en lugares en que no había ningún servicio bancario. En esas sucursales, la gente podía abrir cuentas, hacer depósitos y retiros, verificar saldos de cuentas, solicitar créditos, solicitar tarjetas de crédito, pagar cuentas, facturas e impuestos y recibir pagos de beneficios sociales del estado. En las recientes resoluciones 3954 y 3959/2011, el Banco Central amplió los servicios ofrecidos por el banco corresponsal permitiendo que el banco postal actuará también como agente de cambio de divisas.

Contrariamente a lo que ocurre en Brasil en que la renovación del contrato es un problema, en Colombia, el Correo y Bancolombia celebraron un acuerdo de asociación en 2009 basado en un contrato de un año que permite que el Correo actúe como agente exclusivo del banco. Dicho contrato se renueva automáticamente a menos que una de las partes decida retirarse. El acuerdo permite al Correo ofrecer los siguientes productos en nombre de Bancolombia: cobro de facturas, cajas de ahorro y cuentas corrientes y seguros. Los servicios son exclusivamente de índole transaccional lo que, de acuerdo con las normas actuales significa que no es posible abrir cuentas en la oficina postal. De las 190 oficinas postales que pertenecen al Correo, 51 están ofreciendo estos servicios en la actualidad.

En cuanto a participación en las ganancias, el Correo cobra una comisión por transacción y no hubo honorarios por ingreso para Bancolombia; por otra parte, el banco instaló su software en las oficinas piloto y capacitó al personal. También instauró un modelo de incentivos para los empleados postales a fin de que promovieran los productos de Bancolombia. Durante el segundo año de asociación, el Correo manejó unas 50.000 transacciones en virtud de este acuerdo pero las cifras crecen año tras año. Además del tipo de asociación del modelo 3e, el operador postal 4-72 está también en negociaciones con una compañía de seguros para ofrecer productos de seguro de vida.

Modelo 3f: asociación con un banco postal o banco de ahorro estatal parcial o totalmente independiente del Correo

En los últimos 40 años pero a un ritmo creciente en los últimos 20, muchos países decidieron dividir el histórico banco de ahorro postal del operador postal en un intento por incrementar la transparencia o fortalecer el papel de aquellos bancos de ahorro en el cobro de depósitos. En varios casos, el Correo retuvo parte de la tenencia de acciones. Por ejemplo,

el Correo de Cabo Verde tiene un 15% de acciones en Caixa Economica do Cabo Verde, el banco que heredó los ahorros postales cuando fue escindido del Correo en 1995. En otro caso como en Kenya, el gobierno inició un proceso de transferencia de parte de sus acciones en Postbank para devolverlas al Correo. Incluso en casos en que el Correo es parte de los accionistas, el banco postal no siempre utilizaba la red física del Correo para ofrecer sus servicios. Por lo general, después de algunos años de utilizar la red postal, el banco de ahorro postal decide crear su propia red de sucursales porque las puede manejar directamente y limitar sus transacciones a través de la red postal. En algunos casos, este proceso culminaba en la privatización del banco postal como sucedió en Rumania en 2002. En otros casos, los bancos de ahorro postal se transformaron en bancos de ahorro totalmente estatales pero perdieron toda conexión con el Correo y desistieron de la utilización de la red. Tal es el caso de Caisse d'Epargne de Madagascar. Pero hay casos de continuidad como el de Suriname en que el banco de ahorro postal, Surinaamse Postspaarbank se separó del operador postal en 1970 pero todavía tiene una única sucursal y utiliza al Correo como su única red.

Este submodelo empresarial no se limita a los bancos de ahorro postal, sino que incluye también asociaciones con bancos de ahorro estatales que fueron creados para operar utilizando el Correo. Tal es el caso, por ejemplo, de los bancos de ahorro de Botswana o Lesotho que desde un principio utilizaron al Correo para extender su alcance a las zonas rurales.

Modelo empresarial 4: servicios financieros postales sin necesidad de licencia (Argelia)

Los tres modelos anteriores contaban con un socio que prestaba servicios financieros y, como se dijo en la introducción del presente capítulo, los modelos empresariales se clasifican de acuerdo con el nivel de participación de las oficinas postales en la prestación de servicios. En el caso del modelo 4 (servicios financieros postales sin necesidad de licencia) y 5 (servicios financieros postales con licencia) el paradigma cambia y es el Correo y no un proveedor de servicios financieros quien desarrolla y gestiona sus propios servicios de ahorro y préstamo.

Esto es importante porque hay una gran brecha en materia de regulación, capacidad y requisitos informáticos entre los modelos empresariales que hemos visto anteriormente y los modelos 4 y 5. Los operadores postales por lo general no tienen en cuenta esta brecha.

Descripción

Muchos Correos ofrecen sus propios servicios de remesas internas como lo vimos anteriormente, pero los que ofrecen servicios de ahorro son mucho

el operador postal a través del centro de cheques postales tiene 15.1 millones de cuentas de un total de 24.1 millones entre bancos y el Correo. Esto representa el 63% de las cuentas totales del país y, sin embargo, el centro de cheques postales no está directamente supervisado por el Banco Central ya que la ley postal le permite al Correo ofrecer esos servicios sin una autorización bancaria. Al igual que en otros países que operan con este modelo se observa un esfuerzo del gobierno por pasar los servicios financieros postales a los de banco postal que es el modelo empresarial 5 que analizaremos más adelante.

Criterios a tener en cuenta

Los criterios a aplicar al modelo de servicios financieros postales sin necesidad de licencia son de tres tipos. En primer lugar está el criterio clave de si el Correo ofrece sus servicios por sí mismo. Si los servicios no son ofrecidos directamente por el Correo entonces se trataría de un modelo de proveedor de efectivo (1) o de un modelo de asociación (3). El segundo criterio es la regulación; para poder optar por este modelo empresarial el operador postal debe estar bajo la supervisión de su ministerio de línea o de un regulador postal. Si está bajo supervisión bancaria o el Banco Central, eso significa que se le otorgó una licencia – quizás una licencia de facto y entonces se trataría de un modelo empresarial de servicios financieros autorizados o modelo 5. El tercer criterio son los servicios que se ofrecen. Si un Correo ofrece cuentas de depósitos de ahorro directamente sin una licencia,

estaría en el submodelo 4a; si ofrece seguros directamente sería un modelo 4b.

Distribución geográfica:

En el 23% de los países, los operadores postales utilizan este modelo para prestar servicios financieros. Las regiones en que más se le encuentra son el África subsahariana, el Oriente Medio y el norte de África, así como el sur de Asia. El legado histórico es un factor importante ya que en la mayoría de los casos los Correos que operan con esta modalidad se habían establecido antes de la independencia y, por lo tanto, sería el modelo británico de bancos de ahorro postal o el francés de «centre des chèques postaux y caisse d'épargne nationale». En el cuadro del anexo 1 se podrá ver la situación detallada, país por país de estos modelos empresariales.

Modelo 4a: Centro de cheques postales y banco de ahorro sin necesidad de licencia

Los bancos de ahorro son una forma por la cual el gobierno puede recoger depósitos; pero hay otro tipo de cuentas de gran utilidad que son las cuentas corrientes/de cheques postales muy común en el África francófona bajo la denominación de «centre des chèques postaux (CCP)», como en Argelia, Benín o Comoras. Los centros de giro se establecieron para ofrecer cuentas de pago por lo general para los empleados gubernamentales y personal militar que recibían salarios y pensiones. Solían ser administrados como un departamento del Correo que

Estudio de caso 5: modernización sin transformarse en banco – los ahorros postales italianos sin necesidad de licencia

Banco Posta es una división dentro de Poste Italiane (PI); como tal, no es una subsidiaria independiente como en otros países. PI no tiene autorización del Banco Central de Italia. Comenzó ofreciendo libretas de ahorro postal en 1875, en nombre de Cassa Depositi e Prestiti, el banco de desarrollo a cargo de recoger los ahorros del público. Desde entonces ha diversificado y concentrado todos sus productos financieros bajo la denominación de Banco Posta que ofrece directamente todos los productos de depósito, cuentas de ahorro y giros como una división de PI. Otros productos tales como los préstamos personales, las hipotecas y las tarjetas prepagas han sido desarrollados en asociación con bancos u otros accionistas. Para los seguros, PI creó su propia subsidiaria controlada 100% por el Estado.

Cabe señalar que en 2009, casi el 80% de las ganancias operativas de PI provenían de los servicios financieros postales. Esta diversificación que tuvo lugar en la primera década del siglo XXI fue un éxito tanto financiero para el Correo, como social para las poblaciones carentes de servicios bancarios que obtuvieron así mejor acceso a los servicios financieros y este proceso parece continuar con la creación del nuevo banco SME de PI.

Incluso grandes Correos de países desarrollados consideran que no es necesario tener una licencia bancaria plena para desarrollar un banco de ahorro por lo que han decidido recurrir a las asociaciones para ofrecer algunos de sus servicios. PI no tiene una licencia por lo tanto, los únicos productos que puede ofrecer a sus clientes de Banco Posta son los productos de depósitos. Sin embargo ha celebrado asociaciones para todos sus productos de préstamos y ahora ofrece una amplia gama de servicios financieros.

dependía de la división de servicios financieros postales.

En cuanto a su regulación, los centros de giro generalmente están incluidos en la regulación y no requieren que el Banco Central u otro regulador financiero los supervise. En efecto, los depósitos del CCP normalmente son vertidos al tesoro nacional. El principal problema surge cuando estas cuentas carecen de fondos, en otras palabras, cuando la cantidad de dinero en el tesoro no corresponde al saldo nominal de dichas cuentas. Esto puede deberse a que el Correo haya gastado el dinero durante tiempos difíciles o a que el tesoro esté tomando dinero para financiar su gastos generales.

Modelo 4b: seguro postal sin necesidad de licencia

En algunos países, el Correo ha desarrollado sus propios productos de seguros dirigidos a la población de bajo y mediano ingreso. En la mayoría de los casos el Correo ofrece estos productos sin una autorización específica del regulador de seguros porque tiene derecho a hacerlo en virtud de la ley postal.

La India es el ejemplo más notable. El Correo ofrece los servicios básicos: seguro de vida y seguro de vida rural. El Correo ha ofrecido seguros de vida desde 1884 y hay aproximadamente 20 millones de pólizas de seguros de vida en la India. El seguro de vida rural se instauró mucho después, en 1995, llegando en la actualidad a 13 millones de pólizas de seguros de vida rural postales.

Modelo empresarial 5: con licencia para servicios financieros postales (Marruecos)

Descripción

Más y más países están analizando la posibilidad de crear un banco postal; es el caso del África francófona, pero también del norte de África y del Medio Oriente y en las grandes economías emergentes tales como la India y Sudáfrica, en que el Correo ya se encuentra en el modelo 4 desde hace décadas y está prestando sus propios servicios de ahorro.

Con la disminución de los ingresos por concepto de correspondencia, los Correos tienen que buscar otras fuentes de ingresos y los servicios financieros parecen ser los más evidentes. Como lo vimos en el modelo 1 (proveedor de efectivo) y el modelo 3 (asociaciones), una opción puede ser la de formar alianzas con el sector privado para ofrecer transacciones o servicios financieros más completos. Lamentablemente, si bien las asociaciones son una fuente adicional de ingresos no siempre pueden cubrir los costos del mantenimiento de la red. Los Correos que tienen bancos postales tienden a tener una mayor participación en los ingresos provenientes de los servicios financieros. Es el caso de Japón en que el 90% de sus ingresos provienen de los servicios

financieros, de Francia con un 23% y de Marruecos con un 62%²³.

Pero la creación de un banco postal comenzando de cero es un desafío extraordinario que puede desglosarse en varios obstáculos.

En primer lugar, están los obstáculos de la regulación. Los requisitos para obtener una licencia bancaria son sumamente exigentes. Para comenzar, los requisitos de capital son un obstáculo enorme. Muchos Correos no se encuentran en una situación financiera que les permita disponer del capital necesario por sí mismos. Puede haber dos opciones para la financiación: el gobierno y el sector privado. El gobierno podría participar y capitalizar al banco postal. La segunda opción es que el sector privado cree un banco postal conjuntamente con el Correo. En Bélgica, el banco postal es una empresa conjunta con el sector privado: el Correo es propietario del 50% del capital y un gran grupo bancario, BNP Paribas, propietario del resto. La ventaja de esta estructura de capital es que el banco no solamente aporta capital sino también conocimiento técnico.

Si los requisitos de capital no fueran un problema, en muchos casos normas prudenciales engorrosas disuadirían a los Correos de solicitar una licencia bancaria. En efecto, los principios internacionales de Basilea II y ahora Basilea III, disponen que los bancos tengan que cumplir con requisitos pesados para la presentación de informes, los sistemas informáticos, los coeficientes prudenciales y las prácticas de gestión de riesgo. La mayoría de los Correos de los países en desarrollo simplemente no tienen los recursos para hacerlo.

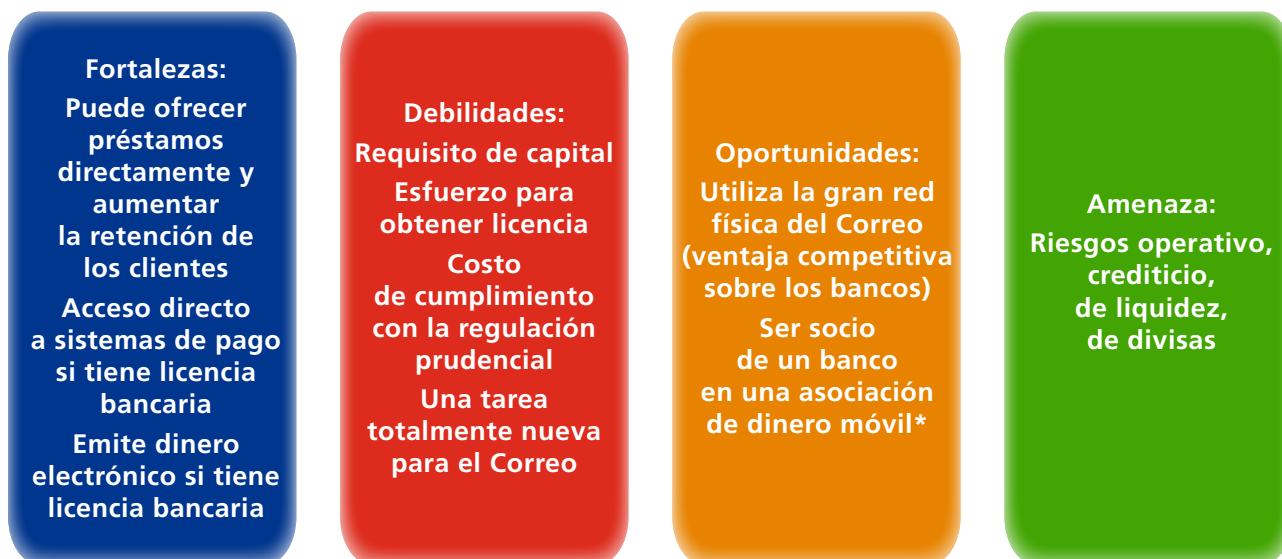
Esto explica por qué la UPU por lo general recomienda ir paso a paso en la creación de un banco postal y comenzar estableciendo asociaciones con el sector financiero como en los modelos 1 y 4, aprender de ellos, mejorar los procesos, aprovechar las asociaciones para desarrollar la capacidad del personal para manejar servicios financieros y solamente entonces embarcarse en un estudio de factibilidad de la creación de un banco postal.

Crterios a tener en cuenta

En este caso, los principales criterios son la existencia o no de una habilitación del regulador del sector financiero. Los diferentes modelos dependerán entonces del tipo de licencia otorgada por el regulador. La más fácil de obtener es la licencia para servicio de microfinanzas que es bastante limitante en términos de los servicios financieros prestados y de acceso a los sistemas de pago. La usan sobre todo los operadores postales para otorgar préstamos y mantener su clientela. La más difícil de obtener pero la más favorable es la licencia universal. Entre medio podemos encontrar los bancos postales con licencias limitadas.

²³ Estadísticas postales de la UPU, Berna, 2009.

Figura 14 – Análisis FODA del modelo 5



*En todos los modelos a excepción del 4 y el 5, los operadores postales solamente pueden ser socios proveedores de efectivo en un servicio móvil. En este modelo, al tener una licencia bancaria, pueden emitir dinero electrónico y tener fondos protegidos equivalentes al dinero electrónico emitido.

Distribución geográfica:

En el 8,6% de los países los operadores postales utilizan este modelo para prestar servicios financieros. Las regiones donde está más expandido son África subsahariana, Europa Occidental y Asia Oriental. En el cuadro del anexo 1, se puede ver la situación detallada de este modelo país por país.

Modelo 5a: licencia para microfinanciamiento

En vista de las dificultades de la regulación para establecer un banco postal con todos los servicios, los países con el modelo 4a están buscando la forma de mejorar su oferta sin tener que pasar por el costoso proceso de crear un banco postal. Dada la necesidad de diversificar la oferta de productos y poder otorgar créditos para poder competir con los bancos, muchos operadores postales están analizando la opción de una licencia para servicios de microfinanzas. Es el caso de Benín, Togo, Bhután, Lao y Túnez.

Por el momento, estos países comenzaron a otorgar préstamos a sus clientes de los centros de cheques y a veces a los de los bancos de ahorro utilizando los depósitos como garantía. En este caso, el regulador no ve un gran problema ya que el riesgo es prácticamente inexistente. Si los clientes no pagaran, el Correo podría tomar el dinero directamente de sus cuentas. No obstante, esta estrategia no contribuye mucho a la inclusión financiera ya que estas personas ya tienen acceso a cuentas.

La parte más ventajosa consiste en pasar de ofrecer esos micropréstamos a los clientes ya existentes,

a ofrecerlos a nuevas poblaciones fuera de la clientela. Pero esto requiere metodologías de microfinanzas y evaluación de riesgo que los operadores postales todavía no han adquirido, así como una licencia como institución de microfinanciamiento.

Varios países han solicitado esa licencia a sus bancos centrales o sea que quizás este modelo crezca considerablemente en los próximos años como un paso intermedio entre el modelo 4 (servicios financieros postales sin necesidad de licencia) y el 5b o 5c (banco postal con licencia). En general estos países utilizan el modelo 4a para los ahorros y el 5a para los préstamos.

Modelo 5b: licencia limitada de banco postal

Muchas veces los documentos sobre inclusión financiera postal mencionan a los bancos postales sin prestar demasiada atención a las diferencias dentro del grupo. Hay dos tipos de habilitaciones: una licencia para la prestación de todos los servicios bancarios que vamos a analizar en el modelo 6c, por la que se permite a los bancos postales prestar servicios bancarios universales al igual que los bancos comerciales, o una licencia limitada. Las licencias bancarias pueden ser limitadas en cuanto al alcance o en términos de los segmentos de clientes. Por ejemplo, las de alcance limitado permitirán ofrecer solamente un cierto número de productos. Por lo general los bancos centrales permiten que los bancos postales ofrezcan ahorros pero no créditos, ya que esto implica la creación de dinero y requiere mayor experiencia para

Estudio de caso 6: Al-Barid Bank, la solución marroquí para prestar servicios bancarios a los pobres en zonas rurales

En Marruecos, al igual que en la mayor parte del norte de África, el Correo desempeña un papel clave en las transferencias de dinero y servicios financieros básicos a todos los segmentos de la población, en especial a los pobres de la zona rurales.

Poste Maroc ha sido el actor dominante en el mercado de transferencias internas durante varios años y hoy día mantiene esa situación a través de su subsidiaria de servicios financieros Al-Barid Bank (ABB). El producto «Mandatti express» ofrece servicios de efectivo a efectivo instantáneo dentro de la red de ABB de 1.000 oficinas postales con servicios financieros a lo largo y ancho del país. En cuanto a las remesas internacionales, el Grupo Poste Maroc está vinculado con otros actores del sector postal y bancario por intermedio del Sistema Financiero Internacional (SFI) de la UPU y de Eurogiro. ABB es asimismo un agente de Western Union y Moneygram que detectaron una oportunidad en su densa red rural.

En 2010, la actividad de ahorro postal se convirtió en un banco regulado llamado Al-Barid (Banco Postal), una subsidiaria de propiedad exclusiva del Correo a la que el Banco Central otorgó una licencia de servicios bancarios limitados y cuya misión específica era promover la inclusión financiera. La licencia está limitada por segmento de cliente, es decir que el Correo puede trabajar solamente con los segmentos C y D de la población (segundo y tercer quintiles en términos de ingreso, en que A es el segmento más rico y E, el más pobre). En la actualidad, abre 2.000 cuentas por día y se le considera uno de los mejores ejemplos de banco postal del mundo en desarrollo.

En Marruecos, los niveles bancarios oficiales pasaron del 34% al 47% de la población cuando los 4 millones de tenedores de cuentas postales se transformaron en clientes del banco postal y por lo tanto ingresaron a las estadísticas en 2010–2011. A partir de entonces, el banco postal ha estado abriendo 400.000 cuentas por año y ahora tiene más de 6 millones de cuentas. El banco Al-Barid fue el principal responsable del aumento de los niveles bancarios al 52% en Marruecos en 2012. La combinación de una fuerte posición en el mercado de transferencias nacionales e internacionales con una visión específica de atender a los segmentos de la población con menor ingreso ha sido muy exitosa, no solamente desde el punto de vista de la inclusión, sino también de la sostenibilidad de la institución. En efecto, en 2009 los servicios financieros representaron el 62% del ingreso anual de Correo.

Gracias a su amplia red y productos adaptados, el banco Al-Barid se ha vuelto un fuerte competidor de dos grandes bancos que trabajan principalmente en el mercado de marroquíes residentes en el extranjero: Banque Populaire (conocido como Chaabi Bank fuera de Marruecos) y el banco Attijariwafa.

analizar el riesgo crediticio. Esto fue lo que sucedió en Kazajstán en que el Banco Central gradualmente incrementó el alcance de la licencia que le otorgó a los servicios financieros postales. En Marruecos, el Banco Central asignó una licencia limitada para trabajar en inclusión financiera (véase el estudio de caso 6 más adelante).

Modelo 5c: servicios bancarios postales con licencia universal

El modelo más completo en la inclusión financiera postal es un banco postal con una licencia universal. Francia pasó del modelo 5b (licencia para servicios bancarios limitados) a un modelo 5c (licencia de banco postal universal) gracias a lo cual en la actualidad Banque de France le permite ofrecer la gama total de productos, incluso créditos a empresas.

El banco postal de China es el mayor del mundo y tiene una licencia universal. Tiene más de 870 millones de cuentas y por el tamaño de su activo es el

quinto banco de China y por lejos la mayor red bancaria. Últimamente amplió su capacidad para financiar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a fin de completar su gama de productos. Según una publicación del CGAP y del Foro Mundial de Microfinanciamiento se ha transformado en un verdadero líder en el segmento de las PYMES.

En Gabón, el Correo también recibió una licencia bancaria total y está abocado a iniciar operaciones en el verano de 2012.

Son pocos los casos que han adoptado este modelo debido al excesivo costo de su aplicación. Solamente el 4,8% de los países que respondieron tienen una licencia de banco postal universal. No obstante, los países que tienen un banco así obtienen la mayor parte de sus ingresos a partir de los servicios financieros en comparación con los países que adoptan los modelos presentados anteriormente.

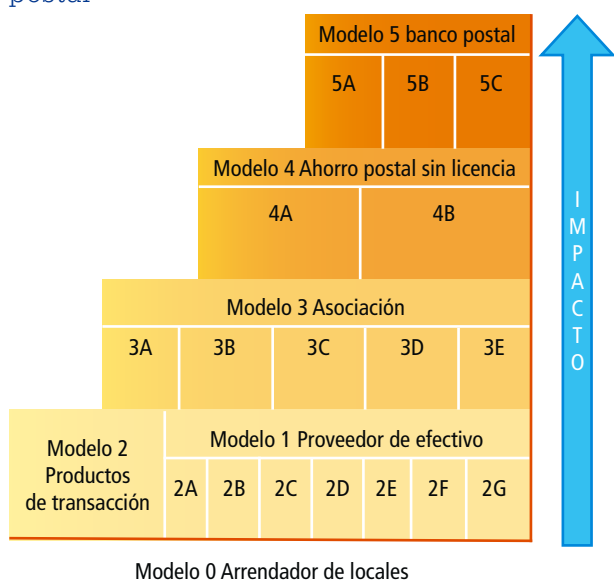
Entre los gigantes de la inclusión financiera postal tales como la India (240 millones de cuentas postales),

Argelia (15 millones de cuentas postales) y Sudáfrica (6 millones de cuentas postales) y también entre actores menores como Madagascar o Mauritania está surgiendo una tendencia mundial por la cual los operadores procuran tener una autorización para la totalidad de los servicios bancarios. Desde el punto de vista de la inclusión financiera esta tendencia es positiva, ya que va en la dirección de un mejor escrutinio de los servicios financieros postales y hacia la modernización de los servicios ofrecidos de acuerdo con la regulación bancaria. Sin embargo, aquellos países que han decidido seguir en esa dirección deben saber que no se trata de un camino fácil. Nuestros cálculos, fundamentados en las experiencias de algunos países, estiman que para un país de ingreso medio que ya ofrece servicios basados en cuentas en virtud del modelo 4, la instalación de un banco postal con una licencia universal le costaría unos 20 millones de dólares y le llevaría un mínimo de cinco años. Los países interesados en seguir este camino deberían estar preparados para la inversión. La publicación de la UPU sobre la historia exitosa de Marruecos presenta algunas de las lecciones aprendidas en el proceso de creación del banco Al-Barid²⁴ que pueden ser útiles para evitar cometer errores en la instalación de un banco postal que funcione adecuadamente.

Modelos empresariales – conclusiones

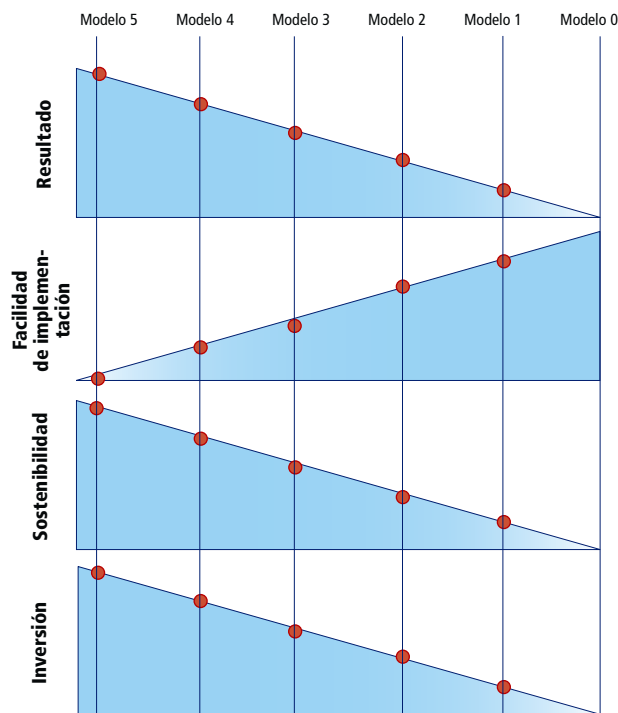
Como se ha visto anteriormente hay una gran diversidad de modelos empresariales en todo el mundo que pueden subdividirse de acuerdo con varias dimensiones: quién presta el servicio, el tipo de asociación y la

Figura 15 – Escala de la inclusión financiera postal



²⁴ Berthaud A., *Inclusion financière postale au Maroc: les facteurs de succès dans la création d'une banque postale*. UPU, 2012. Resumen en inglés. Próxima publicación.

Figura 16 – Cuadro compensatorio de la inclusión financiera postal



amplitud de las licencias, entre muchas otras. La mayoría de los Correos no permanecen dentro de un único modelo sino que tratan de subir en lo que parece ser la escala del modelo empresarial sin embargo, en muchos casos, los Correos suben en la escala del modelo empresarial sin eliminar la etapa anterior que es la razón por la cual se trata más de una escalera de modelos empresariales que de una escala (véase la figura a continuación). Los Correos que nunca han ofrecido servicios financieros por lo general comienzan en la parte inferior, con el modelo 0 (arrendador del local) o el modelo 1 (proveedor de efectivo) y luego pasan al siguiente nivel sin abandonar el anterior. Hay pocos casos de Correos que retrocedan, a menos que haya de por medio una decisión política o un fracaso total.

Los operadores postales deberían ser muy cautelosos y asegurarse de satisfacer todos los requisitos necesarios antes de elegir un modelo empresarial. Podría ser riesgoso elegir un modelo que no se adapta porque podría terminar en un fracaso y hasta cabe la posibilidad de una agitación política en especial cuando hay ahorros de por medio. Por ejemplo, en el caso de Azerbaiyán, el Correo trató de saltarse algunos pasos y pasar de un modelo 1 (proveedor de efectivo para pagos estatales a personas y remesas) a un modelo 5 (banco postal con licencia para la totalidad de servicios); lamentablemente, hasta la fecha los resultados no han colmado las expectativas. El marco resultante nos dice que para establecer un banco postal partiendo del operador postal que trabaja como

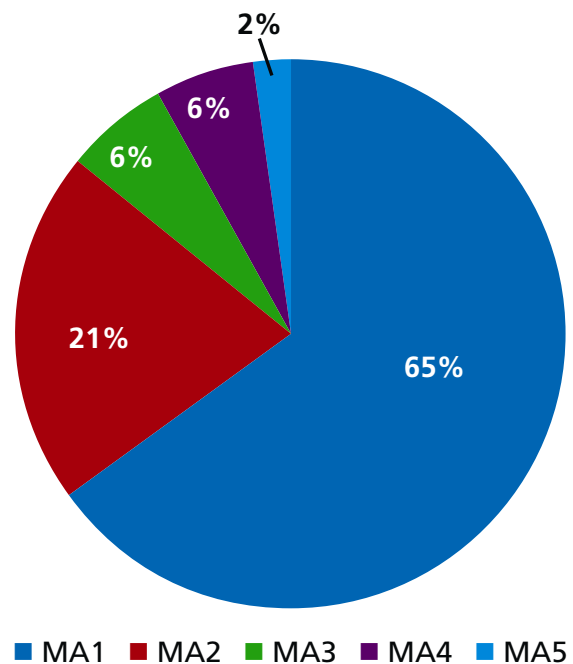
proveedor de efectivo tiene que comenzar asociándose a un banco para ofrecer todo tipo de servicio y no solamente los de transacciones y luego volverá a iniciar su actividad de ahorro postal sin autorización si la ley lo permite y, en su momento, tratar de obtener una licencia de banco postal limitado si tiene sentido desde el punto de vista empresarial y político y si se dan las condiciones.

El cuadro precedente compara los modelos empresariales en términos de sus características relacionadas con su implantación y potenciales resultados. Se trata de una representación visual de las compensaciones existentes entre impacto e inversión y entre sostenibilidad y facilidad de implementación dependiendo del modelo utilizado. Es importante aclarar que por impacto entendemos la posibilidad de que un cliente quede totalmente incluido en el flujo de servicios financieros que comienza con las transacciones ofrecidas en las primeras familias de modelos empresariales (1 proveedor de efectivo y 2 remesas propias). Lo que vemos aquí es que los primeros tipos de modelos son los más fáciles de implementar y para los que se necesita menos inversión pero, al tratarse mayormente de transacciones generan un bajo impacto en términos de inclusión financiera y de sostenibilidad a largo plazo del Correo. Incluso en el caso en que el Correo actuara como proveedor de efectivo para un banco, los servicios prestados por el Correo serán útiles solamente para quienes ya tienen cuentas. Lo mismo es válido para los seguros en el modelo de proveedor de efectivo. En cambio, los modelos en que el Correo participa en mayor profundidad y ofrece una amplia gama de productos tales como el 3 (asociación), el 4 (servicios financieros sin necesidad de licencia) y el 5 (banco postal) resultan en una mayor inclusión financiera (apertura de cuentas en nombre del banco o del ahorro postal, suscripción de productos de seguros) y mayor viabilidad a largo plazo para el Correo si están bien gestionados, pero requieren de grandes inversiones y son difíciles de implementar. Esto puede considerarse como un mapa de ruta para que los operadores postales decidan qué modelo es el mejor para su estrategia de diversificación, dependiendo de las condiciones locales.

Si aislamos cada país de acuerdo con los modelos que utiliza vemos que se confirma la teoría precedente. En efecto, nuestros números muestran que cuanto más avanzado el modelo, menor su utilización por los Correos del mundo. Solamente el 2% del total son modelo 5 (banco postal) mientras que 2/3 de los modelos utilizados son de la familia del proveedor de efectivo (modelo 1). El gráfico a continuación muestra los modelos empresariales de acuerdo con su relativa utilización por parte de los Correos.

A efecto de superar la brecha de información y para que los operadores postales y los gobiernos puedan comprender lo que están haciendo otros operadores postales y puedan aprender de ellos mediante visitas de intercambio, el presente informe ha clasificado a cada uno de los países de acuerdo con la tipología de modelos empresariales. En el anexo 1, presentamos los resultados en un cuadro que abarca 139 países. Un cuadro resumido al final muestra el porcentaje de países que utilizan los diferentes modelos empresariales

Figura 17 – Modelos empresariales utilizados para la inclusión financiera postal



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

III. ASPECTOS PRINCIPALES DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA POSTAL

Fundamentándonos en un trabajo de campo que se está llevando a cabo y en la base general de conocimiento de la UPU, hemos confeccionado una lista de factores de éxito y de desafíos a los que se tienen que enfrentar los Correos y que llamamos aspectos principales de la inclusión financiera postal. En esta sección analizamos los resultados del cuestionario a la luz de esos aspectos principales. Para algunos de esos factores de éxito contamos con estadísticas de nuestro cuestionario, mientras que para otros de índole cualitativa tales como la voluntad política, se organizaron entrevistas telefónicas con operadores postales para llenar la brecha de información. Para cada uno de los factores de éxito identificados está su correspondiente desafío. Por ejemplo, si el factor clave del éxito consiste en mejorar los sistemas informáticos, la falta de sistemas automatizados es quizás el desafío mayor para la instalación de servicios financieros postales en un país. Por esa razón hemos decidido combinar los factores de éxito con los desafíos en una única sección sobre aspectos principales de la inclusión financiera postal.

Por supuesto que dada la diversidad existente en materia de inclusión financiera postal de una región a otra y entre los distintos niveles de ingreso, es prácticamente imposible sintetizar todos los temas a tener en cuenta al analizar el grado de preparación del operador postal para transformarse en un paladín de la inclusión postal. Hay, no obstante, algunos factores en común que han probado conducir al éxito y que son a su vez un desafío para los Correos, en especial los de los países en desarrollo.

A. La red

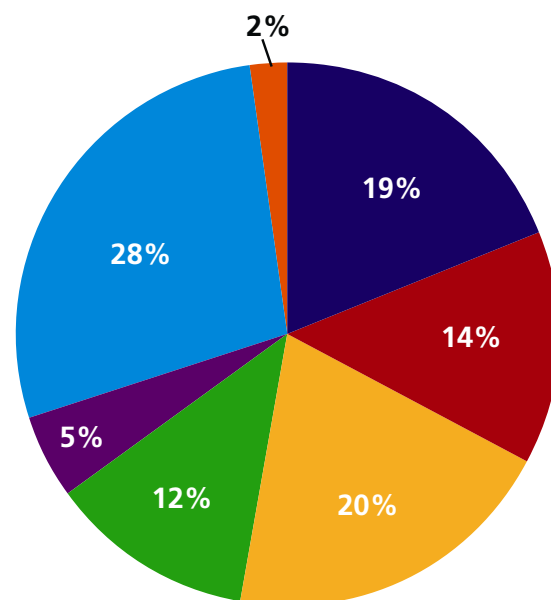
La red es un factor fundamental para celebrar asociaciones de servicios financieros o para ofrecer esos servicios directamente. La situación ideal para que el operador postal se transforme en el agente de una institución financiera o para que preste sus propios servicios financieros a una amplia gama de la población sería que tuviera una red que combine la penetración en zonas urbanas y rurales y, al mismo tiempo, esté bien conectada.

Los Correos tienen la ventaja de una enorme red de puntos de acceso que alcanzan los 662.000 en todo el mundo. Como puede verse en el gráfico a continuación, el sur de Asia y el este de Asia – Pacífico tienen los mejores desempeños en cuanto a número de puntos de salida y concentran una gran proporción de los puntos de contacto postal del mundo. Por otra parte, el África subsahariana tiene muy pocos servicios de oficinas postales con solamente el 2% de puntos de contacto mientras que alberga cerca del 12% de la población mundial.

1. Capilaridad

La UPU no establece una norma para la densidad postal si bien el promedio mundial es de una oficina postal por cada 10.000 habitantes. Si comparamos la densidad postal en términos de habitantes y entre continentes como en la figura 19, podemos observar grandes discrepancias que reflejan el desarrollo postal de cada región. La densidad postal puede expresarse en términos de población, es decir, en el número de oficinas postales por habitante o en términos de superficie, o sea, el número de oficinas postales por kilómetro cuadrado lo que da una idea de proximidad geográfica.

Figura 18 – Participación de la red postal mundial por región

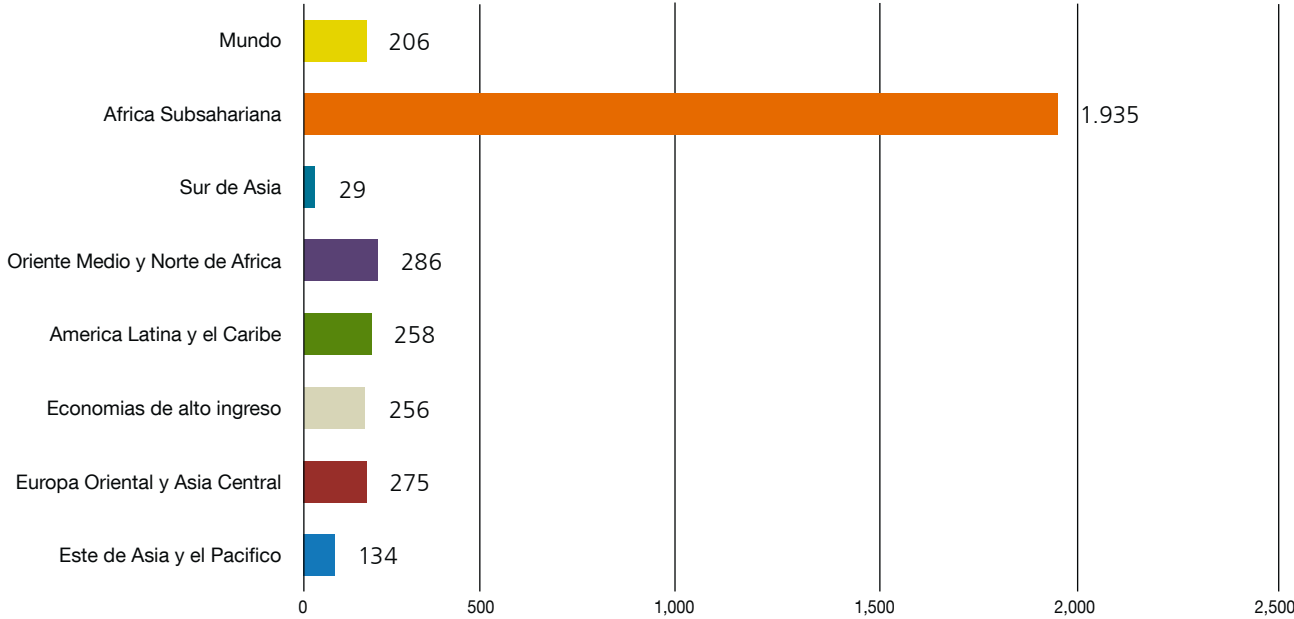


Regiones	Número de oficinas postales	En %
■ Este de Asia y el Pacífico	122.104	19%
■ Europa Oriental y Asia Central	85.799	14%
■ Economías de alto ingreso	127.628	20%
■ América latina y el Caribe	79.184	12%
■ Oriente medio y Norte de África	30.730	5%
■ Sur de Asia	177.872	28%
■ África subsahariana	12.526	2%

Fuente: UPU, 2011²⁵

²⁵ A fin de reflejar los cambios en el número de oficinas postales en China en 2010, se hicieron algunas leves modificaciones a los datos de la UPU.

Figura 19 – Densidad postal por superficie (superficie promedio cubierta por una oficina postal permanente en km²)

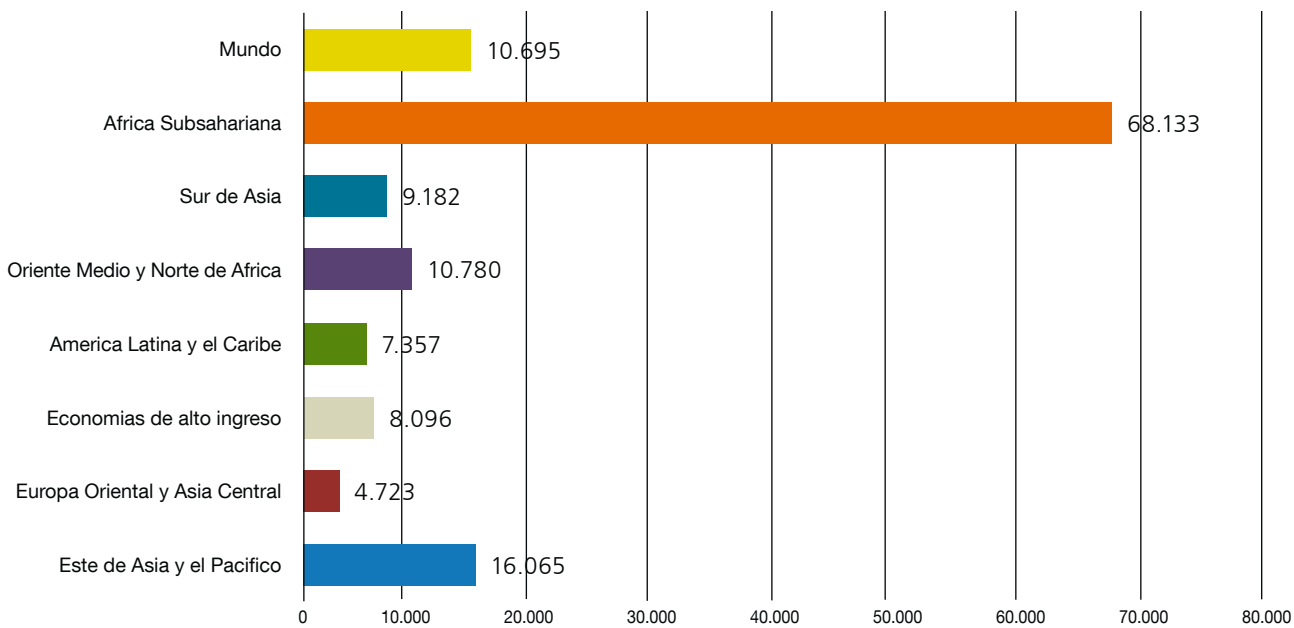


Nota: aunque estos datos se basan en las estadísticas oficiales de la UPU, las regiones a las que hace referencia este documento son las utilizadas por otras instituciones internacionales activas en el campo de la inclusión financiera tales como el Banco Mundial, el CGAP y AFI para facilitar las comparaciones con otras investigaciones. Esto puede explicar las diferencias respecto de los datos oficiales de la UPU. Fuente: UPU, 2011 e Indicadores de Desarrollo Mundial, 2010

En términos de densidad postal por kilómetro cuadrado, en 2010 el promedio mundial era de una oficina postal por cada 206 km². Por lejos la mejor región en términos de densidad postal es el sur de Asia (29 km² por cada oficina postal) y, en menor extensión,

el este de Asia Pacífico (34 km² por oficina). En estas regiones la densidad es mucho mayor que en economías de alto ingreso (256 km²). Mientras tanto, el África subsahariana es la de peor desempeño en términos de densidad postal por superficie (1.935 km²).

Figura 20 – Densidad postal por habitantes (número promedio de habitantes atendidos por una oficina postal permanente)



Fuente: UPU, 2011 e Indicadores de Desarrollo Mundial, 2010

Lo sorprendente es que todas las otras regiones son homogéneas, en el entorno de los 250 y los 280 km² cubiertos por una única oficina postal permanente. De todos modos, los promedios regionales pueden verse sesgados por casos atípicos. En el caso del África subsahariana, en grandes países del África Central con redes postales no desarrolladas, una oficina postal puede abarcar enormes superficies. Tal es el caso de Chad (30.000 km²), la República Centroafricana (25.000 km²) y la República Democrática del Congo (19.500 km²). Mientras tanto, países más afluentes como Sudáfrica o Kenya tienen densidades postales muy por debajo de los 1.000 km². El sur de Asia es la excepción. En efecto, en toda esa región la distribución es sumamente constante. En la India, una oficina postal abarca 21,20 km², en Bangladesh 14,57 km² y en Pakistán, el país con el promedio más alto, la cifra sigue siendo bastante baja, 66,15 km². Esta homogeneidad puede explicarse en parte por la historia compartida de estos países.

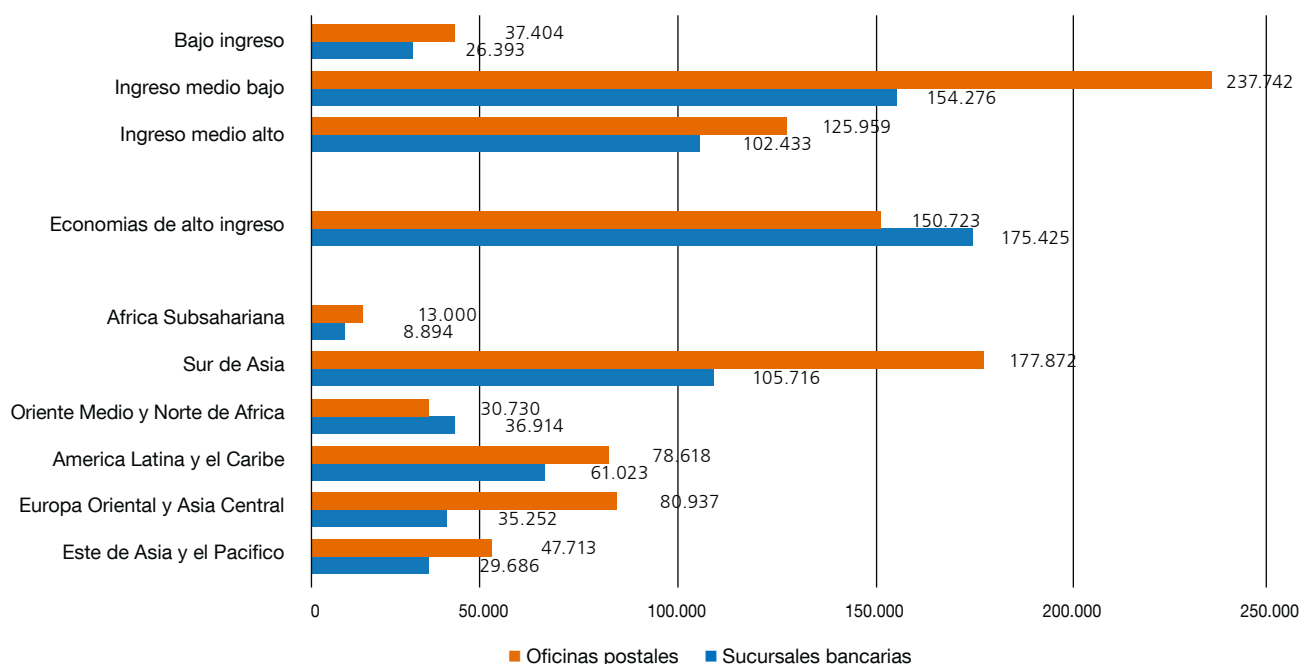
En términos de habitantes, el cuadro es algo diferente con regiones más extensas pero menos habitadas como en Europa Oriental y en el Asia Central que presentan los mejores niveles de densidad en términos de población, con menos de 5.000 personas atendidas por una oficina postal. El África subsahariana no tiene un buen desempeño: 68.000 personas por cada oficina postal lo que es más de seis veces el promedio mundial (10.695 habitantes por oficina postal). Una vez más, este promedio está muy sesgado por casos atípicos aunque las redes en el África subsahariana están relativamente subdesarrolladas debido a los problemas

financieros particulares que enfrentan los Correos de esta región.

La capilaridad no solamente se refiere al hecho de que haya muchas sucursales sino de que estén bien diseminadas en todo el territorio. Lamentablemente es difícil evaluar el número de personas que viven cerca de una oficina postal pero, en estudios futuros, valdrá la pena incluir el porcentaje de la población dentro de un radio de 10 Km. de un punto de acceso postal, por ejemplo, y compararlo con otros proveedores.

La figura 22 nos muestra que en todos los grupos de países en desarrollo (países de ingreso bajo, medio bajo y medio alto) la infraestructura física del Correo es mucho mayor que la de los bancos. En esta figura, la red de oficinas postales se refiere a todas las oficinas postales permanentes, incluidas aquellas cuyo personal no pertenece al operador postal. En países de ingreso medio bajo, la diferencia es masiva. En efecto, para esos países el operador postal tiene una realidad que es un 50% mayor que la que tienen todos los bancos juntos. El Correo de la India, con sus 155.000 oficinas justifica la vasta mayoría de esos puntos de contacto. Es importante señalar que una única red, el Correo, tiene más puntos de contacto que todos los bancos juntos. En muchos países, la red bancaria no está integrada ya que el sistema nacional de pagos minoristas que permitiría que los bancos se hablen entre sí no está implementado en todas partes. La capilaridad aparece como una ventaja comparativa para los Correos cuando se los compara con otros proveedores de servicios financieros que podrían beneficiarse del uso de la red postal para ofrecer servicios en asociación.

Figura 21 – Número de oficinas postales en comparación con el número de sucursales bancarias por región y por nivel de ingreso



Fuente: UPU 2011, FMI 2010

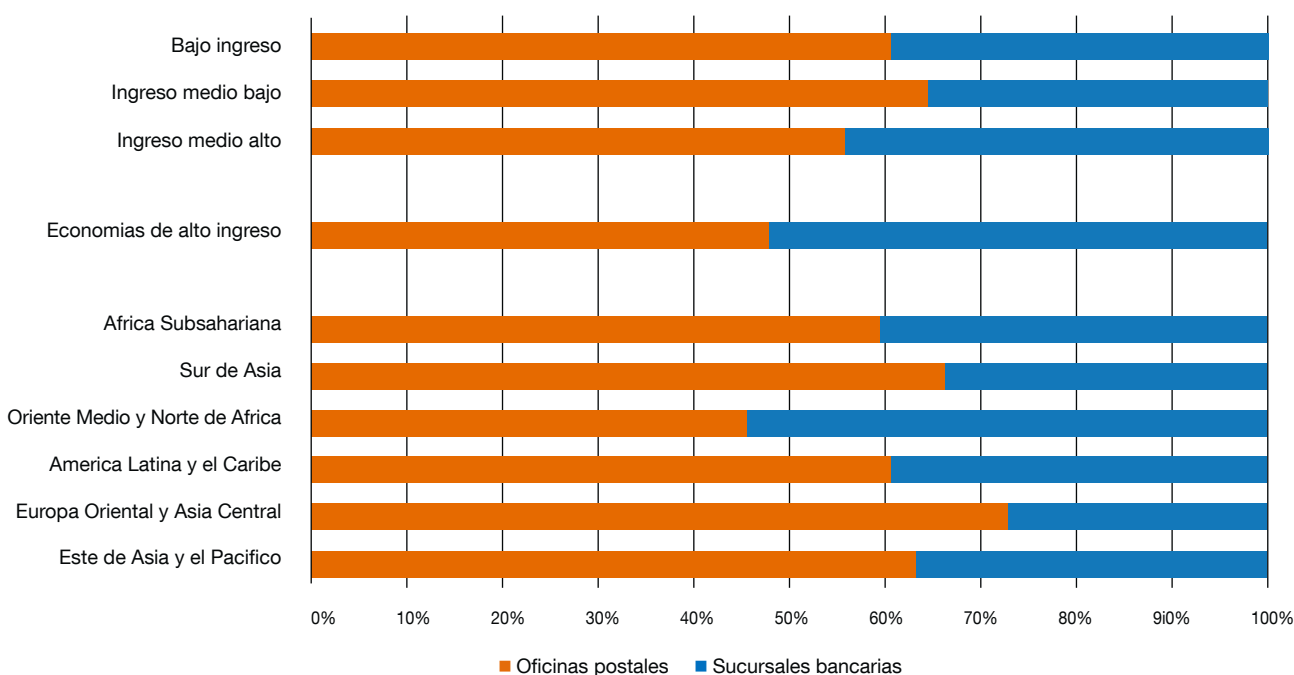
En todas las visitas de campo que el autor realizó en el contexto de este proyecto a Etiopía, Malí, Kenya, Uganda, Tanzania, Lao, Brasil la red postal fue siempre el factor clave que interesó a los proveedores de servicios financieros para formar una asociación o para analizar asociarse con el sector postal.

En términos regionales, las redes bancarias están más presentes que los bancos en Europa Oriental y

zonas urbanas. Esto nos trae a otra dimensión de la capilaridad: la presencia en las zonas rurales.

Los factores anteriormente evaluados corresponden a la densidad pero si los bancos se concentran principalmente en zonas urbanas pueden tener una densidad aceptable y, sin embargo, no desempeñarse bien en términos de cobertura de zonas rurales. Este es el típico caso del África subsahariana donde la

Figura 22 – Número promedio de oficinas postales en comparación con el número de sucursales bancarias por región y por nivel de ingreso



Fuente: UPU 2011, FMI 2010

Asia Central, África Meridional, el este de Asia – Pacífico y América Latina y el Caribe pero dominando los Correos de las tres primeras regiones que tienen una red 50% superior que la de todos los bancos juntos.

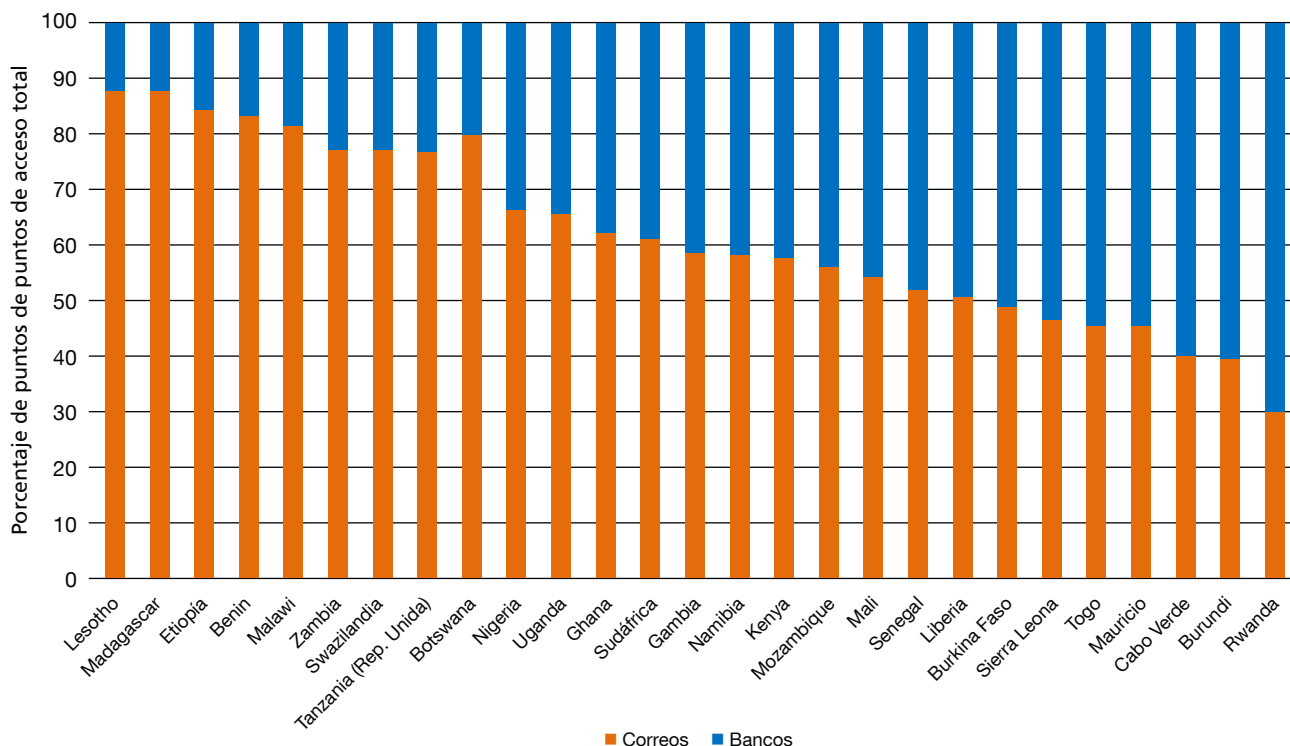
En el Medio Oriente y norte de África, el número de puntos de contacto está levemente por debajo del de la red bancaria (el 45% de los puntos de contacto). En África, el Correo tiene una red muy débil con 12.526 oficinas postales permanentes al sur del Sahara. Por otra parte, hasta hace muy poco, el sector financiero del África subsahariana no estuvo especialmente interesado en el segmento minorista y, en consecuencia, no expandió sus sucursales físicas de la misma forma que otras regiones. Esto se refleja en el hecho de que haya menos de 9.000 sucursales bancarias en la región, sólo un 15% de las sucursales bancarias en regiones tales como América Latina y el Caribe con un tamaño similar y una población levemente inferior. En la mayor parte del África subsahariana la red bancaria no es nada densa y está concentrada sobre todo en

concentración de sucursales bancarias en la capital por lo general es cercana al 50% como puede verse en el gráfico precedente. Por otra parte, un estudio de la UPU realizado por Ansón y Toledano mostró que el 80% de las oficinas postales en el África subsahariana se concentran en las zonas rurales fuera de las tres mayores ciudades²⁶.

A pesar de la sólida posición de la red postal hay un fenómeno que vale la pena mencionar y es el cierre de oficinas en lo que llamamos los Correos menos avanzados en términos de inclusión financiera postal. En el año 2000 había 15.000 oficinas postales en el África subsahariana; 12 años después, 12.600. Esto se debió principalmente a las pérdidas financieras de los

²⁶ *Postal Economics in Developing Countries: Posts, Infrastructure of the 21st Century?*, Joëlle Toledano y José Ansón (ed), UPU, 2008.

Figura 23 – Redes de bancos vs. la red postal en el Africa subsahariana rural, distribución de los puntos de acceso por país



Fuente: UPU 2011

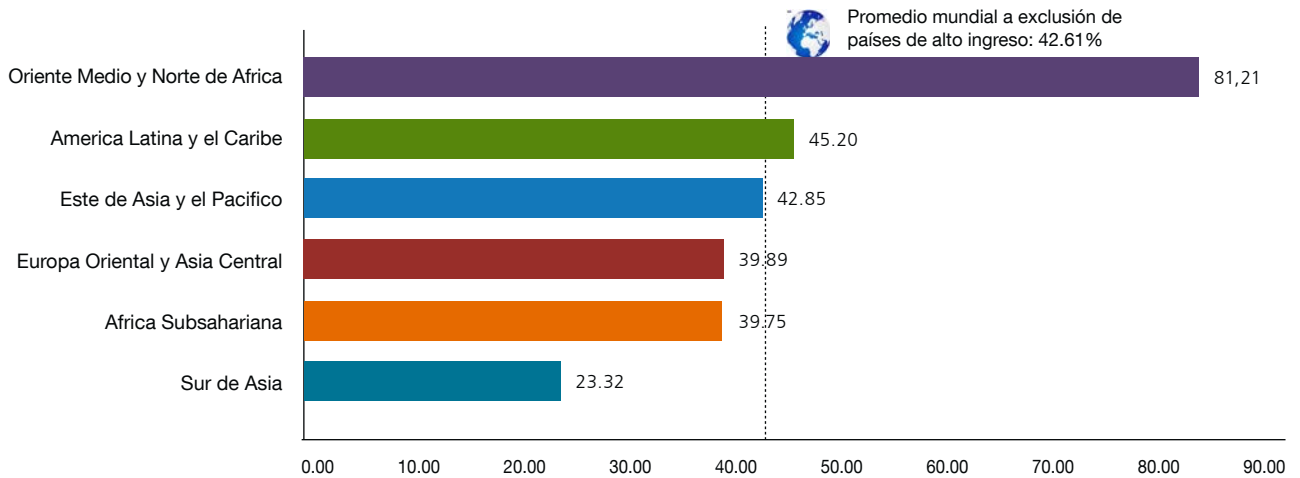
operadores postales que los gobiernos tratan de afrontar bajando costos y cerrando oficinas en lugar de encontrar la forma de incrementar los ingresos mediante la diversificación de los servicios financieros. Es importante señalar que en la mayoría de los países en desarrollo, los gobiernos están enfrentando limitaciones presupuestarias graves. Tienen que tomar decisiones drásticas en términos de gastos presupuestarios y el sector postal rara vez aparece como una prioridad a corto plazo cuando se le compara con la educación o la salud, por ejemplo. Solamente agregando una estrategia a largo plazo para fortalecer el sector postal en la agenda de inclusión financiera del gobierno se podría asegurar la financiación necesaria para revertir al operador postal histórico y revitalizar su red. Los ministerios de línea y los ministerios de finanzas deberían elaborar presupuestos realistas para la reforma ya que ésta puede ser bastante costosa pero, si se hace correctamente, puede tener un impacto enorme sobre la inclusión financiera.

Para finalizar con el tema de la capilaridad, la red postal no solamente es más densa sino que está mejor distribuida en las zonas rurales que todos los demás bancos juntos pero necesita inversiones para ponerla al día y que sirva como plataforma para prestar servicios en zonas rurales. Esta es un área en que los gobiernos y los donantes pueden trabajar juntos.

2. Conectividad

Para los servicios financieros postales, el valor que pueda tener la red dependerá del nivel de conectividad entre sus puntos de contacto. Si uno tiene un gran número de puntos de contacto, pero esos puntos no están conectados entre sí, o si no hay un proceso para canalizar la información desde las oficinas centrales a las oficinas postales remotas y viceversa, la red será de poca utilidad. En la actualidad, la tecnología nos permite conectar zonas remotas con una inversión relativamente asequible. El costo de la conectividad básica en las zonas rurales en realidad depende de la infraestructura de telecomunicaciones y el marco regulador de cada país. La inversión puede ser limitada por ejemplo, unas pocas antenas parabólicas si uno se decide por la conectividad satelital como en Gabón, o terminales para pagos electrónicos para el sistema GSM como en Kenya, módems con dispositivos 3G para computadoras como en Lao, o teléfonos celulares en Tanzania para el banco postal Popote hace que los productos sean accesibles en estas oficinas postales pero los costos recurrentes pueden ser altos en especial la conectividad satelital o los módems GMS. En algunos países la red central sigue estando bajo un régimen de monopolio y la contratación de capacidad puede ser cara. Por lo tanto, un primer paso para el desarrollo de la inclusión financiera postal puede ser, en algunos

Figura 24 – Porcentaje de oficinas postales conectadas a una red electrónica



Fuente: UPU 2011

casos, el aumento de la conectividad de la red. En caso de una asociación con un proveedor de servicios financieros sin conectividad, en que el operador postal ofrece su red al socio, le está ofreciendo un paquete inmobiliario no una red funcional para que envíe sus productos. En cambio, si el operador postal quiere ofrecer sus servicios financieros por sí mismo, entonces la conectividad sería una mejora importante ya que la calidad adecuada del servicio y la gestión de riesgo se beneficiarían con la utilización de un sistema automatizado para depósitos, préstamos o seguros. La conectividad es especialmente importante para los ahorros y otros tipos de depósitos en que todas las oficinas postales ofrecen el servicio pero deben tener

acceso al saldo de la cuenta en tiempo real para evitar el riesgo operativo cuando un cliente está retirando más de lo que tiene en su cuenta.

El gráfico de la figura 24 muestra que aproximadamente el 43% de las oficinas postales permanentes del mundo están conectadas con una red electrónica. En este sentido, es de señalar el rezago del sur de Asia, en que solamente el 23% de las oficinas postales están conectadas. En realidad, en la India que es el país más grande de la región por lejos, solamente el 8% de las oficinas postales están conectadas a Internet. La situación debería revertirse rápidamente si se tienen en cuenta las grandes inversiones que India, Pakistán y Bangladesh están haciendo en automatización de

Figura 25 – Utilización de la totalidad de la red

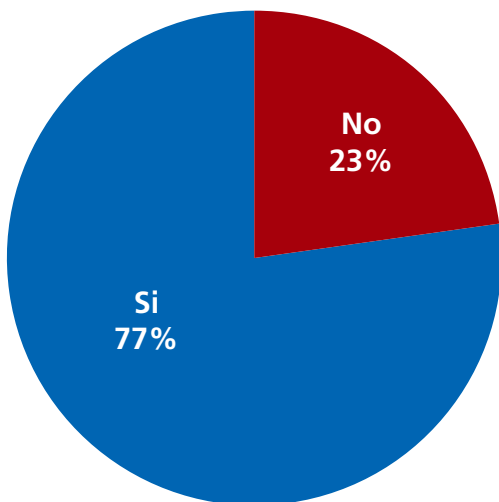
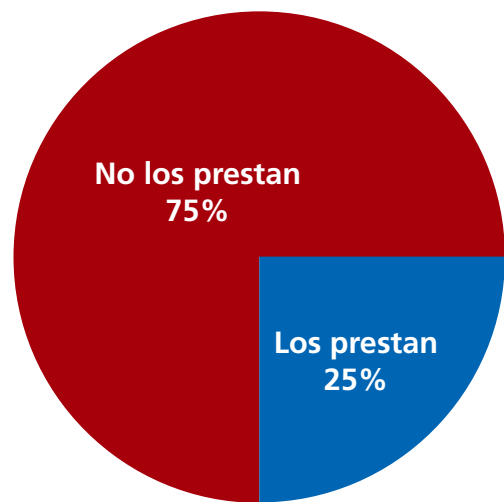


Figura 26 – Agentes o suboficinas postales que prestan servicios financieros



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

procesos y aumento de la conectividad fuera de las principales ciudades. El otro caso atípico que vale la pena mencionar es el Oriente Medio y la región del norte de África en que la conectividad es muy superior al promedio mundial.

3. Utilización plena de la red

a. *Subutilización de oficinas postales plenamente equipadas*

Es lamentable que la mayoría de los operadores postales no utilicen la totalidad de su red de para ofrecer servicios financieros. El gráfico de la figura 25 muestra que el 23% de los operadores postales que ofrecen servicios financieros no lo hacen en todas sus oficinas y justamente no los prestan en las más rurales y aisladas, donde la necesidad de servicios financieros es mayor por la falta de otros proveedores de esos servi-

puntos de acceso a los pobres rurales. Sin embargo, las agencias postales por lo general son la parte menos conectada de la red, la peor equipada y la que tiene la mayor analfabetización informática. Incluso en países con un nivel apropiado de modernización de las sucursales como Brasil, las agencias postales todavía no están bien equipadas. Esto está cambiando lentamente a medida que los operadores postales comienzan a utilizar todas sus propias oficinas postales; la próxima etapa será la utilización de las agencias postales. Por ejemplo, en el caso de Brasil, que después de conectar y prestar servicios financieros en sus más de 6.000 oficinas lanzó un proyecto para utilizar también sus agentes postales que por lo general son pequeñas tiendas en áreas muy alejadas, no solamente para recibir correspondencia y vender estampillas, sino también para servicios financieros.

Estudio de caso 7: utilización de la red: utilización de los agentes postales en Brasil para ampliar la cobertura de los servicios financieros

Las sucursales comunitarias del Correo brasileño son unidades de servicio tercerizado que funciona en base a un acuerdo entre el Correo brasileño y las autoridades locales para ofrecer servicios postales básicos (cartas simples, telegramas, encomiendas no aseguradas). Con la instalación del Banco Postal en estas sucursales comunitarias, Banco do Brasil establecerá puntos de contacto que realizarán transacciones bancarias básicas tales como pagos de facturas, verificación del estado de cuenta y apertura de cuentas bancarias. Esto significa que los agentes o suboficinas postales subirán de categoría a fin de ofrecer servicios de préstamos, ahorros y depósitos en nombre del Banco do Brasil.

Fuente: Correios do Brasil

cios. Se trata, pues de un gran desafío que se plantea a los Correos. La mayor utilización de la red comienza conectando esas oficinas a la red electrónica y capacitando al personal para que ofrezca esos servicios. Esto puede resultar complicado porque a veces son atendidas por una sola persona, el cartero, que realiza todas las funciones. Cuando haya que enviar al cartero a capacitarse, la oficina tendrá que cerrar temporalmente.

Las razones esgrimidas por los países encuestados para explicar la subutilización de oficinas postales totalmente equipadas son: la seguridad y la conectividad (Jamaica), la escasa clientela (Mozambique, Nigeria, Santo Tomé y Príncipe), los problemas logísticos (Ghana) y el enorme costo de la inversión en zonas rurales (Tanzania).

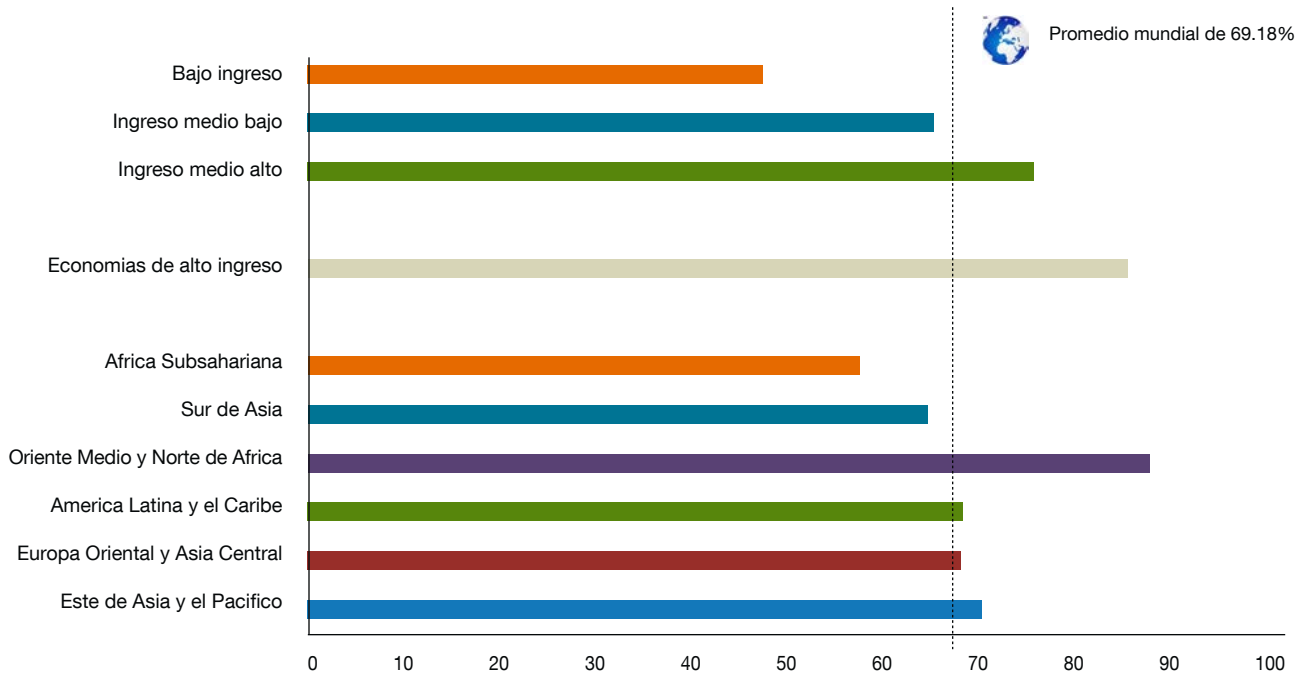
En todo el mundo, apenas la mitad (46%) de las suboficinas o agencias postales prestan servicios financieros. Si tenemos en cuenta que las redes de agencias están entre las que llegan más profundamente a las poblaciones rurales parecería que hay allí una gran oportunidad de crecimiento en el número de

El desafío de la utilización de la totalidad de la red podría transformarse en una oportunidad para los Correos.

B. Personal

Después de la red, la otra fortaleza importante de un Correo está en su personal. El personal postal puede ser un activo o pasivo clave para el Correo. Por lo general el personal postal recibe menos beneficios que el personal bancario que, en el contexto de un país en desarrollo (por ejemplo, en Uganda) gozan de algunos de los mejores programas de beneficios de empleo en la fuerza la laboral, aún más que los funcionarios públicos. Cuando se requiere que el personal de Correo realice transacciones bancarias, esta diferencia de beneficios respecto de los empleados de los bancos es un tema de preocupación. Resultó ser un problema en casos exitosos como el de Brasil o Marruecos en que los empleados y los sindicatos iniciaron una serie de acciones legales y huelgas para reclamar los mismos

Figura 27 – Nivel de alfabetización informática del personal del Correo por nivel de ingreso y por región



Nota: el gráfico precedente muestra las tasas de alfabetización informática presentada para la totalidad del personal postal, no solamente para los encargados de la atención al público. En algunos casos puede haber habido cierta confusión y los países pueden haber respondido en base a los conocimientos informáticos de su personal de recepción.

Fuente: encuesta de inclusión financiera postal de 2012

beneficios que sus contrapartes bancarias. Es un tema clave que deberían abordar los operadores postales desde un inicio, antes de embarcarse en una nueva aventura en esa dirección. No obstante, en otros países como la India, la situación es totalmente diferente ya que trabajar para el Correo es sinónimo de estabilidad en el empleo y crea expectativas de carrera. Además, en la India para los empleados y el personal administrativo los salarios en el Correo son superiores a los del sector privado si bien no es así para los mandos medios y superiores. La dificultad para atraer y retener talentos es un problema fundamental no solamente para las actividades bancarias, sino también para los departamentos de informática y finanzas que necesitan empleados altamente especializados y son esenciales para que el operador postal pueda funcionar adecuadamente.

En lo que respecta al personal hay nueve indicadores importantes a evaluar cuando se va a determinar la capacidad del Correo de contribuir a la función financiera. A continuación los veremos en detalle.

1. Niveles de alfabetización informática

En la actualidad, la mayor parte de los servicios financieros funcionan en tiempo real, por lo tanto, la calidad de los servicios dependerá de la habilidad que los cajeros y la oficina al público tengan en el uso de un ordenador. Por eso es tan importante el indicador de

alfabetización informática: da una idea de la capacidad del Correo para lanzar nuevos productos que requieren automatización, ya sea en forma directa o en asociación con un proveedor de servicios financieros. A fines del presente informe, por alfabetización informática se entiende la capacidad de utilizar programas básicos tales como Word, Excel o el módulo del cajero del sistema de gestión informática utilizado por el Correo. El nivel de calificación del personal para el que usamos alfabetización informática para representarlo en este documento podría ser un factor importante en la negociación previa a una asociación. Los jóvenes tienden a tener mayor conocimiento tecnológico y también son mejores en el servicio al cliente. El operador postal colombiano tiene un 80% de alfabetización informática como resultado de una política que exige que el candidato tenga esos conocimientos para ser contratado para cualquier cargo. Esto resultó de gran ayuda cuando se acordó la asociación con Bancolombia para ofrecer servicios bancarios por la red. Lo mismo sucedió hace dos años en Uganda, como parte del proceso de reestructuración para que Posta Uganda se transformara en un proveedor confiable de servicios.

Vale la pena mencionar el buen desempeño que los países del Medio Oriente y norte de África tienen en materia de conocimientos informáticos. En efecto, este indicador es tan bueno para esos países como para las economías desarrolladas. Sin embargo entre

todas las regiones principales esta fue la que tuvo menos representación en la encuesta. Los países encuestados del Medio Oriente y Norte de África fueron los de mejor desempeño y más desarrollados en materia de servicios financieros (Marruecos, Túnez, Líbano, Yemen, por ejemplo) mientras que los menos desarrollados no respondieron. Esto genera un sesgo que puede explicar este resultado tan positivo en el campo de la informática. Las otras regiones alcanzaron más o menos los mismos números con una alfabetización informática entre el 60 y el 70% y los países del África subsahariana un poco por detrás de los otros con el 58%.

Sin embargo, con el advenimiento de las terminales y los dispositivos móviles para realizar las transacciones la necesidad de alfabetización informática es menor, ya que la mayoría de los cajeros en las oficinas postales no van a necesitar grandes conocimientos informáticos para ofrecer servicios financieros cuando utilicen esos dispositivos; lo que van a necesitar son ciertos conocimientos básicos de tecnología. Los puntos de acceso en áreas rurales que no funcionan en base a la informática no solamente son un beneficio para los clientes, sino que están más adaptados a la infraestructura y la capacidad del personal postal en esas zonas. Es el caso de Tanzania en que el personal postal no está conectado con las oficinas postales pero puede operar con el servicio bancario móvil de Tanzania Postal Bank y la terminal de punto de venta que funciona por GPRS, después de solamente un día de capacitación.

La alfabetización informática del personal de atención al público parece ser un primer paso básico para la inclusión financiera; pero hay otro factor que es importante tener en cuenta y es el nivel de capaci-

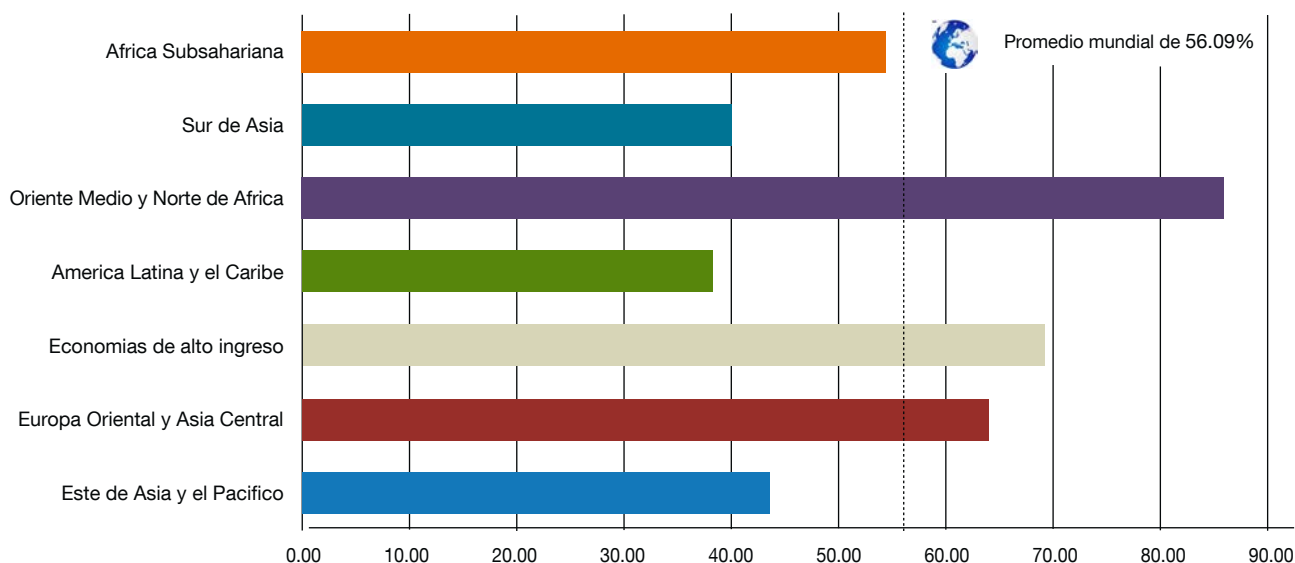
tación del departamento de informática. Es importante emplear un número suficiente de graduados en ciencias informáticas aunque en la práctica este criterio rara vez se aplique porque es difícil atraer y retener a esos técnicos en las organizaciones postales ya que los salarios no son competitivos cuando se les compara con el sector privado; sin embargo estas habilidades son fundamentales para tomar las decisiones de inversión adecuadas, especialmente para el desarrollo de aplicaciones e interfases con el sistema central de los socios bancarios. Un ejemplo concreto puede encontrarse en Bangladesh donde gracias a un buen equipo de desarrolladores en la propia oficina, el operador postal pudo instalar su propia plataforma – Electronic Money Transfer System (EMTS) – para conectar las oficinas postales a través de una red móvil.

2. Capacitación

La calidad y el número de cursos dedicados al personal es un factor importante para que el operador se encuentre en una situación adecuada como para prestar servicios financieros. Por lo general, los Correos del mundo en desarrollo capacitan a su personal durante la preparación al comienzo de su carrera. Muchos Correos han establecido escuelas de capacitación para ofrecer capacitación continua y actualizar el conocimiento del personal en el curso de los años. Otros van más allá todavía y ofrecen cursos de capacitación especializados para servicios financieros; esta sería la situación ideal.

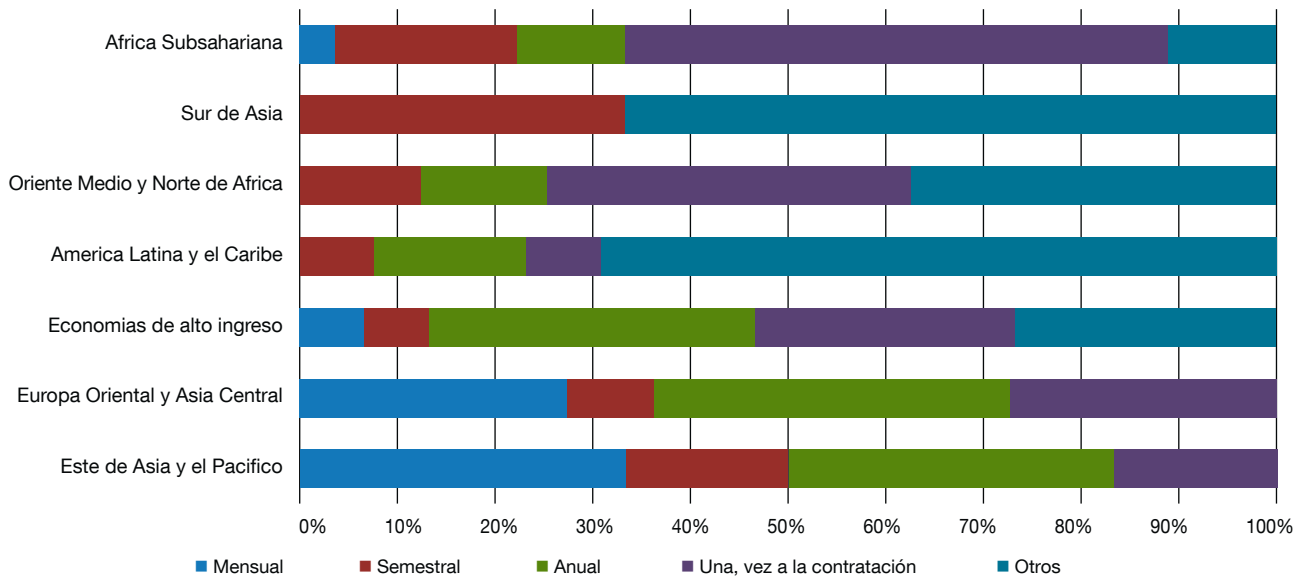
De acuerdo con la figura 28 precedente, podemos ver que en las regiones en desarrollo del África subsahariana, Europa Oriental y Asia Central y el Oriente Medio y norte de África se pone gran énfasis en la capacitación para servicios financieros postales lo que

Figura 28 – Capacitación en servicios financieros postales Promedio mundial



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

Figura 29 – Frecuencia de la capacitación en servicios financieros postales



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

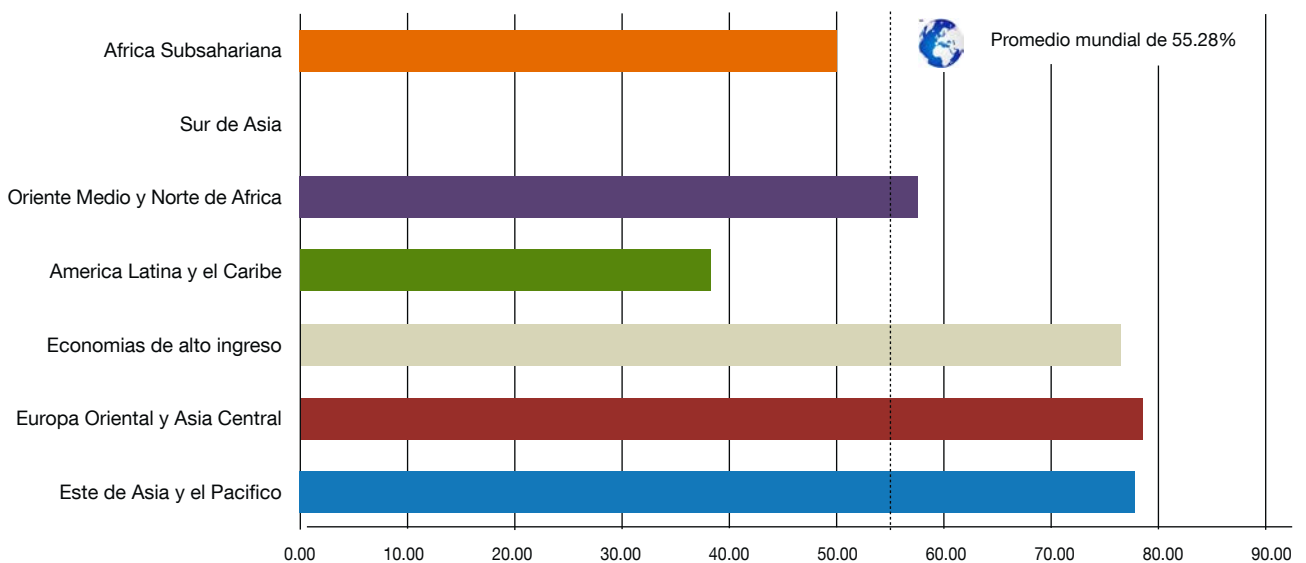
es coherente con la importancia que se asigna a esos servicios en cada una de las regiones.

En el este de Asia Pacífico y Europa Oriental y en Asia Central, la frecuencia de la capacitación es muy alta. Casi un tercio de los Correos ofrecen capacitación en servicios financieros postales mensualmente. En el África subsahariana la frecuencia de la capacitación es bastante buena (el 33% de los Correos tiene un programa de capacitación en servicios financieros postales por lo menos 1 vez por año) dadas las restricciones

presupuestarias en la mayoría de los operadores postales. Esto refuerza la idea de que los servicios financieros postales son importantes para el desarrollo postal en esta región. Los niveles de capacitación en América Latina son muy bajos lo cual no es sorprendente ya que esta región está subdesarrollada en materia de oferta de servicios financieros postales.

La sorpresa principal es el Medio Oriente y norte de África donde otros indicadores del personal estaban bien, pero en comparación con la mayoría de las

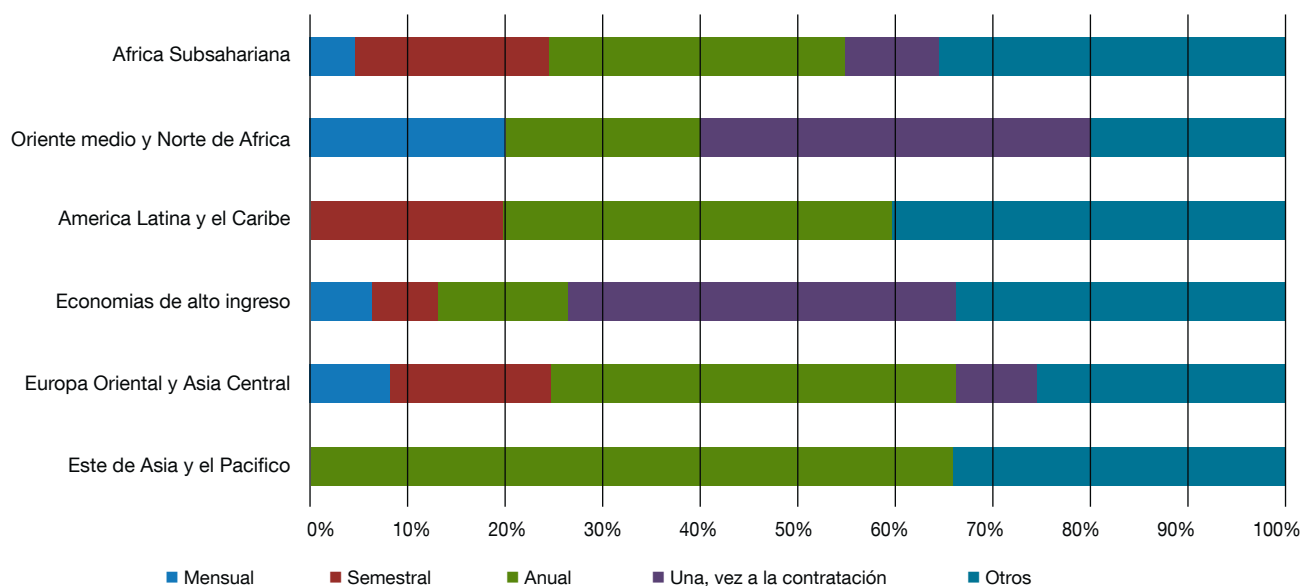
Figura 30 – Capacitación contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo por región



Nota: en el sur de Asia, los países encuestados tienen programas contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo pero no contestaron sobre capacitación en esa materia

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

Figura 31 – Frecuencia de la capacitación contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

regiones está muy rezagada en cuanto a la frecuencia de la capacitación, ya que solamente el 25% de los Correos organizan capacitación por lo menos 1 vez al año.

En los países del África subsahariana se presentó un problema. El personal que había sido capacitado por una institución asociada para prestar servicios financieros fue enviado a otras oficinas postales. Este cambio es utilizado como una forma administrativa de evitar el acostumbramiento del personal a un lugar lo que podría llevar al fraude y responde más que nada a una falta de mecanismos de control interno. Estas prácticas producen una gran frustración entre los socios que invirtieron directamente en la capacitación del personal con poco retorno, ya que los nuevos funcionarios de atención al público no conocen la oferta de productos del socio.

3. Incentivos financieros para el personal

Si los servicios financieros representan una responsabilidad adicional para el personal de atención al público o si el Correo tiene interés en desarrollar un nuevo producto o si simplemente está interesado en motivar a sus empleados, es importante examinar el aspecto de los incentivos financieros. Un claro ejemplo de la importancia de los incentivos financieros como factor de éxito proviene del sur de Asia. Poco tiempo atrás, los Correos de Bangladesh y Pakistán introdujeron servicios financieros móviles. De acuerdo con un análisis del CGAP, en Pakistán el servicio tuvo un éxito limitado; mientras tanto un servicio similar desarrollado por el propio Correo de Bangladesh tuvo un éxito

bastante bueno gracias a un paquete de incentivos ofrecido al personal postal a fin de promover su rápida aplicación. En términos concretos esto se traduce en comisiones que se pagan al jefe de Correos de Bangladesh por cada transacción se haga en su oficina²⁷.

En Colombia, el operador postal implementó un programa de incentivos con el fin de evitar la pérdida de personal, motivar al personal para que ofrezca los productos de Bancolombia y facilitar el ajuste requerido para trabajar con un socio, en este caso el banco privado que financia este programa de incentivos financieros (por más información sobre el caso de Colombia véase la sección II, modelo empresarial 3e).

Una combinación de incentivos individuales y a nivel de oficina ayudan a promover la competencia con un cierto grado de cooperación dentro de una misma oficina postal. En Lao se concibió un programa de incentivos según el monto de las transacciones de las oficinas postales, pero se trata de un programa con incentivos para todas las oficinas postales de una zona y no para ciertas oficinas lo cual reduce su eficacia. El Lao Postal Savings Institute está tratando de mejorar el programa para aplicarlo a las oficinas y a los cajeros a los que corresponda.

²⁷ *The Bangladesh Post Office an unexpected source of branchless banking innovation*, Chris Bold, CGAP, 2011.

4. Servicio al cliente

Hasta hace poco tiempo, el mercado de servicios financieros, contrariamente al mercado postal de los países en desarrollo era de índole competitiva porque los prestadores de servicios privados se basaban en la calidad del servicio para ganar clientes. Si el personal postal no da un buen servicio a sus clientes y no los trata en forma adecuada, los clientes irán a otra parte. A diferencia de otros indicadores que pueden medirse o, por lo menos, evaluarse mediante métricas cuantitativas, el servicio al cliente es difícil de evaluar. La baja moral y los bajos salarios de los empleados son algunas razones por las cuales el servicio al cliente es pésimo como puede observarse en algunas oficinas postales. Una reciente misión al África Oriental mostró que la falta del servicio apropiado al cliente había sido uno de las principales razones por las cuales Postbanks se retiró de las oficinas postales. Se trata, pues, de un tema a ser tenido en cuenta por los directores generales de los Correos si quieren que sus instituciones tengan un buen desempeño en el campo de los servicios financieros. Las medidas de protección al consumidor son otro aspecto del servicio al cliente y pueden servir para evaluar el nivel de desarrollo en este campo. Por ejemplo, en la próxima versión de esta encuesta se podría examinar la existencia de procedimientos para solución de controversias en el Correo y la transparencia en la fijación de precios.

5. Alta rotación del personal

Para que los funcionarios sean realmente productivos, tendrán que permanecer cierto tiempo en un mismo departamento a fin de dominar los procesos y llevar la experiencia adquirida a la práctica. Los altos niveles de rotación pueden reflejar los escasos incentivos para lanzar nuevas iniciativas cuyos resultados podrían no llegar a ver personalmente.

Entre otros, el operador postal de Yemen mencionó que la rotación del personal podría tener un impacto negativo sobre las operaciones porque los funcionarios con capacitación informática migraban a otros sectores mejor pagos (telecomunicaciones o informática).

En el Líbano, a fin de evitar la rotación del personal, el operador postal implementó un sistema de incentivos. Los salarios tienen un elemento fijo y uno variable. El elemento variable de la remuneración depende de la venta de ciertos productos con «empuje» que la administración considera que es importante promover.

6. Resistencia al cambio

Otro gran tema para el desarrollo de los servicios financieros postales es la resistencia al cambio. La oferta de nuevos productos y servicios a quienes no tienen acceso a los servicios bancarios muchas veces se considera como algo nuevo que va a redundar en más trabajo y nuevos clientes y requerir nuevas habi-

lidades por lo que para algunos segmentos del personal estos cambios en el entorno pueden resultar difíciles. La respuesta normal es una reacción pasiva llamada resistencia al cambio. En el contexto postal esto se puede dar cuando la administración decide introducir nuevos servicios financieros en países acostumbrados a ofrecer servicios de correspondencia y encomiendas solamente. Muchas veces los mandos medios y el personal de operaciones ven con temor estos nuevos emprendimientos, en especial si no hay incentivos de por medio.

Una forma comprobada de combatir la resistencia al cambio es la capacitación a todo nivel combinada con la participación de todos por igual comunicando los cambios que se vienen. Esto fue bien entendido por la gerencia de Poste Maroc que concibió una estrategia muy astuta para reducir la resistencia al cambio cuando creó el banco postal. Tres años antes del lanzamiento oficial del banco postal el operador creó una universidad postal. Dicha universidad constaba de tres institutos uno de los cuales estaba exclusivamente dedicado a las actividades bancarias. La academia bancaria capacitó a todos y cada uno de los empleados del grupo en los aspectos básicos de la profesión bancaria en un curso de tres días de duración. Esta introducción, junto con una fuerte estrategia de comunicación a los sindicatos y al personal en general fue importante para asegurarse la aceptación de la idea de un banco postal.

7. Cultura de desempeño y evaluación de resultados

En algunos Correos, la cultura corporativa no promueve el desempeño y los resultados; esto pudo verse en las misiones en el campo como el principal obstáculo para promover la inclusión financiera aunque también para el desarrollo postal en general. En efecto, en la mayoría de los países el personal no está habituado a ser evaluado frente a objetivos o a ir más allá en su trabajo de lo inicialmente solicitado.

En países como Serbia, Túnez y Líbano es evidente que los operadores postales han adoptado medidas para dejar atrás parte de su cultura burocrática y adoptar una cultura empresarial. Por cultura empresarial entendemos la disposición mental del empleado común y de la gerencia de establecer y alcanzar objetivos y de siempre tratar de mejorar para ser competitivos. Es interesante observar que la cultura empresarial no necesariamente proviene de la situación jurídica del Correo. Mientras que el Líbano pertenece al sector privado, en Túnez y Serbia los Correos son 100% propiedad estatal.

Si bien es una buena idea traer a los más jóvenes del sector bancario para formar una cultura empresarial, en casos como el de Serbia, donde los servicios financieros no recibieron el refuerzo del sector privado se sigue demostrando que el Correo dentro de sí

mismo puede encontrar los recursos como para volverse empresarial.

8. Prácticas corruptas

Si combinamos los bajos salarios del sector público y del sector postal en particular con los controles internos ineficientes, la corrupción es un gran problema para algunos Correos de países en desarrollo. En el caso de servicios financieros en que las cantidades con que se trabaja pueden ser bastante importantes, las prácticas de corrupción y malversación de fondos podrían perjudicar el desarrollo de los servicios financieros al socavar niveles de confianza y exponer a los Correos a la necesidad de cubrir las pérdidas resultantes de las acciones de su personal.

Si bien esos casos se han vuelto poco frecuentes en los últimos años, en especial gracias al incremento del uso de la informática que permite un mejor seguimiento del dinero, sigue habiendo algunos casos importantes que vale la pena citar. En Pakistán, por ejemplo, el Correo perdió un contrato millonario con el gobierno para hacer efectivo el programa de Benazir Bhutto de apoyo a los ingresos, una transferencia condicional de efectivo implementada por el gobierno central que debía pagarse a los más pobres. Comenzaron a surgir varias malas prácticas seguidas de las quejas de los beneficiarios. Una investigación demostró que el 40% de los pagos quedaba en manos de los empleados del Correo paquistaní. El contrato de ese programa que ahora se adjudicó a un banco se asegurará que los pagos se hagan por medios electrónicos a una cuenta a la que los beneficiarios tendrán acceso mediante una tarjeta. La corrupción es un gran problema que deben abordar todos los Correos si quieren volver a conseguir o mantener la confianza en su papel de brazo de la inclusión financiera.

9. Liderazgo interno

En la mayoría de los casos exitosos ha habido un paladín o grupo de personas dentro del Correo que han puesto gran énfasis en la diversificación a servicios financieros. En Italia, Massimo Sarmi, ejecutivo principal de Poste Italiane fue determinante en la modernización del operador postal y, en especial, de Banco-Posta, sus servicios financieros. Luego de su incorporación en 2002 logró un vuelco total de un servicio financiero postal anticuado y deficitario a un centro de poder moderno, rentable, socialmente importante para la inclusión financiera.

La inclusión financiera postal no siempre se considera parte del negocio medular de las operaciones postales y por esa razón requiere una fuerte personalidad, ímpetu y visión para impulsar un proyecto en esa dirección. Por lo tanto, para evaluar la oportunidad de inclusión financiera postal en un país es importante identificar si hay un paladín o un grupo comprometido de personas que estén en posición de tomar decisiones e interesadas en seguir el camino de

la inclusión financiera. Es importante evaluar si su liderazgo es lo suficientemente fuerte como para hacer que la organización se adapte.

Por ejemplo, en Malí, se designó un nuevo ejecutivo principal proveniente del sector privado como jefe del operador postal para que actualizara al Office National des Postes que estaba en decadencia. En 2011, después de tres años en el cargo logró cambiar la regulación para que el Correo pudiera prestar servicios financieros nuevamente después de 20 años. Si bien se trata de una persona fuerte y con empuje, necesita respaldo externo para enfrentar la resistencia al cambio y hacer que toda la organización se mueva en la dirección que él ha trazado y lograr así modernizar y diversificar el Correo. Otro buen ejemplo proviene de La Poste du Sénégal y su ex ejecutivo principal Iba Basse que en 2002–2003 convenció al ministro de línea del Correo y al ministro de finanzas a que incluyeran la reestructuración del operador postal como parte de dos proyectos del Banco Mundial. El primer proyecto era de apoyo presupuestario para asistir en la reestructuración financiera, mientras que el segundo consistía en asistencia técnica para capacitar al Correo y ofrecer servicios financieros. En la actualidad, los resultados son claros, La Poste du Sénégal creó una estructura independiente llamada Postefinances, un fuerte actor en inclusión financiera en el país y que la mayoría de los Correos del África francófona consideran un ejemplo a seguir.

C. Capacidad financiera

Entre los factores de éxito que determinan la capacidad el tercero y, quizás el más importante es la capacidad financiera. Esto se refiere a los recursos que el Correo tiene para realizar utilidades ya sean financieras o puramente postales. Un Correo con resultados positivos es capaz de cubrir las inversiones necesarias para llevar a cabo la modernización básica que consiste en mejorar la red, automatizar los procesos que no lo estén todavía, contratar mandos medios capacitados con algunos conocimientos bancarios o financieros. Asimismo, un Correo con ganancias normalmente tendrá liquidez en la red como para cubrir todas las transacciones financieras sean propias o de sus socios. En consecuencia, la capacidad financiera es quizás la característica fundamental de los Correos para tener un buen desempeño en servicios financieros.

El problema es que en muchos países los Correos están operando a pérdida en su servicio básico de correspondencia. Esto es el resultado de varios factores: en primer lugar, la disminución del negocio de la correspondencia que ha perjudicado a la mayoría de los operadores postales de todo el mundo pero también en parte a la falta de orientación de mercado, a ineficiencias, a problemas de buena gobernanza así como a la falta de un marco de políticas que pudiera

aportar los incentivos correctos. Por último, las obligaciones de servicio universal pueden ser costosas y por lo general no las compensa la existencia del monopolio que casi no se aplica en un mercado competitivo de facto. Las empresas privadas se concentran en las zonas urbanas donde el negocio es más rentable mientras que los operadores designados tienen que mantener una infraestructura rural cara.

No se trata de un fenómeno nuevo para algunos Correos de los países menos avanzados que han estado teniendo déficit durante varias décadas. Cabe mencionar también que entre los problemas financieros está la forma cómo se escindieron las empresas de telecomunicaciones de los Correos a partir de una única entidad. En la mayoría de los países el operador histórico de telecomunicaciones y el operador postal fueron un único organismo estatal durante décadas hasta que llegó la separación en los años ochenta y noventa. Las vinculaciones con el sector de las telecomunicaciones estuvieron detrás de muchas decisiones políticas que han sido especialmente negativas para el desarrollo del sector postal. De esta forma, cuando tuvo lugar el proceso de preparación para la privatización de las telecomunicaciones separándolas del Correo, los gobiernos por lo general optaban por poner en el balance inicial la mayoría del pasivo y muy pocos activos en la cuenta del operador postal para que el operador de telecomunicaciones tuviera el mejor valor.

La acumulación de pérdidas muchas veces se traduce en una serie de deudas con los proveedores o socios. Esto pone a los Correos en una posición finan-

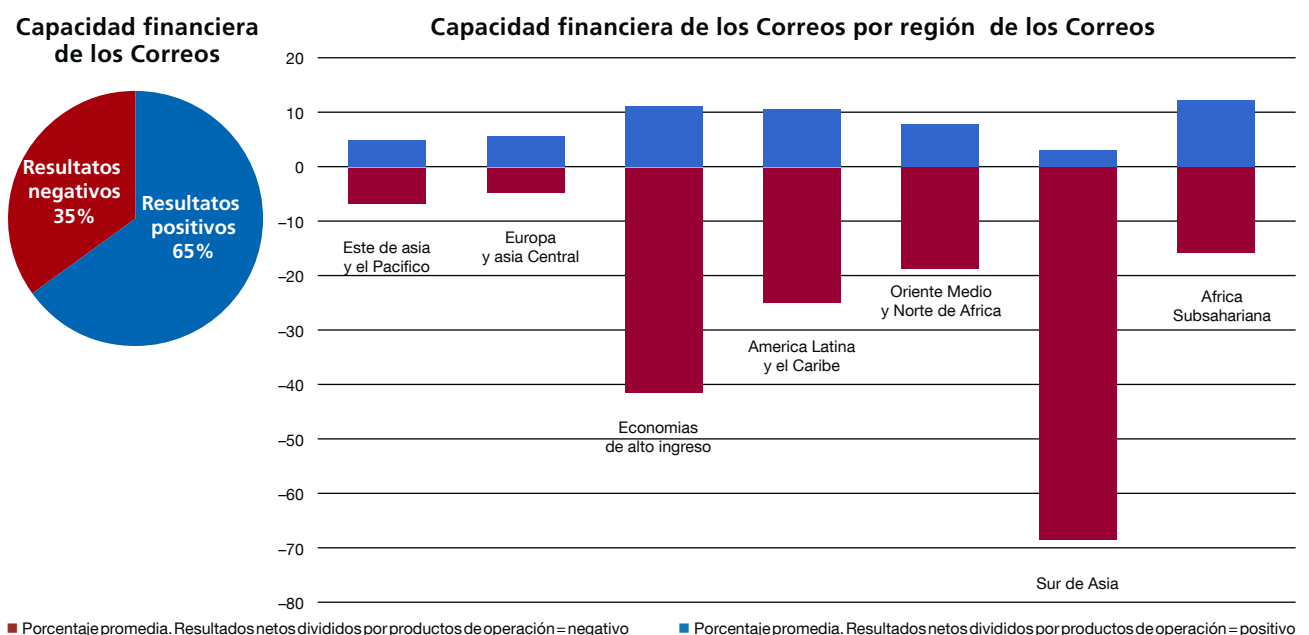
ciera crítica cuando tienen que resolver emergencias tales como el pago de los salarios con dineros que no estaban destinados a ese fin, muchas veces infringiendo la regla de las barreras de protección. Resulta interesante señalar la carga que pasivos tales como las pensiones pueden significar en el balance de algunos Correos. Es por ello que en países tales como Tanzania, el ministerio de finanzas que es su principal socio, decidió hacerse cargo de la deuda para limpiar el balance del operador postal.

En esta situación ofrecer servicios financieros es todo un problema. Si bien son varios los modelos empresariales existentes, la mayoría de ellos, a excepción de aquel en que el Correo actúa como arrendador requieren el manejo de efectivo. Justamente, los modelos empresariales más fáciles de implementar son aquellos en que se necesita una buena cantidad de efectivo en las oficinas. Cuando analizamos las razones del fracaso de las asociaciones de inclusión financiera vemos que la falta de liquidez en el sistema es un aspecto clave en prácticamente todos ellos.

Otro tema de preocupación relacionado con la capacidad financiera es el sistema de contabilidad de costos inadecuado cuando no ausente. Esto impide que Correo pueda poner precio a sus productos en base al costo o negociar acuerdos de servicios que le sean rentables y ni siquiera negociar la cantidad de subsidios aportados por el Estado para compensar los costos de la obligación de servicio universal.

Hay muchos subfactores de la capacidad financiera, pero los principales son los resultados financieros y la liquidez del sistema.

Figura 32 – Resultados financieros de los operadores postales



1. Resultados financieros

Si los resultados netos son negativos, probablemente signifique que el operador postal está acumulando deuda y que en cierto punto tendrá que enfrentar decisiones difíciles. El gráfico a continuación nos dice que el 65% de los operadores postales son rentables. El nivel de rentabilidad calculado como porcentaje del resultado neto de los ingresos operativos es un buen indicador de la capacidad financiera

A la izquierda del gráfico está representado el coeficiente de rentabilidad promedio por región para países que son rentables (en azul) y los países que no lo son (en rojo). Los números en el gráfico denotan el número de países que tienen márgenes netos negativos (en rojo) y los que tienen márgenes netos positivos (en azul). Debería tenerse en cuenta que al calcular los resultados netos, algunos de los operadores postales incluyen los subsidios recibidos del Estado. Algo que no es tenido en cuenta en este gráfico es el nivel de endeudamiento de los operadores postales. Por supuesto que esto incide directamente en la capacidad financiera que los Correos puedan tener para reformarse y transformarse en actores clave en el espacio de inclusión financiera. A veces los pasivos de los balances de los Correos son tan grandes que desalientan a los gobiernos a invertir en su operador postal.

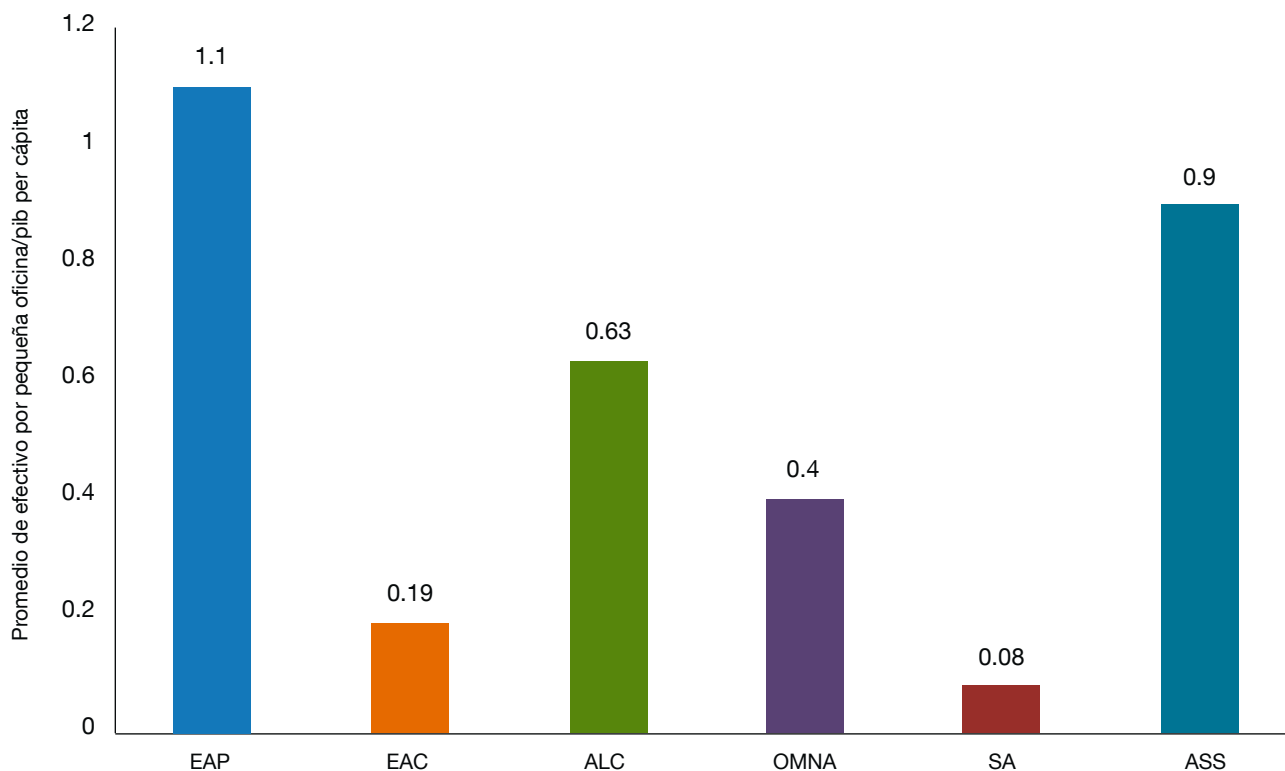
2. Problemas de liquidez

La capacidad financiera para ofrecer servicios no solamente se debe a temas estructurales tales como los resultados de operaciones o resultados netos que vimos anteriormente como uno de los factores de éxito clave, sino también a la disponibilidad de liquidez en las sucursales de la red en todo momento. La liquidez en el sistema es la variable que permite que los servicios se presten sin obstáculos.

El caso de Malí es aleccionador en este sentido. En ese país, las remesas internacionales provenientes de otras partes de África y Europa solían ser florecientes. Lamentablemente, el tema de la liquidez se volvió tan grave que no había más suficiente dinero en los cajones de la oficina para cubrir esas remesas. Muchas veces los beneficiarios tenían que esperar uno o dos días antes de recibir el dinero y esto redundó en forma negativa no solamente en la utilización del Correo, sino también en su reputación en general. Esta pérdida de reputación es un problema importante para el desarrollo de otros servicios financieros postales en ese país.

Este caso no se ve solamente en Malí, sino en la mayoría de los países en desarrollo que no ofrecen servicios en base a sus cuentas y por lo tanto tienen pocas transacciones de ingreso de efectivo en las zonas rurales.

Figura 33– Promedio de efectivo por pequeña oficina



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

En lugares como Tanzania este problema limita el desarrollo de un modelo de proveedor de efectivo. Por ejemplo, en ese lugar un banco estaba revisando su asociación después de varios casos en que se dijo a los clientes que no había dinero para pagarles. La escasez de efectivo es algo a tener en cuenta.

Como se mencionara anteriormente, no se puede comparar la cantidad promedio de efectivo en USD en una pequeña oficina postal rural de un país a otro o de una región a otra debido a las grandes disparidades del poder adquisitivo en otras palabras, 1.000 USD en un país de alto ingreso puede satisfacer las necesidades de una oficina postal para unas pocas transacciones promedio, mientras que en un país menos avanzado esta suma podría permitir al cajero realizar varias docenas de transacciones financieras promedio. Por lo tanto, a fin de tener en cuenta el costo de vida, dividimos la cantidad de efectivo en una pequeña oficina rural por el PIB per cápita. El resultado nos muestra que, como promedio, el este de Asia Pacífico y el África subsahariana son las regiones donde las oficinas postales rurales tienen mayor cantidad de efectivo en relación a su PIB per cápita. Esto es muy positivo para la inclusión financiera postal ya que estas dos regiones son las que tienen la mayor población sin servicios bancarios. No obstante, en el caso del sur de Asia, los resultados son llamativos ya que las oficinas postales rurales tienen una cantidad muy pequeña de efectivo incluso para los estándares de los países de renta baja y mediana.

D. Confianza

La confianza es un factor importante para los Correos. En muchos países, los Correos han desarrollado una relación de confianza con la población a la que sirven. Pero no es el caso en todas partes y, en muchos países los problemas financieros han desacreditado al Correo. Como puede verse en el gráfico a continuación este factor depende mucho de cada región. En gran parte de América Latina (a exclusión de Brasil y Chile en que los niveles de confianza son excepcionales) y en varios países de África, la confianza en los operadores postales está por debajo de lo aceptable. Sin embargo es interesante señalar la fortaleza de la confianza postal en Europa Oriental y en el sur, centro y este de Asia. En la figura 34, los niveles por encima de 3.7 pueden considerarse buenos ya que el rango va de 0 a 7 (por más detalles, véase la nota).

E. Automatización e integración de los procesos

Queda todavía por explicar un factor clave de la capacidad de los Correos para promover la inclusión financiera: la automatización y la integración de pro-

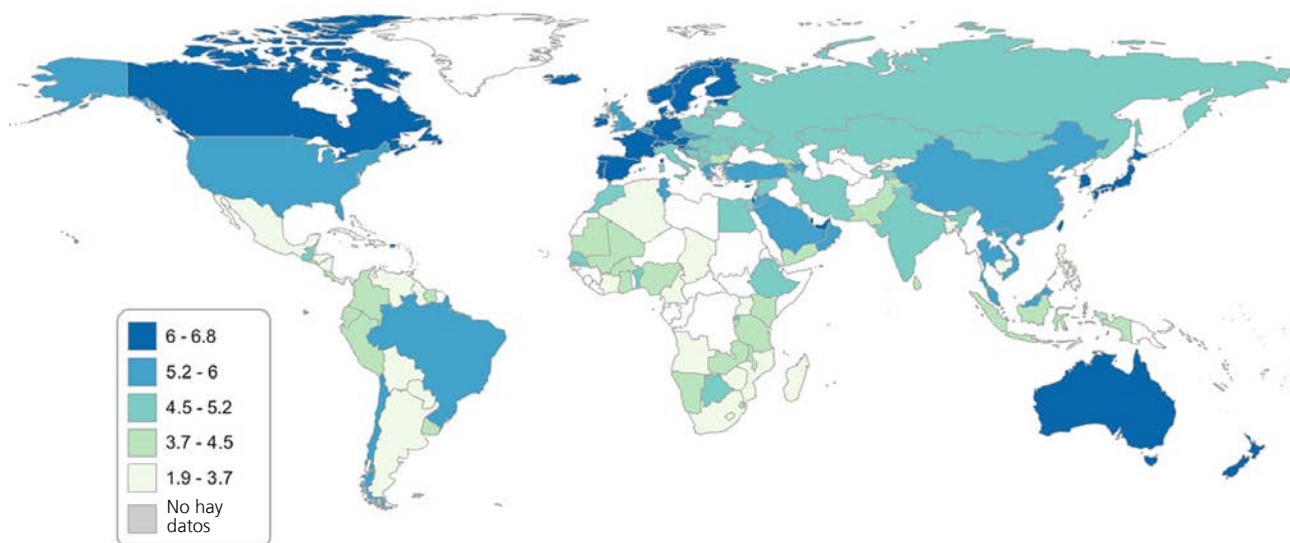
cesos. Para que una red funcione adecuadamente, sus puntos de contacto deben estar unidos. Esa unión requiere una conectividad básica como lo vimos anteriormente, pero también requiere procesos que establezcan la forma cómo las actividades deberían vincularse entre sí, cómo hacer los informes, cuánto efectivo hay en caja, con qué frecuencia debería reponerse o cómo ofrecer un servicio, entre otras cosas.

1. Automatización (informática)

La automatización es fundamental para el desarrollo apropiado de los servicios financieros postales y para la posibilidad de competir con otros prestadores de servicios financieros y redes de agentes. En la actualidad casi todos los actores financieros, incluso las cooperativas de ahorro locales, están viendo cómo modernizar sus servicios y pasar del papel a los sistemas digitales; el Correo no es una excepción. Sin automatización, todos los demás factores de éxito se vuelven casi irrelevantes. En efecto, el paso del papel a las soluciones electrónicas es el cimiento sobre el cual construir soluciones para enfrentar los demás desafíos a la inclusión financiera postal presentados en este documento. Por ejemplo, en Kenya, la falta de automatización en la oficina administrativa fue un problema para reconstruir la asociación con el banco postal y afectó la gobernanza entre el Correo y el banco postal. Allí, la asociación se basaba solamente en libretas de papel pero las negociaciones no han vuelto a celebrarse después de haber fracasado por la tecnología y la fijación de precios. En Togo y Bangladesh la automatización y la conectividad básica fueron fundamentales para incrementar la flexibilidad ya que permitieron al Correo ofrecer soluciones a domicilio utilizando carteros en Bangladesh y sucursales móviles de ahorro postal en Togo.

Mientras que países desarrollados como Italia han estado a la vanguardia de la modernización de los servicios financieros todavía hay espacio para mejorar incluso entre los Correos más adelantados. Poste Italiane es el único Correo del mundo desarrollado que ofrece acceso a sus ahorros postales por una red móvil. Esto fue posible gracias a la existencia de servicios financieros postales de gran alcance y a la creación de MVNO PosteMobile que le dio al Correo la vía por la cual entregar el contenido existente. Al unir los dos, Poste Italiane pudo desarrollar uno de los servicios financieros móviles de mayor éxito en cuanto a su utilización ya que el 50% de los tenedores de tarjetas SIM utilizan sus teléfonos móviles para servicios financieros. En Francia, los clientes de La Banque Postale pueden recibir asesoramiento financiero directamente por Internet. Mientras tanto, Royal Mail del Reino Unido es el único operador postal que ofrece comunicación de «campo cercano» (NFC) para pagos móviles en las ventanillas de sus oficinas postales.

Figura 34 – Niveles de confianza en los operadores postales en todo el mundo



Nota: en el mapa que antecede, 7 representa el puntaje más alto en términos de confianza y 0 el más bajo. Este índice se basa en una encuesta llevada a cabo por el Foro Económico Mundial sobre la confianza que la gente tiene como para enviar un paquete de un valor de 100 USD utilizando al operador postal designado de su país. Este indicador no representa con precisión los niveles de confianza de la población en general para los servicios financieros postales pero en vista de la información limitada existente, en este informe se le utilizó como representación de la confianza en el Correo.

Fuente: Foro Económico Mundial, 2010

En los países en desarrollo el desafío es mucho mayor ya que en esos países la digitalización es mucho más básica y comienza con la automatización de las oficinas administrativas que todavía son manuales o con el pasaje de giros documentados en papel a remesas electrónicas.

Una solución totalmente automatizada para servicios postales financieros similar a un sistema bancario básico cuesta entre 400.000 y 1 millón de USD, dependiendo del nivel de sofisticación es decir, si es una licencia de software comercial, una plataforma desarrollada en la institución o una solución hecha a medida. Se trata de sumas importantes que la mayoría de los Correos no puede pagar en vista de su situación financiera; sin embargo, esas inversiones son totalmente necesarias a fin de garantizar el éxito en la inclusión financiera postal. Por ejemplo, Pakistán Post acaba de instalar una solución informática centralizada de casi 800.000 USD. Pero la modernización total de la red virtual puede ser mucho más costosa todavía. En la India, el servicio postal prevé introducir cajeros automáticos, tarjetas de crédito vinculadas a cuentas de ahorro postal y servicios bancarios básicos para fines de 2012 en virtud de un programa de modernización informática estimado en 410 millones de USD.

De acuerdo con las respuestas al cuestionario hemos elaborado un índice de modernización que concentra información de si un Correo ha automatizado su administración, su sistema de gestión del efectivo y sus procesos generales de gestión del

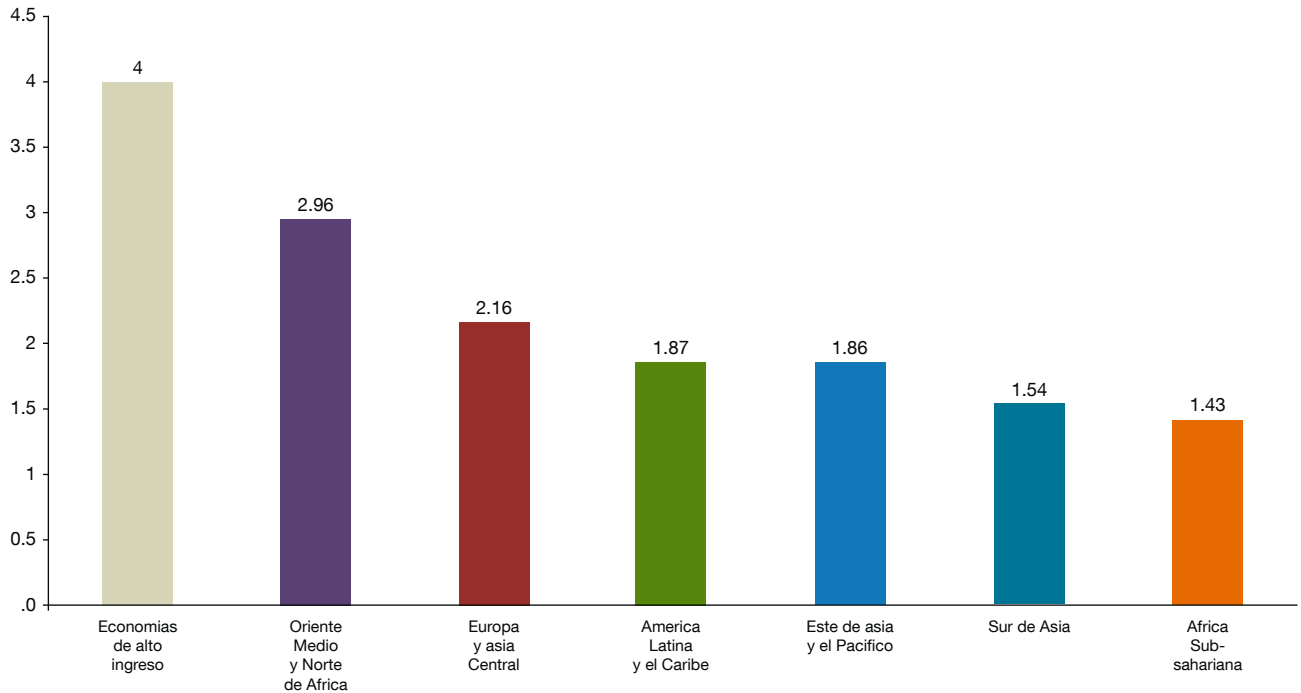
efectivo, así como todos sus niveles de alfabetización informática. La suma agregada muestra el nivel de modernización de un Correo. En la figura 35 podemos ver que los países del Medio Oriente y norte de África han alcanzado altos niveles de automatización e integración de procesos en comparación con otras regiones en desarrollo que tienen un PIB per cápita más alto, tales como el este de Asia Pacífico y América Latina y el Caribe.

2. Procesos

Los procesos son todavía más importantes para los servicios financieros postales que para la correspondencia o las encomiendas. Cuando hay dinero de por medio, es necesario tener controles de los recursos de cada uno de los servicios. Los recursos tienen que estar protegidos y no mezclados con el proceso general de caja. En la actualidad, los Correos cuentan con tecnología de la información que facilita la integración de los procesos mediante la automatización de la mayoría de ellos. Hay 3 puntos importantes cuando la automatización es la clave: sistema de gestión de la información para la oficina administrativa (back office), sistemas de gestión de efectivo y, por último, módulos del cajero para la oficina al público (front office).

Como regla general si un operador postal tiene todos sus procesos automatizados será mucho más fácil ofrecer servicios financieros ya sea en forma directa o en asociación con otro prestador financiero. Para las asociaciones, la automatización de la oficina administrativa y la oficina al público son los más

Figura 35 – Índice de modernización (0 min, 4 max)



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

importantes de los tres procesos automatizados mencionados. Esta automatización permitirá la interconexión a través de una interfase con la plataforma de un tercero para ofrecer sus servicios por la red postal. También reduce errores y ahorra tiempo de reconciliación por lo que facilita las liquidaciones con el socio.

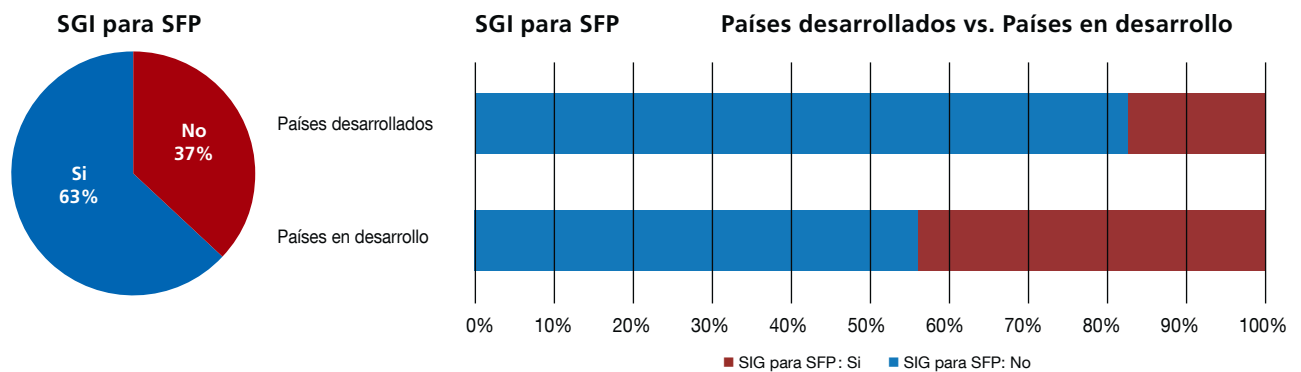
La utilización de un sistema de gestión de la información para servicios financieros postales con todos los datos operativos recogidos en un único sistema no solamente facilita muchísimo la toma de decisiones, sino que limita el riesgo de fraude. De acuerdo con la encuesta, el 63% de los Correos de

todo el mundo tiene un sistema de gestión de la información. En este sentido, los Correos están rezagados respecto de los bancos que están prácticamente todos equipados con MIS para cumplir con los requisitos prudenciales. Sin embargo, si comparamos los Correos con todas las instituciones de microcrédito, la proporción es bastante similar.

3. Gestión de caja

La gestión de caja es un importante factor de éxito tanto en las asociaciones como en la prestación directa de servicios financieros. Como vimos en la sección

Figura 36 – Sistemas de gestión de la información para servicios financieros postales



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

Caso de estudio 8: Problemas de liquidaciones (Tanzania y Etiopía)

En materia de liquidaciones, los Correos han adoptado dos opciones principales, dependiendo más que nada del tipo de servicio prestado, en otras palabras, si se trata de un servicio de pagos o un servicio de cobros para el Correo. Para las asociaciones que representan un servicio neto de pagos para el Correo, éste requerirá que su socio le deposite una cantidad importante por adelantado. Estos servicios son ante todo pagos estatales, remesas internacionales en países netamente receptores, y desembolsos de préstamos de instituciones de microcrédito. Es, por ejemplo, el caso del pago de pensiones a través del Correo en Etiopía. Si no le solicita al socio que le pague por adelantado le tendrá que pedir la creación de una cuenta al cobro financiada por el socio que le permita a las oficinas postales pagar las transacciones. Es el caso de Tanzania, en que el Tanzania Postal Bank (TPB) tiene una cuenta en el Correo de Tanzania para el procesamiento de transacciones en nombre del banco. En el caso de un pago total por adelantado habrá que realizar un proceso de reconciliación con el socio para demostrar quién recibió el dinero. En cambio, en el caso de una cuenta al cobro, una vez que se completa el proceso de reconciliación, el socio tendrá que refinanciar la cuenta por la misma cantidad que se pagó en el ciclo anterior.

La segunda opción por lo general tiene lugar para servicios que son en su mayoría de cobro. Sería el caso del cobro de facturas, de primas de seguro y de ahorros. En estos casos, el Correo recibe una cantidad en sus oficinas que luego tendrá que liquidar a la cuenta del socio al final de un cierto periodo. Otros servicios financieros operan con la liquidación del día siguiente ($t+1$), pero los Correos del mundo en desarrollo están habituados a liquidar mensualmente ($t+30$). Esto es así debido sobre todo a los procedimientos manuales en la oficina administrativa que enlentecen los procesos. El período de liquidación es un tema importante en la gestión de riesgo; varios riesgos aumentan con un período de liquidación más prolongado. Esto se aplica en especial al riesgo crediticio y al riesgo de divisas.

sobre capacidad financiera la liquidez podría ser un aspecto problemático. Una de las soluciones para superar este problema es la gestión de caja. La liquidez del sistema podría compararse a la cantidad de agua en una tubería. Si se tiene mucha agua en los caños no es muy importante que la arquitectura del sistema sea eficiente porque el agua fluye por todas partes. La gestión del efectivo es como la arquitectura de la cañería que permite que el agua llegue al lugar correcto en el momento justo aún cuando los niveles de agua sean bajos. En vista de las restricciones de liquidez que tienen los Correos, la gestión de caja reviste particular importancia en los países en desarrollo. Por ejemplo, en Malí el Correo no pudo pagar algunas de sus remesas internacionales a través de la red IFS de la UPU por falta de liquidez. Una misión conjunta de la UPU y el Banco Mundial llegó a Malí para ayudar al operador postal a mejorar sus técnicas de gestión de caja para que cada dólar del sistema se utilizara de la manera más eficaz posible. Hay dos formas de hacerlo: con una gestión automatizada del efectivo y mejorando la logística del efectivo.

Sistema automatizado de gestión de caja

Si se utiliza un sistema informático que tenga la información de la cantidad exacta de efectivo en las oficinas en tiempo real podemos mejorar las prácticas de gestión de caja en gran medida y reducir los riesgos del sistema de gestión de caja. Por lo general consiste en un módulo de un sistema MIS o un sistema bancario

básico. Si no todos los Correos están en línea, los jefes podrán actualizar el sistema de gestión de caja al menos una vez al día llamando a la sede y suministrando la información necesaria para que el departamento de finanzas en la casa matriz tenga un panorama general actualizado de la posición de efectivo en cada oficina.

La gran ventaja de un sistema de gestión de caja automatizado es que puede hacer un seguimiento de años anteriores y prever las necesidades de efectivo para el futuro en base a la experiencia previa. Puede calcular la diferencia entre lo que se necesita y lo que la oficina realmente tiene y señalar los déficit o los excesos que pudieran ser ineficientes o riesgosos. El departamento de finanzas debe enviar efectivo a donde se le necesita y solicitar que se deposite el superávit en la sucursal bancaria más cercana.

El gráfico a continuación nos muestra que, como era de esperar, el nivel de automatización de la gestión de caja depende muchísimo del ingreso de los países; por ejemplo, solamente el 12% de los operadores postales de países de bajo ingreso tienen un sistema de gestión de caja frente al 63% de los países con ingreso medio superior y el 90% de países con ingreso alto. Esto es así porque los sistemas de gestión de caja por lo general son el último tramo en términos de automatización una vez que se ha implantado un MIS y que la oficina administrativa está automatizada, recién entonces los Correos podrán invertir en un módulo de gestión de caja y nunca antes.

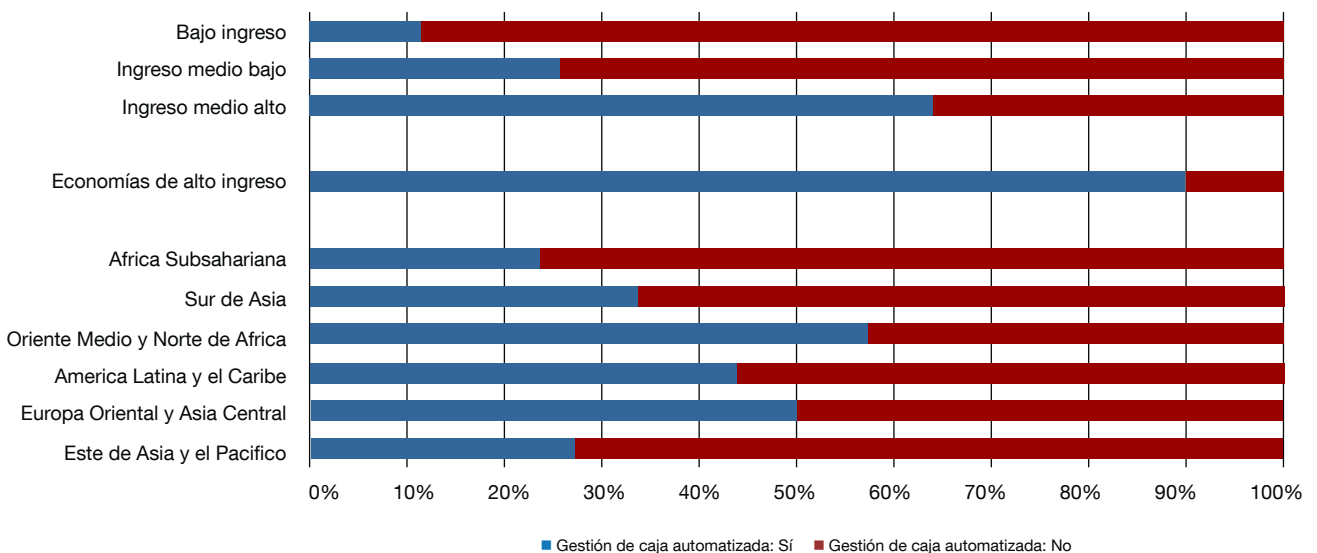
En cuanto a distribución regional, los países del Medio Oriente y norte de África y de Europa y Asia Central son los que están en mejor posición dentro de las regiones en desarrollo lo que no es sorprendente dado los niveles de modernización anteriormente identificados.

La automatización del sistema es un avance pero no es esencial. Por ejemplo, en la India, todo se hace a mano y, aparentemente son pocos los casos de fraude y no tienen problemas de liquidez. Algunos operadores postales como Ethiopian Postal Service Enterprise introdujeron procedimientos de gestión de caja estrictos con informes a la casa matriz a intervalos regulares. El otro factor que entra en juego en términos de la gestión de caja es la logística de caja.

El transporte de efectivo de un lugar a otro. Esto se puede hacer de varias formas: tercerizar el transporte de efectivo a una empresa privada que se especialice en seguridad y que tenga sus propios vehículos blindados es la mejor opción ya que el dinero transportado está cubierto por un seguro. Pero es también la más cara y quizás no sostenible en zonas remotas del mundo en desarrollo donde queremos que los Correos promuevan la inclusión financiera. La otra opción es recurrir a los propios recursos del Correo que, por supuesto, son más baratos.

La gran ventaja respecto de las instituciones de microcrédito o de los bancos es que el Correo mismo es una compañía logística; tiene sus propios vehículos que llevan la correspondencia y las encomiendas a todas partes del país varias veces a la semana. Algunos de ellos son blindados lo que es la mejor solución

Figura 37 – Niveles de automatización de la gestión de caja



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

Logística de caja

Si continuáramos con nuestra metáfora del sistema de cañerías, la logística de caja serían las bombas que impulsan el agua que circula en el sistema.

Una vez que el operador postal ha identificado en qué lugar de la red se encuentran las carencias o los excesos, tendrá que responder con efectivo donde se necesite y reasignar los excedentes de efectivo; eso es lo que llamamos logística de caja.

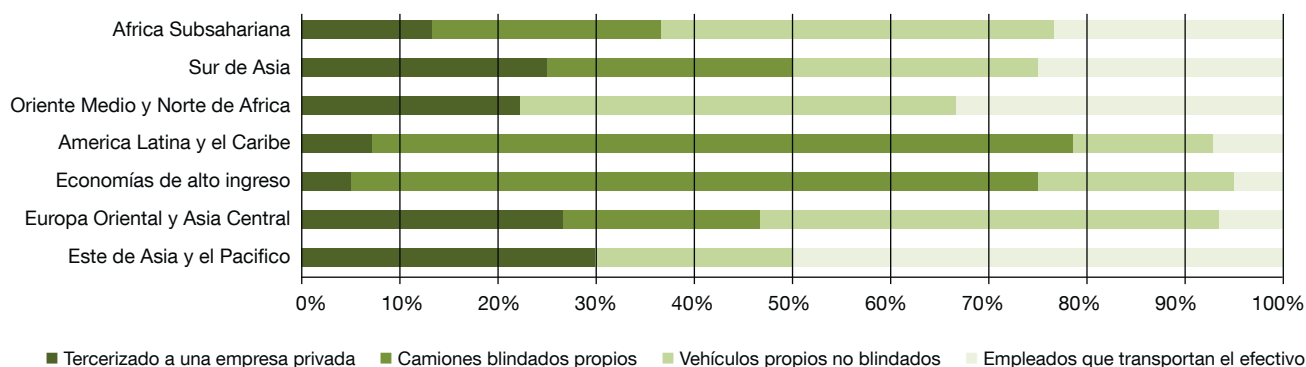
El transporte de efectivo es siempre un problema pero se transforma en pesadilla en entornos donde ha habido un conflicto o en países con una delincuencia creciente. El Correo al igual que cualquier otro presta-

porque los costos son menores y la seguridad del efectivo es alta.

Una opción menos deseable consiste en que el Correo utilice sus camiones no blindados para transportar el efectivo. Esto podría ser peligroso ya que los ladrones podrían darse cuenta de que el dinero está circulando con regularidad en estos vehículos.

La opción menos deseada de todas por el riesgo que implica es que los empleados postales, por lo general el propio cartero, lleven personalmente el dinero al banco o a la oficina postal que necesite fondos. Esto expone al personal postal a robos, a daño físico y hasta la muerte y debería evitarse. La figura a

Figura 38 – Transporte del efectivo por región



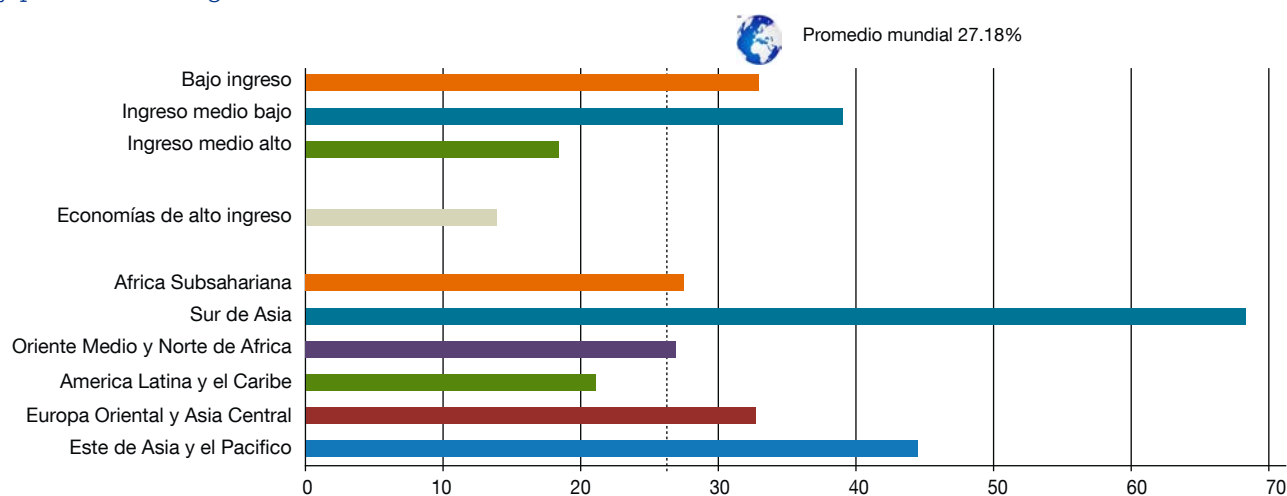
Nota: los operadores postales podían seleccionar entre múltiples respuestas.

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

continuación nos muestra que todavía prevalece la práctica de empleados transportando efectivo en el sur de Asia y en el este de Asia Pacífico, las dos regiones que tienen las redes más amplias y donde el 50%

enviar efectivo a una pequeña oficina postal rural cuando surge la necesidad. En base a la encuesta, ahora sabemos que lleva poco más de 27 horas pero este promedio está algo sesgado por dos casos atípicos,

Figura 39 – Tiempo promedio para enviar efectivo a una pequeña oficina postal rural, por región y por nivel de ingreso



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

de los operadores postales utiliza a sus empleados para transportar el efectivo hacia las oficinas o desde ellas.

Dada la importancia del tema nuestra encuesta preguntó a los operadores postales qué métodos utilizan para entregar el efectivo.

Solamente un 10% de los operadores postales que respondieron al cuestionario han tercerizado el transporte del efectivo a una empresa privada. No obstante, en aproximadamente el 40% de los casos, los operadores postales utilizan soluciones totalmente seguras ya sea con sus propios carros blindados o con carros blindados tercerizados.

La eficiencia de la logística de caja puede medirse en términos del tiempo que le lleva a un operador postal

las islas Salomón y Bhután. América Latina y el Caribe es la región en desarrollo con los mejores resultados para este indicador. Como promedio, lleva menos de 24 horas entregar efectivo a una pequeña oficina postal rural en esa región. Esto se debe a la densidad postal relativamente menor en comparación con otras regiones a excepción de Brasil y México.

Los operadores postales de países de alto ingreso entregan el efectivo a las oficinas postales rurales en menos de 14 horas pero, evidentemente, la infraestructura del transporte en esos países no es comparable a la de la mayoría de los contextos de países en desarrollo.

La falta de efectivo en cantidades suficientes en el sistema postal es todo un problema. Se considera que el transporte de dinero a zonas rurales es el factor que incrementa el costo de la prestación del servicio financiero por lo que, como la mayoría de los Correos lo hace de manera eficiente, es algo positivo para futuros avances en la inclusión financiera postal. Sin embargo, en vista de los problemas de liquidez del Correo, las asociaciones en que los bancos prefinancian una cuenta para que el Correo realice las transacciones en su nombre podrían ser una solución posible para la inclusión financiera postal en la medida en que el socio del servicio financiero exija la protección de los fondos.

4. Gestión del riesgo

El tema de la automatización y la integración de procesos están directamente relacionados con la gestión del riesgo. A fin de evitar los riesgos en especial de las operaciones, de crédito, de liquidez y de mercado y evitar los posibles fraudes o prácticas corruptas, es importante aplicar los controles apropiados.

Controles internos

Los controles internos se pueden mejorar mucho mediante la automatización de los procesos.

Los Correos suelen ser buenos en materia de controles; es parte de sus antecedentes logísticos. Todos y cada uno de los procesos están controlados y analizados para evitar posibles errores. Lo que sucede es que los controles en vigor muchas veces se establecieron en los días en que las transacciones basadas en el papel eran la norma y, por lo tanto, ya no responden más a las necesidades de las instituciones financieras modernas en las que algunos Correos se han transformado en el curso de los años. Por ejemplo, en Marruecos, con la creación del banco postal, el banco central solicitó al Correo que revisara sus procedimientos y estableciera puntos de control para todos los procesos donde se hubiera identificado algún riesgo posible. Se implementó un procedimiento de control interno en base a cuatro niveles: i) autocontrol por el empleado que se supone verifica que los números son correctos; ii) control por otra persona (oficina administrativa en Marruecos) y jerarquía; iii) auditoría externa y iv) inspección general a nivel de gobierno.

Seguridad

Otro desafío para los Correos es el tema de la seguridad. Los servicios financieros en zonas rurales a menudo son un desafío en términos de seguridad. El negocio postal básico no requiere demasiado efectivo para operar. En cambio, en la transición a los servicios financieros los operadores postales tienen que aumentar mucho la cantidad de efectivo en sus oficinas lo que requiere un cierto nivel de seguridad. Las regiones varían mucho entre sí. Esto depende más que nada del contexto del país y no necesariamente refleja una

insuficiencia. Por ejemplo, mientras que en el sur de Asia existe algún tipo de dispositivo de seguridad (alarma, caja de seguridad, guardia, etc.) instalada en el 94% de las oficinas postales, en América Latina y el Caribe el porcentaje es mucho menor llegando solamente al 23%. Esta diferencia se explica por la importancia de los servicios financieros en el sur de Asia y la carencia de esos servicios en la mayoría de los Correos de América Latina y el Caribe a excepción de Brasil. De todos modos, la presencia de dispositivos de seguridad en las oficinas postales es un factor importante que los prestadores de servicios financieros podrán tener en cuenta antes de firmar acuerdos con el Correo para que se encargue de sus servicios por la red postal.

Lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo (AML/CFT por su sigla en inglés)

El tercer tema en términos de gestión de riesgos es la lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo. Aquí los Correos están rezagados respecto de la competencia de servicios financieros tales como los bancos y hasta las instituciones de microcrédito que, por lo general, cumplen 100% con la reglamentación básica de AML/CFT.

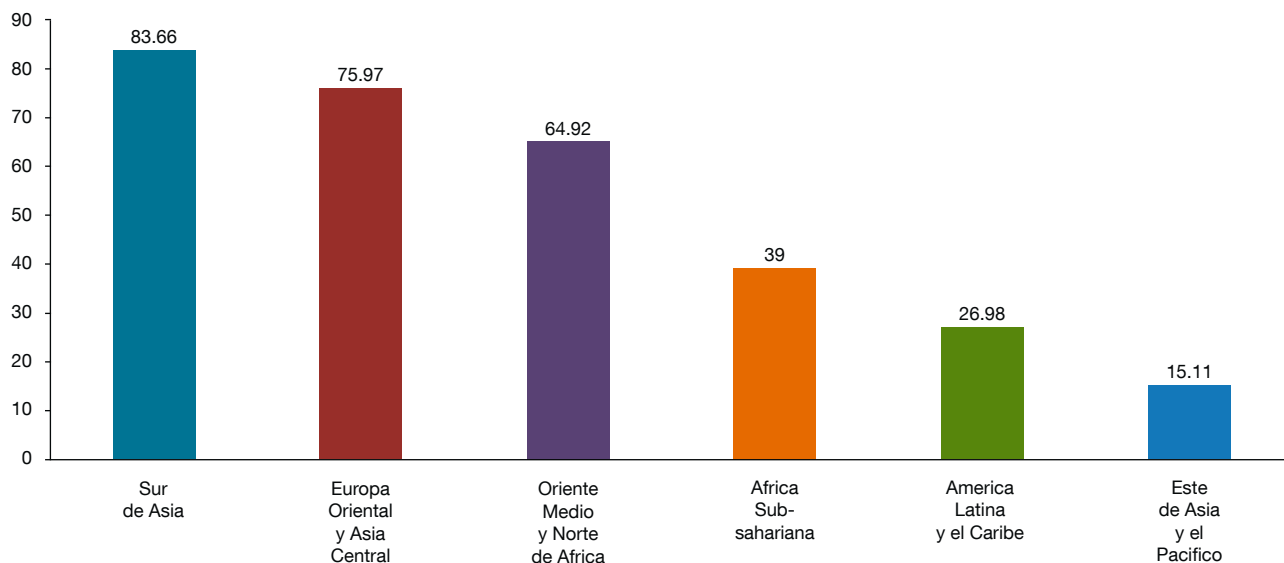
Al respecto vale la pena señalar los avances logrados por el Grupo de acción financiera internacional (GAFI) que en su reciente publicación sobre el vínculo entre la integridad financiera y la inclusión financiera²⁸ aceptó un enfoque al AML/CFT en base al riesgo. Esto parece ser importante para los Correos que trabajan más que nada con poblaciones de bajo ingreso por lo que una reglamentación AML graduada parecería sensata. En un enfoque en base al riesgo para cantidades menores y poblaciones o regiones de bajo riesgo, la reglamentación puede establecer exigencias menores que faciliten la utilización de servicios financieros para quienes no tienen acceso a los bancos.

Como la mayoría de los Correos carece de una regulación propia para la prestación de sus servicios financieros no ha habido mayor insistencia de la supervisión para implantar las disposiciones básicas del AML/CFT tales como el programa de cumplimiento o incluso la designación de un funcionario de cumplimiento. En la práctica esto significa que el 38% de los Correos del mundo no tiene un programa de cumplimiento y un cuarto no tiene funcionario de cumplimiento. En este sentido, una regulación graduada podría ayudar a los Correos a avanzar a la vez que aseguraría la integridad del sistema.

Es un área en que queda una gran brecha por llenar y podría necesitarse la asistencia de donantes externos para ponerse al día. En este momento, la UPU está trabajando con el Banco Mundial para implementar

²⁸ Lucha contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, Guía GAFI, junio de 2011.

Figura 40 – Porcentaje de oficinas postales con algún tipo de dispositivo de seguridad



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

programas de asistencia técnica sobre este tema para los operadores postales.

F. Voluntad de promover la inclusión social

Los servicios financieros postales son una tradición de larga data en el mundo, al punto que en muchos países el Correo ha sido el brazo gubernamental para la promoción de la inclusión financiera. Por lo tanto, la voluntad de promover la inclusión financiera no es una

nueva tendencia, sino simplemente el redescubrimiento de un viejo papel que había quedado olvidado en muchos países pero al que hoy día se da nueva relevancia en el contexto de los cambios tecnológicos.

Todos los factores precedentes están relacionados con la capacidad del Correo de promover la inclusión social, aunque la experiencia tanto de países en desarrollo como Brasil, Marruecos o Namibia y de las economías desarrolladas muestra que, junto con la capacidad y la gobernanza a menudo es el apoyo

Figura 41 – Programa AML/CFT

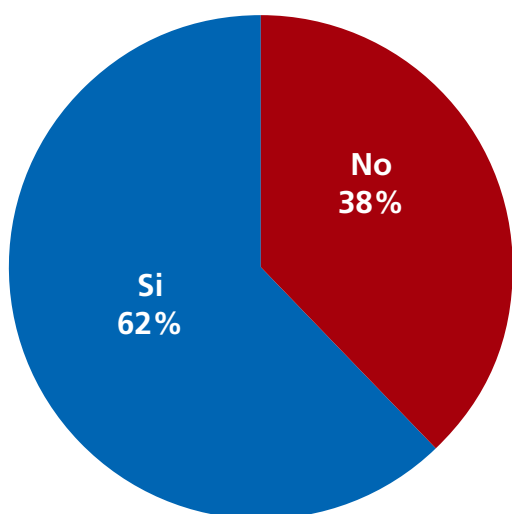
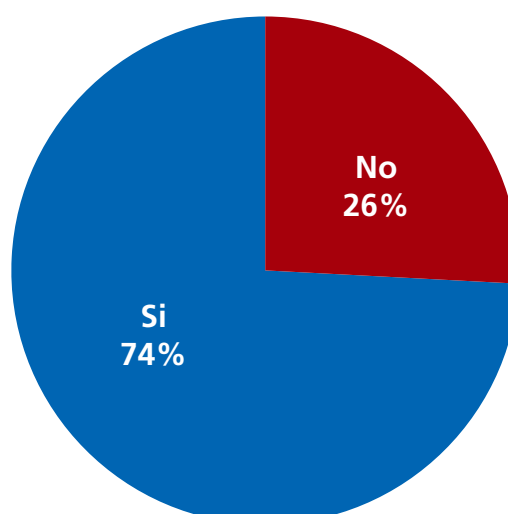


Figura 42 – Funcionario de cumplimiento AML/CFT



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

político y la voluntad de personas clave dentro del Correo lo que ha puesto su sello en el éxito de la inclusión financiera postal de esos países.

1. Respaldo ministerial

Por apoyo político se entiende la voluntad de los tomadores de decisiones del gobierno de potenciar la red postal para fines de inclusión financiera o, por lo menos, para aumentar el acceso geográfico a los servicios financieros mediante el Correo. Todo gobierno típico está interesado en encontrar la manera de aumentar el nivel de depósitos del público en general como forma asequible de financiarse sin depender de acreedores externos. Por supuesto que este financiamiento solamente podrá cubrir parte de la deuda gubernamental. En muchos casos esto se ha hecho pidiendo al Correo que deposite los saldos de los depósitos en el tesoro, ya sea mediante la adquisición de letras de Tesorería o directamente depositando los ahorros y depósitos en el tesoro.

En otros casos, el gobierno quiere estos depósitos para ayudar al desarrollo de la economía; es el caso de Marruecos donde los ahorros obtenidos deben depositarse en un banco de desarrollo (Caisse de dépôt et de gestion), para que puedan ser invertidos en proyectos estratégicos del gobierno.

Otro gran objetivo de política pública consiste en aumentar los niveles de formalidad de la economía. Esto puede lograrse, en parte, cuando la gente utiliza los servicios financieros postales. Por todas estas razones, los políticos han estado interesados en el desarrollo de los servicios financieros postales en el pasado y siguen estándolo en la actualidad. De todas formas, la voluntad política es una condición importante, aunque no necesaria, para el desarrollo de los servicios postales financieros. En varios casos, esos servicios se han desarrollado no gracias a una decisión desde arriba, sino como resultado del ímpetu aportado por un paladín dentro del operador postal.

2. Respaldo del Banco Central

Además del apoyo del ministerio de finanzas y del ministerio de línea del Correo, el Banco Central es un actor clave en la facilitación del éxito de la inclusión financiera postal. Los bancos centrales que han comprendido el potencial de sus operadores postales como un canal de distribución fundamental para los servicios financieros están teniendo bastante éxito en sus metas globales de inclusión financiera. Brasil sería un caso típico en que el Banco Central ha desempeñado un papel importante elaborando el marco jurídico y regulador adecuado para que el Correo sea un agente efectivo para los bancos.

G. Gobernanza entre el Correo y los servicios financieros postales

A pesar de las diferencias geográficas, en los últimos tiempos parece haber surgido una tendencia a la formación de entidades de servicios financieros postales independientes desde el punto de vista jurídico, ya sea como bancos postales con licencia plena (Sudáfrica), bancos con licencias limitadas (Marruecos) u otras formas intermedias tales como las instituciones de microfinanzas (Lao). En este contexto son importantes las acciones que se tomen para mejorar la relación entre el Correo y un banco postal independiente por lo que merecen un análisis más detallado.

1. Caso de los servicios postales financieros como un departamento del Correo

La estructura más común entre los países encuestados es la de un departamento del Correo que ofrece los servicios financieros postales. Es el caso del 83% de los países.

La transición por la cual el departamento de servicios financieros traspasa los servicios financieros postales a una subsidiaria podría transformarse en un desafío, pero vale la pena analizarla. En la mayoría de los casos, los gerentes de los servicios financieros del Correo creen que estarían mucho mejor como gerente de banco que como gerentes de Correos. Pero la transición a una subsidiaria independiente es un proceso complicado porque no solamente implica obstáculos jurídicos, sino también cambios operativos que pueden ser un verdadero desafío para muchos Correos.

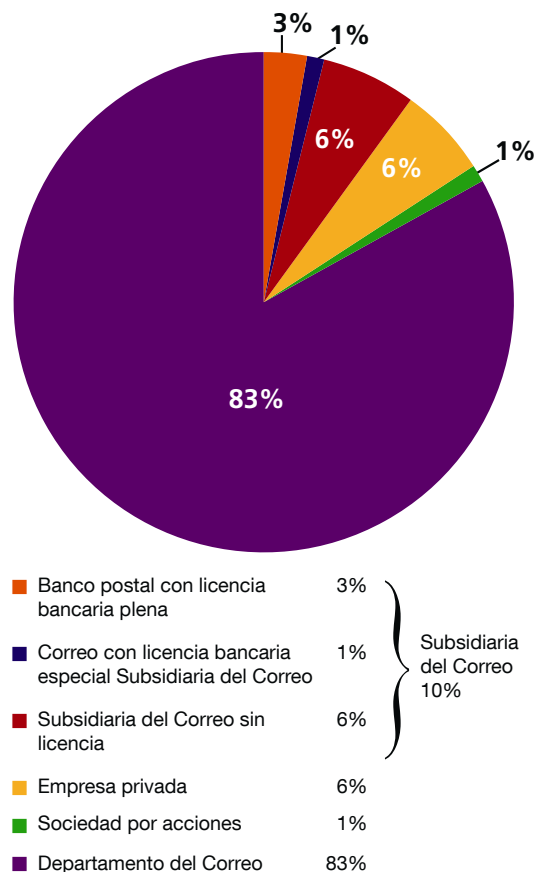
2. Caso de ahorros postales o bancos postales como subsidiaria del Correo

La segunda categoría la componen los países que han creado una entidad jurídica separada para sus servicios financieros postales, pero dicha entidad es una subsidiaria del Correo ya sea en su totalidad o en parte. Es el caso del 10% de los 123 países encuestados. En efecto, en el 6% de los casos, los servicios financieros postales son una subsidiaria del operador postal y en el otro 4% los servicios financieros postales se han transformado en bancos postales con licencia total o limitada. Hay varios ejemplos de este tipo de estructura organizativa en el África francófona, en especial en Senegal con Postefinances, o en Gabón y Marruecos con sus bancos postales.

En muchos casos puede no ser fácil mantener el banco postal como parte integral del grupo, sobre todo en lo que se refiere a asegurar que el banco postal continúe utilizando la red del Correo para servir a las zonas rurales y a los no bancarizados y que no trate de reinventar una nueva red donde una ya existe. En efecto, en muchos países la creación de una entidad separada fue el comienzo de una lenta deriva hacia una independencia total e incluso a veces la privatización de los ahorros postales. La separación total no es

de por sí un problema, el problema es que los bancos postales independientes tienden a evitar la utilización de la red postal para ofrecer sus servicios como puede verse en el próximo caso.

Figura 43 – Situación jurídica



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

3. Caso de un banco postal totalmente independiente con una asociación erosionada con el Correo

Los Correos ofrecen un acceso amplio y capilar a los segmentos no bancarizados de las zonas rurales y urbanas marginadas donde otros proveedores no llegan. Mientras tanto, los bancos postales ofrecen ahorros y a veces microcréditos y productos de seguros adecuados a las necesidades de estas poblaciones lo que asegura su utilización. Si queremos promover la inclusión financiera a través de las redes postales, el vínculo entre estos dos tipos de actores es como una fruta que cuelga a nuestro alcance con un enorme potencial. En teoría, estas asociaciones tendrían que ser fáciles por la histórica relación entre estas instituciones que emanaron de la misma corporación. Pero

hoy día eso no es así en todas partes.

En Kenya, al igual que en Tanzania y Uganda, el banco de ahorro postal se separó de la administración postal muy temprano, en algunos casos ya en 1977 cuando se desmembró la Comunidad Africana Oriental. Mientras que los Correos de la región están tratando de desarrollar sus asociaciones para el cobro de facturas y otros servicios financieros, los bancos de ahorro postal están tratando de formar una red de agentes. La respuesta a las necesidades de ambas partes parece tonta: una asociación entre una red extensa (el Correo) y servicios financieros (el banco postal). Este tipo de asociaciones todavía existen en esos países pero lamentablemente tan erosionadas que pasan casi desapercibidas. Sin embargo y a pesar de que estas entidades se han ido debilitando en los últimos años, los gobiernos parecen querer que vuelvan a aprender a trabajar juntas. En este sentido está surgiendo una nueva tendencia en que el gobierno de Kenya está entregando una porción minoritaria del banco postal al operador postal (40% en el caso de que Kenya). En Tanzania, el Correo era accionista del banco postal desde su creación y todavía posee alrededor del 12% de sus acciones aunque éstas se están diluyendo como resultado de las sucesivas rondas de recapitalización del ministerio de finanzas. Como esto podría tener lugar en otras partes de la Comunidad de Naciones así como en otras regiones, es importante analizar la relación entre estos actores en el contexto de la inclusión financiera y determinar cómo enfrentar los temas que se han transformado en obstáculos en la transición de la competencia a la cooperación²⁹.

Una evaluación hecha en Kenya por la UPU y dos misiones conjuntas recientes con el WSBI a Uganda y Tanzania demostraron que los principales problemas que impiden el desarrollo de asociaciones entre bancos postales independientes y los Correos en esa parte del mundo eran cuatro: i) los programas de fijación de precios de las transferencias, ii) la falta de confianza entre antiguos socios; iii) la capacitación y iv) los temas de finanzas (reconciliación, protección y problema de liquidez).

H. Marco jurídico y regulador

Si bien la capacidad y la disposición son importantes, a veces no son suficientes y existe un tercer factor totalmente exógeno al operador postal aunque muchas veces decisivo: las leyes y la regulación. El marco jurídico y regulador establece si un Correo puede ofrecer ciertos servicios y si puede operar un banco postal o transformarse en agente de un prestador de servicios

²⁹ En este estudio no se tuvieron en cuenta los bancos postales que no estaban vinculados a los operadores postales. La mayoría de estos bancos postales independientes se encuentran en Europa (Alemania, Países Bajos, Rumania, Bulgaria, etc.) y en Africa Oriental y Meridional.

financieros. De esta forma no solamente determina el modelo empresarial para proseguir con la inclusión financiera, pero también si los servicios financieros postales pueden realizarse o no.

Los Correos funcionan dentro de un entorno jurídico bien controlado. Por lo general reviste la forma de una ley postal que crea al operador postal y establece los servicios que el Correo podrá ofrecer y las condiciones bajo las cuales se podrán prestar esos servicios. Pero a menudo acontece que los servicios financieros postales quedan en un limbo entre la regulación postal aplicada por el ministerio de línea – por lo general el ministerio de información y comunicaciones – y la regulación del sector financiero promovida por el supervisor bancario o el banco central. El resultado es un marco jurídico y regulador impredecible para los servicios financieros postales de tal manera que ninguno de los reguladores está listo para proceder a crear un entorno propicio para esos servicios. La situación está comenzando a cambiar y la tendencia mundial es que los bancos centrales se están interesando cada vez más en la fiscalización y supervisión de los servicios financieros postales. Un marco jurídico y regulador totalmente propicio debería garantizar lo siguiente para el operador postal:

1. Fiscalización/supervisión del Banco Central

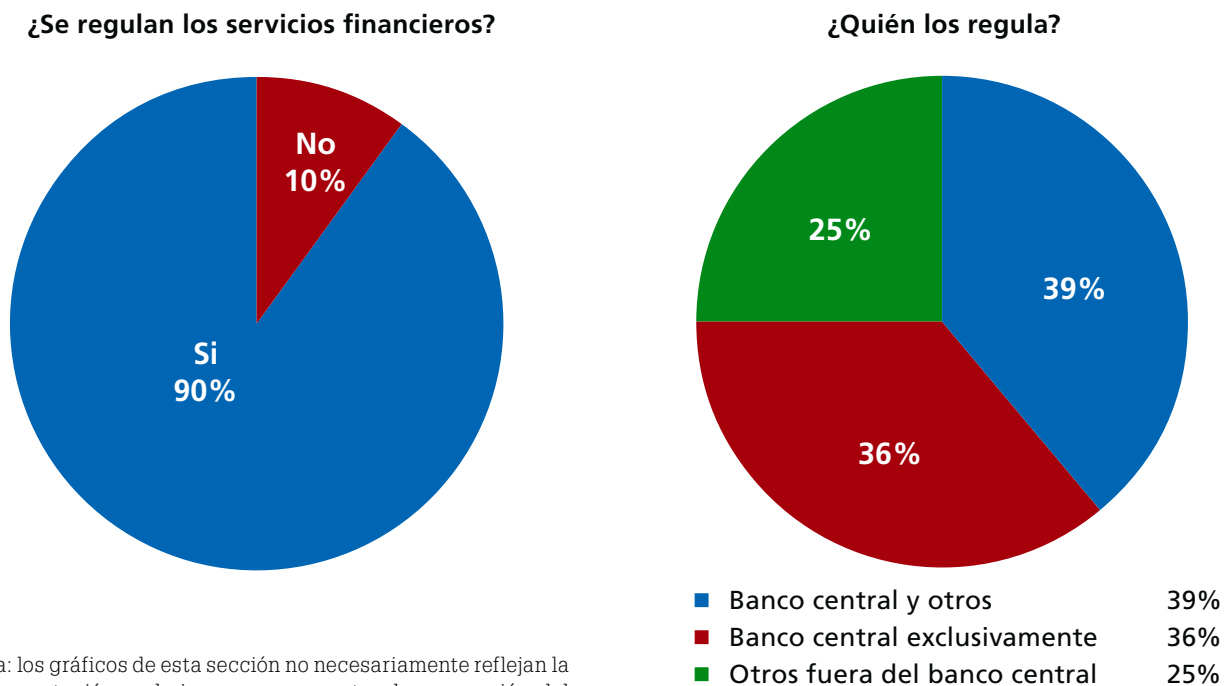
En tanto que actor dedicado a la prestación de servicios financieros, el Correo debería informar al Banco

Central acerca de los servicios que ofrece. En especial para las cuentas de depósito (giros y cajas de ahorro). Es importante que el banco central pueda controlar la evolución del balance de un proveedor de servicios financieros tales como el Correo e intervenir si fuera necesario. En el 90% de los países los servicios financieros postales están regulados. Esto significa que el entorno jurídico para los servicios financieros postales en todo el mundo está bien establecido en la letra. La cuestión para el Correo es entonces quién está a cargo de hacerlo cumplir y para qué productos. Por ejemplo, en las Comoras, el Correo debe informar al ministerio de línea sobre los servicios postales y una vez por mes al Banco Central sobre los servicios de cuentas.

La figura de la página 54 muestra que el regulador del sector financiero no supervisa los servicios financieros postales en solamente el 36% de los países que respondieron. Parece una proporción bastante razonable aunque en los últimos 10 años ha cambiado mucho ya que los bancos centrales cada vez están más dispuestos a controlar los servicios financieros postales. Es una tendencia positiva que valdrá la pena monitorear en el curso del tiempo.

Uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan en especial los países que tienen altos niveles de cobranza y que prestan servicios en base a cuentas sin supervisión del banco central es la supresión de los depósitos de ahorro y cuentas corrientes. A lo largo de los años se los ha utilizado para pagar salarios o incluso fueron objeto de robo a distintos niveles de las

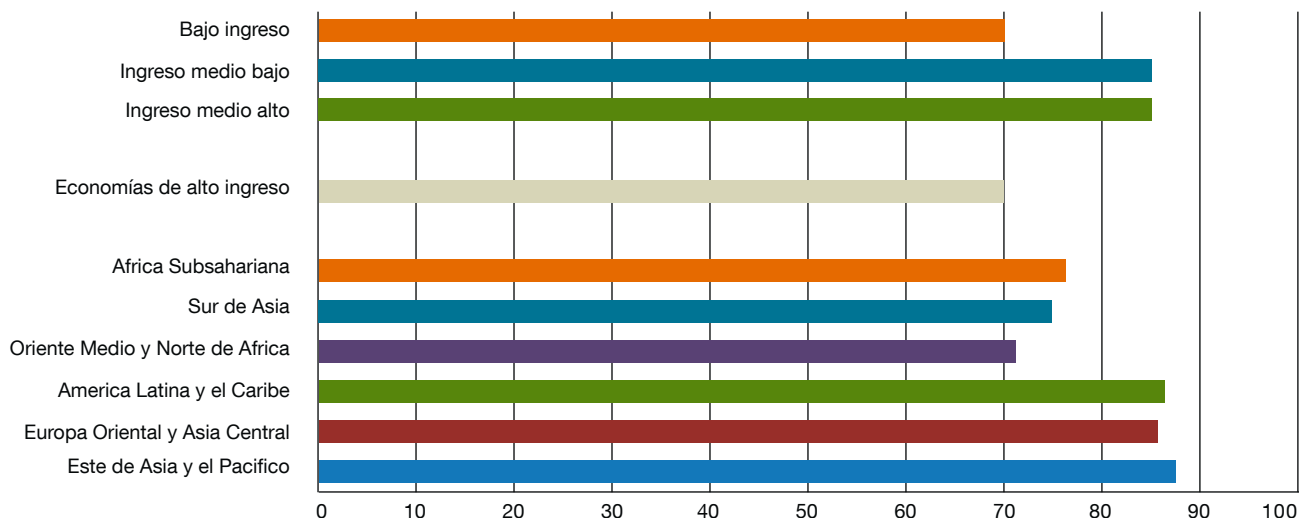
Figura 44 – ¿Quién regula los servicios financieros postales?



Nota: los gráficos de esta sección no necesariamente reflejan la reglamentación real sino que representan la percepción del Correo sobre la regulación relativa a los servicios financieros postales y las asociaciones.

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

Figure 45 – Percepción de los operadores postales del marco jurídico (su país, ¿tiene directrices bancarias para las agencias?)



Nota: los gráficos de esta sección no necesariamente reflejan la reglamentación real sino que representan la percepción del Correo sobre la regulación relativa a los servicios financieros postales y las asociaciones.

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

organizaciones postales. En muchos casos, el Correo no está en posición de devolver esas cuentas y el saldo real en las cuentas es inferior al saldo nominal. En algunos casos, el Estado tiene que financiar el faltante de estas cuentas. En Gabón fue una medida necesaria que hubo que adoptar antes de inaugurar el banco postal. Todo plan que signifique el lanzamiento de servicios financieros postales, su modernización o su formalización como banco postal requiere que esos depósitos estén nuevamente disponibles. En ese sentido, el ejemplo de Camerún es bastante revelador. Allí, solamente el 5% de los saldos estaba disponible, el resto había desaparecido. En Níger, se cancelaron los ahorros postales a principios de 1990 por el mismo problema.

Este problema puede resolverse mediante la supervisión del regulador financiero, la automatización de los procesos y mayores controles internos que por desgracia todavía faltan en los Correos menos desarrollados como vimos anteriormente.

Otro tema importante es la separación entre los ahorros y otros servicios como se vio en la sección sobre protección. En algunos países, cuando el Correo no era regulado por el Banco Central, sus gastos, tales como los salarios eran sufragados por el banco de ahorros o por las cuentas del centro de cheques postales.

2. Una licencia bancaria «light» para dar cabida a los ahorros postales

En el caso de los ahorros postales, una licencia bancaria «light» o licencia bancaria limitada en su alcance a los

ahorros debería ser suficiente, dado que la entidad no se dedicará a los préstamos (véase más sobre licencias bancarias limitadas en la sección II, modelos empresariales). Las inversiones tendrán que limitarse a títulos u otros bonos del gobierno que garanticen la seguridad de los depósitos. Una licencia bancaria «light» puede asegurar la segregación de los ahorros y los saldos de depósitos de las operaciones postales y del tesoro. El banco central no tendría que aconsejar al Correo que solicite una licencia bancaria plena porque eso sería demasiado costoso como lo vimos en la sección de modelos empresariales.

3. Directrices para las agencias bancarias que posibilitan que los Correos abran cuentas en nombre de un banco

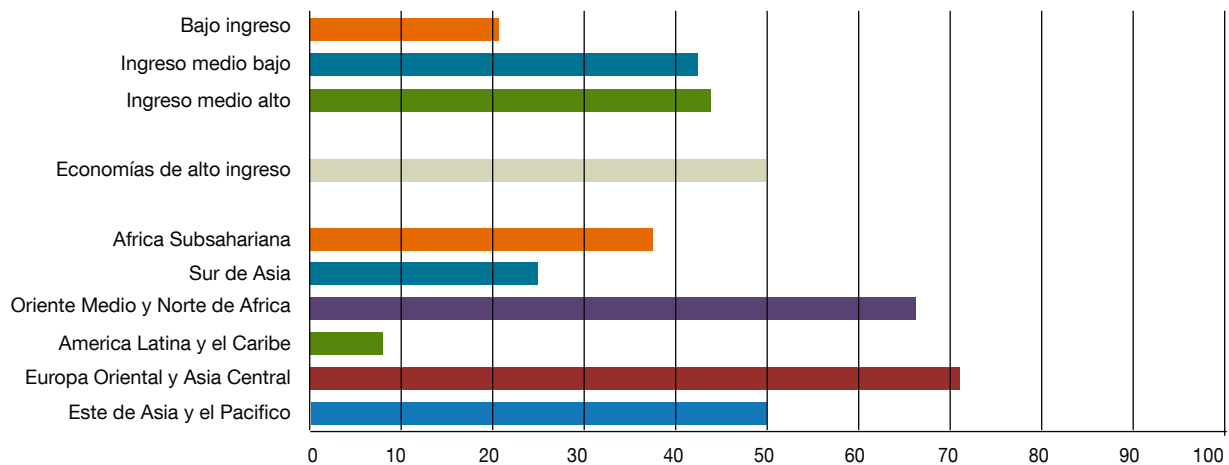
Para que el Correo pueda ofrecer productos financieros en asociación con un banco u otra institución financiera debe existir el marco jurídico apropiado. Esto por lo general se encuentra bajo la forma de lineamientos o directrices bancarias para las agencias emitidos por el banco central. Lo ideal es que esas directrices permitan a los agentes abrir cuentas en nombre de la institución financiera. Es el caso de marcos más evolucionados como el de Brasil. Otros países, como Colombia, lucharon para que permitieran abrir cuentas a los corresponsales bancarios en nombre de los bancos, principalmente debido al problema de la prevención contra el lavado de dinero que es un tema importante en ese país. Una única persona contratada por el banco tenía permiso para abrir cuentas (incluso si era un estudiante contratado por

el banco). No obstante, a partir del año pasado se permitió que los agentes abran cuentas en nombre de su mandante. Fue un avance positivo de la regulación que deberían seguir muchos bancos centrales que todavía están limitando el uso de los agentes a cobros y pagos. Lo que nos muestra el gráfico a continuación es que opinión del Correo existen directrices bancarias en prácticamente todo el mundo. En Europa Oriental y Asia Central, en el este de Asia Pacífico y en América Latina y el Caribe casi el 85% de los encuestados consideran que en sus países hay directrices o leyes bancarias para las agencias. Esto se debe en gran medida a que los Correos por lo general no requieren directrices bancarias para ser socios de un banco u otro prestador de servicios. Es lo que vimos en nuestras entrevistas con Correos de América Latina. En muchos países como en Belice, el operador postal nos

como cobrar primas o pagar una vez que se haya procesado una reclamación.

Es un área interesante que debería explorarse más en el futuro ya que los Correos pueden ser un canal de distribución fabuloso, en especial para las compañías de seguros que entran en el mercado de los micro seguros o, en general, en el mercado minorista de seguros de vida y no vida. Las últimas misiones a Lao y Tanzania mostraron que varios operadores postales ya han iniciado este camino aunque todavía queda mucho por hacer para adaptar la oferta y mejorar la asociación. En efecto, en esos dos países el Correo ofrece seguros de automóviles que suelen ser caros y dirigidos a una parte de la población en relativamente mejor situación. El desarrollo de productos de microseguros fácilmente comprensibles y comercializables en el mercado masivo puede tener mucho

Figura 46 – Percepción del marco jurídico por parte de los operadores postales (¿puede el Correo por ley asociarse a compañías de seguros?)



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

dijo que por ser un departamento del gobierno podía solicitar directamente al Banco Central un permiso ad hoc para ser agente de un prestador de servicios financieros.

4. Permiso para ser agentes de seguros

Se debería permitir que las compañías de seguros utilizaran otros canales fuera de sus propias oficinas para ofrecer sus productos, siendo los Correos uno de esos canales posibles.

Es interesante observar que 27 de los 123 países encuestados ofrecen servicios de seguros. De estos, solamente 17 son operadores postales de países en desarrollo. En cuanto al marco jurídico, las regiones de Europa Oriental y Asia Central y Oriente Medio y norte de África son aquellas en que hay más posibilidades de que los Correos se asocien con una compañía de seguros para realizar transacciones en su nombre, tales

éxito cuando se utiliza al Correo como canal de distribución (en el capítulo sobre modelos empresariales se pueden encontrar más detalles sobre las asociaciones con seguros).

5. Acceso directo a los sistemas nacionales de pagos minoristas

A fin de prestar servicios financieros en forma directa y más asequible sin tener que pasar por un banco de compensaciones y así poder competir con los bancos en un pie de igualdad, debería incluirse a los Correos en la lista de participantes del mercado que tienen permiso para acceder directamente a los sistemas nacionales de pagos minoristas, en la medida en que los Correos puedan satisfacer las mismas condiciones que los demás participantes del sistema. Es un requisito importante para proteger la seguridad del sistema.

6. Permitir la emisión de dinero electrónico (en caso de satisfacer los requisitos)

Por último, para aquellos Correos que están tratando de iniciar sus propios servicios financieros postales móviles, es importante que la regulación del dinero electrónico permita emitir dinero electrónico a los operadores postales o a sus sucursales de servicios financieros si cumplen con los mismos requisitos que los demás proveedores³⁰. El caso de los centros de cheques postales de África Occidental en virtud de la directiva relativa al dinero electrónico de 2006 del banco central regional (Banco Central de África Occidental – BCEAO, por su sigla en inglés)³¹.

Por el momento, sólo un número limitado de países ha emitido regulación sobre dinero electrónico. Se trata de un punto importante porque abre la posibilidad a que los bancos centrales lo tengan en cuenta cuando redacten regulaciones y amplíen el marco del dinero electrónico para que los Correos participen en él, a condición que satisfagan los mismos requisitos que los demás proveedores.

Sin embargo y como se mencionó anteriormente, el marco jurídico y regulador es un factor exógeno sobre el cual los Correos tienen muy poco margen de acción. Los factores mencionados no son condiciones previas para el desarrollo de los servicios financieros postales. Representan un marco que determina las opciones posibles de modelos empresariales que se presentan ante los Correos.

I. Marketing

El marketing es otro gran desafío para los operadores postales. Habida cuenta de su historia como monopolios postales, los operadores postales no están acostumbrados a competir. En consecuencia, el concepto de promover servicios y adaptarlos a las necesidades de los diferentes segmentos de la población es un gran desafío para muchos Correos.

1. Promoción de productos y de marca

Los bancos y otros prestadores de servicios financieros suelen invertir mucho en el desarrollo de su imagen y la marca de sus productos ante la población en general. El primer paso es que los clientes conozcan el banco y luego los productos. Para el Correo, no es tanto un asunto de la marca ya que los Correos suelen estar bien posicionados en ese sentido, sino que la gente sepa que existen servicios financieros en el Correo y cómo esos servicios pueden satisfacer sus necesidades. En algunos casos, una vez finalizado el proceso de modernización habrá que reposicionar la marca postal

porque generalmente se la asocia con el «correo normal» y procedimientos burocráticos.

Un estudio en Benín demostró que prácticamente nadie conocía los productos ofrecidos por el Correo y que solamente la mitad de los clientes de un centro de cheques postales los conocían. Esto denota una falta de comunicación con el público en general acerca de los servicios prestados por el Correo que habría que subsanar.

2. Comprender las necesidades de los clientes

En relación con lo anterior, es interesante observar que los Correos emprenden muy pocas actividades dirigidas a comprender las necesidades de los clientes. El tradicional enfoque pasivo de los servicios postales que consiste en esperar que los clientes lleguen, parece aplicarse también a los servicios financieros postales. Se presta poca atención a la segmentación de la población y a adaptar los productos ofrecidos a las necesidades de los clientes. Es interesante que los operadores postales que se han transformado en bancos (Marruecos) o que quieren competir contra bancos (Senegal) estén prestando cada vez más atención a las necesidades de sus clientes.

Antes de crear un nuevo producto habría que pensar en la práctica de los grupos de foco y quizás en alguna encuesta cuantitativa para conocer mejor las necesidades de los clientes. Esto puede a su vez ayudar a los Correos a segmentar la base de clientes y adaptar los productos no solamente a las necesidades generales, sino de acuerdo con cada segmento. Para ello se puede recurrir a algunas herramientas de gestión de relaciones con los clientes.

En Burkina Faso, el Correo recibió una donación de la Fundación Bill & Melinda Gates para mejorar su papel en la inclusión financiera. Parte de esa donación se dedicó a establecer una segmentación de la clientela y herramientas de gestión de relaciones con los clientes.

A pesar de estos ejemplos, los operadores postales cuya actitud es la de prestar atención a los clientes siguen siendo pocos y apartados, por lo que se podría hacer mucho más en ese sentido si se identificaran fuentes de financiación.

J. Flexibilidad (horario de atención, adaptación a las necesidades)

Por último, en un entorno competitivo como el de los servicios financieros y bancarios sin sucursales que recurren a los bancos corresponsales o a los agentes, el Correo parece una solución relativamente inflexible. En efecto, el concepto de agente bancario se basa en la prestación de servicios convenientes a los clientes llevando esos servicios más cerca de sus hogares y también en horarios convenientes. En ese

³⁰ Los Bancos Centrales deberían asegurarse que los Correos satisfacen los criterios para la emisión de dinero móvil antes de darles su visto bueno.

³¹ www.bceao.int/IMG/pdf/INSTRUCTION_N_o_01_-_2006_-_SP_DU_31_JUILLET_2006.pdf.

sentido, el Correo es muy conveniente debido a su alcance rural pero en la mayoría de los casos ha heredado los horarios de la administración y no es demasiado flexible en cuanto a horas ni a días de atención; funciona prácticamente en los mismos horarios que los bancos. Es ahí donde otros agentes tales como las pequeñas tiendas o estaciones de servicio se vuelven en una mejor opción para trabajar con los bancos.

En muchos casos los horarios de atención no pueden cambiarse pero la flexibilidad puede introducirse bajo la forma de carteros que entregan y recogen efectivo como en el caso de Bangladesh. Allí, Bangla-Post equipó a sus carteros con terminales y sacó una tarjeta prepaga que puede ser leída por esas terminales. En la actualidad, la población rural puede retirar dinero de su cuenta cuando pasa el cartero. Esta es la verdadera flexibilidad.

De igual manera, el despliegue de terminales u oficinas postales móviles utilizando camiones como en el caso de Togo, es un ejemplo de un operador postal que responde al desafío de la flexibilidad.

K. Conclusiones: elaboración de un índice de factores de éxito y clasificación de los países del mundo

Los principales aspectos identificados anteriormente son factores de éxito cuando los indicadores señalan en la dirección correcta. Por lo tanto, si atribuimos un peso específico a cada uno de los indicadores podemos construir un índice de factores de éxito. La intención de este índice es representar la capacidad de un operador postal de transformarse en un potenciador de la inclusión financiera. Puede ser una herramienta formidable para la toma de decisiones y para que los Correos y los gobiernos se comparen con otros operadores postales de la región y del mundo. Hay tres componentes principales en el índice de factores de éxito que reflejan algunas de las principales categorías antes mencionadas: en la sección sobre aspectos principales: i) capacidad (red, personal y capacidad financiera), ii) automatización, iii) marco jurídico y regulador. Seleccionamos estas tres categorías porque son las más relevantes. Asimismo como estas dimensiones son fácilmente cuantificables tenemos datos sólidos para esos indicadores. Cada uno de los tres componentes es un índice por sí mismo construido en base a una serie de indicadores ponderados que consideramos son los que mejor reflejan la realidad.

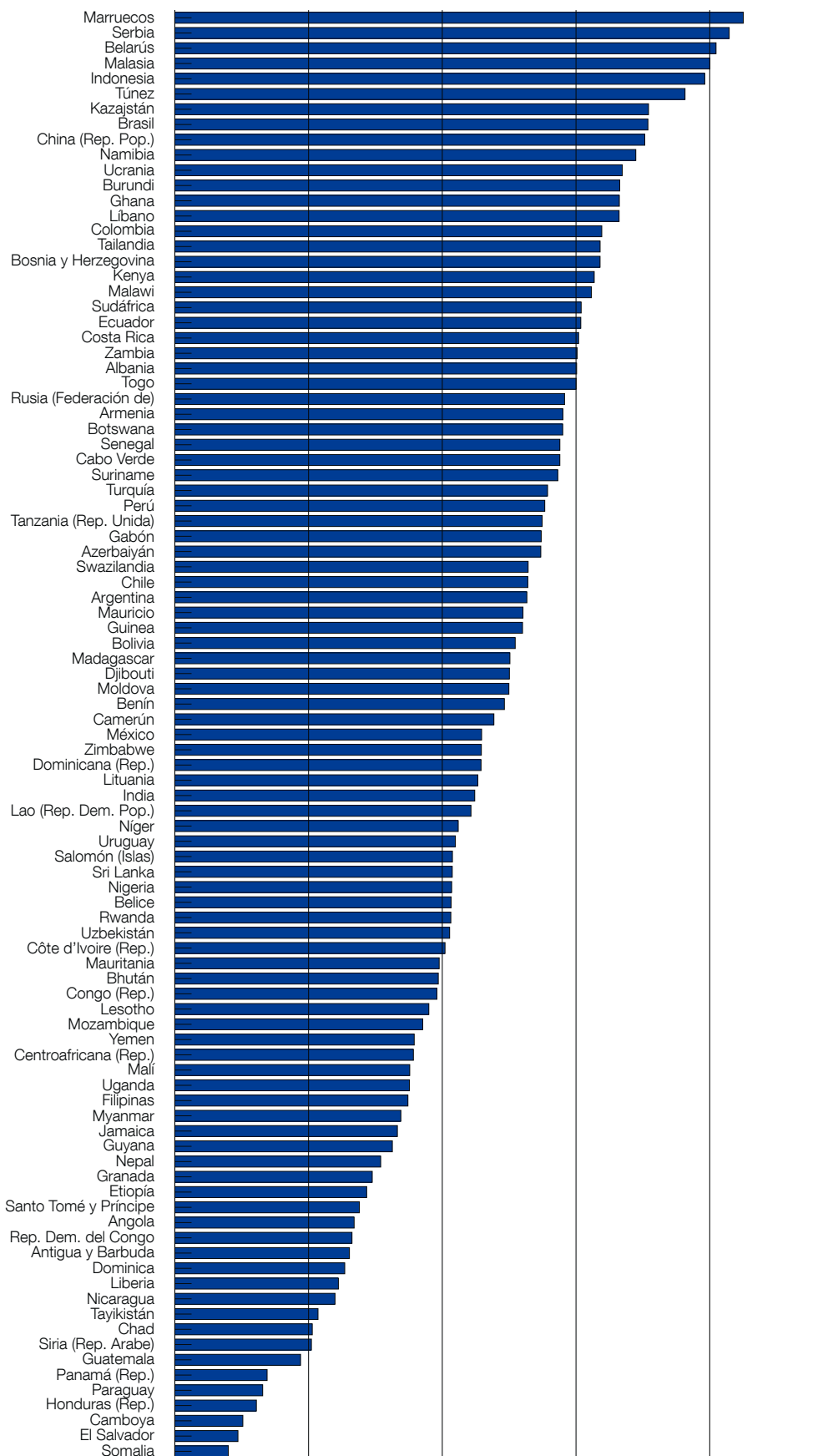
Estudio de caso 9: Mobipost en Togo

En un país con el 85% de la población no bancarizada y vastas zonas rurales sin la presencia de un banco, el Correo innovó con la utilización de camiones para prestar servicios próximos a la gente. La oficina móvil consiste en un camión con una computadora, un módem GSM y una caja de seguridad. Viaja a donde está el cliente y se conecta a Internet por la red móvil. Las operaciones que ofrece son apertura de cuentas, transferencias y transferencias de dinero, pagos estatales, cobro de facturas y pagos de beneficios.

Gracias a una asociación entre el Correo y el Banco Mundial a través del Ministerio de Desarrollo de las Bases, se celebró un contrato para pagos a beneficiarios en zonas rurales. En el transcurso de ocho meses este proyecto abrió 11.500 cuentas y se pagaron 492.651 USD a beneficiarios. En cuanto a transferencias de dinero electrónico, la iniciativa movilizó más de 900.000 USD de remesas en corredores rurales, lo que muestra la importancia de este servicio.

De todas formas, el éxito requirió de varios factores, entre ellos la solidez del sistema de gestión.

Figura 47 – Clasificación mundial según el potencial de inclusión financiera postal (min 0; max 24)



Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

IV. CONCLUSIONES Y MAPA DE OPORTUNIDADES PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA

Uno de los objetivos del presente informe era comprender qué países están dispuestos y son capaces de fomentar la inclusión financiera y cuáles son los factores que determinan esta posibilidad.

El análisis aquí presentado nos permite distinguir cuatro grupos entre los Correos de acuerdo con sus características y el papel que pueden desempeñar en la inclusión financiera: i) Correos avanzados; ii) Correos emergentes, es decir Correos que están dispuestos y son capaces de promover la inclusión financiera postal; iii) Correos con voluntad de modernizarse, es decir aquellos operadores postales que están dispuestos pero que en parte no pueden y iv) Correos menos avanzados, o sea aquellos operadores postales que se enfrentan a los más grandes obstáculos para desarrollar la inclusión financiera postal. Es de notar que estas categorías corresponden a la división de servicios financieros y no a la visión postal.

Como conclusión describiremos a cada uno de los grupos y formularemos algunas recomendaciones para los operadores postales, los gobiernos, los reguladores financieros y los donantes a fin de alcanzar el máximo impacto sobre la inclusión financiera mediante el uso de redes postales.

Correos avanzados

La mayoría de los Correos dentro de esta categoría son los operadores postales de países de alto ingreso donde el Correo todavía tiene un papel para desempeñar en la inclusión financiera. Por lo general estos países gozan de altos niveles de inclusión financiera, sin embargo persisten bolsones de pobreza y exclusión, concentrados sobre todo entre ciertos grupos que no están bien atendidos en términos de servicios financieros. Es lo que sucede a las poblaciones migrantes y a las minorías religiosas o étnicas que están en desventaja económica. Por ejemplo, en Francia, una gran proporción de inmigrantes acceden a los servicios bancarios a través del banco postal que tiene el mandato de abrir cuentas a todas las personas sin discriminación alguna.

Recomendaciones

A los operadores postales

En el caso de países de alto ingreso la recomendación es de continuar ofreciendo productos de bajo costo pero de alta calidad para la gran mayoría e iniciar o poner énfasis en los pagos estatales, los ahorros y las remesas internacionales que son los servicios que más necesitan los inmigrantes sin servicios bancarios.

Esto puede ayudar al proceso de inclusión financiera en el mundo en desarrollo especialmente si las transferencias internacionales se hacen en una base

de cuenta a cuenta. En este caso, esperamos un proceso de doble bancarización en que el inmigrante tiene servicios bancarios en el país de destino y su familia también en el país receptor. La UPU promovió la Red mundial de pagos postales electrónicos para conectar las oficinas postales de todo el mundo. Es una herramienta útil en este emprendimiento gracias a su bajo costo de implementación y a su validez jurídica en todos los países signatarios del acuerdo de servicios de pagos postales. En este sentido los operadores postales avanzados como el de Italia están estableciendo asociaciones con Correos emergentes y en desarrollo para vincular las remesas a tarjetas y cuentas a fin de promover la inclusión financiera tanto en el país de destino como en el país natal.

Correos emergentes: Correos modernos con capacidad y disposición para promover la inclusión financiera

En algunos países los operadores postales han llevado a cabo un proceso de transformación utilizando sus propios recursos o con algún apoyo del gobierno. Esos países ante todo los llamados BRIC (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) y otros países emergentes y en desarrollo tales como Indonesia, Turquía, Marruecos, Namibia, Colombia, Kazajstán y Serbia han podido superar el pasaje del papel a la electrónica, del monopolio a la competencia, de operaciones postales centradas en la correspondencia a operaciones centradas en los servicios financieros. En ese grupo de países los operadores postales tienen todas las cartas en la mano como para ser los impulsores de la inclusión financiera. Están bien conectados, tienen personal bien capacitado y muchas veces sus operaciones son rentables y están adecuadamente modernizados. Lo interesante es que no existe un modelo empresarial en común en este grupo de países lo que puede reflejar el hecho de que no hay un patrón empresarial «oro» para la inclusión financiera postal. La elección del modelo empresarial dependerá del contexto. Los miembros de este grupo no son necesariamente países de renta media alta sino que abarcan todos los niveles de ingreso si bien los países de renta baja están apenas representados. En muchos casos los Correos emergentes son más innovadores que los avanzados en cuanto a inclusión financiera postal. El advenimiento de tecnología asequible y los entornos jurídicos propicios, combinado con las necesidades apremiantes de aumentar la inclusión financiera han creado ventanas interesantes de oportunidad que estos Correos están aprovechando, lo que no es necesariamente cierto de los Correos avanzados.

Recomendaciones

A los operadores postales:

Antes que nada, los países de este grupo deberían decidir cuál es el modelo empresarial que mejor se adapta a su contexto porque, como dijimos anteriormente, no existe un modelo perfecto para todos los Correos. En general, los Correos que no ofrecen un tipo de servicio financiero sino que solamente ofrecen giros documentados en papel pueden evaluar la posibilidad de ser proveedores de efectivo para instituciones que acepten depósitos (bancos, IMF, cooperativas de ahorro y crédito, etc.) para empezar a aprender el negocio. Los que ofrecen servicios básicos de proveedor de efectivo, como ser pagos del estado a las personas y el cobro de facturas podrían tratar de establecer una sólida asociación con uno o más bancos que incluya la apertura de cuentas y posiblemente los préstamos. Por último, aquellos que ofrecen servicios financieros en base a cuentas directamente pero que no tienen una licencia del supervisor bancario, podrían examinar la posibilidad de mejorar la prestación de servicios solicitando algún tipo de licencia del banco central, lo que es una medida positiva para la protección del consumidor.

Un punto importante para los Correos emergentes es que deberían tratar de comprender mejor las necesidades de los clientes y adaptar sus productos en consecuencia.

La fijación de precios es un tercer aspecto para este grupo de operadores postales. El modelo empresarial básico del Correo consiste en combinar bajos costos con grandes volúmenes. La oferta de paquetes básicos a bajos costos dirigidos específicamente a quienes carecen de servicios bancarios podría ser una solución a los precios elevados que, en algunos casos, pueden volverse prohibitivos para ese segmento de la población. Al agrupar los productos y ofrecer una respuesta básica a las necesidades, los Correos pueden reducir costos y, por ende, el precio a los clientes, lo que da a los cajeros un buen argumento para las ventas y aumenta la aceptación por parte de los clientes. Parte de la gran ventaja que tiene el Correo es que la infraestructura y el personal existente se pueden utilizar para prestar servicios financieros con un amplio alcance. Esto es mucho menos costoso que comenzar desde cero.

A los gobiernos:

Los gobiernos deberían continuar invirtiendo en su operador postal incluso mejorando la red de agentes postales para poder prestar servicios financieros a través de ella. Las autoridades deberían asegurarse que los bancos postales o los servicios financieros que se hayan escindido comiencen a utilizar la red postal o que la continúen utilizando en la medida que ésta ofrezca buen servicio al cliente y un precio razonable al banco postal. Además, el gobierno debería asegurar condiciones propicias para que los Correos sean los

socios favoritos de todo tipo de proveedor de servicios financieros. Por último, podrían tratar de canalizar los pagos estatales a través de la red postal depositando las pensiones o las transferencias sociales en cuentas postales cuando existan, por medio de otros bancos que utilicen la red postal como proveedores de efectivo o en tarjetas prepagas recargables distribuidas por el Correo.

A los bancos centrales:

Para los Correos dentro de esta categoría que tengan un servicio basado en cuentas o que quisieran desarrollarlo, el banco central debería crear una licencia bancaria «light» para que el Correo ofrezca algunos productos solamente, en su mayoría para los segmentos de población de bajo y mediano ingreso. Los bancos centrales deberían también establecer un marco regulador propicio para que los Correos puedan transformarse en un canal de prestación de esos servicios que no ofrecen al presente. Esto consiste principalmente en un marco de agencia bancaria y, potencialmente, también la posibilidad de que los Correos emitan dinero electrónico si satisfacen los requisitos impuestos a otros proveedores. En este caso, es importante que el Banco Central permita que el Correo sea el socio «banco» en un servicio de billetera móvil si cumple todos los requisitos para esta función como es el caso actual en Túnez. Por último, bajo ciertas circunstancias se debería permitir a los Correos ser los participantes directos del sistema nacional de pagos minoristas.

Correos con voluntad de modernizarse: operadores postales con voluntad pero con impedimentos parciales

Este grupo abarca a los operadores postales que comprenden la importancia de diversificarse a servicios financieros y tienen un cierto número de factores de éxito de su lado, pero enfrentan graves restricciones que le impiden entrar con firmeza en las estrategias financieras postales. Estos operadores postales por lo general representan a países de los grupos de ingreso mediano y bajo.

En la mayoría de esos países se está llevando a cabo un proceso de modernización no completado aún en respuesta a la pérdida de participación en el mercado del negocio logístico y a la reducción de los volúmenes de correspondencia. Pero en la mayoría de ellos el proceso de modernización todavía no se ha completado. Entre estos Correos podemos citar países tales como Kenya, Tanzania, Etiopía, México, Perú, Uzbekistán, Mauritania, Burkina Faso, Filipinas e Islas Salomón.

Recomendaciones

A los operadores postales:

Para este grupo, la recomendación es que adopte una estrategia a dos puntas: por un lado, buscando recur-

sos adicionales de los gobiernos, los donantes e internamente a fin de modernizarse lo más rápido posible, en especial en cuanto a la automatización y capacitación del personal; por el otro, que forme asociaciones con operadores externos para aprender de ellos cómo prestar servicios financieros en forma eficiente. Los Correos que ya ofrecen servicios en base a cuentas podrían pensar en solicitar una licencia bancaria «light» al Banco Central para ofrecer ahorros directamente y celebrar acuerdos de asociación con bancos comerciales para ofrecer productos crediticios que puedan completar la oferta y asegurar la retención de los consumidores.

Cuando se contrata personal para la atención al público se deberían exigir niveles mínimos de conocimientos informáticos y dar prioridad al personal con buenas relaciones con la clientela.

Para los mandos medio y superior de los servicios postales financieros, el Correo debería tratar de contratar personas de alto nivel con experiencia previa en el sector financiero.

A los gobiernos:

Luego de un análisis minucioso de los costos y el retorno social y financiero esperado sobre la inversión, las autoridades podrían invertir mucho en su operador postal, en especial para aumentar la conectividad básica de todas las oficinas postales totalmente equipadas y en capacitación del personal. Se debería también planificar las inversiones para automatizar las operaciones y para las oficinas administrativas mediante la adquisición de una plataforma informática o desarrollándola por sí mismos si existe la capacidad para ello. En estos países los pagos estatales podrían transferirse en efectivo a través de cuentas en el Correo u otros bancos que utilicen la red postal como proveedores de efectivo o por medio de tarjetas prepagas recargables en el Correo.

Para este grupo, los Correos deberían vincularse con la comunidad de inclusión financiera más amplia del país. Podría crearse una comisión de inclusión financiera postal conformada por el ministerio de línea para los Correos, el banco central y el operador postal. Dicha Comisión podría establecer las metas para el Correo y monitorear los avances frente a esos objetivos así como suministrándole las herramientas apropiadas para alcanzar esas metas.

A los bancos centrales:

Los bancos centrales deberían tratar de establecer un entorno jurídico y regulador propicio para que los Correos perfeccionen y modernicen su oferta de servicios financieros dándoles la apertura normativa suficiente. Por ejemplo, en el contexto de la modernización de los Correos, es sumamente importante permitir que sean agentes bancarios y, en particular, la posibilidad de que puedan abrir cuentas en nombre del banco o de las IMF.

Correos menos avanzados

Por último, los Correos menos avanzados son los que debido a su capacidad financiera limitada no se han podido modernizar y, en su mayoría, han entrado en un círculo vicioso en que los menores volúmenes de correspondencia se traducen en pérdidas y en que los resultados negativos conducen a menores inversiones y, por lo tanto, a menores niveles de modernización y a una menor capacidad para ofrecer servicios financieros.

Aunque los operadores postales de países en el grupo de bajo ingreso están más que representados en esta categoría, también pueden encontrarse algunos operadores postales de países de ingreso medio especialmente de América Latina, tales como Nicaragua, Paraguay o Venezuela (República Bolivariana) por ejemplo.

La mayoría de los Correos menos avanzados por lo general no ofrecen servicios financieros en base a cuentas. O bien se les ha separado como en Malí, o bien nunca ofrecieron esos servicios como en Tayikistán.

Recomendaciones

A los operadores postales:

Estos operadores postales suelen estar en países donde los niveles de inclusión financiera son pésimos y la infraestructura financiera no postal no llega a las zonas rurales. En consecuencia, la necesidad de inclusión financiera es enorme pero el Correo no está en posición de responder a esa necesidad por su falta de recursos y capacidad. En ese caso, la recomendación es que el Correo inicie servicios básicos de pagos como ser remesas internas y pago de facturas. Los Correos de esta categoría podrían analizar la formación de una empresa conjunta con un banco, una IMF o alguna otra institución interesada en usar la red física existente y hacer que el socio financie el mejoramiento de la infraestructura física e informática junto con la capacitación del personal.

A los gobiernos:

Los ministerios de línea deberían prestar mayor atención al Correo. Esto comienza con la contratación de mandos gerenciales capaces y dinámicos. Asimismo, deberían elaborarse planes integrales de modernización y diversificación acordados por el Correo y los sindicatos como condición previa a la renegociación de las deudas del Correo. El gobierno debería entonces renegociar las deudas que los operadores postales tengan con organismos estatales y reconstituir los ahorros postales cuando hayan sido utilizados para cubrir las pérdidas operativas. La creación de una nueva empresa postal que herede solamente los activos puede ser una solución en algunas situaciones. El ministerio de línea debería preparar el plan de actividades de común acuerdo con el operador postal

para presentarlo a los donantes y a las instituciones financieras internacionales a fin de reformar y modernizar el Correo de manera que pueda ofrecer servicios financieros en las zonas rurales.

A los bancos centrales:

Los bancos centrales deberían asegurarse que los Correos que ofrecen servicios basados en cuentas y que están en esta categoría estén comprendidos bajo su vigilancia o incluso bajo su supervisión. Pero vale la pena tener en cuenta los riesgos para la supervisión de los servicios financieros postales para evitar socavar la ventaja comparativa del Correo al ofrecer sus servicios a la mayoría de la población.

Recomendaciones a los donantes

A continuación se formulan algunas recomendaciones específicamente para los donantes, de acuerdo con el nivel de organización del operador postal en el país en cuestión

Correos emergentes:

Para los Correos emergentes, pequeñas inversiones pueden arrojar grandes resultados incluyentes. Estos Correos poseen la mayoría de las herramientas que necesitan para activar los canales que llegan a quienes carecen de servicios bancarios. En estos países, la comunidad para el desarrollo podría tener un gran impacto en materia de inclusión financiera si organiza visitas de intercambio y asistencia técnica sobre algunos temas concretos tales como el conocimiento del cliente, el marketing, el desarrollo de nuevos productos o nuevos canales tales como los servicios móviles o las terminales de pagos electrónicos e incluso de estrategia para la fijación de precios.

Correos con voluntad de modernizarse:

Deberían financiarse misiones de evaluación para ayudar a estos Correos a establecer su estrategia de inclusión financiera postal, así como los planes de acción para ponerla en práctica. Los donantes deberían examinar la posibilidad de financiar la implementación de las recomendaciones que surgen de estos diagnósticos. En concertación con los Correos y basándose en el diagnóstico, los donantes pueden establecer prioridades de acción.

A esta altura del desarrollo postal una necesidad clave que puede arrojar grandes resultados en materia de inclusión financiera es que los donantes financien el perfeccionamiento de los sistemas informáticos y la conectividad básica, ya que la mayoría de los Correos con voluntad de modernizarse están en el proceso de pasar de sistemas manuales a sistemas automatizados. Estos perfeccionamientos se traducirán en oficinas postales mejor gestionadas gracias a lo cual pueden transformarse en verdaderos actores de la inclusión financiera ya sea facilitando las asociaciones con los bancos u otros proveedores de servicios financieros o

permitiéndoles ofrecer servicios financieros en tiempo real si así lo quieren. Aquí la tecnología como las terminales con GSM y los teléfonos móviles pueden bajar los costos de la conectividad básica.

Correos menos avanzados:

Los socios para el desarrollo tienen un papel fundamental que desempeñar en estos países. En efecto, se necesitan donantes para financiar los planes de «regeneración» preparados por los ministerios de línea con la asistencia de expertos de la UPU u otras instituciones y, en especial, la parte de inclusión financiera de esos planes.

Se necesita asistencia técnica para identificar prioridades debido a la limitación de recursos y acompañar a los Correos en su proceso de modernización.

En todas las etapas del desarrollo para que el apoyo de los donantes sea efectivo, el Correo debería hacer suyo el proceso de reforma. La UPU comprende la dificultad de formular recomendaciones dada la gran diversidad de contextos entre los operadores postales. Por esa razón, estas recomendaciones deberían ser tomadas como sugerencias para comenzar una reflexión, por lo que invitamos a todas las partes interesadas a discutir las en mayor profundidad en grupos de trabajo creados a ese fin y que la UPU podría liderar para formular una lista de principios generales para la inclusión financiera postal.

Resultados potenciales del plan de acción

Si calculamos que 51 operadores postales que ofrecen cuentas de ahorro pueden prestar servicios bancarios a mil millones de personas, los otros 141 países miembros de la UPU que no ofrecen servicios de ahorro, entre ellos algunos países muy poblados como Nigeria, Rusia, México, Etiopía y la República Democrática del Congo bien podrían transformarse en una puerta de ingreso para incluir en los servicios financieros a por lo menos 500 millones de personas que carecen de ellos, en forma directa o a través de asociaciones con bancos.

En países donde los bancos de ahorro postal ya están presentes, queda mucho por hacer para aumentar el número de personas no bancarizadas que accederían a los servicios financieros formales a través del Correo. En los próximos 10 años se podría bancarizar a por lo menos 500 millones de personas si los servicios financieros postales se modernizaran gracias a las inversiones de los donantes y los gobiernos por igual. En Pakistán, por ejemplo, un país con 173 millones de habitantes había solamente 1.4 millones de cuentas en el banco de ahorro postal.

Doble punto de equilibrio entre la sostenibilidad y el impacto y entre la inclusión financiera postal y la seguridad

Por último, este informe ha tratado de encontrar el equilibrio perfecto, o lo que podríamos llamar el punto

de equilibrio entre dos objetivos de políticas necesarios para que la inclusión financiera postal se vuelva una realidad en todo el mundo: por un lado, el impacto sobre la inclusión financiera y, por el otro, la sostenibilidad del operador postal. Los servicios financieros postales tienen que ser rentables; sin la sostenibilidad de las operaciones postales, la inclusión financiera postal no podrá durar. Mientras tanto, los altos costos pueden impedir que quienes no tengan acceso a los bancos ingresen al sistema financiero incluso a través de la red postal que está más cerca de ellos geográficamente.

Hay que encontrar otro punto de equilibrio entre permitir que el Correo ofrezca todo tipo de servicios financieros en forma directa o como agente de proveedores de servicios financieros y los objetivos de inclusión financiera de gobiernos y bancos centrales por igual. En efecto, los bancos centrales y los gobiernos están interesados en promover la inclusión financiera pero, en varios casos, las oficinas postales están limitadas por la reglamentación a ciertos tipos

de servicios y no siempre tienen derecho a algunas de las prerrogativas de los bancos, tales como la emisión de dinero electrónico o el acceso a los sistemas de pago. Los legisladores y los reguladores financieros deberían encontrar la mezcla exacta de apertura de la regulación para los Correos que ofrecen servicios ya sea en forma directa o como agentes, pero exigiéndoles que mejoren la gestión del riesgo y que se dirijan principalmente a los primeros tres quintiles de la población.

Como conclusión final, podemos ver que la inclusión financiera postal no es un sector estático en el que podamos aplicar una única estrategia para alcanzar resultados. Es un escenario siempre cambiante en que los diferentes actores interactúan para lograr una inclusión financiera eficiente en relación al costo, por medio de la red postal existente. Los operadores, los gobiernos, los donantes, los prestadores de servicios financieros y los reguladores tienen un papel que desempeñar y deberían coordinar sus acciones en pos de un único resultado: la inclusión financiera.

V. INSTANTANEAS REGIONALES

En esta sección utilizamos el índice de factor de éxito para presentar la situación de las diferentes regiones en relación con la inclusión financiera postal.

ESTE DE ASIA Y PACIFICO Instantánea

Población	1.961 millones
Porcentaje de adultos con cuentas	55% ³²
% Correos encuestados que ofrecen servicios financieros	100%
Densidad postal	16.065 habitantes por oficina postal
Cuentas de ahorro postal	895.66 millones

El este de Asia y el Pacífico tienen uno de los mejores promedios de factores de éxito entre las regiones en desarrollo. Los Correos emergentes de Malasia, Indonesia, China e Islas Salomón alcanzaron un porcentaje por encima de 15 y están en mejor posición para ofrecer servicios financieros postales que otros países de la región. Los dos mejores, Malasia e Indonesia, están alrededor de los 20 puntos en el índice de factores de éxito que es uno de los mejores puntajes del

mundo en desarrollo, superados solamente por Marruecos, Serbia y Belarús y comparable con Túnez.

Aspectos principales

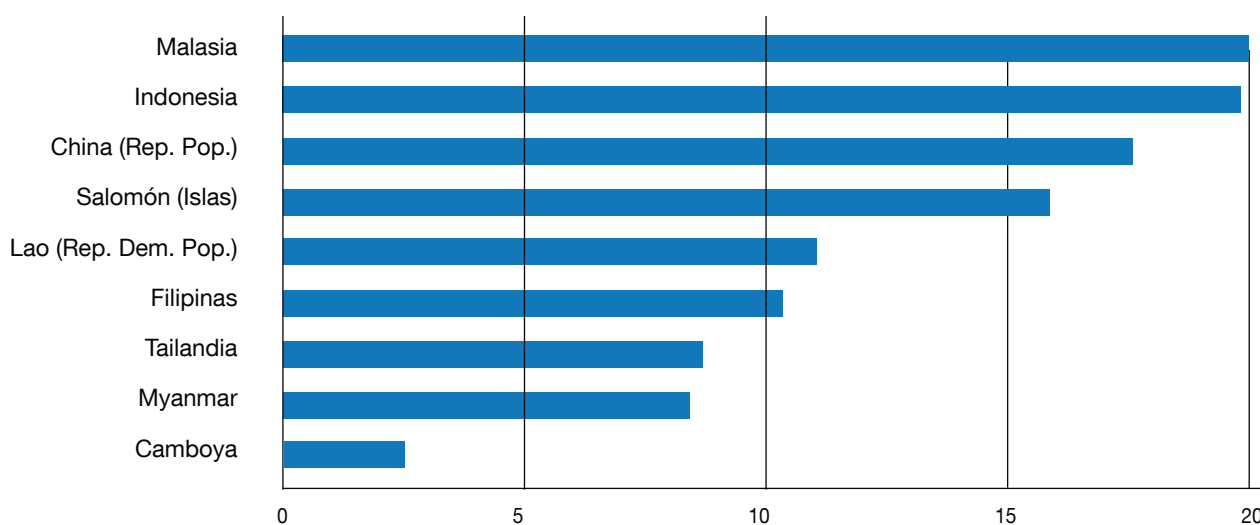
- La red es uno de los principales factores de éxito de la región del este de Asia y el Pacífico. La red postal de esta región comprende 70.248 oficinas postales (19% del total mundial). En cuanto a cobertura postal la situación es bastante favorable en general.
- El este de Asia y el Pacífico han hecho un buen trabajo de modernización aunque dentro de la región existen grandes disparidades. Países emergentes como China, Indonesia, Malasia, todos tienen indicadores de automatización, índice de gestión de caja y niveles de alfabetización informática iguales o comparables a los de las economías de alto ingreso. Sin embargo, países menos avanzados como Lao y Camboya están rezagados en estos factores. Esta dicotomía es muy clara en la mayoría de los indicadores de la encuesta y probablemente una de las características clave de la región.

Modelos empresariales

- De conformidad con la tipología presentada en la sección II, el modelo empresarial más utilizado en esta región es el 1 (proveedor de efectivo) y, en especial, el 1a – proveedor de efectivo para

Índice de factores de éxito: este de Asia y el Pacífico

(min = 0; max = 24)



Promedio regional del índice de factor de éxito: 12.72
Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

³² *Measuring Financial Inclusion: The global Findex database.*
Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

remesas, el 1b – proveedor de efectivo para pagos estatales y el 1c – proveedor de efectivo para pago de facturas.

- China es la excepción porque tiene un banco postal con licencia universal que presta toda la gama de servicios financieros. El Banco de Ahorro Postal de China es por lejos el mayor banco postal del mundo, con 475 millones de clientes.

EUROPA ORIENTAL Y ASIA CENTRAL Instantánea

Población	407,5 millones
Porcentaje de adultos con cuentas	45% ³³
% Correos encuestados que ofrecen servicios financieros	100%
Densidad postal	4.723 habitantes por oficina postal
Cuentas de ahorro postal	3.41 millones

Serbia, Bielorrusia y Kazajstán tienen el mejor puntaje en términos de factores de éxito para la inclusión financiera, con un índice superior a 17.

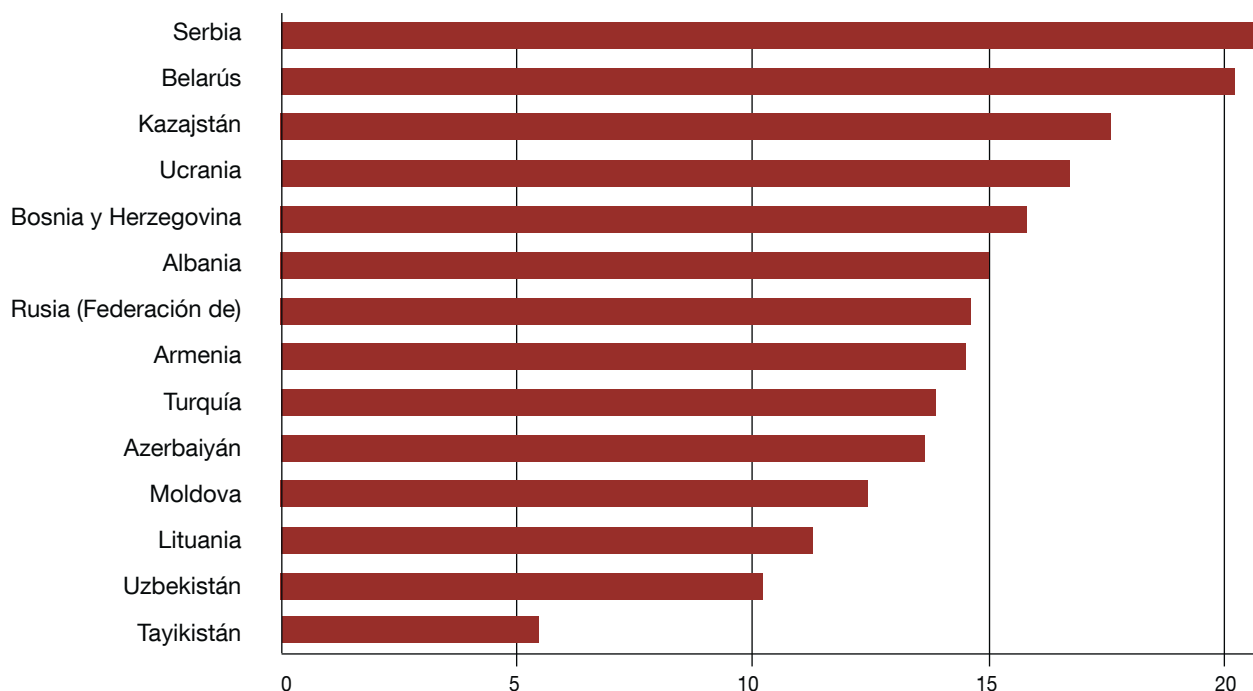
La región de Europa y la Comunidad de Estados Independientes (CEI) tienen el mayor promedio entre todas las regiones en desarrollo. Vale la pena señalar que la región tiene tres de los diez países con mayor potencial para la inclusión financiera postal. Las mejores posiciones en cuanto a capacidad las tienen Serbia, Belarús, Kazajstán y Ucrania por la fuerte presencia de la red, personal bien calificado y niveles de rentabilidad respetable. Por el contrario, de acuerdo con nuestro índice de capacidad, los operadores postales de Tayikistán podrían enfrentarse a algunos problemas para desarrollar servicios financieros postales.

Aspectos principales

- En todos los países de la CEI excepto Uzbekistán, la red postal es muy densa y capilar. En Rusia hay una oficina postal por cada 6000 personas pero una sucursal bancaria por cada 150.000. Dentro de la región, la participación del Correo en el total de puntos de acceso a la red es del 69,3% lo que significa que más de 2/3 del total de los puntos de contacto de la red pertenecen al Correo y que todos los bancos juntos solamente representan el 30% de puntos de acceso y, por lo tanto, están ausentes de la mayoría de las zonas semirurales y rurales. En Serbia, el Correo está en una posición de desventaja en cuanto a la red. Sin embargo este hecho lo motivó a invertir en tecnología y capacitación y transfor-

Índice de factores de éxito: Europa Oriental y Asia Central

(min = 0 ; max = 24)



Promedio regional: 14.46

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

³³ *Measuring Financial Inclusion: The global Findex database.* Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

marse en un competidor aguerrido de otros prestadores de servicios financieros.

- La región de Europa y la CEI se caracteriza por un fuerte subíndice de rentabilidad. La mayoría de los Correos también están en un punto de equilibrio o teniendo grandes ganancias como es el caso de Serbia o Albania con más del 20% de rentabilidad. Aunque los Correos están ofreciendo servicios financieros, solamente el 64% indica que capacita a su personal en servicios financieros postales.
- El indicador de automatización muestra que la mayoría de los países de esta región automatizaron sus sistemas informáticos de gestión y de las oficinas administrativas (todos los países que respondieron excepto Uzbekistán y Tayikistán).
- La baja conectividad sigue siendo una limitación importante, en especial en países con poblaciones dispersas como el Asia Central y el Cáucaso.

Modelos empresariales

- La mayoría de los operadores postales ofrecen servicios de pagos solamente. De hecho, el modelo 1 – proveedor de efectivo – es el modelo empresarial preferido para los servicios financieros de la región. Los operadores postales trabajan mucho con remesas nacionales e internacionales así como con pagos estatales.
- De todas formas, algunos países han establecido sus ahorros postales. Kazajstán adoptó el modelo 5b (banco postal con licencia limitada otorgada por el banco central) después de varias promociones del tipo de licencia del Banco Central
- Azerbaiyán adoptó el modelo 5c (licencia universal para banco postal) después de una inversión de 17 millones USD en Azerpost y está ofreciendo servicios de cuentas. De todas formas, la aceptación ha sido lenta y el gobierno está tomando nuevas medidas para asegurar el éxito de este proyecto fundamental.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Instantánea

Población	572 millones
Porcentaje de adultos con cuentas	39% ³⁴
% Correos encuestados que ofrecen servicios financieros	81%
Densidad postal	7.357 habitantes por oficina postal
Cuentas de ahorro postal	10,27 millones

El promedio de América Latina y el Caribe está bien por debajo del este de Asia y el Pacífico y de Europa

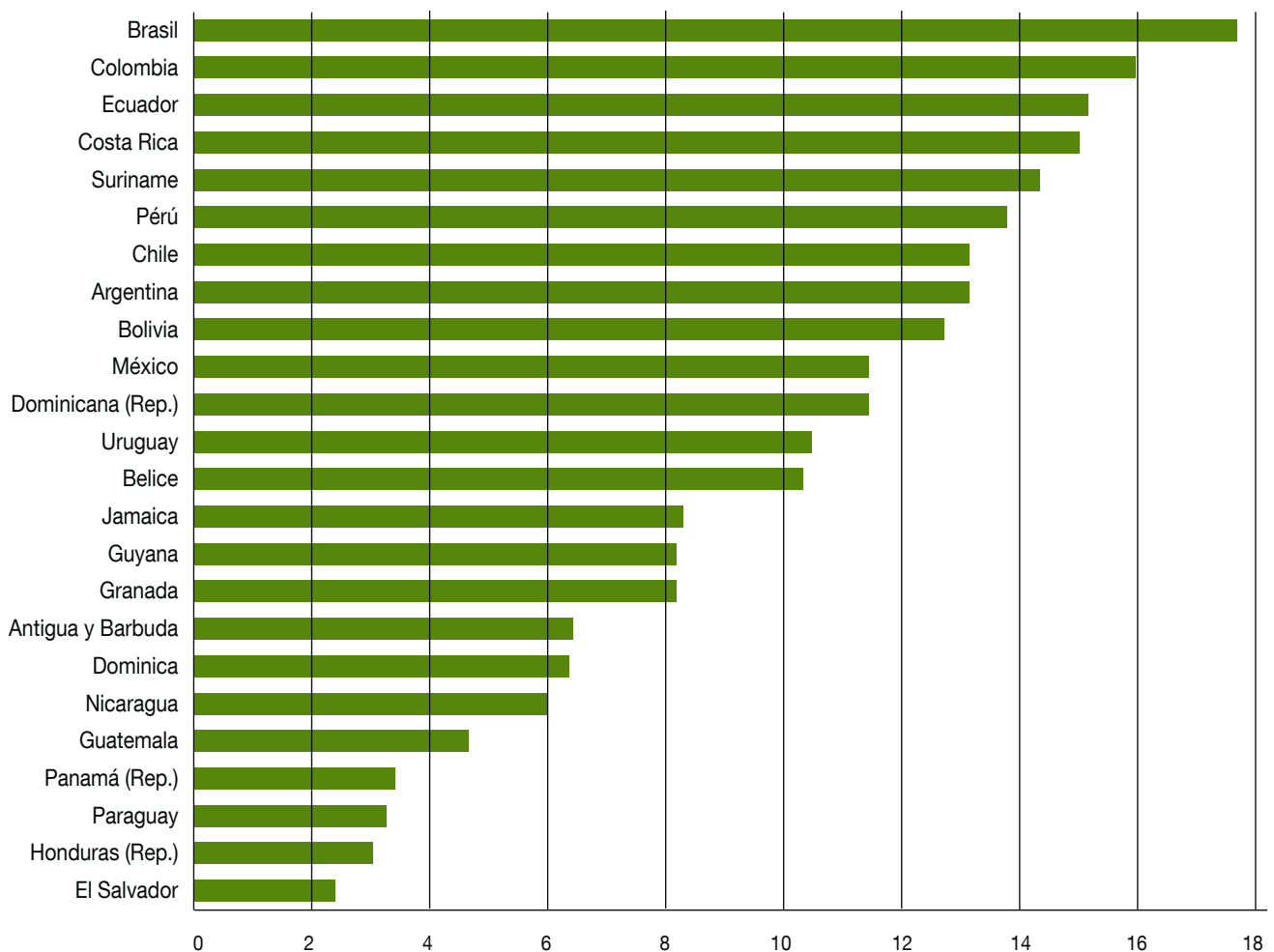
Oriental y Asia Central. Países como Brasil, Colombia, Ecuador, Costa Rica y Suriname han alcanzado un puntaje por encima de 14 y están en mejor posición de ofrecer servicios financieros postales que los demás países de la región. Brasil está a la cabeza en cuanto a su potencial para la inclusión financiera con un puntaje de 18. Es el resultado del impulso de modernización y el proceso de reforma por el que ha pasado. A pesar de ello, alcanza solamente 17.7 puntos en el índice de factor de éxito en comparación con 22 de Marruecos en la región árabe, 20 de Malasia en Asia Pacífico y 21 de Serbia en la región de Europa y la CEI.

Aspectos principales

- Los conocimientos de informática del personal son superiores a los de otras regiones.
- El marco jurídico y regulador es bastante propicio para el establecimiento de modelos empresariales de asociación como en Brasil. En muchos países

Índice de factores de éxito: América Latina y el Caribe

(min = 0; max = 24)



Promedio regional: 9.77

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

³⁴ *Measuring Financial Inclusion: The global Findex database.*
Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

de América Latina y el Caribe existen directrices para las agencias bancarias, pero esas directrices difieren de un país a otro y en países como Ecuador, los agentes no tienen autorización para abrir cuentas en nombre del banco.

- La confianza es un gran desafío para la mayoría de los operadores postales en América Latina y el Caribe. En muchos casos, el Correo dejó de ser una prioridad para los gobiernos y muchos operadores postales de la región no han recibido mucha inversión del gobierno en los últimos 20 años. Esto desembocó en problemas de calidad de servicio para la correspondencia lo que afectó directamente la confianza del público en el Correo y también en sus servicios financieros. Brasil y Chile están entre los pocos países que han logrado retener altos niveles de confianza en la región.
- La poca automatización es un problema; la mayoría de los procesos todavía se hacen a mano incluso las funciones de las oficinas administrativas.
- La presencia de la red es escasa en comparación con regiones que están más desarrolladas en términos postales como Europa Oriental y Asia Central y el este de Asia y el Pacífico. Esto debería compensarse con una mayor utilización de agentes postales para servicios financieros.

Modelos empresariales

Hasta hace unos pocos años la mayoría de los Correos no ofrecía ningún servicio postal. Con el advenimiento de las transferencias electrónicas internacionales propias dentro de la región y con España a través de Correogiros – la marca del IFS de la UPU en la región – esta situación ha comenzado a cambiar y aumentó el número de países que utilizan el modelo 2, transacciones propias.

- El principal modelo empresarial utilizado en la región es el de proveedor de efectivo (1). Poco a poco los operadores postales están recurriendo a las asociaciones para pagos estatales (modelo 1b). En Jamaica, por ejemplo, el Correo realiza 2 millones de pagos del estado a personas por año. El segundo modelo por orden de importancia es el de proveedor de efectivo para el pago de facturas de servicios públicos. Por ejemplo, Correos de Ecuador trabaja para un integrador de pagos de facturas que suministra la plataforma y los contratos con las compañías de servicios públicos.
- Colombia actúa con un proveedor de efectivo para uno de los mayores bancos del país, Bancolombia, sirviéndose para ello del modelo de proveedor de efectivo para bancos e IMF (1g). Bancolombia no permite que el operador postal 4-72, abra cuentas en su nombre ni tampoco celebró una asociación con el Correo. Estas son las principales diferencias con el modelo brasileño.
- La UPU considera que Brasil es el mejor ejemplo de una asociación exclusiva con un banco (3e) debido a su papel en llevar servicios bancarios a más de 10 millones de personas en la última década. Los países de la región con características similares a las de Brasil antes de la asociación están tratando de imitar ese modelo. Es el caso de Costa Rica, Chile, Ecuador y Uruguay. Los operadores designados de esos países están entre los de mejor desempeño para el índice de factores de éxito, por lo que hay un gran potencial en esos países para adaptar las lecciones aprendidas de sus colegas de Brasil y permitir que los prestadores de servicios financieros utilicen su red para lograr la inclusión financiera.

ORIENTE MEDIO Y NORTE DE AFRICA Instantánea

Población	337 millones
Porcentaje de adultos con cuentas	18% ³⁵
% Correos encuestados que ofrecen servicios financieros	100%
Densidad postal por oficina postal	10.780 habitantes
Cuentas de ahorro postal	47,56 millones

El promedio en los países del Medio Oriente y norte de África es bastante alto. Países como Marruecos, Túnez y Líbano tienen una combinación de factores de éxito que parece bastante buena, por encima de 18 en los tres casos. Sin embargo, es la región con la menor representación y los países que respondieron son los de mejor desempeño en términos de servicios financieros. Algunos países de la región no ofrecen ningún servicio financiero y hubieran tenido una baja calificación en el índice de factores de éxito.

Aspectos principales

- En la región del Medio Oriente y norte de África, el índice de modernización es en promedio superior al de todas las otras regiones en desarrollo.

- Los niveles de automatización fueron altos en los países encuestados, excepto en Siria.
- Entre los países que respondieron, la diversificación de los servicios financieros está bastante desarrollada, con servicios que van desde los ahorros a las hipotecas y los seguros. No obstante, hay países que no respondieron y que no ofrecen prácticamente ningún servicio financiero.
- Si se compara la red con la de los bancos, la región no tiene un desempeño muy bueno pero sí lo tiene en términos de conectividad para llegar a uno de los niveles más altos de todas las regiones.
- Las calificaciones del personal suelen ser altas en los países encuestados.

Modelo empresarial

- El modelo 4 es el que tiene presencia más fuerte en la región – ahorro postal sin licencia (50% de los países encuestados).
- Sin embargo, en los países del Golfo muchos Correos no ofrecen ningún tipo de servicio financiero postal y si lo hacen, por lo general es como proveedores de efectivo para operadores de transferencias.
- En general, en términos de modelos empresariales, se trata de una región de fuertes contrastes. Algunos países como Marruecos están especialmente adelantados en términos de servicios financieros y han obtenido licencias de sus Bancos Centrales para operar con ahorros y préstamos mientras que otros países, a pesar de ser más ricos, ofrecen pocos o ningún servicio financiero.

Índice de factores de éxito: Oriente Medio y Norte de Africa

(min=0; max=24)



Promedio regional: 13.92

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

³⁵ *Measuring Financial Inclusion: The global Findex database.* Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

SUR DE ASIA

Instantánea

Población	1.656 millones
Porcentaje de adultos con cuentas	33% ³⁶
% Correos encuestados que ofrecen servicios financieros	100%
Densidad postal por oficina postal	9.182 habitantes
Cuentas de ahorro postal	254,2 millones

El promedio regional del factor de éxito en el sur de Asia es sorprendentemente bajo si se tiene en cuenta la presencia del servicio financiero postal de larga data en la región y su fortaleza. Por ejemplo, India, que es la segunda institución de ahorro postal del mundo después de China, solamente alcanzó un puntaje de 12 en el índice global de éxito. Esto puede atribuirse a los bajos niveles de automatización en la región en que la mayor parte del trabajo de las oficinas administrativas todavía se hace a mano y los ahorristas siguen utilizando las libretas de ahorro. En términos de capacidad financiera a la región le va bastante mal ya que todos los Correos que respondieron a excepción de Bhután tienen resultados negativos.

Aspectos principales

- El sur de Asia tiene la mayor red postal de todas las regiones gracias a una infraestructura bien desarrollada en la India que representa el 25% de todas las oficinas postales del mundo. En todos los países, las redes llegan muy lejos y en general están presentes a nivel de la aldea.

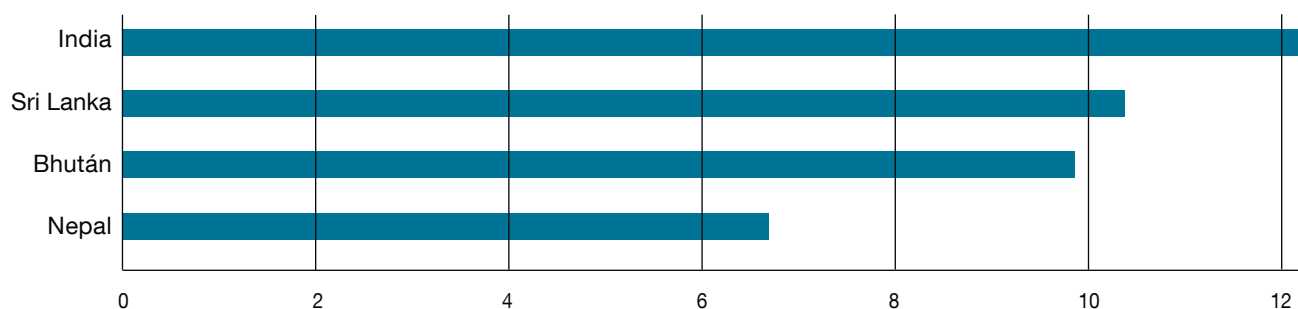
- La mayoría de los Correos están operando a pérdida. Dado el tamaño de la infraestructura que tienen que mantener, en especial en la India, es comprensible pero debería ser subsanado.
- Mal desempeño en términos de automatización. Los niveles de automatización mejorarán rápidamente porque la India y Pakistán se están informatizando a pleno y esto debería dar sus frutos en un futuro cercano. En la India, solamente el 10% de las oficinas postales estaba en línea.
- El personal podría estar mejor calificado. Los niveles de alfabetización informática son bajos y se capacita poco en servicios financieros, en especial cuando se la compara con otras regiones.
- Los bajos salarios en el sector postal a veces desembocan en temas de corrupción o malversación de fondos en algunos países de la región, en especial para el desembolso de los pagos estatales.

Modelos empresariales

- La región es bastante homogénea en materia de modelos empresariales. Todos los operadores postales a excepción de Bhután y Maldivas ofrecen ahorro postal sin una licencia.
- Después de una visita de intercambio a la India organizada y financiada por el proyecto de la UPU, Bhután está ahora en camino de desarrollar servicios de microfinanzas (ahorros y préstamos) a través de una red de más de 100 oficinas comunitarias en línea cuya gestión les ha sido otorgada por el gobierno.
- En la India y Sri Lanka, la oficina postal ofrece también productos de seguros en forma directa. Son casos interesantes porque son dos ejemplos de Correos que ofrecen sus propios productos de seguros y podrían tomarse como ejemplo por otros países que están tratando de diversificar su oferta de servicios financieros.

Índice de factores de éxito: sur de Asia

(min = 0; max = 24)



Promedio regional: 9.7

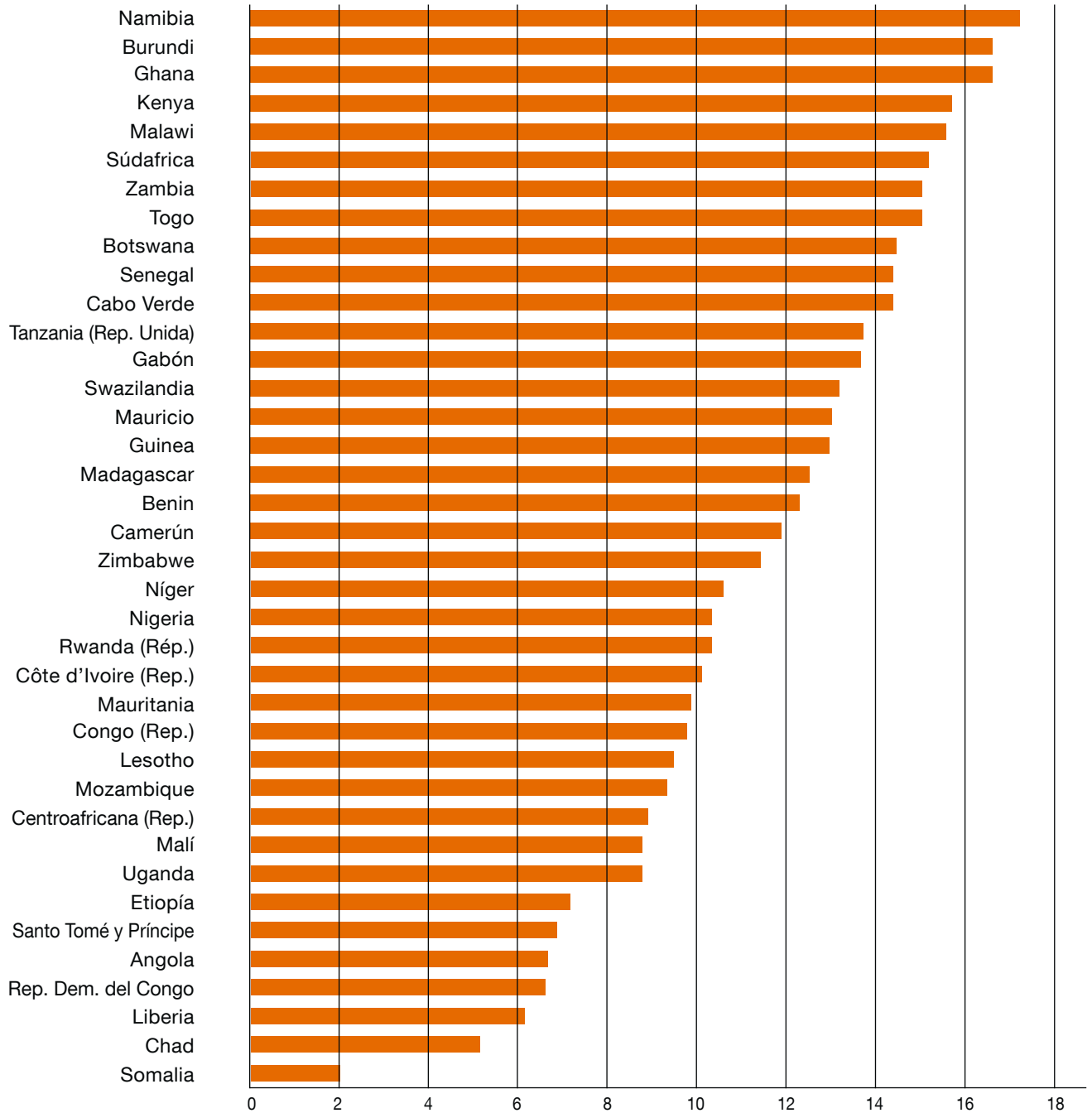
Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

³⁶ *Measuring Financial Inclusion: The global Findex database.* Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

AFRICA SUBSAHARIANA
Instantánea

Índice de factores de éxito: Africa Subsahariana

(min = 0 ; max = 24)



Promedio regional: 11.37

Fuente: Encuesta de inclusión financiera postal de 2012

AFRICA SUBSAHARIANA

Instantánea

Población	875 millones
Porcentaje de adultos con cuentas	24% ³⁷
% Correos encuestados que ofrecen servicios financieros	95%
Densidad postal por oficina postal	68.133 habitantes
Cuentas de ahorro postal	8.94 millones

El promedio del África subsahariana no es muy representativo debido a la enorme disparidad existente en esta región. Países tales como Namibia, Burundi, Ghana y Kenya están por encima de 15 y tienen un buen potencial para la inclusión financiera. En cambio, países que están en una etapa posterior a un conflicto o incluso en medio de un conflicto como Liberia, Somalia o la República Democrática del Congo tienen índices bajos y el Correo no es una prioridad cuando hay que hacer enormes esfuerzos para mantener la paz y dedicarse a la reconstrucción.

Aspectos principales

- Las redes postales aunque pequeñas comparadas con las de otros operadores postales de otras regiones, en la mayoría de los lugares son más grandes que las de los bancos y hay mucho apetito de parte de los bancos privados para usar esas redes y aumentar su alcance en vista de la falta de otras redes organizadas como minoristas.
- En la región, la capacitación en servicios financieros postales es bastante buena pese a lo cual resulta difícil evaluar la calidad de la capacitación.
- Los problemas del personal son un gran desafío para muchos operadores postales de la región. Los bajos salarios y la falta de capacitación en

servicio al cliente conducen a la mala calidad del servicio en comparación con otros proveedores de servicios financieros o canales de prestación de servicios.

- Los problemas financieros, como el de la liquidez en las oficinas y la infracción de la regla de protección son una gran limitante para que los operadores postales sean los socios de elección de los prestadores de servicios financieros.

Modelos empresariales

- En el África subsahariana los modelos empresariales son muy diversos aunque junto con las regiones del este de Asia y el Pacífico y del Medio Oriente y norte de África una gran proporción ofrece cuentas postales directamente. En la mayoría de los casos se prestan sin una licencia bancaria plena y caen dentro del modelo 4 – servicios financieros postales sin licencia. El hecho de que muchos operadores postales ya estén ofreciendo ahorros postales en una región en que la inclusión financiera es tan importante es un factor sumamente alentador. Ejemplos de esto pueden encontrarse en Sudáfrica pero también en la mayoría del África francófona.
- El modelo de proveedor de efectivo también predomina en toda la región y es probable que continúe haciéndolo por su característica de opción de baja inversión y por generar un ingreso relativamente alto para los Correos que están enfrentando duros obstáculos en su negocio básico de la correspondencia.
- En esta región, el modelo de asociación es sobre todo con bancos postales total o parcialmente independientes o con anteriores bancos postales que con una nueva marca se han establecido como bancos de ahorro estatales. Es lo que sucede en Tanzania en que el banco postal todavía utiliza la red y en Zimbabwe donde la asociación es entre el Banco Popular de Ahorros Propios y el Correo. Algunos operadores postales como el de Cabo Verde tienen acciones en bancos de ahorro estatales que van a utilizar la red. Es un modelo empresarial interesante de analizar.

³⁷ *Measuring Financial Inclusion: The global Findex database.*
Asli Demirgüç-Kunt, Leora Klapper. Banco Mundial, 2012.

Lista de figuras

Página 16, figura 1

Número de puntos de contacto del sistema financiero por cada 100.000 adultos

Página 16, figura 2

Puntos de acceso de la red física a servicios financieros en el mundo de acuerdo con su nivel de desarrollo y tipo de institución financiera

Página 17, figura 3

Ventajas y potencial de la red para la inclusión financiera

Página 19, figura 4

Países miembros que participaron en el estudio

Página 22, figura 5

Tipología de modelos empresariales para la inclusión financiera postal

Página 23, figura 6

Análisis FODA del modelo 0

Página 24, figura 7

Análisis FODA del modelo 1

Página 25, figura 8

Porcentaje de operadores postales que ofrecen remesas internacionales por región

Página 25, figura 9

Correos en asociación con los gobiernos para pagos de estados a personas

Página 27, figura 10

Los Correos en asociación con compañías de seguros

Página 33, figura 11

Análisis FODA para el modelo 3

Página 37, figura 12

Países con cuentas postales

Página 37, figura 13

Análisis FODA del modelo 4

Página 40, figura 14

Análisis FODA del modelo 5

Página 42, figura 15

Escala de la inclusión financiera postal

Página 42, figura 16

Cuadro compensatorio de la inclusión financiera postal

Página 43, figura 17

Modelos empresariales utilizados para la inclusión financiera postal

Página 44, figura 18

Participación de la red postal mundial por región

Página 45, figura 19

Densidad postal por superficie (superficie promedio cubierta por una oficina postal permanente en km²)

Página 45, figura 20

Densidad postal por habitantes (número promedio de habitantes atendidos por una oficina postal permanente)

Página 46, figura 21

Número de oficinas postales en comparación con el número de sucursales bancarias por región y por nivel de ingreso

Página 47, figura 22

Número promedio de oficinas postales en comparación con el número de sucursales bancarias por región y por nivel de ingreso

Página 48, figura 23

Redes de bancos vs. la red postal en el África subsahariana rural, distribución de los puntos de acceso por país

Página 49, figura 24

Porcentaje de oficinas postales conectadas a una red electrónica

Página 49, figura 25

Utilización de la totalidad de la red

Página 49, figura 26

Agentes o suboficinas postales que prestan servicios financieros

Página 51, figura 27

Nivel de alfabetización informática del personal del Correo por nivel de ingreso y por región

Página 52, figura 28

Capacitación en servicios financieros postales

Página 53, figura 29

Frecuencia de la capacitación en servicios financieros postales

Página 53, figura 30

Capacitación contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo por región

Página 54, figura 31

Frecuencia de la capacitación contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo

Página 57, figura 32

Resultados financieros de los operadores postales

Página 58, figura 33

Promedio de efectivo en pequeñas oficinas rurales por región

Página 60, figura 34

Niveles de confianza en los operadores postales en todo el mundo

Página 61, figura 35

Índice de modernización

Página 61, figura 36

Sistemas de gestión de la información para servicios financieros postales

Página 63, figura 37

Niveles de automatización de la gestión de caja

- Página 64, figura 38
Transporte de efectivo por región
- Página 64, figura 39
Tiempo promedio para enviar efectivo a una pequeña oficina postal rural, por región y por nivel de ingreso
- Página 66, figura 40
Porcentaje de oficinas postales con algún tipo de dispositivo de seguridad
- Página 66, figura 41
Programa AML/CFT
- Página 66, figura 42
Funcionario de cumplimiento AML/CFT
- Página 68, figura 43
Situación jurídica
- Página 69, figura 44
¿Quién regula los servicios financieros postales?
- Página 70, figura 45
Percepción de los operadores postales del marco jurídico (su país, ¿tiene directrices bancarias para las agencias?)
- Página 71, figura 46
Percepción del marco jurídico por parte de los operadores postales (¿puede el Correo por ley asociarse a compañías de seguros?)
- Página 74, figura 47
Clasificación mundial según el potencial de inclusión financiera postal (min 0; max 24)
- Página 80, figura 48
Este de Asia y Pacífico. Clasificación según su potencial de inclusión financiera postal
- Página 81, figura 49
Europa Oriental y Asia Central Clasificación regional según su potencial de inclusión financiera postal
- Página 83, figura 50
América Latina y el Caribe Clasificación regional según su potencial de inclusión financiera postal
- Página 85, figura 51
Medio Oriente y norte de Africa Clasificación según su potencial de inclusión financiera postal
- Página 86, figura 52
Sur de Asia Clasificación según su potencial de inclusión financiera postal
- Página 87, figura 53
África subsahariana Clasificación según su potencial de inclusión financiera postal

Lista de recuadros – Estudios de casos

Página 26, estudio de caso 1

La modernización de los pagos estatales hizo que el Correo griego pasara de un modelo de proveedor de efectivo de estado a particulares (modelo 1b) a desarrollar sus propias cuentas de cheques postales (modelo 4a).

Página 28, estudio de caso 2

Dinero móvil: ¿cuál es el papel del Correo? Lecciones de Kenya y del mundo

Página 32, estudio de caso 3

Ventanilla única para servicios bancarios de Pos Indonesia

Página 35, estudio de caso 4

Cuando el cambio de socios se transforma en un problema para la inclusión financiera – el caso de Brasil

Página 38, estudio de caso 5

Modernización sin transformarse en banco – los ahorros postales italianos sin necesidad de licencia

Página 41, estudio de caso 6

Al-Barid Bank, la solución marroquí para prestar servicios bancarios a los pobres en zonas rurales

Página 50, estudio de caso 7

Utilización de la red: utilización de los agentes postales en Brasil para ampliar la cobertura de los servicios financieros

Página 62, estudio de caso 8

Problemas de liquidaciones (Tanzania y Etiopía)

Página 73, estudio de caso 9

Mobipost en Togo