

Metodología para la selección de corresponsales bancarios factibles, aplicando TOPSIS: el caso colombiano y el peruano

Resumen: la corresponsalía bancaria es un canal con el cual es posible aumentar la inclusión financiera en países como Colombia y Perú; sin embargo, para el caso colombiano el modelo de negocio actual no es sostenible, en especial, en los municipios más apartados; por su parte en Perú la corresponsalía es un negocio rentable, empero se ha concentrado en las principales ciudades del país, por lo cual el impacto de inclusión financiera del canal en las zonas rurales es casi inexistente. Los anteriores escenarios son la muestra de que a pesar de los estudios realizados sobre el canal, todavía se requiere de trabajos propositivos y replicables. Para ello, se tomará como punto de partida la taxonomía de los Corresponsales Bancarios (CB), según los niveles de delegación en Brasil, así como la categorización de comercios minoristas en India, teniendo en cuenta sus capacidades y competencias estratégicas. Así las cosas, con el presente estudio se busca definir un método para jerarquizar las alternativas de comercios factibles que pueden constituirse como CB en Colombia y Perú, por medio de la identificación de criterios de selección y la aplicación de la metodología TOPSIS, para de esta forma comprobar la relación existente entre el portafolio de servicios prestado y los niveles de delegación, los segmentos de banca y los tipos de comercios y de clientes, así como la forma en que tales relaciones afectan la factibilidad y el desempeño del canal, en pro del aumento de la inclusión financiera de los países.

Introducción

A nivel mundial existe una preocupación por parte de los gobiernos de aumentar la inclusión financiera de manera integral, permitiendo el acceso y el uso de productos financieros sin condicionante alguno. Sanguinetti (2011) afirmó que en algunos países se han venido desarrollando los servicios conocidos como *banca sin sucursales*, que propenden por el crecimiento del mercado financiero, así como por la inclusión y el acceso de un sinnúmero de habitantes históricamente marginados.

Dentro de la banca sin sucursales se encuentra la corresponsalía bancaria, la cual se ha constituido en un canal alternativo con el que en países como Brasil, India, Perú, Colombia y otros de América Latina ha sido posible ofrecer transacciones financieras con menores costos de instalación y operación; en comparación con los incurridos en las oficinas o los cajeros automáticos, proporcionando así servicios bancarios a familias de bajos ingresos (Ivatury & Mas, 2008).

Así pues, según Lauer, Dias, y Tarazi (2011) un CB es definido como:

...cualquier tercero que actúa en nombre de un banco (u otro mandante), ya sea conforme a lo establecido en un contrato de agencia, de servicios o un acuerdo similar. En la mayoría de los países, el mandante es responsable ante la ley por los actos de sus mandatarios (p. 1)

Sin embargo y a pesar de la importancia de los CB para el aumento de la cobertura y la inclusión, es posible evidenciar barreras en la implementación del canal (Federación Latinoamericana de Bancos [Felaban], 2010). Por ejemplo, en el caso colombiano, aún con la amplia cobertura representada por los 42,722 CB, la presencia física en el 99 % de los municipios y el indicador de 7.6 CB por cada 10,000 habitantes a septiembre de 2013 (Banca de las Oportunidades, 2013); se observaron deficiencias en la operación y el nivel transaccional en algunas regiones donde se implementó la corresponsalía bancaria (Marulanda Consultores, 2013).

Asimismo, en Perú aunque el canal de CB se ha posicionado como un negocio con alta transaccionalidad; éste se ha concentrado en las principales ciudades del país “A junio de 2013, la zona de Lima Metropolitana y el Callao representó el 54.04% del total nacional, con 10,028 cajeros corresponsales” (Asbanc, 2013, p. 2). Por ende, se requiere proponer un método para definir el portafolio de servicios óptimo y el modelo de negocio que redunde en la masificación del canal, apuntando al aumento de la sostenibilidad de la cobertura y la inclusión de la población que habita en las regiones rurales más apartadas del territorio peruano.

En tal sentido, posterior al diagnóstico del estado del canal en ambos países, con la presente investigación se espera comprobar, que el portafolio de servicios delegado a los CB afecta el desempeño del negocio de corresponsalía bancaria en Colombia y Perú; y en la medida en que dicho portafolio sea más específico aumentarán o se mantendrán los niveles de factibilidad para el canal en ambos países. Para así dar respuesta a la pregunta: ¿hasta qué punto el portafolio de servicios delegado a los corresponsales bancarios influye en el desempeño y la factibilidad de éstos? Si es así, ¿cuál es el portafolio de servicios adecuado para mejorar el desempeño? Con este fin se aplicarán una taxonomía - para la clasificación -, un *cluster analysis* de comercios -para identificar grupos de comercios -, un *cluster analysis* de productos - para el estudio de cada grupo obtenido -, un *discriminant analysis* - para la validación de datos - y un TOPSIS - para jerarquizar las alternativas factibles de los futuros CB -.

Finalmente, se espera proporcionar al sector público y al privado un documento que permitirá evidenciar el desarrollo del canal, el modelo de negocio óptimo y su impacto sobre la inclusión financiera en ambas naciones, por lo que esta investigación se constituirá en un aporte significativo al conocimiento, al identificar el método con el que, tanto los países objeto de estudio como los que estén empezando con este tipo de iniciativas pueden promover el negocio

de manera sostenible, cumpliendo con la finalidad de cobertura e inclusión financiera en las diferentes regiones de los países.

Revisión de literatura

Estado del negocio de CB

Brasil es pionero en la implementación del canal (Felaban, 2010), siendo uno de los primeros países en expedir normatividad para la configuración y el funcionamiento del negocio (Mas & Siedek, 2008). Así mismo, cuenta con la red de CB más grande del mundo (Lauer *et al.*, 2011). Razón por la cual se tendrá en cuenta como el punto de partida para el desarrollo académico aquí propuesto.

Así, en el trabajo realizado por Jayo (2010), por medio de una revisión de literatura, la aplicación de entrevistas, la caracterización y la construcción taxonómica, confirmó la existencia de múltiples actores más relevantes para la implementación de los CB en Brasil, por lo cual resaltó que cada uno de éstos tienen intereses diferentes sobre la implementación y sus ventajas, lo que puede llevar a divergencias riesgosas para el desarrollo de la corresponsalía.

Posteriormente, Jayo, Diniz, Zambaldi, y Christopoulos (2011) proporcionaron una investigación en la que ampliaron el estudio del estado del canal de corresponsalía bancaria en Brasil. Donde argumentaron que este canal integra varios tipos de organizaciones como bancos, minoristas y otras redes asociadas; no obstante, como ellos mismos lo reconocieron la investigación presenta brechas significativas en cuanto a los procesos de integración de redes y su relación con las características de los servicios ofrecidos por medio del canal.

Ahora bien, en cuanto al caso colombiano es pertinente mencionar el trabajo de Marulanda Consultores (2013), quien analizó la evolución y el desarrollo del canal en el país, resaltando la puesta en marcha del Decreto 2233 de julio de 2006, como el punto de partida jurídico con el que el Gobierno de Colombia alcanzó el objetivo de cobertura financiera, ya que para 2012 el 99 % de los municipios del total nacional tenían acceso a servicios financieros, haciendo uso de la corresponsalía bancaria.

Para lograrlo, el Gobierno diseñó incentivos y transferencias, ya que se otorgaron subsidios a la oferta del servicio, puesto que a los bancos que desarrollaron el canal obtuvieron garantía de un mínimo de transacciones por parte del Estado. Asimismo, las transferencias de los subsidios de Familias en Acción (FA)¹ fueron un dinamizador del canal “La realidad política y

¹ Familias en Acción es una política de subsidios a las familias de menores recursos en Colombia.

las circunstancias de ampliación del programa de FA demandaban sin embargo acelerar la extensión de esa red” (Marulanda Consultores, 2013, p. 6); no obstante, al mediano y al largo plazo tales prácticas iban en contra de las dinámicas naturales del mercado, así como de la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Ahora bien, en Perú desde el 2005 la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS) emitió la normativa que permitió la apertura de CB; un nuevo canal de atención que cobró una importancia cada vez mayor dentro del abanico de posibilidades que tienen los usuarios para realizar transacciones financieras (Asbanc, 2013). Según, Asbanc (2012; 2013) la evolución del canal de corresponsalía bancaria y la participación que tiene en el mercado financiero de ese país es evidente.

el número de transacciones monetarias por canal de atención de bancos y financieras a diciembre 2012, aquellas realizadas a través de cajeros corresponsales² representaron el 17.56% del total, más del triple de lo reportado en 2007, de sólo 5.2%. (Asbanc, 2013, p. 1)

Empero, existe una brecha en la investigación de los CB en Perú, puesto que la mayoría de documentos hallados pertenecen a instituciones reguladoras de ese país y sólo observan variables como cobertura, cantidad de transacciones y de monto movilizado (Asbanc 2013, Asbanc 2012; Ramírez, 2012). Por lo que estudios sobre la evolución del canal de manera detallada y con un enfoque propositivo, especialmente para el aumento de la cobertura en las regiones periféricas del país, aún son escasos (Mas & Siedek, 2008; Mas, 2008).

Tipo de Delegación

En el documento de Jayo *et al.* (2011) se identificaron tres modelos de delegación existentes en la corresponsalía bancaria de Brasil, a saber: (a) *la delegación total*, donde las actividades técnico - logísticas y las de negocio son tercerizadas por parte del banco; (b) *la delegación parcial*, en la que los bancos asumen los procesos de negocio, pero las actividades técnicas y logísticas son tercerizadas y (c) *la no delegación*, en ésta tanto las actividades del negocio como las técnicas y las logísticas son asumidas por el banco, sin ningún nivel de tercerización.

En tal sentido, tal taxonomía representa un aporte significativo para la comprensión y el abordaje académico del canal en Brasil y otros países de la región, tal y como se desarrolla en la presente disertación. Sin embargo, el hecho de que los autores no profundizaron en el análisis de

² El nombre con el que se conoce a los corresponsales en Perú es el de cajeros corresponsales.

la delegación parcial, se configura como una limitación del estudio, pues aunque en Brasil tal tipo de delegación no era relevante para comprender la lógica de los CB en el contexto temporal de ese trabajo (debido a su escasa participación); para el 2014, en Colombia y Perú, esta brecha dificulta la comprensión completa del negocio (Jayo *et al.*, 2011).

A lo anterior se suma que Jayo *et al.* (2011) analizaron los productos con respecto al banco y al modelo de delegación del minorista; no obstante, no tuvieron en cuenta el origen de tales transacciones al interior del banco ni el segmento de banca ni el tipo de usuario o cliente al que pertenecían, lo que impide relacionar dichas variables con respecto al tipo de delegación más adecuado para ofrecer los diferentes productos y servicios en cada CB de manera particular.

Productos y comercios de la corresponsalía bancaria

Inicialmente se identifican los tres dinamizadores que permitieron que la corresponsalía alcanzará mayores cuotas de éxito en Brasil. El primero fue el de recaudo de facturas de servicios públicos, establecidas en zonas con poca presencia de oficinas. El segundo fue el programa de transferencias y subsidios del Gobierno Federal, en el que por medio del canal se hicieron las entregas de dineros de ayudas sociales a un costo más bajo que lo canales tradicionales. Por su parte, el tercero fue la necesidad de disminuir el tráfico en las sucursales bancarias tradicionales, como resultado del aumento en el uso de los servicios financieros (Jayo *et al.*, 2011).

Ahora bien, con relación a los productos ofrecidos en Colombia es posible afirmar que los dinamizadores en este país tienen cierta similitud con los de Brasil, puesto que por una parte el pago de subsidios y transferencias por parte del Gobierno, se constituyó como una razón de crecimiento relevante (Marulanda Consultores, 2013), “...entre junio y diciembre desde el 2008 en adelante. El mayor porcentaje de transacciones realizadas en esas fechas son recaudos y de manera creciente también, retiros de cuenta de ahorro, en su mayoría vinculados al pago de FA” (Marulanda Consultores, 2013, p. 26).

El segundo dinamizador fue el recaudo de servicios públicos y el tercero fueron “otros tipos de transacciones” “Los CNB³ también realizan operaciones de depósito en cuenta de ahorro o corriente que representan alrededor de un 10% del total de transacciones” (Marulanda Consultores, 2013, p. 26).

³ En Colombia inicialmente se empleaba la denominación de corresponsal no bancario, pero actualmente éstos se conocen como corresponsales bancarios.

Finalmente, con respecto a Perú y según Garrido, García, y Morales (2011) el portafolio de servicios de los CB peruanos es: (a) cobro de líneas de crédito asociadas a tarjetas, (b) retiros, (c) transferencias, (d) depósitos en efectivo, (e) pago de servicios y (f) otros servicios con previa autorización de la SBS, empero la distribución de los CB en Perú se caracteriza por estar próxima a la zona de influencia de las oficinas bancarias, además que, en general, el 50 % de los CB se centran en la región de la capital Lima. “Ello lleva a pensar que para los bancos [...] prime el uso de los corresponsales para facilitar la descongestión de oficinas [...] en vez de promover la inclusión financiera” (Alliance for Financial Inclusion [AFI], 2011, p. 16). Con base en esto, es posible afirmar que la disminución del tráfico en los canales tradicionales se constituye como un dinamizador del canal en ese país.

Así las cosas, a pesar de las similitudes de algunos de los dinamizadores del canal entre Brasil, Colombia y Perú, existe una serie de particularidades y asimetrías, tales como porcentajes de participación y otros tipos de productos ofrecidos por medio del canal en cada uno de los casos. Por ende, es necesario realizar una investigación en la que se tengan en cuenta dichas diferencias para desarrollar un diagnóstico desde la realidad propia de cada país.

Estudios sobre los comercios

Ramakrishnan (2010) realizó una clasificación de los comercios minoristas informales en India, basándose en la competitividad, entendida como las estrategias empleadas por los pequeños minoristas para hacer frente al incremento de las tiendas de cadena o comercios organizados y la amenaza a sus negocios. Es de señalar que Ramakrishnan (2010) entendió por minorista informal a: tiendas de pequeño tamaño, menor a 47 m², con venta generalmente de víveres, del sector privado, atendidos por sus propietarios, con pocos empleos extra y con una oferta limitada de productos (Ramakrishnan, 2010).

En tal sentido, el autor desarrolló una diferenciación basada en una serie de estrategias de los comercios, a saber: (a) las estrategias de operación, con variables que afectan directamente el funcionamiento del negocio, algunas con respecto a la tecnología, precio, promoción, producto y servicio y (b) las estrategias de negocios, relacionadas con el posicionamiento del negocio en el mercado, donde se identificaron: liderazgo en costos, lo cual busca alcanzar bajos costos de venta sin sacrificar calidad y servicio; y diferenciación de productos ofrecidos y estrategia de enfoque, basada en apuntar a un segmento de mercado definido.

A pesar de ello, es de señalar que Ramakrishnan (2010) no logró medir el desempeño de

los negocios de manera exacta, ante la reticencia de los administradores para otorgar información financiera. Por lo que el autor comparó el desempeño relativo de la tienda con el de otras tiendas locales. Lo anterior se configura como una brecha en la investigación de Ramakrishnan (2010), por ende, para el presente trabajo, se espera analizar la información financiera y transaccional de los comercios minoristas de Colombia y Perú.

Aún así, el estudio de Ramakrishnan (2010) es un antecedente relevante para el diseño y la diferenciación taxonómica de los minoristas en un caso concreto, lo que es de aporte para identificar las diferencias en el comportamiento estratégico competitivos de los comerciantes al por menor en India. No obstante, para el caso colombiano y el peruano se requiere identificar las categorías de la clasificación de los comercios que permitan agruparlos por *clusters*, lo anterior aplicado al contexto de los minoristas de ambos países, ya que sus realidades son diferentes a las de India o las de Brasil. Por ende, se ajustará tal estudio a los comercios colombianos y peruanos, con un método en el cual se tengan en cuenta las variables particulares que afectan el negocio en cada uno de los dos países Ramakrishnan (2010).

Así pues, adicional a la caracterización de comercios realizada por Ramakrishnan (2010), se encuentra el trabajo de Eggers y Kaplan (2013) en el que las capacidades de los administradores o las personas que ofrecen los servicios son fundamentales para mejorar los resultados de las tiendas. Las que, según éstos, son alcanzadas o se mejoran dependiendo del nivel cognitivo de dichos agentes. Tal interpretación propone que la habilidad de los administradores para comprender y entender los procesos de su comercio permite desarrollar mayores capacidades en pro de la actividad comercial (Eggers & Kaplan). Así, al llevar a cabo tales procesos y comprender la dinámica de los mismos, es probable aumentar la relación entre las capacidades de los administradores y los resultados del comercio.

Asociado a lo anterior, Eggers y Kaplan (2013) identificaron otro componente de importancia para mejorar la actividad del negocio, se hace mención aquí de la experiencia, puesto que es por medio de ésta que se adquieren nuevas capacidades y recursos de los gerentes, lo que afecta positivamente los resultados del establecimiento. Con lo anterior como base, se espera emplear la variable capacidades de los administradores como un aspecto de importancia para alcanzar los objetivos propuestos, ya que la relación de ésta con el modelo de delegación, el portafolio de servicios, el segmento de banca a la que pertenece y el tipo de cliente que hace uso del canal es de importancia para la comprensión del negocio de correspondencia bancaria en

ambos países objeto de estudio.

Finalmente, se encuentra el trabajo realizado por Kuo, Chi, y Kao en 1999, en el que usando una jerarquización de las mejores alternativas factibles seleccionaron la localización del comercio, lo anterior como un factor de importancia para alcanzar el éxito del establecimiento. Por ende, el análisis del punto donde se ubicará el local comercial, se convierte en una herramienta para predecir los costos y los resultados de la actividad económica que se llevará a cabo (Kuo *et al.*, 1999).

Con esto, los autores desarrollaron una clasificación y jerarquización de los puntos de la cadena de tiendas 7-ELEVEN, de la ciudad de Kaohsiung en Taiwán, haciendo uso de un método multicriterio, con el objeto mismo de determinar las tiendas mejor ubicadas. Ahora bien, los factores que se tomaron para realizar la jerarquización y la diferenciación entre las sucursales fueron: (a) características de la población, (b) atracción, (c) características de la tienda, (d) competencia, (e) disponibilidad, (f) conveniencia y (g) estabilidad económica (Kuo *et al.*, 1999).

Así las cosas, este modelo de evaluación será utilizado para efectos de la identificación de los puntos de CB factibles en Colombia y Perú, puesto que como se mencionó, los autores dieron relevancia a la variable ubicación del comercio; la cual, también, se espera implementar en el presente estudio, pero haciendo uso de un mayor número de variables, tales como: las capacidades de los administradores de los comercios, el portafolio de servicios que se ofrece, el segmento de banca, el tipo de delegación y el tipo de usuario y de cliente. Por consiguiente, y teniendo en cuenta la revisión de la literatura anteriormente expuesta, es posible continuar con la discusión de la propuesta de investigación.

Discusión de la propuesta

Planteamiento del problema

El Gobierno colombiano desarrolló una política pública que incentivaba a las instituciones financieras, por medio de subsidios, a invertir en la apertura de nuevos puntos de CB, en pro del aumento de la cobertura y la expansión financiera en el país. Lo anterior fue conveniente en momentos iniciales del proceso; sin embargo, dichas ayudas se convirtieron en variables adversas para el desarrollo natural del mercado, al inhibir el diseño de una oferta de valor atractiva para los habitantes de regiones apartadas (Marulanda Consultores, 2013).

Lo anterior se manifiesta en la dependencia de FA, equivalente a un 20 % y un 60 % del total de las transacciones realizadas por CB, lo que evidenció el escaso dinamismo que éste

presentaba (Marulanda Consultores, 2013). Lo anterior generó que “Los subsidios decrecientes no fueron suficientes para que el banco desarrollará una oferta de valor interesante para los habitantes de estas regiones que redundará a su vez en un mayor uso del canal” (Marulanda Consultores, 2013, p. 30). De esta forma, es de reiterar que “Los corresponsales son un canal de bajo costo pero aun así, no ofrecen una solución sostenible en comunidades muy pequeñas bajo el modelo desarrollado en Colombia” (Marulanda Consultores, 2013, p. 30).

En Perú la corresponsalía bancaria inició bajo una lógica de mercado, implementada por los principales bancos, con el fin de descongestionar las sucursales, lo que llevó a la concentración de los CB en áreas urbanas “La concentración de agentes en las zonas metropolitanas refleja el uso estratégico de este modelo por parte de los bancos. Los agentes se usan principalmente para descongestionar las sucursales, pues permiten eliminar la costosa infraestructura de las sucursales” (SBS & Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre [CGAP], 2010, p. 24). Esto ha ocasionado que la implementación de CB en zonas rurales, aún requiera de trabajos en los que se identifique el método para definir el portafolio de servicios y el modelo de negocio óptimo, que haga factible la apertura de futuros CB. Frente a esto a continuación se expone el propósito del presente trabajo.

Propósito del estudio

Identificar el método que permite jerarquizar las alternativas de comercios factibles para convertirse en CB, tanto en Colombia como en Perú, utilizando criterios de selección estandarizados, para definir el tipo de delegación y el portafolio de servicios adecuado, que maximice el rendimiento de éstos. Con ello se busca analizar la relación existente entre el desempeño del canal y el portafolio de servicios, y cómo este último se ve afectado por el nivel de delegación definido para prestar el servicio en el CB, según las capacidades y las competencias de los comercios, en aras de garantizar la factibilidad del canal.

Adicionalmente, se busca cerrar las brechas de literatura en ambos países, puesto que los estudios que sirven como antecedentes al presente trabajo fueron realizados en otras naciones (Jayo *et al.*, 2011; Ramakrishnan, 2010), por lo cual es necesario ajustar dichos aportes a las realidades de los países a estudiar. En tal sentido, partiendo de la experiencia de Brasil e India, se pretende proponer un método para definir el modelo de negocio y el portafolio de servicios que haga factible la masificación del canal por todo el territorio, para el caso peruano, y la dinamización del canal para el colombiano. En tal sentido, este trabajo se configura como un

aporte al conocimiento, ya que éste podrá ser replicado en demás naciones que busquen promover el canal de corresponsalía de manera sostenible y cumpliendo con el objetivo de aumentar la inclusión social y financiera.

Relevancia del estudio

Las realidades de la corresponsalía bancaria en cada uno de los países objeto de estudio son complementarias, por lo que las fortalezas del canal en un país son las deficiencias en otro. En tal sentido interrelacionar las realidades, tanto de Colombia y Perú como de Brasil, por ser país pionero, facilitará la proposición de soluciones efectivas en pro del crecimiento sostenible del negocio de CB en la región.

Así pues, en Colombia el canal goza de altos niveles de cobertura, empero se evidencia la ausencia de un modelo de negocio dinámico que permita la viabilidad del mismo (Marulanda Consultores, 2013). Por su parte, en Perú el canal nació como iniciativa de los bancos, alcanzando un negocio viable en las principales urbes; no obstante, carece de la capilaridad, tal y como se evidencia en el caso colombiano. Por ende, con esta investigación se espera obtener un método para definir el modelo de negocio sostenible y aplicable a los dos países objeto de estudio, teniendo en cuenta la particularidad de cada uno de éstos; adicional al análisis del caso brasileño, donde se evidenciaron dinamizadores, que se asocian al desarrollo del canal en ambos países.

Adicionalmente, Ivatury y Mas (2008) afirmaron que para los bancos es costoso implementar y mantener esta actividad en cualquier país, cuando la cantidad y los montos de operaciones son bajos. Con la misma lógica, Marulanda Consultores (2013) concluyeron que es evidente la necesidad de definir un modelo de negocio, en el que sea posible diseñar un portafolio de servicios atractivo para la población de menores ingresos en Colombia y aumentar así la transaccionalidad hasta volúmenes adecuados que dinamicen el canal, en el que se tengan en cuenta las características de los productos que podrían ser demandados por algunos de los agregados poblacionales más pobres (Marulanda Consultores, 2013).

Por tal motivo, se debe estudiar la realidad y evaluar las perspectivas de este modelo, ya que de lo contrario la expansión de la corresponsalía bancaria estaría amenazada por la ausencia de un portafolio de servicios óptimo. Así, es necesario estandarizar los criterios de selección para los comercios candidatos a ser CB, buscando que éstos alcancen el volumen y el monto de transacciones que les permita obtener un dinamismo adecuado, lo que reduzca su dependencia a

las transferencias y los subsidios gubernamentales (Marulanda Consultores, 2013).

A lo anterior se suma, la importancia de cerrar las brechas investigativas, con el fin de disminuir la incertidumbre para el desarrollo del modelo en Colombia y Perú, pues al existir mayor conocimiento de las características del canal, como el que se espera proporcionar con el presente documento, los reguladores y los redactores de políticas públicas podrían reglamentar el negocio de mejor manera, para que éste tenga mayor impacto y amplíe la cobertura de los servicios ofrecidos a los segmentos más pobres. Los bancos podrían identificar las prácticas de integración que más se ajusten a la estrategia de servicios, que se pueden distribuir por medio del canal de CB o incluso identificar las posibilidades de delegar totalmente algunas actividades y ejecutar directamente otras. Los operadores postales podrán comprender las oportunidades para complementar su portafolio e innovar con productos y servicios alineados con su nivel de competencias y capacidades. Finalmente, es de señalar que tras el desarrollo sostenible de los CB, es posible ofrecer y desarrollar otros canales asociados como la banca móvil, que también son de impacto positivo para la inclusión financiera.

Así las cosas, este estudio es de aporte académico, ya que como se ha evidenciado hasta el momento y a pesar de los desarrollos investigativos de autores como (Jayo *et al.*, 2011; Jayo, Diniz, Zambaldi, Morano, Gonzalez, 2012), la corresponsalía bancaria aún presenta barreras en la implementación y desarrollo del negocio, por lo cual se requiere de trabajos propositivos y replicables, tanto en el tiempo como en otras latitudes; para de esta forma, evitar que tales naciones caigan en las mismas dificultades, que han sufrido los países pioneros.

Marco teórico

La teoría descriptiva aporta en el proceso de diseño de la taxonomía y la clasificación de los CB en Colombia y Perú, puesto que con el uso de ésta será posible conceptualizar y caracterizar el fenómeno a analizar (Gregor, 2006), así como ampliar el conocimiento sobre los CB en ambos países objeto de estudio, partiendo de la experiencia adquirida en investigaciones similares realizados por Jayo *et al.* (2011; 2012) en el caso brasileño.

Por su parte, haciendo uso de *la teoría de los costos transaccionales* en conjunto con la teoría descriptiva, es posible explorar y describir cómo se producen los procesos de integración de redes de CB y cómo las formas alternativas de integración de la red se relacionan con el grupo de servicios ofrecidos por medio de éstos.

Adicionalmente, *la teoría de la agencia* especifica los mecanismos con los que se reduce

la pérdida de valor para los actores implicados (Eisenhardt, 1989), lo que es útil para resolver los problemas que se pueden presentar en el marco de los contratos entre las partes, ya que éstas tienen objetivos diferentes y la aversión al riesgo no es equilibrada, lo que conlleva a tomar diferentes decisiones (Eisenhardt, 1989). Lo anterior es de relevancia para comprender la interrelación entre los actores del negocio de la corresponsalía bancaria, puesto que cada uno posee intereses distintos al participar en el uso y el desarrollo del canal.

Asimismo, se tendrá en cuenta la Toma de Decisiones con Criterios Múltiples (MCDM), en la que los tomadores de decisiones deben lidiar con problemas que involucran criterios múltiples, normalmente conflictivos, y que a partir de éstos deben hacer una elección final para resolver el problema. Tales criterios mutuamente excluyentes pueden ser, tanto atributos Toma de Decisiones con Atributos Múltiples (MADM) como Toma de Decisiones con Atributos Múltiples (MODM). Sobre los primeros, se afirma que el problema de MADM presenta como características un conjunto de alternativas finitas, atributos múltiples y relevantes para el problema de decisión, unidades medibles, ponderaciones para cada atributo en la decisión final y una matriz de decisiones en la cual sea posible comparar el desempeño relativo de cada alternativa ante los criterios seleccionados (Yoon & Hwang, 1995).

Ahora bien, una de las técnicas más empleadas para resolver problemas de MADM es la *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution* [Técnica para el Ordenamiento de Preferencias según la Similitud a la Solución Ideal] (TOPSIS), la cual consiste en una metodología que permite resolver problemas de selección y asignación a partir de unos criterios dados, buscando comparar múltiples alternativas factibles mediante la identificación de las ponderaciones, la normalización de las puntuaciones para cada criterio y el cálculo de la distancia geométrica entre cada alternativa y la alternativa ideal (solución ideal), esta última compuesta por las mejores puntuaciones de dichos criterios (Hwang & Yoon, 1981).

En tal sentido, Yoon y Hwang (1995) definieron una solución ideal como una colección de los niveles ideales en todos los atributos considerados. Sin embargo, tal solución es generalmente inalcanzable o no factible. Entonces, para estar tan cerca como sea posible a una solución ideal es necesaria la razón de la elección humana, es decir, dado que el ideal depende de los límites y las restricciones en la economía y la tecnología, se utiliza como referencia un ideal creado a partir de los mejores valores observados para los atributos analizados, en lugar de utilizar un proceso de decisión normativo que llevaría a la elección de una solución ideal no

factible.

Igualmente, así como existe una alternativa ideal es necesario tener en cuenta una alternativa ideal negativa, la cual combina los peores valores que cada criterio puede tomar dadas estas limitaciones. Así, el TOPSIS analiza únicamente estas alternativas factibles, ignorando de tajo aquellas alternativas idealizadas que no pueden ser observadas o implementadas en la realidad, y tomando en cuenta las distancias, tanto con los mejores como con los peores valores para cada uno de sus criterios al momento de realizar el análisis y la jerarquización de estas opciones. Esto la convierte en la técnica adecuada para el desarrollo del presente trabajo, dada su capacidad de jerarquizar y seleccionar alternativas factibles a partir de unos criterios dados. Por último, en el siguiente apartado se describe y propone el método que se realizará para alcanzar los objetivos propuestos.

Metodología

La investigación es de carácter cuantitativo y consta de cuatro etapas. En la primera, se llevará a cabo una taxonomía para caracterizar cada uno de los modelos de delegación de la corresponsalía bancaria - delegación total, delegación parcial y sin delegación - (Jayo *et al.*, 2011) en Colombia y Perú. Para ello se observarán variables como: ubicación, tamaño, nivel de delegación y sector de la institución contratante (público o privado), así como los siguientes criterios adicionales a las variables empleadas por Jayo *et al.* (2011): (a) el segmento de banca que demande el servicio - *aditiva*, la cual tiene como objetivo atender a la población que hace uso frecuente de los servicios financieros; *transformacional*, que busca mejorar la calidad y el acceso de personas que hacen uso parcial o esporádico de los servicios financieros (Felaban, 2012); y *otros servicios*, productos netamente de recaudo y pago de facturas (Accion, 2011) - y (b) el tipo de cliente - *bancarizados*, quienes ya poseen y hacen uso de varios productos financieros; *parcialmente atendidos*, los cuales tienen un sólo producto y es el único contacto entre dicha población y el sistema; y *el usuario*, cualquier cliente bancarizado, parcialmente atendido o desbancarizado, que demande servicios de recaudo y pago, para el caso de los dos primeros por fuera de la red de la institución a la que está vinculado -.

Ahora bien, la información para el desarrollo de la taxonomía se obtendrá a partir de encuestas semiestructuradas aplicadas a expertos y actores participantes del canal de corresponsalía. Con base en esto se llevará a cabo una descripción del canal en Colombia y Perú, teniendo en cuenta todos los demás criterios ya mencionados. En paralelo a esta taxonomía, se

desarrollará un *cluster analysis* para la clasificación de los tipos de negocio según sus estrategias comerciales y de operación, con este fin se empleará una muestra aleatoria estratificada, siguiendo la metodología de Ramakrishnan (2010) en India y su análisis sobre los comercios minoristas.

Como segunda etapa, se realizará un *cluster analysis* de productos, sobre una muestra de conveniencia de carácter cualitativo. En éste se analizará la relación entre el portafolio de productos y servicios con el nivel de delegación de los CB, partiendo del estudio de Jayo *et al.* (2011). Con lo anterior se espera comprender el funcionamiento del canal en Colombia y Perú. La tercera etapa se basará en la aplicación de un *discriminant analysis* sobre los tipos de delegación analizados en la taxonomía y el *cluster analysis* de productos, con el fin de validar los resultados obtenidos en este último. De esta etapa se espera obtener la confirmación de la relación entre los tipos de delegación y el portafolio de productos y servicios, así como la posibilidad de revisar los cambios a futuro de la misma.

Por último, para la cuarta etapa se hará uso del método TOPSIS, desarrollado por Huang y Yoon (1981), con el cual se obtendrá la selección óptima de CB y la adecuada asignación de productos, como resultado de la jerarquización del conjunto de alternativas factibles. En este punto los pasos a seguir son: (a) la determinación de los criterios de selección, (b) la identificación de las soluciones ideales positivas y negativas, (c) la diferenciación entre las distintas soluciones y (d) la determinación de la solución más cercana a la solución ideal positiva y más alejada de la solución ideal negativa (Bezhadian, Khanmohammadi, Morteza, & Joshua, 2012). Los criterios para el desarrollo del TOPSIS serán los atributos de los comercios, tales como: el tipo de delegación, el portafolio de servicios, los ítems relacionados con transporte, los recursos humanos y tecnológicos, la seguridad y la ubicación. Una vez tomada esta información, se definirán las soluciones ideales y se procederá a jerarquizar las alternativas factibles.

Finalmente, vale la pena mencionar las características del muestreo del presente trabajo. Para el desarrollo de la taxonomía se entrevistarán expertos y directivos pertenecientes a bancos, gestores de red, Gobierno, telecomunicaciones, empresas de logística de efectivo, redes transaccionales no financieras y de bajo valor. Por otro lado, el *cluster* de comercios será desarrollado sobre una muestra aleatoria estratificada de pequeños comercios; mientras que el *cluster* de productos será ejecutado sobre una muestra de conveniencia compuesta por corresponsales bancarios. Tanto para el *discriminant analysis* como para el TOPSIS se empleará

una muestra aleatoria de CB. Finalmente, para todas estas etapas, el tamaño de la muestra será de 267 puntos en Bogotá y 274 en Lima, dada la delimitación del trabajo en zonas urbanas de ambos países.

Discusión y conclusiones

Es posible afirmar que existe una problemática latinoamericana en términos de asimetrías del servicio y el común denominador de la regulación tiene factores transversales que invitan al estudio de soluciones regionales, llegando a evidenciar que los CB tienen como dinamizador común, la necesidad del sector financiero de ampliar los puntos de contacto para los clientes y los usuarios a costos moderados y ajustados a un mercado que se caracteriza por atender altos niveles consolidados de transacciones de bajo monto, pero teniendo en cuenta el desagregado de cada comercio, donde se encuentra con la problemática del modelo actual, que corresponde a las múltiples locaciones que presentan niveles transaccionales muy por debajo de la media de Colombia y Perú.

Ahora bien, los bancos en Colombia y Perú iniciaron la operación de corresponsales bajo el modelo sin delegación, ocasionando que el crecimiento en puntos de contacto se viera estancado; por lo que empezaron a delegar en terceros algunas funciones de la operación. De esta forma, la delegación parcial es el modelo que más se evidencia entre las entidades financieras de ambos países.

Así las cosas, se requiere de una metodología para definir el modelo de negocio adecuado para la corresponsalía bancaria, el cual debe partir de entender la estrategia y la estructura operacional de los comerciantes que brindan el servicio, donde se parta de que el cliente interno, como el segmento originador de las transacciones, tiene necesidades insatisfechas, sujetas a estudio a partir de ser agrupadas y asociadas con los distintos esquemas de delegación. Lo que a su vez genere una agenda de investigación a futuro, que atienda a los cambios del canal (Mas, 2008), configurándose como referente para realizar nuevos estudios sobre CB en ambos países objeto de análisis, así como la posibilidad de ser replicado en otras naciones de la región con legislación similar. Por último vale la pena mencionar que el presente trabajo está terminado en sus tres primeros capítulos, por lo que se espera la evolución de los resultados a medida que se desarrolle el estudio de campo y la data primaria.

Referencias

- Accion. (2011). *Manual genérico de implementación de Corresponsal No Bancario CNB*. Recuperado de <http://www.accioninternational.org/document.doc?id=1021>.
- Alliance for Financial Inclusion (AFI) (2011). *Servicios financieros móviles para instituciones microfinancieras en Perú*. Recuperado de http://www.fundacionafi.org/afi/libre/PDFS/FundacionAfi/SFM_PERU_ASOMIF.pdf.
- Asbanc. (2013, 24 de Agosto). *Número de agentes bancarios se elevó en más de 65% en un año y ya son más de 18,500* [Informe de prensa]. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/CAJEROS_CORRESPONSALES_Junio_2013_20130822112951709.pdf
- Asbanc. (2012, 04 de Mayo). *La banca móvil en el Perú, un canal moderno de atención en beneficio de más ciudadanos*. [Informe de prensa]. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA36_20121016024837432.pdf
- Banca de las Oportunidades. (2013). *Cobertura fiscal del sistema financiero*. Recuperado de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>.
- Behzadian, M., Khanmohammadi, O., Yazdani, M., & Ignatius, J. (2012). A state-of the-art survey of TOPSIS applications, *Expert Systems With Applications*. 39(1):13051-13069.
- Eggers, J., & Kaplan, S. (2013). Cognition & Capabilities: A Multi-Level Perspective. *Academy of Management Annals*, Forthcoming. *Rotman School of Management Working Paper* No. 2218390. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2218390
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academic of Management Review*. 14(1): 57-74.
- Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban). (2012, Septiembre). *Servicios financieros móviles*. Recuperado de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Servicios%20Financieros%20Moviles%20-%20Rodolfo%20Gasparri.pdf.
- Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban). (2010, Junio). *Informe corresponsales no bancarios, un esquema que ha llegado a América Latina para quedarse*. Recuperado de

<http://www.empresaexterior.com/politica-economica/noticias/34970-felaban-corresponsales-no-bancarios-un-esquema-que-ha-llegado-a-america-latina-para-quedarse.html>

- Garrido, C., García, G., & Morales, R. (2011). Los esquemas de corresponsalía bancaria en México: ¿solución al problema de acceso a servicios financieros? *Análisis Económico*, 16(61): 117-137.
- Gregor, S. (2006) The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, 30(3): 611-624.
- Ivatury, G., & Mas, I. (2008). Las primeras experiencias con la banca sin sucursales. *CGAP Focus Notes*, 46. Recuperado de <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-The-Early-Experience-with-Branchless-Banking-Apr-2008-Spanish.pdf>
- Huang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Methods and Applications*, Springer, Berlin Heidelberg.
- Jayo, M., Diniz, H., Zambaldi, F., Morano, R., Gonzalez, L. (2012). Network integration of branchless banking services and financial inclusion: the Brazilian case.
- Jayo, M., Diniz, H., Zambaldi, F., & Christopoulos, T. (2011). Groups of services delivered by Brazilian branchless banking and respective network integration models. *Electronic Commerce Research and Applications*. Journal Elsevier, 11(5): 504-517.
- Jayo, M. (2010). *Correspondentes Bancários como Canal de Distribuição de Serviços Financeiros: Taxonomia, Histórico, Limites e Potencialidades dos Modelos de Gestão de Redes* (Tesis Doctoral, Fundación Getúlio Vargas). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8108/71060100670.pdf>
- Kuo, R.J., Chi, S.C., y Kao, S.S. (1999). A Decision Support System for Locating Convenience Store through Fuzzy AHP. *Computers & Industrial Engineering*. 37:323-326.
- Lauer, K., Dias, D., & Tarazi, M. (2011, Diciembre). Agentes bancarios: Gestión, mitigación y supervisión de riesgos. *CGAP Focus Notes*, 75. Recuperado de <http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Bank-Agents-Risk-Management-Mitigation-and-Supervision-Dec-2011-Spanish.pdf>.
- Mas. (2008). Posibilidad de hacer (pequeños) depósitos y pagos en cualquier lugar. Obtenido de <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-The-Early-Experience-with-Branchless-Banking-Apr-2008-Spanish.pdf>.
- Mas, I., & Siedek, H. (2008, Mayo) Servicios bancarios a través de redes de establecimientos.

- Recuperado de <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Banking-Through-Networks-of-Retail-Agents-May-2008-Spanish.pdf>.
- Marulanda Consultores. (2013). Incentivos para la apertura de corresponsales no bancarios de la Banca de las Oportunidades en Colombia. CGAP. Recuperado de http://www.cgap.org/sites/default/files/colombia_agent_subsidy_program_spanish.pdf.
- Ramakrishnan, K. (2010). The competitive response of small, independent retailers to organized retail: Study in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2010), 251–258.
- Ramírez, J. (2012). *Profundización bancaria, el uso de los servicios financieros y su impacto en el circulante*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-152/moneda-152-03.pdf>.
- Sanguinetti, P. (2011) “Acceso a servicios financieros, desarrollo y bienestar”. En Corporación Andina de Fomento. (Ed.), *Servicios financieros para el desarrollo: promoviendo el acceso en América Latina* (pp. 17-56). Bogotá. Recuperado de <http://www.caf.com/publicaciones>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2013). *Resolución S.B.S. N° 6285-2013*. Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/IDXFINANCIERO/RESOLUCION/6285-2013.R.DOC>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) & Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP). (2010). La inclusión financiera y la protección del consumidor en el Perú. La actividad de la banca sin sucursales. Recuperado de <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Financial-Inclusion-and-Consumer-Protection-in-Peru-Feb-2010-Spanish.pdf>.
- Yoon, K. P., & Hwang, C. L. (Eds.). (1995). *Multiple attribute decision making: an introduction* (No. 102-104). Sage.