



CORRESPONSALES NO BANCARIOS:

Algunos aspectos operativos

Recientemente el gobierno expidió la norma que autoriza la operación de los corresponsales no bancarios (CNB) (decreto 2233), y la Superintendencia Financiera impartió instrucciones respecto a sus reglas de funcionamiento, la administración de los riesgos, características tecnológicas y contenido de los contratos (CE. 026).

La banca tiene un gran interés por explorar las mejores alternativas para hacer de los CNB un vehículo que contribuya efectivamente a la bancarización en nuestro país. Para ello ha estado revisando experiencias como la brasileña, y adelantando programas piloto con el fin de ajustar procesos operativos, definir reglas de funcionamiento, e identificar fallas y riesgos potenciales.

La presente edición de La Semana Económica está dedicada a presentar algunos de los aspectos más críticos en torno a la operación de los CNB a la luz de la experiencia de Brasil. La flexibilidad, la simplicidad en los procedimientos, el control de riesgos, el monitoreo permanente y los criterios para la selección de los CNB, aparecen como los principales factores de éxito de este mecanismo.

Diversidad de CNB

En Brasil existen diferentes modelos de operación a través de los CNB. Esta diversidad se expresa en los diferentes canales de tecnología utilizados, en la forma de relacionamiento de los CNB con los bancos y en la naturaleza de las operaciones que se realizan.

En el primer caso, algunos CNB utilizan tecnologías "completas" en el sentido de emplear POS, PC's, ATM, lectores de código de barras, módems con tecnología GSM, etc. En otros solamente se emplean POS y lectores de códigos

de barras. La elección tecnológica depende de la gama de operaciones y la complejidad en el manejo de la información que estas requieran.

La variedad de modelos también tiene que ver con la forma como se relaciona el CNB con la entidad financiera. Casos como el de la Caixa y Bradesco son representativos del manejo directo que tiene la entidad con el CNB. Desde la elección rigurosa de éste, hasta la asistencia técnica para la solución de dificultades operativas, son procesos de los que se encarga directamente la entidad financiera.

Existen experiencias distintas como las de Lemon Bank y el Banco Popular, cuya operación con CNB se materializa por intermedio de lo que se denomina los "gestores de red". Estos gestores se encargan de tareas como la selección, el monitoreo, la provisión de plataformas tecnológicas y la asistencia al CNB.

En cuanto a los servicios provistos por los CNB, algunas entidades como Bradesco y la Caixa ofrecen una amplia gama de productos financieros a través de éstos, desde el sistema de pagos de servicios públicos, títulos de capitalización, la apertura de cuentas de ahorro, la recarga de celulares prepago, la provisión de microcrédito y seguros de vida.

Otros, por el contrario, han empezado a operar con CNB prestando solamente servicios de pago como es el caso de Banespa (PagPerto) y Banco Real del ABN Amro Bank (Pague Aquí). Es importante señalar que, como fruto de un acuerdo a instancias de Federación Brasileira de Bancos (FEBRABAN), los bancos pueden recibir los pagos de clientes a favor de instituciones financieras diferentes a la titular del CNB, con el fin de optimizar el uso de la red bancaria existente y reducir costos de transacción (Piggyback).

Consignaciones de efectivo

Uno de los temas de mayor interés en relación con la operación del CNB es el cruce de

cuentas y su efectiva acreditación en las cuentas del banco. La primera lección que deja la experiencia brasileña es que no existe un único modelo de operación y que la escogencia final depende de factores críticos como el volumen de operaciones, los riesgos asociados, la ubicación geográfica y aspectos específicos del CNB.

La cuestión es cómo hacer para que el CNB pueda abonar en las cuentas del banco los depósitos y pagos de efectivo que ha recibido en la operación diaria y cómo acreditar en las cuentas del CNB, en caso de que sea, un saldo a favor de éste. Hay entidades que tienen convenido con el CNB que al final del día se acrediten en la oficina bancaria más cercana las sumas a favor de la entidad financiera.

Otros permiten que el CNB haga estas consignaciones hasta el día siguiente a cierta hora predeterminada. En algunos bancos, a través de los cuales se pagan los beneficios de la seguridad social, se permite que en ciertas fechas (fin de mes) los CNB acumulen sumas importantes de dinero (*floating*) para que puedan hacerle frente a la estacionalidad de pagos, sin tener que incurrir en elevados costos de desplazamiento de efectivo a los puntos del CNB por parte de la entidad o del gobierno.

En el cuadro 1 anexo aparecen dos modelos del manejo del efectivo. El Lemon Bank estipula que los CNB deben consignar el 100% de las sumas recaudadas el mismo día y el 100% del remanente del día anterior, hasta una hora antes del cierre bancario (15 horas). En otras palabras, para efectos del cierre de cuentas el CNB tiene que hacer un arqueo automático de las operaciones realizadas entre las 14:01 horas del día anterior, hasta las 14:00 del mismo día y consignar las sumas en una oficina bancaria cercana¹.

En el caso de Banespa (Banco Santander), se establece que el día contable de las operaciones con el CNB empieza a las 18:01 horas de Brasilia y termina el día siguiente a las

18:00 horas. Las sumas recaudadas durante dicho lapso deben ser consignadas el día siguiente en la oficina bancaria más cercana.

En los fines de semana, el Lemon permite sumar las operaciones realizadas hasta las 14:00 horas del día lunes para realizar los pagos antes del cierre bancario de ese mismo día. En el caso de Banespa, el pago de las sumas del fin de semana se debe realizar el mismo lunes, teniendo en cuenta que el domingo contablemente ha terminado a las 18:00 horas.

Punto de equilibrio

Una de las preguntas más frecuentes sobre la operación de los CNB se refiere al número mínimo de transacciones mensuales que hacen sostenible su negocio o, por lo menos, mediante el cual se logran cubrir los costos operativos (Break Even Point). Para cada banco dicho número será diferente y va depender de factores como el costo de la tecnología y el tipo de operaciones que se realicen.

La experiencia de Brasil es bastante heterogénea. Hay entidades que tienen un punto de equilibrio de 800 operaciones por mes y otras que lo tienen en 1500. Pero independientemente del número que se defina como punto de equilibrio, hay aspectos que contribuyen a hacer sostenible la operación del CNB.

Uno de ellos es el relacionado con la exclusividad en la operación con bancos. Tanto en Brasil como en Colombia los CNB están autorizados para operar con diferentes entidades financieras (no exclusividad). En la práctica, sin embargo, todos los CNB en Brasil trabajan con un solo banco por consideraciones estrictamente de escala en la operación.

La experiencia de Brasil también es clara en señalar la importancia de contemplar un tiempo de maduración del CNB para poder tomar la decisión de dejarlo o no en operación. Dicho tiempo está comprendido entre seis y ocho meses. Si al cabo de este período el CNB no alcanza el punto de equilibrio necesario, se suspende la operación, situación que está contemplada desde el inicio del contrato.

¹ Al no disponer de oficinas bancarias el Lemon Bank autoriza la consignación en oficinas bancarias de otras entidades.

Riesgos

La operación con CNB conlleva ciertos riesgos que las entidades deben reconocer y poder administrar de manera adecuada. En el caso de Brasil todos los bancos tienen un completo mapeo de los factores de riesgo asociados a la operación y un conjunto de medidas para mitigarlos.

Lavado de activos

Se establecen montos máximos de operaciones en función de las características del CNB y del tipo de operaciones. Por ejemplo, hay bancos como Banespa cuyo límite de operaciones autorizado es de R\$1000 (US\$470).

Se diseñan controles permanentes en tiempo real de las operaciones que se realizan, y se utilizan sistemas de alarmas para detectar operaciones sospechosas.

Fraude

Para los bancos resulta imprescindible hacer una selección rigurosa de los CNB. Algunos usan sistemas de *ratings* de CNB, o recurren a empresas especializadas para dicho proceso.

Con ese mismo propósito se hace un control permanente de software, se establecen límites para de operaciones y se crean alarmas para identificar perfiles sospechosos.

Reputación del banco

Para evitar que la reputación del banco se vea comprometida con un mal servicio en el CNB, se adelantan jornadas de supervisión en campo con visitas periódicas.

Factores de éxito

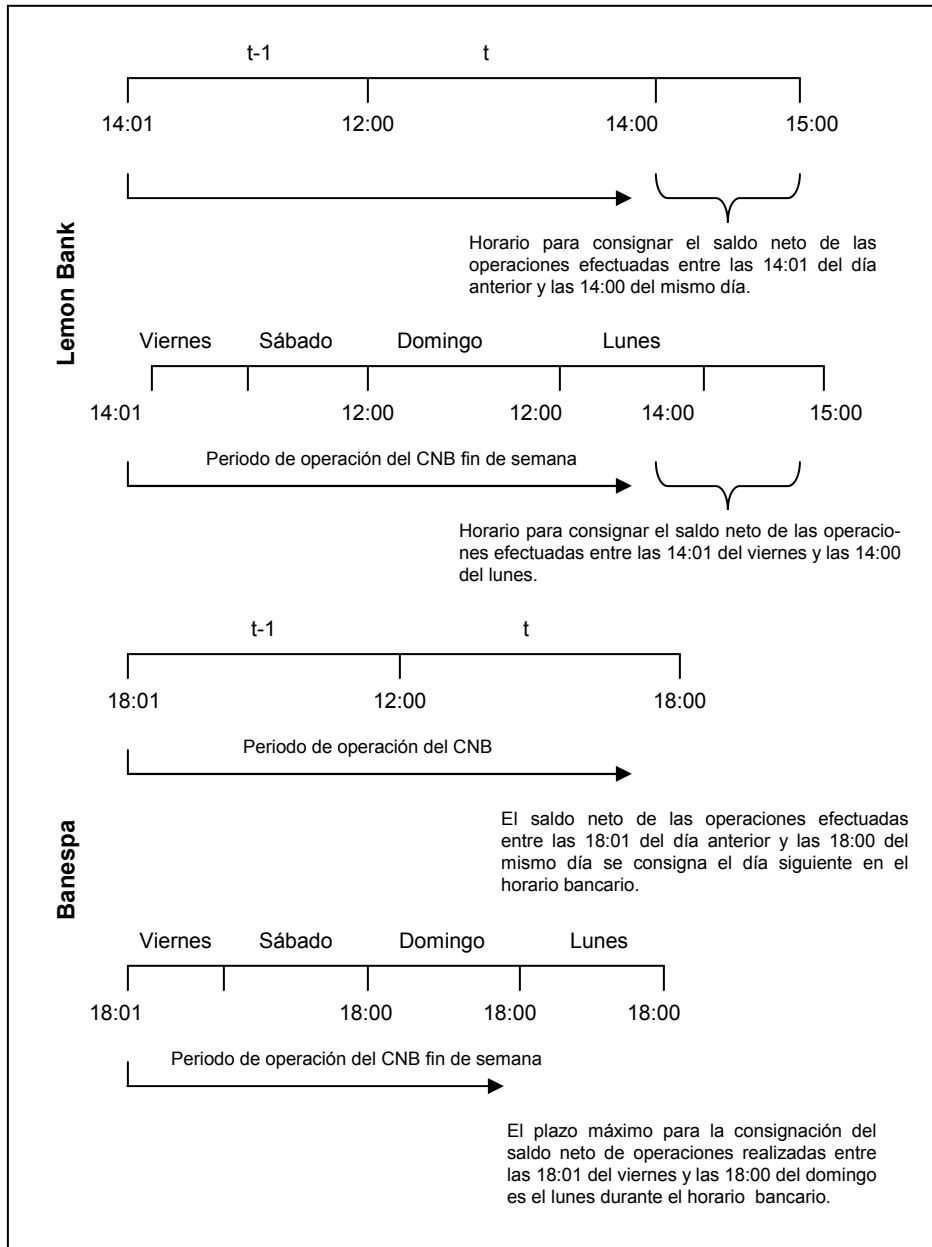
La experiencia brasileña ha demostrado tener gran éxito, porque además de haber beneficiado a más de 40 millones de personas y reducir a cero el número en municipios sin servicios financieros, ha logrado consolidar una industria de CNB con normas de cumplimiento muy estrictas y un grado de credibilidad muy alto entre la población. A manera de conclusión de lo que hemos podido observar en algunos bancos

afiliados a FEBRABAN, podríamos enumerar los siguientes factores que han contribuido al éxito en este campo:

1. Selección rigurosa de CNB con base en experiencia y reconocimiento por parte de la población. Algunos bancos exigen un año de antigüedad del negocio donde operará el CNB, otros prefieren exigir dos.
2. Sistemas muy eficientes de captura de información y transmisión de datos. La simplicidad en los procesos, la seguridad y agilidad son factores determinantes para un buen servicio bancarios a través de CNB.
3. Soluciones tecnológicas simples para los CNB. Los dispositivos electrónicos, software, papelería, publicidad, etc. tienen que ser de fácil acceso por parte del CNB y sus clientes.
4. Entrenamiento y capacitación a CNB. Dicho entrenamiento viene acompañado de un manual de operaciones muy corto y con un lenguaje sencillo. Además contar con un help desk que soporte la operación y dudas del CNB.
5. Monitoreo en línea de operaciones de CNB que le permita al banco identificar perfiles del CNB, detectar operaciones sospechosas y llevar un inventario de fallas y eventos operativos.
6. Establecimiento de límites muy precisos y reglas de operación con los CNB. Estos límites deben fijarse individualmente en función de la capacidad del CNB, de los riesgos potenciales y de otros factores críticos en la operación.
7. Si la estrategia, además de proveer servicios de pago y de recaudo, es bancarizar a la población de menores ingresos, es necesario adelantar

campañas de difusión de los productos bancarios y la puesta en marcha de programas de educación financiera y acompañamiento a las comunidades de influencia del CNB.

Cuadro 1
Esquemas de depósito de efectivo a cargo del CNB.



Fuente: Elaboración propia con base en manuales de operaciones de CNB.