

Logística de Servicios en los Corresponsales Bancarios propios en Colombia.

Service Logistics in the Banking Correspondents in Colombia

Jenny Carolina Gomez Rodriguez¹
ingcarolgomez@hotmail.com

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de [Gerencia Logística Integral] (1)

Resumen

El servicio al cliente, su diseño y comportamiento logístico son elementos claves para el éxito de las empresas colombianas y que en la actualidad no son aprovechados en la práctica. Gran parte de ellas tienen en cuenta la analogía entre logística y servicio al cliente, sin embargo, solo es considerado como un soporte para la prestación de servicios y no como un conductor importante de incremento para los indicadores de eficiencia y competitividad. El presente estudio tiene como objetivo exponer la logística de servicios aplicada al modelo de corresponsalía bancaria en Colombia para garantizar los servicios financieros y apoyo transaccional a zonas donde no se cuenta con agencias bancarias evitando así los traslados de los consumidores financieros y aportando a la inclusión financiera. Para el desarrollo del objetivo se utilizó una metodología que se centra en la revisión documental e investigaciones en campo, el análisis se basó en entender el modelo de negocio y como interviene la logística en el mismo. Las temáticas se presentan en capítulos basados en los objetivos específicos: Canal de Distribución de la Red de Corresponsalía Bancaria; selección, vinculación y puesta en marcha de los corresponsales bancarios y administración de los Corresponsales Bancarios. Los hallazgos permiten concluir que a pesar de no estar familiarizada toda la población colombiana con el término corresponsal bancario, es un servicio que brinda acercamiento al cliente, garantiza cobertura de servicios financieros permitiendo al usuario tener un proceso ágil, seguro y operativamente funcional que a su vez genera confiabilidad.

Palabras Clave: Logística, Distribución, Servicio al cliente, Corresponsal Bancario.

Abstract

Customer service, design and logistical behavior are key elements for the success of Colombian companies and are currently not taken advantage of in practice. Most of them take into account the analogy between logistics and customer service, however, is only considered as a support for the provision of services and not as an important driver of increase for indicators of efficiency and competitiveness. The objective of this study is to expose the logistics of services applied to the correspondent banking model in Colombia in order to guarantee financial services and transactional support to areas where there are no banking agencies, thus avoiding transfers of financial consumers and contributing to financial inclusion. For the development of the objective we used a methodology that focuses on document review and field research, the analysis was based on understanding the business model and how logistics intervenes in it. The topics are presented in chapters based on the specific objectives: Distribution Channel of the Banking Correspondent Network; selection, linkage and implementation of the banking correspondents and administration of the Banking Correspondents. The findings allow us to conclude that despite the fact that the entire Colombian population is not familiar with the term banking correspondent, it is a service that brings the client closer, guarantees coverage of financial services allowing the user to have an agile, secure and operationally functional process that in turn generates reliability.

Keywords: Logistics, Distribution, Customer Service, Banking Correspondent.

1. INTRODUCCIÓN

El gobierno de Colombia en el año 2006 acogió la política la Banca de oportunidades por medio de la cual promueve la inclusión financiera ampliando el acceso a al portafolio de productos y servicios financieros

formales a las zonas sin cobertura bancaria, esta política dio facultad a las entidades bancarias para el ofrecimiento de su portafolio de productos a través de establecimientos públicos estableciendo una alianza comercial entre personas naturales o jurídicas y la entidad Bancaria, dichos establecimientos operan como agentes de la entidad financiera bajo en modelo de Corresponsal Bancario. El modelo es una oportunidad para que le consumidor financiero tenga acceso al portafolio de productos y servicios en lugares con los que no se cuenta con cobertura de agencias Bancarias, las operaciones por el canal de corresponsalía en los últimos años el país presenta un crecimiento que se refleja en la cantidad de establecimientos de 95.730 en 2014 a 105.104 en el 2018 (Superfinanciera, 2017).

Una de las prioridades de la Banca de oportunidades son los canales de distribución y la ampliación de cobertura geográfica, a partir de ello se busca garantizar en todo el territorio colombiano el acceso de los clientes a los productos bancarios, este es papel fundamental de los Corresponsales Bancarios los cuales son tercero no financiero que evitan la apertura de nuevas oficinas y permiten ofrecer servicios bancarios a bajos costos de operación mientras aportan a la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los mismos.

La logística como parte de la cadena de suministro tiene como finalidad satisfacer los requerimientos de los clientes, la red de corresponsales bancarios son un canal de distribución que constituye “una cadena de distribución con costes muy inferiores al de una agencia bancaria” (Méndez, 2008), estos permiten a las entidades bancarias y compañías de financiamiento prestar sus servicios con una extensión de cobertura en municipios pequeños y zonas rurales donde no hay la capacidad para apertura una agencia, a su vez generan inclusión financiera mientras hay disminución de costos logísticos y de operación. A nivel nacional con desde la incursión del modelo de corresponsalía bancaria se observan resultados óptimos los cuales son una atractiva “opción como modelo exitoso de acercamiento a la población y ha demostrado adicionalmente tener un gran potencial de crecimiento” (Moreno, 2017).

La banca ha concentrado parte de su estrategia en proporcionar a la población de menores ingresos la comodidad de realizar transacciones como depósitos, retiros, desembolsos, retiro de desembolsos o pagos de servicios básicos en condiciones más propicias en términos de costos, tiempos, seguridad y desplazamiento, facilita al consumidor financiero el acceso a productos desde el sector donde vive o trabaja sin tener que acudir a una agencia bancaria dentro de las zonas urbanas o centros comerciales; “contar con canal directo, disminuye la vulnerabilidad ante eventos económicos adversos y eleva las condiciones de vida de la población de bajos ingresos a la medida en que facilita la estabilización de las sendas de consumo de los hogares ante fluctuaciones en el ingreso” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018).

Para las instituciones financieras el modelo de corresponsalía bancaria trae beneficios como ampliación de canales de distribución y la base de clientes, captación de mayores recursos para fondeo de actividades crediticias, fidelización de clientes, disminución de costos de distribución y operación. Los corresponsales Bancarios tienen grandes beneficios, “permiten que las personas puedan acceder al ahorro, a la financiación para cumplir sus metas, al envío de dinero a través de cuentas, a pagar obligaciones de servicios públicos, etc.” (Bancolombia, 2018).

La logística se encarga de todo lo relacionado con el movimiento de bienes y servicios, donde involucra el atesoramiento, monitoreo, control y hace énfasis en el servicio al cliente, “un producto o servicio tiene poco valor si no está disponible para los clientes en el momento y lugar que ellos desean consumirlo” (Ballou, 2004, p.18). La primera fase es la planificación donde su objetivo principal es la simulación aproximada de costos de acuerdo a la demanda, es aquí donde los bancos deben cumplir con planificar, ejecutar y controlar la logística

de aprovisionamiento de efectivo para las transacciones diarias. Dentro de la última fase del proceso logístico es importante resaltar el concepto de calidad y mejora continua donde se entienden los requerimientos del cliente para lograr su satisfacción a un costo menor o igual, “el objetivo es satisfacer permanentemente la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa” (Paz & Gomez, 2013); es decir procesos enfocados en las especificaciones del consumidor financiero más eficientes que puedan permitir al cliente realizar cualquier transacción desde cualquier punto.

A partir de los conceptos mencionados anteriormente, el modelo de corresponsalía bancaria se enfoca en tres pilares, la planeación donde se estudia las zonas de inclusión de servicios financieros; ejecución la cual se enfoca en la selección de candidatos para ser Corresponsal, la vinculación y puesta en marcha; finalizando con la fase de control que se centra en la administración de cada punto para garantizar el canal transaccional para los clientes.

2. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA RED DE CORRESPONSALÍA BANCARIA.

Este capítulo expone conceptos teóricos de los canales de distribución y su aplicabilidad en los corresponsales bancarios que permiten acercar al consumidor financiero con la entidad bancaria y hacer uso de su portafolio de servicios.

Los canales de distribución en Colombia son un punto clave para la expansión comercial de los productos y servicios, partiendo de que su objetivo es satisfacer las necesidades de consumo contando con óptimas condiciones de calidad a un menor costo, a partir de ello, se expone una ambigüedad para la banca y entidades de financiamiento y es los altos costos asociados a la prestación de servicios y cubrimiento geográfico en la prestación de los mismos. El cliente colombiano actual requiere y desea hacer uso de los servicios financieros a bajo costo, menor tiempo de espera y más cercanía de los mismos. Es por ello que este trabajo expone diferentes enfoques sobre la gestión logística de servicios, exteriorizando la oportunidad de las entidades financiera de mejorar y ampliar su cobertura de servicios a un menor costo. Surgiendo así el cuestionamiento sobre ¿cuáles son las características del canal de distribución de la red de corresponsalía Bancaria?

Los procesos de Inclusión financiera y Bancarización han permitido al territorio colombiano tener una respuesta positiva en las zonas de expansión, contar con “instituciones financieras, tiene directa correlación con las condiciones municipales” (Borrero, 2014). Una oficina Bancaria o un canal de atención bancario puede aportar al desarrollo socioeconómico, “la estrategia nacional de inclusión financiera en Colombia consiste en desarrollar un conjunto de acciones que proporcionen alternativas sostenibles de inserción financiera formal y desarrollo social de la población rural” (Reporte de inclusión financiera, 2016), a partir de ello las poblaciones que no cuentan con cobertura de productos y/o servicios financieros puedan acceder a estos aportando al mejoramiento de su calidad de vida, así mismo para las entidades financieras es una oportunidad de incrementar sus indicadores de captación de clientes y apertura de productos.

Las estrategias planteadas desde la banca de oportunidades, es una iniciativa que agrega alto valor y ha sido adoptada a gran satisfacción pues es importante para las entidades bancarias expandir su segmento de mercado a las áreas rurales y no solo centralizarlo en las grandes ciudades. Colombia es un país que cuenta con gran concentración de población rural dedicado a actividades del agro en mayor proporción, según el Dane para el 2018 el 15,8% de la población colombiana se concentra en la Zona Rural, es por tal motivo que los Banco amplían su estrategia hacia la población más vulnerable del país buscando captación de clientes, ampliación de

cartera, contribuyendo en el mejoramiento de la calidad de vida e incrementando el nivel de servicio al cliente.

Los canales de distribución son una red de interacción entre el productor del bien o servicio, el agente encargado de transferir los productos o servicios y el consumidor final. La función principal de los canales de distribución es articular los productos ofrecidos en el mercado e instaurar opción para que el cliente pueda acceder a los mismos, en otras palabras, “es uno de los protagonistas del proceso para la comercialización de la empresa” (Vásquez, 2013).

Una buena gestión de los canales de distribución es un componente clave de la logística de una empresa, “es una manera de formar nuevas conexiones con los clientes a fin de explotar nuevas oportunidades comerciales” (Wheeler, 2005). El canal es un componente que enmarca diferencia en una empresa frente a la competencia, pues el producto o servicio suele tener particularidades que lo hacen único en el mercado, pero en el menor tiempo la competencia directa tiende a mejorarlos. En el sector financiero, el canal de distribución bancaria es el medio físico o virtual por el cual una entidad financiera ofrece sus servicios, estos juegan un papel decisivo “al tratarse de los medios que utilizan las empresas para conseguir que estos productos recorran el camino que va desde el productor hasta el consumidor final” (Banco BBVA, 2018).

La tecnología es una fuente de permanente evolución para los canales de distribución, la cual posibilita el acercamiento a los deseos y necesidad del consumidor final y disminución de costos operativos. La innovación es un elemento que hoy en día las compañías incursionan en su estrategia, pues “un producto se mantiene fresco y novedoso cuando se brinda una variedad de experiencias con el mismo” (Wheeler,2005), a partir de ello se consuma la importancia de brindar al cliente un bien o servicio a un precio competitivo, en el lugar y momento que este lo solicite.

Otro elemento a tener en cuenta dentro del canal de distribución es la ubicación de las nuevas instalaciones, ello permite englobar toda la cadena de abastecimiento, teniendo claro así las zonas donde se ofrecerá al consumidor final el producto o servicio. La ubicación de las instalaciones es una de las estrategias más claras que deben tener las compañías para asegurar la entrega del producto final al cliente, “la ubicación de las instalaciones es incluir todos los movimientos de producto y sus costos asociados desde las ubicaciones de la planta, proveedor o puerto y hacia las ubicaciones del cliente” (Ballou, 2004).

En el sector de servicios, los factores a tener en cuenta son la proximidad con la competencia, población objetivo, patrones de tráfico de cliente, cercanía a las agencias, accesibilidad a los clientes. Para los corresponsales bancarios el canal de distribución parte de un modelo que enfatiza en una estrategia de mejoramiento el servicio al futuro cliente y el actual del sector bancario, pues permite acceder a los productos o servicios en un horario más extenso, lugar cercano y con mayor diversidad de puntos para realizar sus transacciones, a partir de ello se incrementa el posicionamiento en el mercado nacional, a continuación, se presentan los componentes del canal.

3.1. Estrategia Comercial.

El canal de distribución de Corresponsalía Bancaria inicia con la estrategia comercial la cual contempla el mercado objetivo que se constituye de consumidores financieros actuales de las instituciones financieras con baja transaccionalidad a través del Front o cajas de las agencias bancarias, “posibles nuevos clientes invitados a ser clientes del banco (referencias de enlace comercial o clientes) y nuevos usuarios interesados en acceder a productos financieros a través de este canal” (Banco W, 2018).

Este grupo de personas es caracterizado por estar ser entre los 21 y 50 años de edad y pertenecen a las regiones

lejanas de las agencias bancarias, principalmente realizan consignaciones por conceptos de servicios públicos, depósitos a cuentas y recargas de celulares, adicional a ello tienen un acercamiento bajo con el sector financiero, pues la mayoría acude a los servicios financiero informales, pues no cuentan con un canal de atención sea cercano.

La ubicación de CB de los competidores, es otro elemento importante y a partir de ello se presentan dos modelos de Corresponsales Bancarios:

- **Corresponsal de expansión:** Su estrategia principal es el cubrimiento de la zona rural donde no se cuenta con cobertura bancaria, pretende una expansión del portafolio de productos o servicios a nuevos clientes promoviendo la bancarización.

- **Corresponsal de Servicio:** Es un CB que se ubica en zonas periféricas cercanas a las agencias y su estrategia de concentra en apoyar la transaccionalidad, descongestionar las oficinas y ofrecer los servicios.

La estrategia comercial apunta a lograr el cubrimiento de la cobertura financiera en Colombia buscando la inclusión de las zonas de no cubrimiento y a su vez la reducción de costos debido a que el canal de corresponsalía evita la apertura de oficinas, al cierre del 2018 se tienen 465 puntos de acceso por cada 100 mil adultos, 167 puntos por cada kilómetro cuadrado y un crecimiento del 29,2% de los corresponsales (Reporte de inclusión financiera, 2018).

3.2. Operaciones

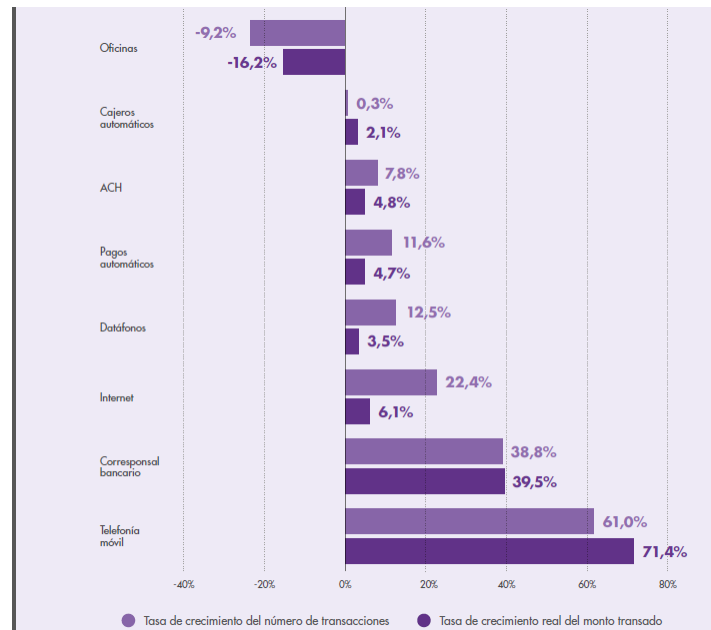
El canal de corresponsalía Bancaria ofrece a sus clientes variedad de servicios a los que pueden acceder, los cuales se encuentran vigilados por la SFC, mediante el artículo 2.36.9.1.4 del Decreto 2555 de 2010, (Circular Externa 029, 2013, cap. 15). Los servicios que se pueden ofrecer por medio del canal de corresponsalía bancaria son los siguientes:

- Recaudo de cuotas en efectivo, pagos y transferencia entre cuentas.
- Desembolso y pagos en efectivo de operaciones activas.
- Depósitos y retiros en efectivo de cuentas de ahorro.
- Consultas de saldos.
- Apertura de cuentas
- Generación de extractos e información de productos.
- Envío y recepción de giros dentro de Colombia.

La variedad de servicios que ofrecen los corresponsales Bancarios permite a las entidades bancarias incrementar la disponibilidad de instalaciones físicas de acceso al portafolio de servicios financieros para la población que no tiene acceso fomentando la inclusión financiera. Las ventajas del portafolio de servicios ofrecidos por los corresponsales Bancarios atienden a la disminución de los llamados obstáculos de la inclusión financiera y son el incremento de la disponibilidad financiera a un menor costo, reducción del costo transaccional y desarrollo de nuevos productos para los nuevos segmentos de mercado.

Para el cierre del año 2018, se evidencia un crecimiento de del canal de corresponsalía del 38,8% en número de transacciones y del 39,5% en valor transado, (Reporte de inclusión financiera, 2018). En la gráfica 1 se expone el crecimiento anual de cada uno de los canales transaccionales entre el 2017 y 2018.

Gráfica 1: Crecimiento anual de canales transaccionales por número y monto transado, 2017-2018



Fuente: Superfinanciera, Banca de las oportunidades (2018).

3.3. Acompañamiento por las Agencias Bancarias

Los Corresponsales Bancarios son asignados a una oficina de la Red de agencias del banco o entidad financiera más cercana a la zona de operación del corresponsal, ello se realiza con el objetivo de que la fuera comercial de las agencias brinden un acompañamiento en las operaciones del CB, a partir de ello establecer un canal de comunicación directa con el banco. El Gerente Comercial de cada Agencia en conjunto con los analistas de crédito o asesores son los encargados de apoyar el cumplimiento de metas transaccionales asignadas al corresponsal, supervisar el óptimo funcionamiento, evaluar la calidad del servicio prestado al cliente y velar por el buen posicionamiento del Banco al cual prestan los servicios de corresponsalía; adicional a ello actuaran como promotores de los servicios Bancarios por medio de los CB dentro del público que frecuenta la oficina.

Este acompañamiento también beneficia a las agencias en cuanto a que brinda soporte transaccional por medio de la migración de usuarios al canal de CB, es decir que le permite descongestionar las agencias e incrementar sus niveles de servicio. Los corresponsales de servicio cumplen la funcionalidad de dar soporte a las oficinas cercanas, a tanto los corresponsales de expansión su función vital es ampliar el portafolio de productos a zonas de no cobertura financiera (Banco W, 2018); las operaciones registradas cualquiera de los dos tipo de corresponsales son tenidas en cuenta para los indicadores de compensación y medición de metas de la oficina debido a que los productos solicitados por medio del CB serán de apertura por la agencia a cargo del mismo, en conclusión el buen desempeño del CB representa un buen desempeño para la oficina o agencia.

3.4. Compensación del Corresponsal Bancario

El pago de las comisiones por los servicios al Corresponsal Bancario propio expansión o servicio, es mensual de acuerdo con las transacciones y referidos (clientes nuevos) realizados en el mes inmediatamente anterior. Este sistema de pagos funciona como incentivo para expandir la difusión del servicio por parte del establecimiento, es por volumen de operaciones realizadas, es decir a mayor número de operaciones es mayor remuneración.

En la tabla 1 se presentan los valores sugeridos de los incentivos a pagar para los CB por cada operación que

realicen y una comisión adicional por cada cliente referido que acceda a los productos bancarios. El valor de referencia es del Banco W, donde se tiene un modelo de compensación fijo de \$150.000 pesos mensuales y variable que depende del volumen de transaccionalidad.

Tabla 1: Incentivos Corresponsales Bancarios

TIPO DE TRANSACCIÓN	VALOR UNIDAD
Recaudo, Retiro, consignaciones	\$ 543
Desembolsos	\$ 1,360

Fuente: Banco W

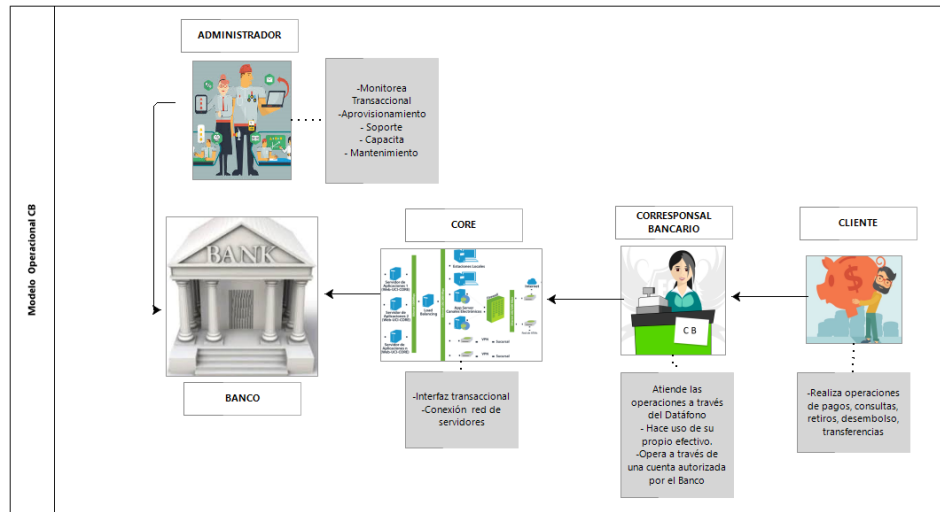
Como se ha podido observar, existen variables determinantes detrás de la logística de los corresponsales bancarios, como son la gestión comercial, la gestión de servicio al cliente, la competitividad y el mejoramiento continuo. La satisfacción del cliente y el beneficio organizacional son elementos determinantes a tener en cuenta en cualquier organización y este es el enfoque de las organizaciones y de la cadena de suministro, pues debe existir un rendimiento para que la empresa subsista, y que el rendimiento organizacional sea óptimo.

La medición del canal de distribución se realiza por medio de un indicador de cobertura que tiene relación directa con la extensión de inclusión financiera, por medio de esta medición se puede efectuar un seguimiento en los puntos de acceso a nivel nacional para verificar su evolución. Según el reporte de Inclusión financiera de la banca de oportunidades, desde el año 2015, Colombia ha venido alcanzado el 100% de cobertura en territorio nacional y se continúa trazando grandes objetivos en cuanto a la necesidad constante de innovación y generación de canales de distribución del sector financiero, principalmente para la población que reside en áreas rurales.

Las entidades bancarias son las máximas promotoras del canal de distribución de corresponsalía, en el año 2016 alcanzó 89.255 puntos, con una participación del 94,7% del total de los puntos de corresponsalía, seguido de las compañías de financiamiento en una participación del 5.1% y 4.848 puntos respectivamente, (Banca de las Oportunidades, 2016). Según la banca de las oportunidades las entidades con mayor número de corresponsales son Banco de occidente que cuenta con 10.213 y participación del 10,8%, Citibank con 10.036 CB con participación del 10,6%, Banco Caja Social con 9.809 y participación del 10,4%, Banco Colpatría con 9.712 (participación del 10,3%) y AV Villas con 8.113 (participación del 8,6%). Para el año 2016, se refleja también un incremento en la apertura de corresponsales bancarios en el Banco W, Bancolombia y Banco Agrario.

Finalmente, todo el canal de distribución de los corresponsales se concentra en un modelo operacional, a continuación, en la figura 1 se expresa de manera gráfica el patrón de operación, donde se puede observar la participación de los interesados del proceso y su modelo funcional que permite al cliente acceder a los servicios por medio del CB. El modelo de distribución del canal de corresponsalía Bancaria se encuentra soportado en una administración y solución Core las cuales se exponen en el siguiente capítulo.

Figura1: Modelo Operacional de los Corresponsales Bancarios



Fuente: Propia.

3. SELECCIÓN, VINCULACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LOS CORRESPONSALES BANCARIOS

En la construcción de este análisis es necesario introducir al lector en las diversas referencias conceptuales y teóricas que permitan tener un acercamiento más amplio del tema a tratar.

Ballou (2004) fragmenta las actividades logísticas en “clave” y de “soporte”; las actividades “clave” ocurren en cualquier canal logístico comprendidos en la curva crítica del canal de distribución física de la empresa y aportan al costo total de la logística. El servicio al cliente es destacado como actividad “clave” (Ballou, 2004), bajo esta noción se incluyen elementos a tener en cuenta como son el marketing, calidad y logística.

El área de marketing es la encargada de caracterizar el mercado, parte de la identificación de los requerimientos y expectativas del cliente por medio de un estudio de mercado, “entender las necesidades, deseos y demandas de los clientes en forma detallada es un primer paso muy importante para desarrollar una estrategia de marketing (Kotler,2016). Por otro lado, la calidad define el nivel requerido por los consumidores finales teniendo como base de partida las expectativas de los mismo, a partir de ello se define la estrategia a seguir para garantizar que la calidad sea igual o superior a la esperada. Con la interacción entre las dos áreas se apunta al éxito de la satisfacción del cliente que permita garantizar el nivel de meta.

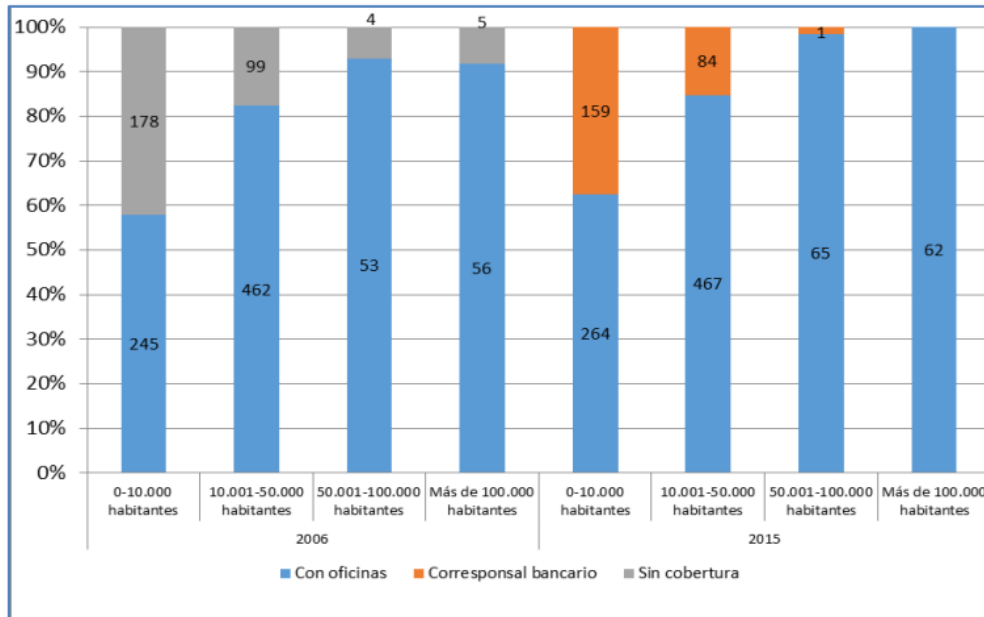
Las entidades bancarias ofrecen un portafolio de servicios formales que busca proteger a los clientes de los stocks de liquidez, promueve el ahorro seguro e invita a la inversión de capital productivo. Promover la inclusión financiera implica contar con una prestación responsable y oportuna de los servicios a un costo asequible para el cliente y bajo para el banco, esto con el fin de que los clientes excluidos del sector bancario accedan a productos y/o servicios formales aportando a la disminución de servicios informales que generalmente son costosos. Es por este motivo que el sector de la banca tiene un reto en “fijar el nivel de las actividades logísticas a fin de hacer productos y servicios que estén disponibles para los clientes en el momento, el lugar, las condiciones y formas deseadas, de la manera más ventajosa o efectiva en costo” (Ballou ,2004, p.21).

El gobierno colombiano en la búsqueda de estrategias para facilitar el acceso a los servicios de la banca, reducir

los índices de pobreza y generar equidad, diseño una política de promoción que estimulo el acceso financiero formal a la población sin cobertura de servicios bancarios y población de bajos ingresos comúnmente llamada la base de la pirámide (Conpes 3424, 2006). La banca de las oportunidades centra su objetivo en promover el acceso formal al portafolio de productos bancarios a hogares no bancarizados, familias de bajos recursos, microempresarios y pequeñas empresas. La banca de las oportunidades está conformada por la red bancaria, compañías de financiamiento, ONG, cooperativas de ahorro y crédito y cajas de compensación familiar, quienes son los entes encargados de la expansión de cobertura financiera a las zonas que no cuenta con acceso financiero. Para facilitar la labor de la red financiera, la banca de oportunidades propicia las reformas en cuanto al marco regulatorio apoyando “la estrategia de promoción e incentivos, e impulsando acuerdos con los diferentes gremios buscando cumplir la meta de logros de cobertura física y acceso a servicios financieros” (Bancoldex, 2009).

Uno de los objetivos de la Banca de oportunidades es ampliar la cobertura geográfica del sistema financiero, en el año 2006 con la expedición del Conpes 3424, el 71% de los municipios de Colombia contaban con presencia de alguna entidad bancaria, sin embargo, se identificó que al excluir las oficinas del banco Agrario la cobertura disminuye al 25%. Basados en dichas cifras estadísticas se autorizó a las empresas del sector financiero celebrar contratos de corresponsalía con terceros no financieros, como supermercados, tiendas de barrios, droguerías, entre otros establecimientos comerciales para prestar servicios financieros a través de ellos y poder así llegar a las zonas geográficas en las que la operación por medio de apertura de agencias es dispendiosa. En la gráfica 2 se observa el 100 % del cubrimiento de la cobertura del sistema financiero para el año 2015, donde la presencia de los CB se concentra en ciudades y municipios intermedios.

Grafica 2. Cobertura geográfica del sistema financiero año 2006-2015



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, Banca de las oportunidades (2015).

Un Corresponsal Bancario propio Un Corresponsal Bancario es un canal transaccional y comercial que apoya el crecimiento, profundización y expansión de cobertura de las oficinas, ubicados en zonas aledañas, permitiéndole al Cliente tener al Banco más cerca y con horarios más amplios para la realización de sus transacciones. El corresponsal bancario de expansión permite al banco impactar en nuevos segmentos de clientes (zonas rurales, consumidores financieros informales, bajos ingreso, etc.) a los que resulta ser muy

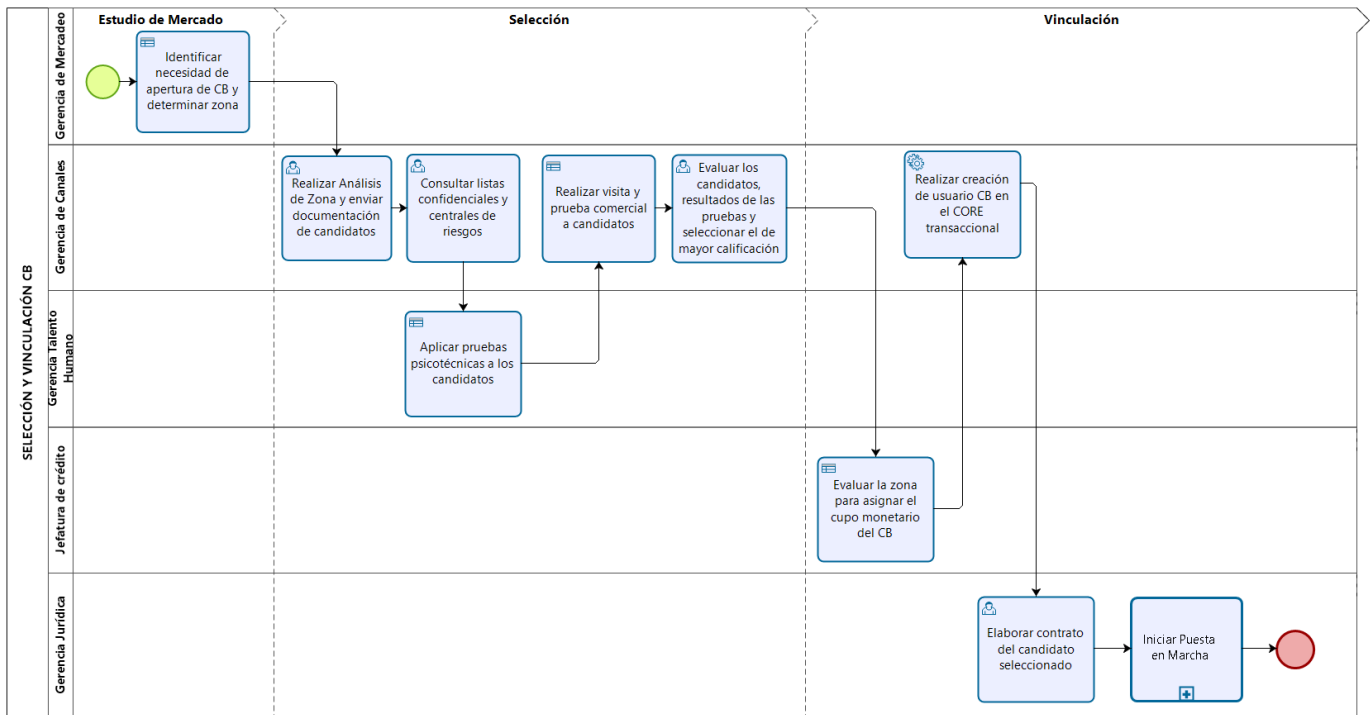
costoso prestar servicios por medio una agencia o sucursal bancaria, esto se debe a que la cartera de dicha zona no alcanza para cubrir los costos fijos de una agencia. El corresponsal bancario de servicio esta ubicados estratégicamente en zonas donde se presenta sucursales del banco para ejercer la sustitución de canales, ello permite a la entidad financiera reducir costos fijos, reducir mano de obra directa, al tiempo que descongestionan las sucursales ofreciendo un mejor servicio al cliente.

El proceso de selección de un candidato de corresponsalía inicia con un estudio de la zona objetivo, es decir una evaluación del segmento de mercado donde se identifica el tamaño de la cartera o la captación de posibles clientes, es aquí donde se empieza a hablar de mercadeo logístico un factor importante de la estrategia y diferenciador que puede generar una ventaja competitiva para el mercado nacional (Riveros, 2014). En segunda instancia se realiza la evaluación de los candidatos para ejercer como corresponsal bancario, en este ejercicio se verifica que las personas estén en la capacidad de realizar el ejercicio de traslados de efectivo, no generen riesgos operativos y/o reputaciones y cumplan con una serie de requisitos como son: manejar efectivo, tener una cuenta bancaria, poseer habilidades para el uso de la tecnología; esta evaluación se realiza debido a que las personas que administran el establecimiento donde se instalará el corresponsal bancario actúan como un agente bancario y para el cliente ellos son el banco.

Una vez que el candidato aprueba los filtros anteriormente nombrados se procede a formalizar el candidato como apto para ejercer como corresponsal bancario, se inicia el proceso de vinculación con la compañía bancaria, estas personas tienen un contrato de prestación de servicios de corresponsalía mas no como empleados directos del banco y están regidos bajo “ reglas relativas a los servicios prestados por las entidades vigiladas a través de corresponsales locales” (Circular Externa 029, 2013, cap. 15)

En la figura 2, se enuncia por medio de una ilustración grafica los procesos anteriormente mencionados, donde se relaciona las etapas que componen la selección y la vinculación.

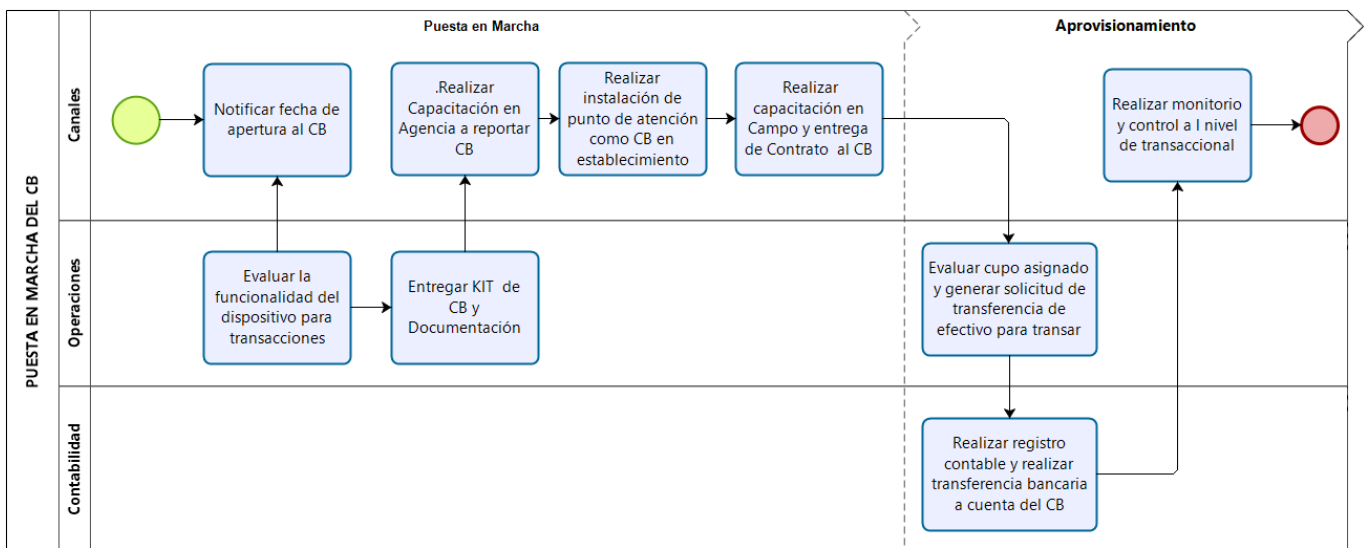
Figura 2: Proceso de selección y vinculación de un corresponsal Bancario



Fuente: Propia

La diversidad de los servicios que ofrecen los corresponsales bancarios depende de la estrategia de distribución del banco o institución financiera, es por tal motivo que la puesta en marcha es fundamental en el proceso, en general los corresponsales bancarios ejercen operaciones transaccionales como recaudo de cuotas de créditos, desembolso y pagos en efectivo de operaciones activas, depósitos y retiro en efectivo de cuentas de ahorro, recaudo de cuotas a terceros y el pago de facturas. Durante la puesta en marcha se le da al corresponsal una capacitación teórico- práctica donde el corresponsal pueda interactuar con el datafono y su funcionalidad en cuanto a las transacciones, ver figura 3: Puesta en marcha del CB.

Figura 3: Proceso de Puesta en Marcha de un corresponsal Bancario



Fuente: Propia

Todas las actividades enmaradas durante el proceso de selección, vinculación y puesta marcha obedecen a una estrategia de expansión mercado y servicio al cliente, dentro de ella se enmarca la reducción de costos, según la Superintendencia de Colombia por cada sucursal del banco existen nueve corresponsales bancarios activos en función, estas estadísticas comparan entre la apertura de las agencias con un 5.8% mientras que para los corresponsales el promedio de apertura es un 43.8% (Superintendencia Financiera, 2015). Al cierre del primer trimestre de 2018 en Colombia se cuenta con 132.382 corresponsales bancarios, en promedio transan \$50,43 billones en 149,29 millones de operaciones. La grafica 3. Expone de manera detallada el comportamiento de los corresponsales bancarios en cada entidad y su nivel transaccional.

Grafica 3: Desempeño de los Corresponsales Bancarios en Colombia

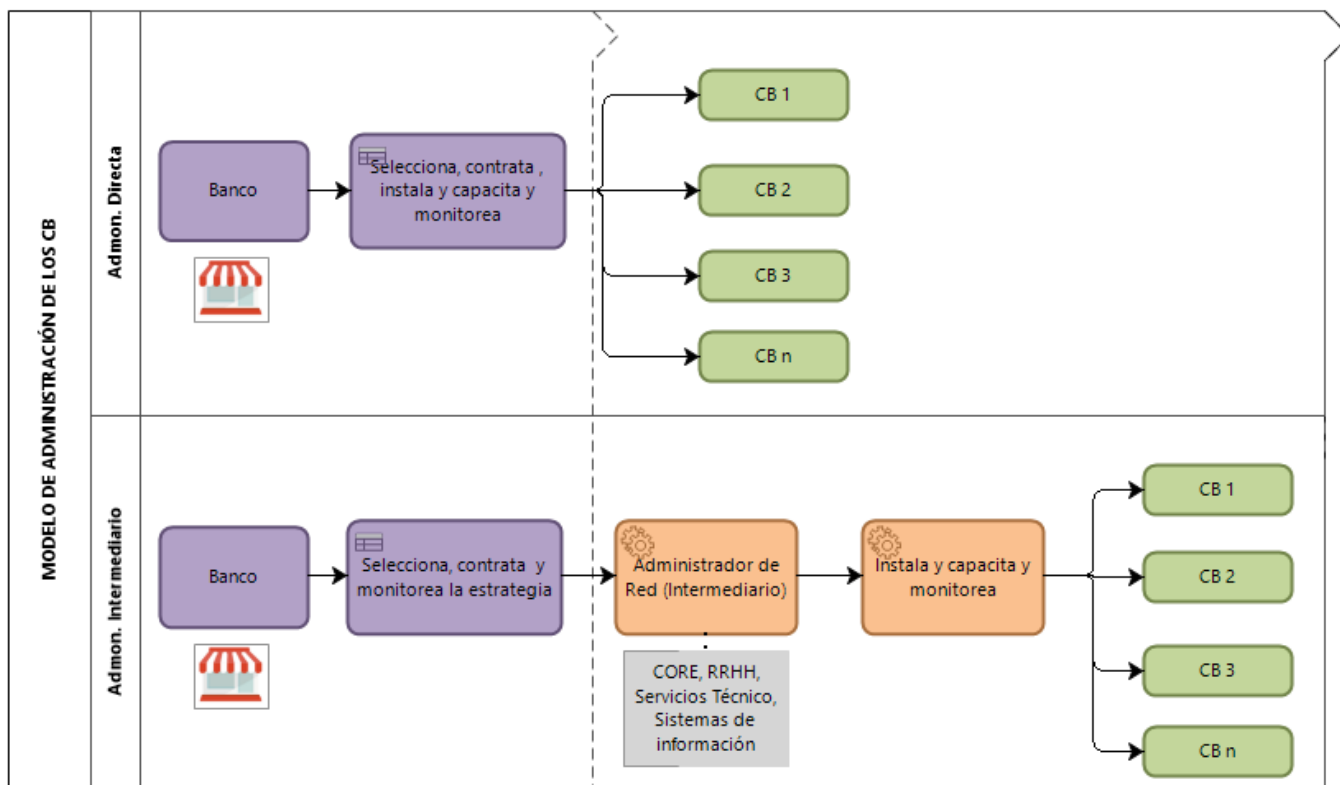


Fuente: Superfinanciera, Banca de las oportunidades (2018).

4. ADMINISTRACIÓN DE LOS CORRESPONSALES BANCARIOS

La administración del modelo de corresponsalía bancaria básicamente se divide en dos, uno de administración directa y otro por medio de un tercero intermediario, cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas. El modelo de administración directa tiene ventajas en cuanto que tiene un acercamiento directo con el CB y el cliente, no requiere contrataciones adicionales, tiene el control de las etapas de implementación y tienen control total sobre los sistemas de información y seguridad de los mismo; por otro lado, están las desventajas que son el desarrollo o contratación de las plataformas tipo CORE, inversión en los procesos de selección, vinculación, capacitación, el monitoreo total y el aseguramiento del cumplimiento de metas. Por otro lado, el modelo de administración tercerizados tiene ventajas por el cumplimiento de los ANS que genera mayor experiencia en gestión del canal en función del monitoreo operativo, velocidad de respuesta ante incidentes, aseguramiento funcional del canal, monitoreo y control de riesgos; las desventajas del modelo administrado por un intermediario es una mayor inversión en contrataciones, mayor pago de comisiones y menor control de la red de información captada por el CB de los clientes, en la figura 4 se pueden apreciar los dos modelos.

Figura 4: Modelo de Administración de un corresponsal Bancario



Fuente: Propia

Para los dos modelos de administración el banco debe otorgar una cuenta corriente donde se aprovisionará el efectivo para efectuar los movimientos de dinero entre el Banco, el cliente y los terceros involucrados. El aprovisionamiento depende del cupo asignado al CB, este se otorga por medio de un análisis financiero para evaluar la capacidad de endeudamiento. Diariamente el CB debe realizar una consignación al Banco para el cual presta en servicio con el monto recibido por transacciones y de ello depende la liberación de cupo. A continuación, algunos detalles del proceso operacional que soporta el canal de Corresponsalía Bancaria.

4.1. Monitoreo: Las operaciones transaccionales están acompañadas de un proceso de monitoreo que puede ser realizado por el área de desarrollo de negocios o canales del Banco o el administrador de red cuando es un proceso tercerizado. Para el caso del primer modelo (Administración directa), se tiene un módulo de monitoreo dentro del CORE de CB, este módulo almacena la información transaccional, permite controlar los montos e identificar situaciones expuestas a riesgos operacionales, manifestaciones de clientes y solicitudes de soporte (Banco W, 2018). Por otra parte, el proceso de monitoreo tercerizado cuenta con un administrador de red encargado de registrar y validar cada una de las operaciones en cuanto a número y monto, frecuencias y generar alarma de riesgos por operaciones sospechosas.

4.2. Cuadre Diario: Diariamente al finalizar el horario de atención el Corresponsal Bancario debe realizar su cuadro y cierre, proceso que consiste en generar tirilla de transacciones del día y conciliar cantidad y valor, dichos datos deben coincidir con el efectivo recaudado.

4.3. Arqueo: Es la verificación en un momento determinado del efectivo en el corresponsal Bancario, la cual es realizada por un funcionario del Banco, el arqueo se presenta sorpresivo y anual.

4.4. Conciliación: Por medio de este proceso se emite un reporte de inconsistencias y se generan ajustes, la conciliación es realizada por el área de operaciones del Banco a partir de la información de transacciones

realizadas en cada uno de los CB.

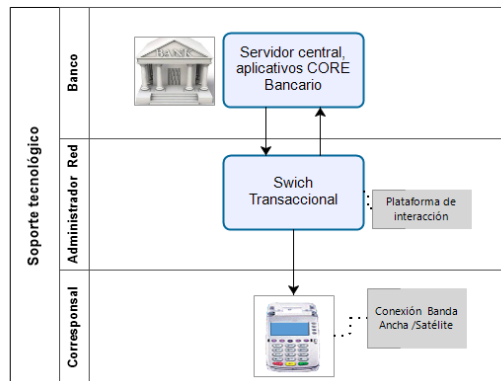
4.5. Liquidación de servicios: Este es el proceso que permite generar la compensación del Banco hacia sus Corresponsales Bancarios, es realizado de forma mensual soportado con un informe del resumen de las transacciones de cada CB, cuenta de cobro por cada uno y una orden de pago para contabilidad.

4.5. Anulación de transacciones: Es un proceso de soporte operacional que se realiza en el CORE cuando el Corresponsal Bancario se equivoca en cualquiera de las operaciones.

Se puede ver entonces que los procesos expuestos anteriormente son un flujo para soportar la funcionalidad del canal de Corresponsalía Bancaria, asegurar que el producto final se entregue al cliente y con la satisfacción del mismo, apoyarse en las sinergias y entregar cada día un producto o servicio con mayor valor agregado (Camacho, Gómez y Monroy, 2012). Todo ello debe estar alineado conforme a la infraestructura tecnológica, la cual integra las operaciones y hace posible que se realicen las transacciones.

La infraestructura tecnológica se constituye por hardware, software, sistemas de información y red de comunicación. El funcionamiento del canal de Corresponsalía Bancaria tiene interacción con variedad de aplicativos en un sistema de información tipo CORE tanto en el banco por el modelo directo como para el tercero como administrador de red, a continuación, en la figura 5 se presenta un modelo de operación tecnológica para el canal de Corresponsalía Bancaria.

Figura 5: Operación tecnológica



Fuente: Propia

La infraestructura tecnológica es la base para la prestación de los servicios Bancarios por medio del canal de Corresponsalía Bancaria, los datáfonos o terminales electrónicas son el medio prestador para las operaciones bancarias al consumidor financiero; estos dispositivos son soportados por una plataforma que permite la iteración en doble vía (Banco- CB), es decir esta plataforma administradora de red es la transmisora de información de los movimientos diarios del CB y la que permite tener administración y monitoreo al banco. La plataforma corre en servidores externos que son encargados de almacenar la información y ejecutar los procesos y los servidores bancarios que son los encargados de autorizar las transacciones, es decir es una fusión entre los dos servidores.

Se debe resaltar que el canal de distribución de corresponsalía Bancaria se encuentra soportado por procesos administrativos, operativos y la infraestructura tecnológica, todo ello logra llegar a mas territorios y personas, agilizar los procesos en las agencias u oficinas y mejorar la experiencia del cliente. Los Banco o instituciones financieras han encontrado una gran oportunidad de aportar al proceso de inclusión financiera por medio de la red de corresponsalía bancaria.

En conclusión, existen muchos factores a ser tenidos en cuenta por las entidades bancarias para satisfacer las necesidades de los clientes acercándolo al portafolio de productos y a su vez hacerlo a bajos costos, es por eso que la gestión realizada por medio del canal de corresponsalía bancaria se presenta como una muy buena opción para ampliación del segmento de mercado y promover la inclusión financiera, pues a partir de un buen estudio de mercado genera acercamiento de los cliente como fidelización de los mismos.

5. CONCLUSIONES

Después de haber realizado la correspondiente revisión, en relación a la Logística de Servicios en los Corresponsales Bancarios en Colombia, se puede concluir lo siguiente:

- Para los bancos o entidades financieras, los canales de distribución participan activamente para la toma de decisiones, es por tal motivo que el Canal de Corresponsalía Bancaria actúa como una fuerza de ventas, es decir una agencia u oficina bancaria brindando así un aporte a la inclusión financiera debido a que permiten llegar a la población que requiere de servicios bancarios; los bancos cada día optan más por la ampliación de este canal de distribución que por la apertura de oficinas, pues con ello hay optimización de costos operativos y logísticos, reducción de mano de obra directa e indirecta y permiten vender los productos o servicios en lugares de difícil acceso mientras colaboran con la imagen del Banco o entidad financiera.
- En Colombia las empresas del sector de la banca juegan un rol social y económico, la mayoría de ellas cuentan con un marco estratégico en el que enmarcan los canales de distribución, pues estos son un sistema interactivo entre empresa, tercero y consumidor final. Para el caso de las entidades financieras los canales de distribución son herramientas facilitadoras de la llegada y adecuada distribución del portafolio de productos o servicios financieros a la mayor cantidad de clientes, estos canales físicos posicionan la marca bancaria en un lugar adecuado que permiten a los clientes tener puntos de atención cercanos a sus casas o logares de trabajo, permitiendo así facilitar la transaccionalidad y al banco le aporta en posicionamiento en el mercado.
- El éxito del canal de distribución de Corresponsalía Bancaria en Colombia, parte de la estrategia organizacional y la buena selección del aliado a ejercer como CB, pues existen riesgos operacionales asociados a este canal que pueden impactar negativamente a las empresas del sector bancario, todo ello debe estar acompañado de la estrategia comercial que asegure el nivel de cartera de la zona y volumen de clientes que aseguren la operación a nivel transaccional que permita alcanzar las metas.
- Los corresponsales Bancarios son una alianza entre una persona natural o jurídica con la Banca, son canales sencillos y agilidad en el servicio, ofrecen una atención personalizada y aportan a la seguridad transaccional. Los CB son canales que ofrecen mayor acercamiento para el consumidor financiero y el Banco, por medio de este canal se puede obtener mayor información sobre de los requerimientos del cliente, es decir lo que llaman la “voz del cliente”, y a partir de ello mejorar la experiencia y relación con el cliente, evaluar la satisfacción y lealtad de los mismo y generar insumos para los nuevos productos a crear desde los bancos.
- Para las entidades Bancarias y en general para todas las compañías, es de conveniencia tener un Aliado estratégico, pues estos son un apoyo en imagen publicitaria y atracción de clientes. El Corresponsal Bancario es un aliado estratégico para las empresas del sector de la Banca, son establecimientos

comerciales, personas naturales o jurídicas que apoyan al posicionamiento de la marca bancaria, en sus instalaciones cuentan con la imagen del banco y prestan servicios transaccionales del mismo, ante los clientes generan la confianza requerida para el uso del portafolio de productos y servicio. Para el Banco es una muy buena opción de calidad a muy bajo costo, permite minimizar la distancia entre las agencias, descongestionar las oficinas de mayor transaccionalidad y brindar un mejor servicio al cliente.

- El reto para las entidades Bancarias o instituciones Financieras es la reinversión a nivel tecnológico e incluir dentro marco estratégico el diseño o rediseño del portafolio de productos y servicios enfocados en clientes de bajo ingreso económico, permitiendo que se convierta en una herramienta de bancarización y que pueda operar por medio del canal de Corresponsalía Bancaria. A futuro lo anteriormente expuesto puede aportar en el aumentar el posicionamiento, las utilidades y lograr ser un diferenciador para inclusión bancaria, es decir el sector de la Banca debe apuntar a prestar un servicio innovador ágil y flexible que beneficie al consumidor financiero.
- Finalmente, a partir del análisis realizado se puede concluir que existe una relación positiva en la tenencia de productos financieros independiente si son del pasivo o del activo, ciertas características son las que impulsan a la disminución de brechas de cobertura, debido a ello se tiene la responsabilidad de ofrecer el máximo nivel de cobertura nacional, rentabilizar los productos, disminuir los costos fijos y promover el mejoramiento continuo de sus proceso y así fortalecer la calidad del servicio al cliente.

6. REFERENCIAS

Alide. (2014). Hacia soluciones financieras con innovación e impacto socioambiental. Recuperado de: https://issuu.com/alide_publicaciones/docs/premios_alide_2014

Ballou, R.H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. México: Pearson Educación.

Ballou, R.H. (1991). Logística empresarial. Control y Planificación. Ediciones Díaz de Santos.

Banca de las Oportunidades. (2009) ¿Qué es la Banca de Oportunidades? Recuperado de: <http://bancadelasoportunidades.gov.co>

Banco Mundial (2016). Alianzas Productivas: Un instrumento efectivo y flexible para el desarrollo rural sostenible. Bogotá, Colombia.

Banco Agrario, (2017). Corresponsales Bancarios Banco Agrario. Recuperado de: <https://www.bancoagrario.gov.co/canales/Corresponsales/Paginas/CBBancoAgrario.aspx>

Banco Davivienda, (2017). Corresponsales Bancarios. Recuperado de: https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/canales_de_atencion/para_todos/corresponsal_bancario

Banco Mundo Mujer. (2018). Convenios Banco Mundo Mujer para Corresponsales Bancarios. Recuperado de: <https://corresponsalbancario.com/convenios-banco-mundo-mujer-para-corresponsales-bancarios/>

Bancolombia. (2017). Bancolombia llegó a 9.000 corresponsales bancarios en el 85% de territorio nacional. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala->

[prensa/noticias/inclusion-educacion-financiera/bancolombia-llego-a-9000-corresponsales-bancarios-en-el-85-del-territorio-nacional](#)

Bancolombia. (2018). Transformación digital e inclusión financiera apalancan resultados positivos del Grupo Bancolombia en el tercer trimestre. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/transformacion-digital-inclusion-financiera-bancolombia>

Bancolombia. (2018). Ser Corresponsal Bancario. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/como-ser-corresponsal-bancario>

Bancompartir. (2017). Corresponsales Bancarios. Recuperado de: <https://www.bancompartir.co>

Banco W. (2018) Ampliación del Canal de Distribución de la red de corresponsalía Bancaria.

Blanding, W. (1974). Hidden Costs of Customer Service Management. Washington: Marketing Publications.

Borrero, S. (2017). Presencia de Instituciones Bancarias y Decisiones Financieras de los hogares colombianos. Tesis de pregrado. Universidad católica de Colombia. Bogotá, Colombia.

Bowersox, D. (2007). Supply Chain Logistics Management. E.U: McGraw-Hill.

Camacho, H, Gomez, K.L & Monroy, C.A. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. In Tenth LACCEI Lat AM. Recuperado de: <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>

Chase, R.B. & Jacobs, F.R. (2010). Operations & Supply Chain Management. E.U: Mc Graw Hill.

Christopher, Martin; Rodríguez Espinoza, Mario. (2008). Logística: Aspectos estrategicos. Mexico, DF. Limusa.

Circular Externa 029 (2013). Modifica el Capítulo Décimo Quinto del título I de la Circular Básica Jurídica-Reglas relativas a los servicios prestados por las entidades vigiladas a través de corresponsales locales.

Circular Externa 052 (2007). Requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios para clientes y usuarios. Bogotá. D.C

DANE (2019). Censo Nacional de población y vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos>

Heskett, J.L.(1994). Controlling Customer Logistics Service, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Kloter ,Philipr & Armstrong, Gary (2016). Marketing octava edición. Mexico, D.F: Pearson Educación.

Lopes, Alfredo. (2001). ¿Qué son, para que sirven y como se hacen las investigaciones de mercado? Mexico: Ed. CECSA.

Méndez, M. (2008) Los corresponsales no bancarios disminuyen los costos.

Paz Carro, Roberto & Gomez Gonzales, Daniel (2013). Administración de las operaciones. Logística Empresarial. Apuntes de Estudio, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press. Nueva York.

Prieto, Ana Maria. (2006). *Ampliación del acceso a los servicios financieros mediante corresponsales no bancarios: la experiencia de Brasil y Perú*. Documentos Asobancaria, número 3. Asociación Bancaria y de entidades Financieras de Colombia. Bogotá.

Riveros Polania, G. (2014). *Marketing Logístico*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Reporte de inclusión financiera*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). *Reporte de inclusión financiera*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2009). *Capítulo noveno: reglas relativas a los servicios financieros prestados por establecimientos de crédito a través de corresponsales*. Bogotá. D.C.

Vásquez J. Gustavo. (2013). *Los canales de distribución y el valor para el consumidor*. Universidad EAFIT.

Westreicher, Guillermo. *Canal de distribución bancaria*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/canal-de-distribucion-bancaria.html>

Wheeler, Steven. (2005). *Canales de distribución: Como las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes*. Grupo Editorial Norma.

World Bank. (2003). *Colombia- Rural Finance: Access Issues, Challenges and Opportunities*. Report N°. 27269-CO. Washington D.C