

**DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA.**

DANIEL EDUARDO TIBAQUIRÁ ZÁRATE

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2009**

**DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA.**

DANIEL EDUARDO TIBAQUIRÁ ZÁRATE

Trabajo de Grado

**Directora Ing. Martha Patricia Caro Gutiérrez
Pontificia Universidad Javeriana**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2009**

Nota de aceptación:

Firma de Directora

Firma de jurado 1

Firma de jurado 1

Bogotá 19 de Octubre de 2009

Este Trabajo de Grado contó con el valioso aporte de varias personas, que invirtieron su tiempo y su disposición para hacer posible el logro de los resultados propuestos. Agradezco especialmente a la Ing. Martha Patricia Caro por su dedicación y acompañamiento constante en el proceso, a todo el equipo de Canales por la excelente calidad del apoyo brindado, a Ricardo Bernal por su oportuna asesoría en estudios de mercado y a mis familiares y amigos que de una u otra forma colaboraron para que la realización de este proyecto fuera una realidad.

CONTENIDO

Pág.

LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
GLOSARIO.....	xiii
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Vista general a las Entidades Bancarias en Colombia.....	1
1.1.2. La Entidad.....	2
1.1.2.1. Situación de cubrimiento.....	3
1.1.2.2. Congestión y transaccionalidad en oficinas.....	3
1.1.2.3. Costo transaccional por canal.....	4
1.1.2.4. Canales de atención y competitividad.....	5
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
2. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	7
2.1.1. La Gestión de canales.....	7
2.1.2. Funciones básicas del canal de distribución.....	8
2.1.3. El Proceso de Gestión de canales.....	8
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	9
2.2.1. Etapa de Gestación del estudio.....	9
2.2.2. Etapa de decisión y planeación.....	10
2.2.3. Etapa de ejecución y control.....	10
2.2.4. Etapa de instrumentación. Puesta en marcha del plan de acciones.....	10
2.3. LOCALIZACIÓN DE NUEVAS INSTALACIONES.....	10
2.3.1. Exactos.....	10
2.3.2. De simulación.....	10
2.3.3. Heurísticos.....	10
2.3.4. Modelo de interacción espacial (o de gravedad).....	11
2.4. SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO.....	11
3. METODOLOGÍA GENERAL DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.....	12
4. NORMATIVIDAD.....	15
4.1. PRINCIPALES DOCUMENTOS LEGALES SOBRE LA CORRESPONSALÍA NO BANCARIA.....	15
4.2. MATRIZ DE NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS.....	16
4.2.1. Descripción de la información de la Matriz.....	16
5. ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS.....	19

5.1.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL: EXPERIENCIAS EN LATINOAMÉRICA	19
5.1.1.	Brasil.....	20
5.1.1.1.	Evolución normativa brasileña.....	21
5.1.1.2.	Producto especial.....	22
5.1.1.3.	Incremento en la participación del CNB en la red bancaria.....	22
5.1.1.4.	Ubicación según estrategia.....	23
5.1.1.5.	Modelos de administración de la red	23
5.1.1.6.	Experiencia de los Principales bancos.....	24
5.1.2.	Perú.....	28
5.1.2.1.	Evolución normativa.....	28
5.1.2.2.	Experiencias de los principales Bancos.....	28
5.1.3.	México y Chile.....	29
5.1.3.1.	Experiencias de los principales Bancos.....	29
5.1.4.	Comparación evolución en N° de CNB y operaciones disponibles en entidades analizadas.....	31
5.1.5.	Remuneración al agente	32
5.1.6.	Tipos de alianza.....	32
5.1.7.	Diseño del punto, señalización y publicidad.....	33
5.2.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL: EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS COMPETIDORES ..	33
5.2.1.	Resultados de Fase I: Benchmarking nacional con fuentes secundarias	33
5.2.1.1.	Evolución del número de CNB en Colombia.....	34
5.2.1.2.	Estrategias de ubicación de los competidores.....	36
5.2.1.3.	Evolución de las operaciones efectuadas a través del canal.....	37
5.2.1.4.	Entidades optimizadoras de su Red.....	39
5.2.1.5.	Participación de las entidades en la Red de CNB en Bogotá.....	40
5.2.2.	Resultados de Fase II: Visitas a CNB de competidores.....	41
5.2.2.1.	Metodología.....	42
5.2.2.2.	Principales hallazgos.....	45
5.3.	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO – POAM	49
5.4.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CANAL (CNB)	53
5.5.	BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL CANAL (CNB).....	53
5.6.	ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS DEL CANAL DE CNB EN BOGOTÁ DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES COMPETIDORAS	55
5.6.1.	Objetivos	55
5.6.1.1.	Objetivo General.....	55
5.6.1.2.	Objetivos Específicos.....	55
5.6.2.	Alcance.....	55
5.6.3.	Metodología.....	55
5.6.4.	Preguntas por objetivo.....	58
5.6.5.	Datos demográficos de la muestra	60
5.6.6.	Principales Hallazgos	60
5.6.6.1.	Relación del público con las entidades bancarias (Pregunta 1).....	60
5.6.6.2.	Grado de vinculación con la entidad bancaria a la que pertenece el corresponsal (Pregunta 2).....	61
5.6.6.3.	Lugar de referencia de cercanía (Pregunta 3).....	62
5.6.6.4.	Tiempo estimado de desplazamiento y radio de cobertura (Pregunta 4).....	62

5.6.6.5.	Recordación de los medios de difusión del canal (Pregunta 5).....	63
5.6.6.6.	Conocimiento sobre operaciones disponibles (Pregunta 6).....	64
5.6.6.7.	Resumen de hábitos por operación (Preguntas 7, 8 y 9).....	65
5.6.6.8.	Preferencias de horario y día de utilización del canal (Preguntas 10 y 11).	66
5.6.6.9.	Conocimiento sobre el cobro por el servicio (Pregunta 12).....	66
5.6.6.10.	Razones de preferencia del canal y uso de canales alternos (Preguntas 13 y 14).....	67
5.6.6.11.	Frecuencia de compra en establecimiento comercial al realizar operaciones en el CNB (Pregunta 15).....	68
5.6.6.12.	Satisfacción por atributo (Preguntas 16 y 17).	68
5.6.6.13.	Satisfacción general y sugerencias de mejora (Pregunta 18).....	69
5.6.7.	Conclusiones y recomendaciones del estudio por tema.....	69
5.6.7.1.	Perfil de los clientes y usuarios del servicio.....	69
5.6.7.2.	Ubicación.....	70
5.6.7.3.	Horario.....	70
5.6.7.4.	Personal y capacitación.....	70
5.6.7.5.	Publicidad.....	70
5.6.7.6.	Operaciones disponibles. ...	70
5.6.7.7.	Tecnología y mantenimiento.	71
5.6.7.8.	Cobro por el servicio. ...	71
5.6.7.9.	Medición de la satisfacción. ...	71
5.7.	ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS DE LAS OFICINAS DE ALTA TRANSACCIONALIDAD Y CONGESTIÓN DE LA ENTIDAD.....	71
5.7.1.	Objetivos.....	71
5.7.1.1.	Objetivo General.....	71
5.7.1.2.	Objetivos Específicos... ..	71
5.7.2.	Alcance.....	72
5.7.3.	Metodología.....	72
5.7.4.	Preguntas por objetivo.....	80
5.7.5.	Datos demográficos de la muestra.....	81
5.7.6.	Composición de la muestra.....	81
5.7.7.	Principales hallazgos.....	82
5.7.7.1.	Intención de uso del canal (Pregunta 11).	82
5.7.7.2.	Vinculación y antigüedad en la entidad de los clientes/usuarios con intención de uso (Preguntas 1 y 2).....	84
5.7.7.3.	Resumen de hábitos por operación (en cantidades y montos) de los clientes /usuarios con intención de uso (Preguntas 5 y 6) ...	85
5.7.7.4.	Preferencias de horario y día en la utilización de oficinas de los clientes y usuarios con intención de uso (Preguntas 7 y 8)	86
5.7.7.5.	Posibles razones de no uso del canal de los clientes y usuarios con intención de uso (Pregunta 12).....	86
5.7.7.6.	Servicios adicionales deseados por los clientes y usuarios con intención de uso (Pregunta 13).....	87
5.7.7.7.	Razones de preferencia del canal de oficinas (Pregunta 3).	88

5.7.7.8.	Radio de cobertura estimado de una oficina, según tiempo de desplazamiento (Pregunta 4).	88
5.7.7.9.	Satisfacción por atributo (Pregunta 9).	89
5.7.7.10.	Nivel de conocimiento sobre el canal (Pregunta 10).	90
5.7.7.11.	Establecimientos comerciales más visitados y percibidos por el público como “aptos” para la prestación del servicio (Preguntas 14 y 15).	90
5.7.8.	Conclusiones y recomendaciones generales del estudio.	92
5.7.8.1.	Perfil de los posibles clientes y usuarios del servicio.	92
5.7.8.2.	Necesidades insatisfechas de los clientes y usuarios en el canal de oficinas.	93
5.7.8.3.	Intención de uso del canal.	93
5.7.8.4.	Posible ubicación de los puntos.	93
5.7.8.5.	Horario.	93
5.7.8.6.	Publicidad.	93
5.7.8.7.	Operaciones disponibles.	93
6.	IMPACTO EN MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD	94
7.	PROPUESTA DE DISEÑO DE CANAL DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS PARA LA ENTIDAD	96
7.1.	ESTRATEGIA GENERAL DEL CANAL	96
7.2.	ESTRATEGIA COMERCIAL	96
7.2.1.	Mercado objetivo del canal	96
7.2.1.1.	Clientes actuales de la Entidad con bajo nivel de vinculación (2 productos o menos) y usuarios que actualmente realizan operaciones a través del canal de oficinas.	96
7.2.1.2.	Personas interesadas en convertirse en clientes de la Entidad (a través de la solicitud de un producto de Banca Personal) y nuevos usuarios interesados en realizar pagos y depósitos a través de este canal.	96
7.2.2.	Oferta de operaciones disponibles a través del canal.	97
7.2.3.	Selección de tipo de aliado estratégico.	99
7.2.4.	Perfil de selección del CNB.	100
7.2.5.	Proceso de selección y vinculación del CNB.	101
7.2.6.	Esquema de acompañamiento de oficinas propias de la Entidad al CNB.	102
7.2.7.	Incentivos por desempeño al CNB y a la oficina asignada.	102
7.3.	DISEÑO OPERACIONAL	102
7.3.1.	Definición del modelo de administración del canal.	102
7.3.2.	Descripción general de la operación.	104
7.3.3.	Esquema de roles en la operación.	105
7.3.4.	Producto a través del cual operará el CNB.	106
7.3.5.	Descripción de procedimientos por operación.	106
7.3.5.1.	Diagramas de flujo de recursos y dinero entre cuentas por operación.	106
7.3.5.2.	Diagramas de flujo de procedimientos por operación.	107
7.3.6.	Descripción de otros procesos operativos del canal de CNB.	109
7.3.6.1.	Monitoreo.	109
7.3.6.2.	Conciliación.	109
7.3.6.3.	Cuadre y Cierre.	109
7.3.6.4.	Compensación.	109
7.3.6.5.	Informes.	109
7.3.6.6.	Manejo del efectivo.	110

7.3.6.7.	Instalación y desinstalación.....	110
7.3.7.	Otras especificaciones.....	110
7.3.7.1.	Horario de atención del canal.....	110
7.3.7.2.	Control de la gestión comercial.....	110
7.3.7.3.	Creación de perfiles y claves para el establecimiento.....	111
7.3.7.4.	Reversión de las operaciones.....	111
7.3.7.5.	Contrataciones de personal.....	111
7.3.7.6.	Gestión documental.....	111
7.3.7.7.	Inclusión de las operaciones en los extractos.....	111
7.3.7.8.	Contrato.....	111
7.3.7.9.	Creación de nuevos conceptos contables.....	112
7.4.	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	112
7.4.1.	Requerimientos de tecnología.....	112
7.4.2.	Requerimientos del sistema de información.....	114
7.4.3.	Revisión y sugerencia de elección proveedores.....	116
7.5.	CAPACITACIÓN Y COMUNICACIONES CON EL CORRESPONSAL.....	116
7.5.1.	Plan de Capacitación.....	116
7.5.1.1.	Capacitación para Corresponsales no Bancarios.....	117
7.5.1.2.	Capacitación para funcionarios de Oficina.....	117
7.5.1.3.	Capacitación para funcionarios de Dirección General.....	118
7.5.2.	Estrategia de comunicaciones con los CNB.....	118
7.6.	SERVICIO Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.....	119
7.6.1.	Estrategia de publicidad.....	119
7.6.2.	Atención de quejas, sugerencias y reclamos.....	121
7.6.3.	Evaluación de satisfacción.....	121
7.7.	INSTALACIONES FÍSICAS.....	122
7.7.1.	La marca.....	122
7.7.2.	Propuesta de diseño.....	122
7.7.3.	Adquisición e instalación.....	122
7.8.	SEGURIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS AL CANAL.....	122
7.8.1.	Definición y tipos de riesgo.....	122
7.8.2.	Identificación, evaluación y medidas de control para los riesgos asociados al canal de CNB.....	123
7.8.3.	Seguridad física.....	123
7.8.4.	Seguridad de la información.....	125
7.8.5.	Seguros.....	125
8.	MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CANAL EN LA ENTIDAD.....	126
8.1.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	126
8.1.1.	Definición de indicadores de gestión del canal.....	127
8.2.	SUGERENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CNB.....	128
8.2.1.	Zonas cercanas a oficinas de alta transaccionalidad y congestión.....	128
8.2.2.	Zonas de baja participación de la Entidad.....	130
8.2.3.	Otras zonas de interés.....	131
9.	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA.....	133
9.1.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y ROE.....	133
9.1.1.	Supuestos del escenario normal.....	133

9.1.2.	Supuestos de los escenarios pesimista y optimista.	136
9.1.3.	Resultados del PyG y cálculo del ROE.	136
9.2.	OTROS VALORES AGREGADOS	155
10.	CONCLUSIONES	157
11.	RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFÍA.....		148
ANEXOS.....		153

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Estructura del Balance General de los Bancos nacionales y extranjeros en Colombia a Diciembre de 2008. Cifras en millones de pesos.	1
Tabla 2. Informe de segmentación de clientes Julio 2007 –Junio 2008.	4
Tabla 3. Comparación de oferta de canales por Establecimiento Bancario.	5
Tabla 4. Matriz de requerimiento de información por temas específicos y fuentes de información	13
Tabla 5. Descripción de las disposiciones legales brasileñas sobre CNB	21
Tabla 6. Experiencias de principales instituciones en Brasil en gestión de CNB	24
Tabla 7. Experiencias del Banco de Crédito del Perú en gestión de CNB	28
Tabla 8. Experiencias de los Bancos Banamex, Banco Azteca y Banco Estado en gestión de CNB.....	30
Tabla 9. Comparación transacciones en las entidades latinoamericanas analizadas.....	32
Tabla 10. Número y participación de CNB en ciudades y municipios de Colombia por Entidad Bancaria a Dic 08	37
Tabla 11. Número de CNB en Bogotá por Entidad Bancaria a Dic.08 (Con Citibank y Sin Citibank).....	40
Tabla 12. Criterios de selección de las entidades a visitar.....	43
Tabla 13. Distribución de los CNB en Bogotá según tipo y naturaleza del establecimiento comercial.....	43
Tabla 14. Participación porcentual de cada grupo de CNB en Bogotá según tipo y naturaleza del establecimiento comercial	44
Tabla 15. Muestra de establecimientos a visitar para fase cualitativa.....	44
Tabla 16. Matriz POAM de evaluación del ambiente externo en la definición del canal para la Entidad.....	49
Tabla 17. Lista de buenas prácticas en la gestión del canal de CNB a partir de las experiencias analizadas.	53
Tabla 18. Determinación del tamaño del universo.....	56
Tabla 19. Número de encuestas realizadas por entidad.	57
Tabla 20. Muestra dividida en doce (12) grupos para el análisis.....	58
Tabla 21. Correspondencia entre las preguntas y los objetivos específicos.....	59
Tabla 22. Porcentaje de público cubierto según los intervalos de tiempo y distancia recorrida.	62
Tabla 23. Operaciones básicas disponibles a través del canal de CNB	64
Tabla 24. Resumen de hábitos por operación mensuales. Cantidades y montos totales, montos máximo y promedio por cliente o usuario	65
Tabla 25. Resumen de hábitos por operación mensuales. Totales y datos generales	66
Tabla 26. Operaciones sugeridas según Estudio a clientes de la competencia.	70
Tabla 27. 62 Oficinas de mayor transaccionalidad de la red de Bogotá seleccionadas por la metodología de Pareto.	72
Tabla 28. Ponderación de los criterios de elección de las oficinas para el estudio dentro de la base filtrada por Pareto. (Continúa)	76
Tabla 29. Selección final de oficinas para el estudio.	78
Tabla 30. Determinación del tamaño del universo.....	79
Tabla 31. Correspondencia entre las preguntas y los objetivos específicos.....	80
Tabla 32. No. de clientes y usuarios de las oficinas de la entidad que manifiestan estar o no dispuestos a utilizar el nuevo canal de CNB	82
Tabla 33. Vinculación y antigüedad en la entidad de los clientes/usuarios con intención de uso	84

Tabla 34. Resumen de hábitos por operación: cantidades y montos mensuales de los clientes/usuarios con intención de uso del canal.	85
Tabla 35. Porcentaje de público cubierto según los intervalos de tiempo y distancia recorrida.	88
Tabla 36. Macroprocesos y procesos de la Entidad impactados con la adopción del canal de CNB.	94
Tabla 37. Operaciones sugeridas para ser habilitadas a través del canal.	98
Tabla 38. Matriz de selección para el tipo de aliado estratégico.	99
Tabla 39. Ventajas y desventajas de los modelos de administración del canal.	104
Tabla 40. Esquema de roles en la operación del canal.	105
Tabla 41. Requerimientos de tecnología del canal.	113
Tabla 42. Aplicativos del sistema de información que intervienen en las diferentes operaciones y procesos de soporte del canal.	114
Tabla 43. Plan de capacitación para CNB.	117
Tabla 44. Plan de capacitación para Oficinas.	117
Tabla 45. Plan de capacitación para Dirección General.	118
Tabla 46. Programa de comunicaciones.	118
Tabla 47. Estrategia de publicidad del canal.	120
Tabla 48. Matriz de riesgos asociados al canal de Corresponsales no Bancarios.	124
Tabla 49. Plan de implementación sugerido.	126
Tabla 50. Indicadores de gestión sugeridos para el canal.	127
Tabla 51. Distancia de las oficinas de mayor transaccionalidad y congestión de la entidad a los puntos más cercanos de principales cadenas.	129
Tabla 52. Ubicaciones sugeridas para los CNB de acuerdo a oficinas de mayor transaccionalidad.	130
Tabla 53. Ubicaciones sugeridas para los CNB de acuerdo a oficinas de mayor transaccionalidad.	131
Tabla 54. Ubicaciones sugeridas para los CNB de acuerdo a oficinas de mayor transaccionalidad.	131
Tabla 55. Cifras de las tasas de los supuestos para los 5 años evaluados.	134
Tabla 56. Información de apoyo con saldos promedio de cartera y captación.	135
Tabla 57. Tabla de pago de incentivos al CNB.	135
Tabla 58. Tabla de pago de incentivos a la oficina asignada.	135
Tabla 59. Supuestos considerados en los distintos escenarios.	136
Tabla 60. Inversión inicial y egresos para el primer año.	137
Tabla 61. Ingresos para el primer año.	138
Tabla 62. P y G para un horizonte de evaluación de 5 años.	139

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura del Balance General de los Bancos nacionales y extranjeros en Colombia a Diciembre de 2008.....	2
Figura 2. Logosímbolo actual de la Entidad.....	2
Figura 3. Distribución de oficinas en Bogotá por porcentaje de utilización de la capacidad instalada.	3
Figura 4. Tendencia mundial en el desarrollo de canales más económicos. Costo promedio	4
Figura 5. Costos por Transacción de la entidad por canal.....	5
Figura 6. La tecnología como facilitador de la corriente descendiente del poder.....	8
Figura 7. Simbología de los diagramas de flujo.....	11
Figura 8. Modelo de recolección de información del proyecto.....	12
Figura 9. Ejemplo de consulta en la matriz de normatividad	17
Figura 10. Cuatro estudios que componen la caracterización del mercado de Corresponsales no Bancarios.	19
Figura 11. Evolución normativa brasileña sobre CNB.....	21
Figura 12. Participación de los distintos canales en la red bancaria brasileña 2000-2008.....	22
Figura 13. Ubicación de los CNB según estrategias perseguidas.....	23
Figura 14. Modelo de administración de red a través de intermediario.....	24
Figura 15. Evolución en No. de CNB en las entidades bancarias en Latinoamérica analizadas.....	31
Figura 16. Evolución cantidad de CNB en Colombia (Jun 07-Dic 08, Con Citibank).....	34
Figura 17. Evolución cantidad de CNB en Colombia (Jun 07-Dic 08, Sin Citibank)	35
Figura 18. Participación de las Entidades Bancarias en la composición de la Red de CNB en Colombia a Dic. 08 (Con Citibank a la izq. y sin Citibank der.).....	36
Figura 19. Porcentaje de CNB en ciudades y municipios por Entidad Bancaria a Dic. 08.....	37
Figura 20. Evolución de las operaciones efectuadas a través de CNB en todas las Entidades Bancarias (Ene.08-Dic.08).....	38
Figura 21. Participación de operaciones en Número (izq.) y Monto (der.) según datos acumulados de Ene. 08-Dic.08 (de toda la Red de CNB).....	39
Figura 22. Número promedio mensual de operaciones por un CNB (Ene08-Jun08).....	40
Figura 23. Distribución de los CNB en Bogotá por Entidad Bancaria a Dic. 08 (Con Citibank izq. y sin Citibank der.)	41
Figura 24. Número mensual de operaciones a través de CNB en Bogotá (Jul08-Dic8)	41
Figura 25. Factores críticos de éxito en el desempeño del canal de CNB.....	53
Figura 26. Diseño de la muestra Estudio de caracterización de clientes y/o usuarios principales competidores.	58
Figura 27. Datos demográficos de la muestra del Estudio a clientes y usuarios del canal de CNB en Bogotá de principales entidades competidoras	60
Figura 28. Distribución del público de CNB en Bogotá, según su relación con entidades financieras	60
Figura 29. Distribución de la muestra según el No. de productos que se poseen en la entidad a la que pertenece el corresponsal utilizado	61
Figura 30. Productos financieros que poseen los clientes de los CNB de las entidades.....	61
Figura 31. Lugar de referencia con que se evalúa la cercanía a un punto CNB.....	62
Figura 32. Tiempo estimado de desplazamiento caminando hasta un punto CNB	62

Figura 33. Radio de cobertura estimado de un punto CNB.	63
Figura 34. Porcentaje de personas que manifiestan haber conocido el servicio a través de cada medio	63
Figura 35. Nivel de conocimiento del público sobre las principales operaciones disponibles a través del canal.	64
Figura 36. Preferencias de horario y día en la utilización del canal.....	66
Figura 37. Razones de preferencia del canal de CNB	67
Figura 38. Canales habituales de operación de los clientes y usuarios del canal de CNB	67
Figura 39. Porcentaje de clientes y usuarios del canal, según su hábito de frecuencia de compra de otros artículos al momento de realizar operaciones bancarias en el establecimiento	68
Figura 40. Tendencia en la satisfacción de los clientes y usuarios por atributo del CNB.	68
Figura 41. Calificación dada según satisfacción general con el servicio de los CNB	69
Figura 42. Diagrama de Pareto con el corte en las 62 oficinas seleccionadas.....	75
Figura 43. Lugares de realización del estudio.....	78
Figura 44. Diseño de la muestra Estudio de caracterización de clientes y usuarios oficinas de alta transaccionalidad y congestión de la entidad.	79
Figura 45. Datos demográficos de la muestra del Estudio de caracterización de clientes y usuarios oficinas de alta transaccionalidad y congestión de la entidad.	81
Figura 46. Distribución de la muestra entre clientes y usuarios.....	81
Figura 47. Distribución de clientes y usuarios de las oficinas de la entidad según su intención de uso del nuevo canal de CNB.....	82
Figura 48. Aceptación del canal según variables demográficas.	83
Figura 49. Aceptación del canal en clientes y usuarios	83
Figura 50. Preferencias de horario y día en la utilización del canal.....	86
Figura 51. Posibles razones que alterarían la decisión	87
Figura 52. Razones de preferencia del canal de oficinas.....	88
Figura 53. Radio de cobertura estimado de una oficina de alta transaccionalidad.	89
Figura 54. Tendencia en la satisfacción de los clientes y usuarios por atributo del CNB	90
Figura 55. Número de clientes/usuarios con intención de uso que frecuentan los diferentes establecimientos.	91
Figura 56. Nivel de “aptitud” percibida para la prestación de servicios financieros	92
Figura 57. Modelo de administración directa de la red de CNB	103
Figura 58. Modelo de administración de la red de CNB a través de un intermediario	103
Figura 59. Esquema de operación del canal	105
Figura 60. Consulta de saldo o movimientos de cuentas de ahorro, corriente y tarjetas de crédito: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).....	106
Figura 61. Pago de producto en efectivo: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).	107
Figura 62. Diagrama de flujo de procedimiento de la operación: Consulta de saldo o de últimos movimientos de cuentas de ahorro y corriente.	108
Figura 63. Esquema de operación con elementos tecnológicos	112
Figura 64. Públicos objetivos para plan de capacitación.	116
Figura 65. Esquema de apertura y habilitación de operaciones.....	127
Figura 66. Ubicación sugerida para los primeros 30 CNB.....	132
Figura 67. Evolución del ROE del canal durante los 5 años de evaluación.	155

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ENTIDAD	153
ANEXO 2. MIRADA GENERAL A LAS CIFRAS DE LA ENTIDAD A JUNIO DE 2008	154
ANEXO 3. CUBRIMIENTO EN COLOMBIA Y BOGOTÁ	155
ANEXO 4. PARTICIPACIÓN POR ZONAS EN BOGOTÁ	156
ANEXO 5. DATOS DEL INFORME DE TRANSACCIONALIDAD POR OFICINA PARA BOGOTÁ	157
ANEXO 6. MODELO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DE LA ENTIDAD	158
ANEXO 7. OTROS DOCUMENTOS LEGALES EN MATERIA DE BANCARIZACIÓN	159
ANEXO 8. MATRIZ DE NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS.....	160
ANEXO 9. RESULTADOS FINANCIEROS DEL BCP CON EL CANAL DE CNB.....	167
ANEXO 10. FOTOGRAFÍAS DE CNB EN INSTITUCIONES DE LATINOAMÉRICA	168
ANEXO 11. VIDEOS DE DOS INSTITUCIONES EN LATINOAMÉRICA	170
ANEXO 12. MAPA DE CUBRIMIENTO NACIONAL DE RED DE CNB POR DEPARTAMENTO (Corte a Dic de 2008)	171
ANEXO 13. EVOLUCIÓN DE CADA BANCO EN Nº DE CNB (JUN 07- DIC 08).....	172
ANEXO 14. DISTRIBUCIÓN DE CNB EN COLOMBIA POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO COMERCIAL.	173
ANEXO 15. Clasificación de CNB visitados en la Fase II del Análisis del contexto Nacional	173
ANEXO 16. FORMATO DE VISITA A LOS COMPETIDORES	174
ANEXO 17. CUADRO DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS DE LAS VISITAS A LOS CNB COMPETIDORES	175
ANEXO 18. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS DATÁFONOS ENCONTRADOS EN LAS VISITAS.	181
ANEXO 19. SEÑALIZACIÓN Y PUBLICIDAD EN LOS CNB VISITADOS EN LA FASE II DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL.....	182
ANEXO 20. LUGARES DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO A CLIENTES Y USUARIOS DE LOS COMPETIDORES	187
ANEXO 21. FORMATO DE ENCUESTA PARA ESTUDIO A CLIENTES Y USUARIOS DE LOS COMPETIDORES.....	188
ANEXO 22. RELACIONES ENTRE LOS CLIENTES QUE USAN LOS CNB DE LOS COMPETIDORES Y LAS ENTIDADES BANCARIAS DE LAS QUE SON CLIENTES.	189
ANEXO 23. MEDIOS PUBLICITARIOS MENCIONADOS POR LOS CLIENTES DE LOS CNB DE LOS COMPETIDORES.	191
ANEXO 24. OPINIONES Y SUGERENCIAS DE MEJORA DE ALGUNOS CLIENTES Y USUARIOS DE LAS ENTIDADES COMPETIDORAS.....	191
ANEXO 25. FORMATO DE ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN CLIENTES ENTIDAD	192
ANEXO 26. OPINIONES O ASPECTOS CONOCIDOS POR LOS CLIENTES Y USUARIOS SOBRE EL CANAL DE CNB ..	193
ANEXO 27. ESTABLECIMIENTOS FRECUENTADOS POR EL PÚBLICO CON INTENCIÓN DE USO DEL CANAL.....	194
ANEXO 28. ALGUNAS RAZONES CUALITATIVAS DEL PÚBLICO PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS APTOS	195
ANEXO 29. MACROPROCESOS Y PROCESOS IMPACTADOS CON LA ADOPCIÓN DEL CANAL DE CNB.....	196
ANEXO 30. FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD IMPACTADOS POR LA ADOPCIÓN DEL CANAL DE CNB.	197
ANEXO 31. MATRIZ DE SELECCIÓN DE LAS OPERACIONES A HABILITAR EN EL CANAL DE CNB DE LA ENTIDAD.	198
ANEXO 32. MATRIZ DE SELECCIÓN PARA MONTOS MÁXIMOS SUGERIDOS	201
ANEXO 33. FORMATO DE CLIENTE REFERIDO A TRAVÉS DE CORRESPONSAL NO BANCARIO.....	203
ANEXO 34. DIAGRAMAS DE FLUJO DE RECURSOS Y DE DINERO ENTRE CUENTAS POR OPERACIÓN	204
ANEXO 35. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESO POR OPERACIÓN.....	207
ANEXO 36. COMPARACIÓN DE DIFERENTES TIPOS DE CONEXIONES	219

ANEXO 37. MATRIZ DE COMPARACIÓN PROVEEDORES	220
ANEXO 38. MATRIZ DE SELECCIÓN PROVEEDORES	222
ANEXO 39. INFORME DE VISITA DE ACOMPAÑAMIENTO A CORRESPONSALES NO BANCARIOS.....	222
ANEXO 40. TIPOS DE RIESGO EN MATERIA FINANCIERA	223
ANEXO 41. METODOLOGÍA PARA CALIFICACIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS AL CANAL.....	224
ANEXO 42. PUNTOS DE LAS CADENAS ANALIZADAS PARA POSIBLE LOCALIZACIÓN DE CNB.....	225
ANEXO 43. SUPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA	226

GLOSARIO

Para una mayor comprensión de ciertos términos comúnmente empleados en el desarrollo de este trabajo, estos se explican a continuación:

- **Canal:** Es el medio que utilizan las entidades financieras para prestar sus servicios a los clientes y/o usuarios tales como: oficinas, cajeros automáticos, Internet, datáfonos, audio respuesta, corresponsales no bancarios, telefonía móvil, entre otros¹.
- **Datáfono (POS):** Es el dispositivo empleado en establecimientos de comercio para realizar pagos y efectuar otras transacciones financieras, también conocido como POS por su sigla en inglés (Point Of Sale)².
- **Cajero automático (ATM):** Máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta magnética, sin necesidad de personal del banco. también conocido como ATM por su sigla en inglés (Automatic Teller Machine)³.
- **Audio Respuesta (IVR):** Es el sistema telefónico que de manera interactiva suministra información y permite la realización de transacciones financieras, también conocido como IVR por su sigla en inglés (Interactive Voice Response)⁴.
- **Corresponsales No Bancarios (CNB):** Son terceros contratados por un intermediario financiero, para que a través de éstos se presten determinados servicios financieros. Ejemplo: supermercados, droguerías, panaderías, etc. Buscan facilitar a los clientes de una entidad la realización de transacciones y pagos más cerca de su localidad o barrio⁵.
- **Banca de oportunidades:** La Banca de las Oportunidades es una política de largo plazo del Gobierno Nacional, que busca reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico, facilitando el acceso a servicios financieros para la población de menores ingresos⁶.

¹ BANCO AGRARIO DE COLOMBIA. GLOSARIO. [En línea] 2008 [Citado en 4 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.banagrario.gov.co>>.

² Ibíd.

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

⁵ BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. ¿Qué son los corresponsales no bancarios? [En línea] 2008 [Citado en 4 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/faq/faq1.aspx>>

⁶ BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. ¿Qué es la Banca de las Oportunidades? [En línea] 2008. [Citado en 21 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/>>

- **Cliente:** Es toda persona natural o jurídica con la cual la entidad establece y mantiene una relación contractual o legal para el suministro de cualquier producto o servicio propio de su actividad⁷.
- **Usuario:** Aquella persona natural o jurídica a la que, sin ser cliente, la entidad le presta un servicio⁸.
- **Operaciones:** Son las acciones a través de las cuales se desarrollan, ejecutan o materializan los productos o servicios que prestan las entidades a sus clientes o usuarios p. ej., consulta de saldo, cambio de clave, actualización de datos, etc⁹.
- **Transacciones (Tx.):** Cuando la operación implique o conlleve movimiento de dinero se denominará transacción, p. ej., retiros, transferencias, depósitos, pagos, corrección y consultas de historias laborales, etc.)¹⁰.
- **Establecimientos de Crédito:** Categoría que agrupa a las entidades bancarias y a las corporaciones y cooperativas de carácter financiero en el país.

⁷ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular Externa 052 (25, Octubre, 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.: 2007. p. 5.

⁸ *Ibíd.* p.5.

⁹ *Ibíd.* p. 5.

¹⁰ *Ibíd.* p. 5.

RESUMEN

El presente trabajo de grado presenta una propuesta de diseño del canal de Corresponsales no Bancarios (CNB) en la ciudad de Bogotá, para una Entidad financiera colombiana. Este canal responde a una estrategia de apoyo transaccional a las oficinas más congestionadas de su red en la ciudad, y simultáneamente una posibilidad de incrementar el servicio y el nivel de cercanía con sus clientes y usuarios.

Todo el desarrollo es abordado a partir de la búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias; la normatividad que rige esta actividad establece las operaciones que pueden ser ofrecidas y las especificaciones para la entidad que desee implementar dicho canal. El análisis del contexto latinoamericano y nacional permite comparar tendencias y estrategias, extractando un conjunto de buenas prácticas y factores críticos que definirán el éxito del canal. La indagación de los hábitos y necesidades de los clientes y usuarios de entidades que ya lo han implementado en la ciudad, ofrece una visión real de sus resultados y sus oportunidades de mejora y la revisión de expectativas e intención de uso por parte de los clientes y usuarios de la entidad, permite identificar elementos clave para la decisión de aspectos operativos y de localización.

La evaluación del impacto que origina la adopción del canal en los procesos de la Entidad, muestra la afectación que éste produce en la mayoría de las áreas de la misma, razón por la cual la propuesta incorpora distintas perspectivas como la estrategia comercial, el diseño operacional, la descripción de la tecnología que hará posible su operación (que incluye revisiones de las propuestas de proveedores en el mercado), los planes de capacitación y comunicaciones que acompañarán el proceso, el esquema de servicio al cliente, las recomendaciones sobre las instalaciones físicas y la identificación de los riesgos inherentes al canal que habrán de ser mitigados, eliminados o transferidos.

Finalmente se encuentra un modelo de implementación que incluye un plan de actividades que han de desarrollarse para poner en marcha la propuesta, así como un esquema de apertura y ubicación de puntos, complementado con la evaluación financiera y de los demás beneficios como el mantenimiento de la ventaja competitiva, el fortalecimiento del servicio y su imagen de marca, la mayor disponibilidad de tiempo del personal de oficina y la oportunidad de acercarse a nuevos segmentos, que sustentan la viabilidad de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Las cifras de bancarización en Colombia a Junio de 2008 reflejan que apenas el 55.49 % de la población mayor de 18 años, tiene acceso a por lo menos un producto financiero¹¹, este escenario (mantenido en los últimos años), unido al escaso cubrimiento alcanzado por las oficinas bancarias en el país¹², impulsó al Gobierno Nacional a iniciar desde 2006 la política de *Banca de las Oportunidades*, con el objetivo de promover el acceso al sistema financiero de aquellos colombianos que aún se encontraban excluidos de él, incentivando a los bancos a implementar el canal de Corresponsales no Bancarios (CNB), en el que las entidades podrían valerse de terceros para ofrecer sus servicios financieros a un gran número de clientes (nuevos y antiguos), permitiendo llegar a sitios en donde la ubicación de una oficina tradicional resultaría más costosa, todo claramente, bajo una estricta reglamentación.

Este modelo (originario de Brasil) ha sido implementado en la actualidad por numerosas entidades bancarias dentro y fuera del país, permitiendo que éstas experimenten una acelerada expansión de su cubrimiento en ciudades y municipios, con los beneficios adicionales del fortalecimiento de su marca, generación de nuevas fuentes de ingreso, mejora del servicio a sus clientes y usuarios, apoyo a la transaccionalidad de la red, reducción de costos de operación y la posibilidad de acercarse a segmentos antes inexplorados.

En este trabajo el lector encontrará una completa revisión del panorama descrito anteriormente, una exploración de lo que está pasando con este canal en el país, de lo que hacen y opinan quienes lo usan en Bogotá, y de lo que esperan los clientes y usuarios de una entidad financiera nacional que pretende incursionar en él. Toda esta información, unida al contexto real de esta entidad, permitirá la elaboración de una propuesta de diseño del canal de CNB que involucre los distintos aspectos del negocio y se convierta en una opción atractiva para ella, el público y los establecimientos comerciales aliados, de forma que se logre responder a la demanda cambiante de necesidades que experimenta el mercado financiero en el país... sin duda, una oportunidad que merece ser explorada.

¹¹ BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Informe de Resultados de Gestión 2008. [En línea] 2008 [Citado en 4 de Marzo de 2009] Disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/>>.

¹² Según la FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE BANCOS, FELABAN (En: PICASSO, Gino y ALVEAR, Pedro. III Foro regional de tecnología, p.7), en Colombia existen 8.74 sucursales bancarias por cada 100.000 habitantes, mientras que el promedio de Latinoamérica para esta cifra es de 7.66 y el promedio en los países desarrollados que es de 30.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Vista general a las Entidades Bancarias en Colombia. Observando las cifras del Balance General de las Entidades Bancarias publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia a Diciembre de 2008 (tabla 1), se puede comprender el tamaño de los bancos presentes en el país, según el tamaño de sus activos:

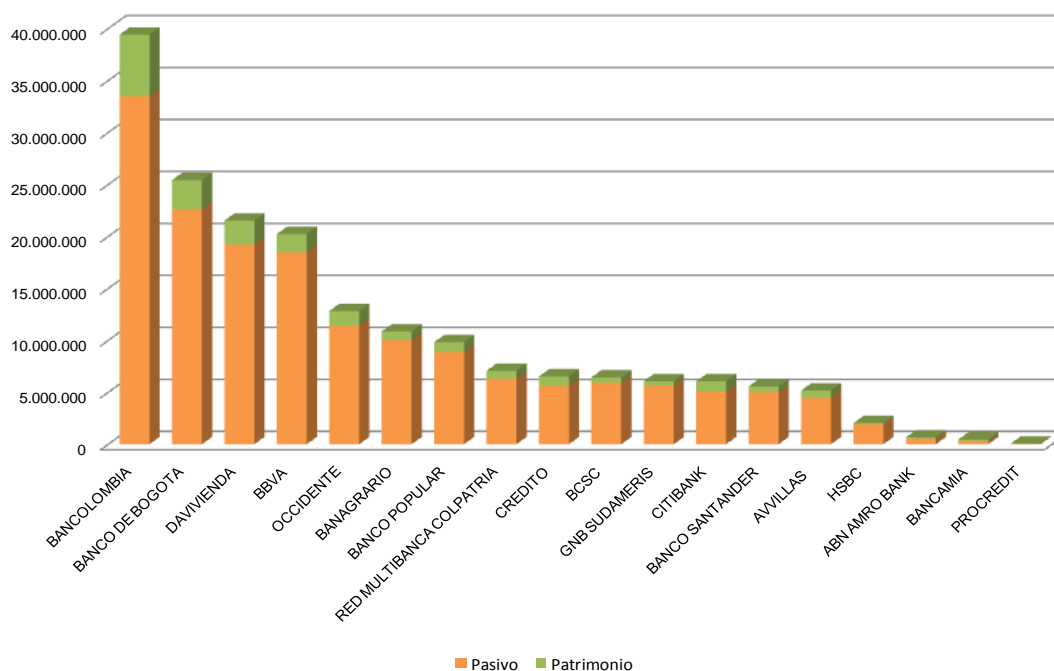
Tabla 1. Estructura del Balance General de los Bancos nacionales y extranjeros en Colombia a Diciembre de 2008. Cifras en millones de pesos.

Entidad	Activo	Pasivo	Patrimonio
BANCOLOMBIA	39.415.119	33.512.971	5.902.148
BANCO DE BOGOTA	25.413.838	22.614.616	2.799.222
DAVIVIENDA	21.518.180	19.243.373	2.274.807
BBVA	20.231.707	18.456.342	1.775.365
OCCIDENTE	12.817.332	11.416.321	1.401.011
BANAGRARIO	10.850.073	10.021.307	828.766
BANCO POPULAR	9.814.887	8.859.327	955.559
RED MULTIBANCA COLPATRIA	7.069.595	6.282.897	786.698
CREDITO	6.526.122	5.645.670	880.452
BCSC	6.434.179	5.892.034	542.145
GNB SUDAMERIS	6.072.633	5.680.412	392.221
CITIBANK	6.051.663	5.041.608	1.010.055
BANCO SANTANDER	5.559.404	5.001.362	558.042
AVVILLAS	5.162.841	4.496.657	666.184
HSBC	2.039.428	1.934.400	105.028
ABN AMRO BANK	652.691	529.468	123.223
BANCAMIA	455.362	317.022	138.341
PROCREDIT	63.840	14.019	49.821

Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe sobre las principales variables de los Establecimientos de Crédito a Diciembre de 2008.

Estos datos (representados gráficamente en la figura 1) permiten evidenciar que los bancos nacionales se encuentran a la cabeza, por cuanto 4 de ellos están entre los 5 más grandes del país según el tamaño de sus activos: Bancolombia lidera el grupo de los establecimientos bancarios con activos superiores a los 39 billones de pesos, seguido por Banco de Bogotá y Davivienda, quien ocupa el tercer lugar con 21 billones de pesos. En cuanto a los bancos internacionales BBVA ocupa el cuarto puesto con 20 billones de pesos en activos, seguido por GNB Sudameris y Citibank que ocupan los puestos 11 y 12.

Figura 1. Estructura del Balance General de los Bancos nacionales y extranjeros en Colombia a Diciembre de 2008.



Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe sobre las principales variables de los Establecimientos de Crédito a Diciembre de 2008.

1.1.2. La Entidad¹³. La Entidad (en adelante también mencionada como “el Banco”), una de las instituciones financieras más sólidas y reconocidas en el país, ha construido en Colombia una larga trayectoria gracias a la excelente calidad de los servicios que ofrece. Sus productos como el crédito de vehículo, de consumo e hipotecario, cuentas corrientes y fondos de inversión, al igual que sus planes de diversificación en soluciones empresariales, han permitido que la Entidad se consolide como una de las líderes en los negocios de Banca Empresarial, PYME, Agropecuaria y Personal.

Ena descripción general de sus productos y servicios se incluye en el anexo 1 y una mirada general sobre las cifras a la Entidad (Según el Informe a la Junta Directiva del primer semestre de 2008) puede observarse en el anexo 2.

Figura 2. Logosímbolo actual de la Entidad.



Fuente: Sitio WEB oficial.

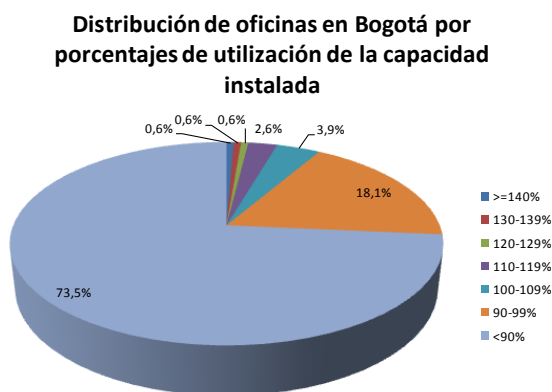
¹³ LA ENTIDAD. Documento institucional. Bogotá: 2008. p. 1-14 y LA ENTIDAD. Historia del Banco. [En línea] [Citado en 30 de Enero de 2009]. Disponible en Sitio WEB de la Entidad.

1.1.2.1. Situación de cubrimiento. El cubrimiento geográfico de una entidad financiera puede medirse en términos del tamaño y la ubicación de su red de oficinas. Según cifras de la Superintendencia Financiera (a Dic-08)¹⁴, a pesar de ser uno de los bancos más grandes del país, la entidad no ocupa los primeros lugares en número de oficinas y ocupa el sexto puesto en número de departamentos cubiertos (Ver anexo 3). Si se observa específicamente el caso de Bogotá al dividirla por zonas geográficas¹⁵, se puede encontrar que en 11 de las 29 zonas diferenciadas (que equivale a un 38% de las zonas de la ciudad), el porcentaje de participación de las oficinas de la entidad es menor que el 10%, lo que indica una posibilidad de incrementar la participación en esos lugares y así ampliar el cubrimiento en términos de número de puntos de contacto con el cliente en la ciudad (Ver anexo 4).

1.1.2.2. Congestión y transaccionalidad en oficinas. Según el Informe de Transaccionalidad por Oficina más reciente¹⁶, el 26.5% de la red de oficinas de Bogotá presenta un porcentaje de utilización de su capacidad instalada mayor al 90% (13 oficinas tienen porcentajes mayores al 100%, presentando una situación de congestión y 28 oficinas se acercan a esta situación con índices entre el 90% y el 99%, ver figura 3).

Figura 3. Distribución de oficinas en Bogotá por porcentaje de utilización de la capacidad instalada.

Porcentaje promedio de utilización de capacidad instalada	Número de Oficinas- Bogotá	% de la Red de Oficinas - Bogotá
>=140%	1	0,6%
130-139%	1	0,6%
120-129%	1	0,6%
110-119%	4	2,6%
100-109%	6	3,9%
90-99%	28	18,1%
<90%	114	73,5%
	155	100,00%



Fuente: Elaboración propia con base en LA ENTIDAD. Informe de Transaccionalidad por Oficina.

Si se observa la transaccionalidad en las oficinas de Bogotá según el mismo Informe (Ver anexo 5), se encuentra que el 33% de la red (52 oficinas) atendió en el último año un volumen mayor a 23.000 transacciones; y en 23 de tales oficinas existía esta situación de utilización de la capacidad

¹⁴ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe de número de oficinas y empleados por departamento y municipio- Bancos. Con corte a Diciembre de 2008. [En línea] 2009. [Citado en 11 de marzo de 2009] Disponible en <<http://www.superfinanciera.gov.co/>>.

¹⁵ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe de número de oficinas y empleados por ciudad y zona - Bancos. Con corte a Diciembre de 2008. [En línea] 2009. [Citado en 11 de marzo de 2009] Disponible en <<http://www.superfinanciera.gov.co/>>.

¹⁶ LA ENTIDAD. Informe de Transaccionalidad por Oficina. Cifras a Febrero de 2008.

instalada¹⁷ mayor al 90%. Estos datos sugieren un problema de congestión en el canal de oficinas, ocasionado principalmente por el alto índice de transacciones que se reciben en ellas. Sin embargo, debe considerarse que estas transacciones se clasifican según el tipo de clientes que las realizan:

Tabla 2. Informe de segmentación de clientes Julio 2007 –Junio 2008.

INFORME DE SEGMENTACION DE CLIENTES

Información: (Julio 2007- Junio 2008)

TRANSACCIONALIDAD SEGMENTACION	PLUS	A1	A2	A3	B	C1	C2	C3	TOTAL
Cientes	110.308	48.184	149.468	759.398	407.608	131.451	1.489.716	80.356	3.176.489
% Total Cientes	3,47%	1,52%	4,71%	23,91%	12,83%	4,14%	46,90%	2,53%	100%
Rentabilidad promedio por cliente*	3.735.125	2.578.321	514.402	206.759	-27.824	-278.569	-85.564	-660.403	170.520
Total transacciones del segmento en Oficinas	409.793,37	125.314,33	476.585,32	2.079.223,97	326.590,56	173.022,47	2.436.318,84	92.675,06	6.119.523,91
Porcentaje de Transaccionalidad del Segmento	6,70%	2,05%	7,79%	33,98%	5,34%	2,83%	39,81%	1,51%	

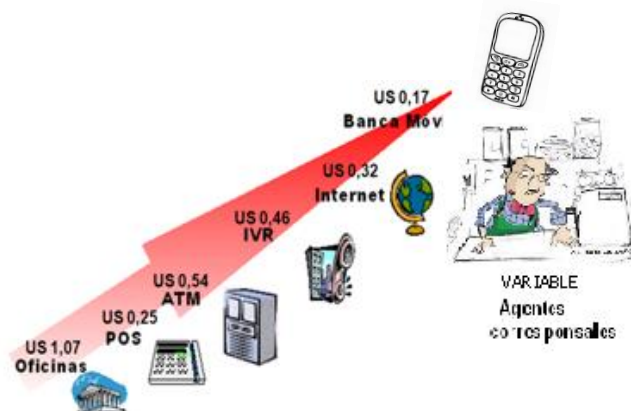
* En Millones de Pesos

Fuente: LA ENTIDAD. Informe de Segmentación de Clientes Julio 2007 –Junio 2008.

Como se observa en la tabla 2, los segmentos de clientes menos rentables (ver definición de los segmentos en anexo 6), los clientes B y C, realizan en conjunto el 49% del total de las transacciones de la red de oficinas, mientras que los más rentables, los clientes Plus, realizan sólo el 6,70% de las mismas. Esto permite observar como el canal de oficinas está siendo utilizado por encima de su capacidad, y se dedica en su mayor parte a la atención de un alto número de transacciones poco rentables para la entidad.

Figura 4. Tendencia mundial en el desarrollo de canales más económicos. Costo promedio mundial en USD por transacción en cada canal.

1.1.2.3. Costo transaccional por canal. No todos los canales poseen los mismos costos de operación; a nivel mundial existe una tendencia en el desarrollo de nuevos canales que se apoyan en la tecnología y resultan más económicos que los tradicionales. Según las memorias del III Foro regional de tecnología, realizado en Nicaragua en 2008¹⁸, por su seguridad, eficiencia y economía, los tres canales con



Fuente: PICASSO, Gino y ALVEAR, Pedro. III Foro regional de tecnología.

¹⁷ Se entiende por **Capacidad utilizada** el número calculado de transacciones que atiende, sobre el número de transacciones que podría atender en horario normal y adicional.

¹⁸ PICASSO, Gino y ALVEAR, Pedro. III Foro regional de tecnología. Canales electrónicos alternativos para la expansión de los servicios financieros en las microfinanzas. [En línea] 2008 [Citado en 20 de Marzo de 2009] Disponible en <<http://www.redkatalysis.org/foro2/presentaciones/III%20CONFERENCIA%20MAGISTRAL%20-%20Pedro%20Alvear%20y%20Gino%20Picasso%20-%20GloboKasnet.pdf>>

mayor proyección para el sector financiero en el momento son: Internet, los agentes corresponsales no bancarios y la banca móvil. Por su parte, en la Entidad específicamente, los costos por transacción se distribuyen como se muestra en la figura 5, allí se observa como el canal de oficinas es el más costoso, pues supone inversión en infraestructura (propia o arrendada), equipos, redes, personal, etc., y por tanto ha de ser aprovechado de la forma más eficiente posible.

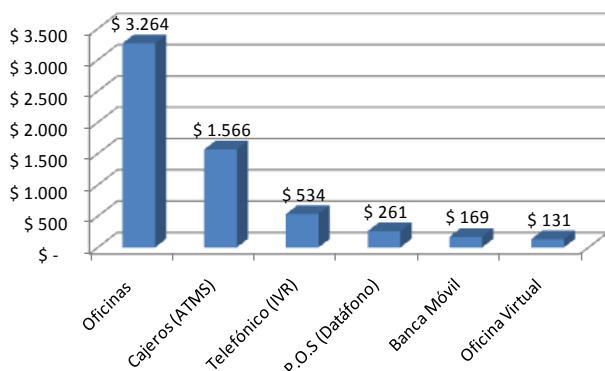


Figura 5. Costos por Transacción de la entidad por canal.

Fuente: LA ENTIDAD. Presentación Canales Integrados Septiembre 2008.

1.1.2.4. Canales de atención y competitividad.

La Entidad cuenta con una serie de canales de distribución para entregar sus productos y servicios a sus clientes; sin embargo, una comparación con

la oferta de canales de los demás bancos muestra que, a pesar de contar con 5 de los 6 canales disponibles, la Entidad aún se encuentra en desventaja frente a sus competidores principales (Bancolombia, Banco de Bogotá, BBVA y Occidente) por no contar aún con el canal de Corresponsales no Bancarios (Ver tabla 3).

Tabla 3. Comparación de oferta de canales por Establecimiento Bancario.

ENTIDAD	OFICINAS	ATM (CAJEROS)	BANCA MÓVIL	SUCURSAL VIRTUAL	SUCURSAL TELEFÓNICA	CORRESPONSALES NO BANCARIOS
ABN AMRO BANK	✓	X	-	-	-	X
AV VILLAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BANCAMÍA	✓	X	X	X	✓	X
BANCO AGRARIO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BANCO DE BOGOTÁ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BANCO DE CRÉDITO	✓	✓	X	✓	X	X
BANCO DE OCCIDENTE	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BANCO GNB SUDAMERIS	✓	✓	X	✓	✓	X
BANCO POPULAR	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BANCO PROCREDIT	✓	X	X	X	X	X
BANCO SANTANDER	✓	✓	X	✓	✓	X
BANCOLOMBIA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BBVA	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CITIBANK	✓	✓	-*	✓	✓	✓
COLPATRIA RED MULTIBANCA	✓	✓	X	✓	✓	X
DAVIVIENDA	✓	✓	✓	✓	✓	X
HSBC (BANISTMO)	✓	✓	X	✓	✓	✓

Fuente: Sitios WEB oficiales [citados en 20 de Marzo de 2009] (“-“ significa que no se obtuvo información).

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Por todo lo dicho anteriormente se puede evidenciar la necesidad de la Entidad de ampliar su cubrimiento geográfico y hacer frente a la problemática de congestión de sus oficinas, buscando

mayor eficiencia en el manejo de sus recursos y participando en la tendencia mundial del desarrollo de canales más económicos.

La situación de congestión presente en la red de Bogotá genera en principio una disminución de la calidad del servicio que la entidad ofrece a sus clientes; sin embargo, el problema que encierra esta condición se acentúa cuando se observa la participación de los tipos de clientes en las transacciones efectuadas por este medio. El dedicar la mayor parte de la fuerza laboral de sus oficinas a la atención de un gran número de transacciones poco rentables representa la pérdida de una oportunidad de establecer nuevos negocios y atender mejor a su segmento de mayores rendimientos, incrementando así su actividad comercial y la rentabilidad en sus oficinas. Por esta razón, se puede ver la necesidad de la Entidad de continuar fortaleciendo su canal de atención de oficinas, pero orientándolo progresivamente a consolidarse como un canal de venta y no uno de atención transaccional, transfiriendo gran parte de esta última actividad hacia un canal que le resulte menos costoso.

Sin embargo, desde el punto de vista estratégico se evidencia la más importante necesidad de la entidad: su alta posición en el mercado la obliga a estar a siempre a la vanguardia en el desarrollo de nuevos servicios y canales, no obstante, en la actualidad la Entidad experimenta una evidente desventaja competitiva frente a 10 de sus 17 competidores (el 60% de la competencia) quienes ya cuentan con el canal de *Corresponsales no Bancarios*, en una amplia red instalada en la ciudad y en distintos puntos del país.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General. Diseñar el canal de distribución de Corresponsales no Bancarios para una Entidad Financiera en la ciudad de Bogotá.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar las premisas legales básicas sobre las cuales se diseñará el canal.
2. Caracterizar el mercado de los Corresponsales no Bancarios, en términos de la situación de los competidores y el análisis de las preferencias y los hábitos de utilización del público consumidor real y potencial.
3. Diseñar las características y modo de operación del canal de CNB para la entidad.
4. Proponer una estrategia de implementación que podría adoptar el canal de Corresponsales no Bancarios y los recursos necesarios para tal fin.
5. Desarrollar un análisis de costos de implementación y operación, evaluando la viabilidad financiera de la propuesta.

2. MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo se enmarca de modo general, dentro del tema logístico del Diseño y la Gestión de los Canales de Distribución. Por este motivo, se exponen a continuación algunos de los conceptos teóricos principales de interés para la investigación.

2.1. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución es un conjunto interrelacionado de agentes e instituciones que transfieren productos o servicios, desde el productor, hasta el consumidor final. La naturaleza de la estructura del canal, determina su desempeño en términos de la eficiencia en asignaciones, el riesgo compartido y la distribución de las ganancias entre los miembros del canal¹⁹.

2.1.1. La Gestión de canales. La gestión de canales constituye un elemento vital en la actividad logística de cualquier organización. Sin embargo, como lo sostienen Steven Wheeler y Evan Hirsh, “La gestión de canales es algo más que distribución o logística.., es una manera de formar nuevas conexiones con los clientes a fin de explotar nuevas oportunidades comerciales. Un canal es la esencia del modo en que interactúan los clientes y el negocio... y es una ruta sostenida entre ambos”.²⁰

La importancia de la gestión de canales radica en su condición como elemento diferenciador de una organización frente a sus competidores; a pesar que el producto puede poseer atributos que lo hagan único en el mercado, suele ser copiado y mejorado con rapidez. Por esta razón puede decirse que “es el canal, lo que imparte valor adicional a la relación”²¹ pues el servicio y el respaldo que acompaña la entrega y comercialización de un producto (elementos del canal), unidos al producto mismo, constituyen una real y más duradera fuente de diferenciación.

En el ámbito de los servicios financieros, esta situación se hace claramente visible puesto que todo producto nuevo es imitado con facilidad; Wheeler (2000) citando a George Schaefer, director ejecutivo del Fifth Tird Bank de Cincinnati, dice: “Así somos...en servicios financieros, si cualquiera en la ciudad sale con un producto nuevo, todos los demás lo tendrán cinco segundos más tarde, y lo que realmente importa es la ejecución diaria...el cómo y el dónde se entregan diariamente”²².

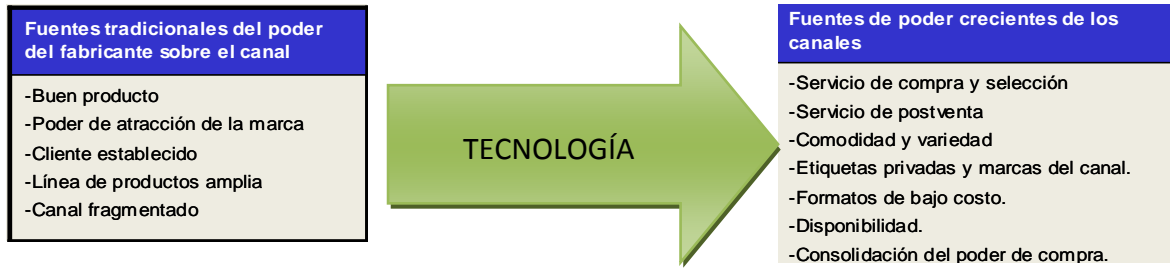
¹⁹ ZUSMAN, Pinhas & ETGAR, Michael. The marketing channel as an equilibrium set of contracts. [En línea] Management Science. Vol. 27, N°3 (JSTORE). USA: 1981 [Citado en 27 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.jstor.org/pss/2631205>>.

²⁰ WHEELER, Steven. Los canales de distribución: Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes. 2000. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 2000. p. xx.

²¹ Ibíd. p.xxi

²² Ibíd. p.7

Figura 6. La tecnología como facilitador de la corriente descendiente del poder.



Fuente: WHEELER, Steven. Los canales de distribución: Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes.

La tecnología ha permitido una permanente evolución de los canales de distribución, posibilitando un aumento en la respuesta a los requerimientos del cliente y una simultánea disminución en los costos de operación. La innovación en los canales logra, como lo indica Wheeler (2000), “mantener al producto fresco y novedoso... brindando una variedad de experiencias con el mismo”²³, de esta forma se entiende la importancia de otorgar al cliente un producto o servicio a un precio competitivo, en el lugar y el momento que éste lo solicite; Don Taylor y Jeanne Smalling señalan que “a los clientes les agrada tener opciones, les encanta lo nuevo, los horario largos de atención, los locales cómodos, la comodidad de comprar en un solo sitio y... un toque personal y amigable en el local de compra”²⁴.

2.1.2. Funciones básicas del canal de distribución. Los canales básicamente cumplen tres funciones:

- Flujo de información de proveedores a clientes finales y viceversa: Se dirige del proveedor hacia el cliente por medio de la publicidad e impresos promocionales y se devuelve en forma de encuestas de satisfacción y estudios sobre el comportamiento en materia de compra y propiedad.
- Logística para llevar los servicios del proveedor al cliente final: Transportar el producto o servicio del proveedor al cliente por vía física o electrónica.
- Servicios de valor agregado que acrecientan el producto del proveedor: Los canales permiten llegar con servicios asociados al producto hasta el cliente final.

2.1.3. El Proceso de Gestión de canales. Wheeler y Hirshplantean el Proceso de Gestión de Canales como un ciclo de cinco etapas integradas²⁵:

²³ Ibíd. Pág 15

²⁴ Ibíd. Pág. 22

²⁵ Ibíd. p. 53.

- **Entender las necesidades de los clientes.** El proceso de gestión de canales inicia recogiendo información sobre los clientes finales, la relación que se tiene con ellos y la que podrá establecerse en el futuro; esto con el objeto de proporcionar a grupos de clientes aquellos servicios y características del producto que en verdad valoren.
- **Formular nuevos conceptos de canales.** Transformar las necesidades insatisfechas de los clientes en oportunidades de crecimiento del negocio integrándolas en sus nuevos canales.
- **Hacer pruebas piloto.** Las pruebas piloto permiten evaluar y modificar la economía y el posicionamiento competitivo del canal: su estructura, servicios y operaciones. Los autores recomiendan hacer estas pruebas en la periferia del mercado, de modo que se minimicen las posibles acciones de los competidores, hasta que el modelo esté validado y sea robusto.
- **Extensión rápida.** Ya validado, el modelo del nuevo canal debe extenderse rápidamente (pues frente a la competencia, la velocidad resulta esencial).
- **Estudiar los resultados y adaptar el canal.** La gestión eficiente de un canal debe incluir el flujo de información en dos vías, de modo que la organización pueda estar al tanto de la demanda cambiante de requerimientos y pueda hacer las modificaciones necesarias en los servicios que presta su canal.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Como lo señala López Altamirano (2001) “La investigación de mercados es el proceso de obtención y análisis de la información sobre las necesidades, gustos, recursos y actitudes del público (consumidores actuales o potenciales) para orientar el desarrollo estratégico del negocio hacia nuevas oportunidades e innovaciones de mercado”²⁶. Para esto, la investigación de mercados requiere usar y desarrollar técnicas que le permitirán acumular, ordenar, clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos tanto cuantitativos, como cualitativos, que se obtienen de fuentes directas o indirectas, ya sean externas o internas”²⁷.

Las fases generales de una investigación de mercado son²⁸:

2.2.1. Etapa de Gestación del estudio. Se describen las razones para realizar el estudio y se definen los objetivos de investigación.

²⁶ LÓPEZ, Alfredo. ¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado? México: Ed. CECSA, 2001. p. 13.

²⁷ Ibíd. p.13.

²⁸ Ibíd. p 134.

2.2.2. Etapa de decisión y planeación. Según criterios de tiempo, costo y espacio se confirma la participación en el estudio.

2.2.3. Etapa de ejecución y control. Incluye la definición del tipo de fuente, la definición del tamaño y el método de selección de la muestra (según el margen de error y el intervalo de confianza fijados). Se diseñan los formularios y se recopila la información. Se analiza la información y se elabora el informe final.

2.2.4. Etapa de instrumentación. Puesta en marcha del plan de acciones

2.3. LOCALIZACIÓN DE NUEVAS INSTALACIONES

La ubicación de nuevas instalaciones es un elemento clave dentro del diseño de canales, pues permite visualizar el sistema completo de la cadena de abastecimiento, observando el lugar a dónde se llegará con el producto o el servicio final. Según Ballou²⁹ los problemas de ubicación de instalaciones suelen responder a una fuerza impulsora o un conjunto de factores críticos como los ingresos generados por ubicación, los costos, la rentabilidad del negocio en el lugar, u otros relativos al servicio como la accesibilidad al sitio, entre otros.

Los métodos matemáticos de ubicación de plantas y almacenes pueden clasificarse como³⁰:

2.3.1. Exactos. Garantizan la solución óptima al problema, sin embargo pueden demandar largos tiempos de cálculo y espacio de memoria de cómputo. Ej: método de centro de gravedad y la programación lineal entera mixta.

2.3.2. De simulación. Representaciones matemáticas de un sistema logístico por medio del computador.

2.3.3. Heurísticos. Aunque no garantizan la solución óptima, logran reducir el tiempo promedio en la búsqueda de la solución. Ej: Evaluación selectiva y programación lineal guiada.

En el ámbito de los servicios y las ventas al menudeo, los métodos tienen en cuenta especialmente factores como la proximidad a la competencia, estructura de la población, patrones de tráfico de clientes, cercanía con puntos de venta complementarios, accesibilidad y actitudes de la comunidad, entre otros.

²⁹ BALLOU, Ronald H. Logística, administración de la cadena de suministro. Quinta edición. México: Pearson, 2004. p. 551.



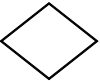

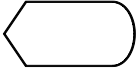


³⁰ *Ibíd.* p. 563.

2.3.4. Modelo de interacción espacial (o de gravedad). Análogo a la ley de gravitación de Newton, plantea que “dos ciudades en competencia atraen comercios de parte de un poblado intermedio en proporción directa con el número de habitantes de cada poblado, y en proporción inversa al cuadrado de las distancias entre las ciudades y el poblado”³¹.

2.4. SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo para servicios se valen de una serie de símbolos para explicar las actividades realizadas en los procesos y procedimientos. La figura 7 presenta el significado de los principales símbolos (que habrán de utilizarse en la interpretación de los diagramas del presente trabajo).

Figura 7. Simbología de los diagramas de flujo.

<i>SIMBOLO</i>		<i>SIGNIFICADO</i>
INICIO /FIN		Indica el inicio o fin del diagrama
PROCESO		Cualquier tipo de operación que se desarrolla sobre los soportes de información, que dan origen a un documento nuevo o incorpora información a uno existente. Se emplea también para caracterizar a cualquier otra operación.
DECISION		Representa el acto de elección entre distintas alternativas de acción que surgen de una circunstancia planteada. Poseen una entrada y dos o tres salidas. Cada salida representa un curso de acción.
DOCUMENTO		Cualquier tipo de documento individual que se emita o sea requerido en la operación siguiente.
DISPLAY		Representa la carga de datos, consulta de datos por pantalla y envío de datos al Sistema de Información - SIM.
CONECTOR EXTERNO		Indica que la continuación de un flujo de proceso esta en un diagrama anexo.
CONECTOR INTERNO		Indica que la continuación de un flujo de proceso esta en el mismo diagrama y se ha producido un salto de la operación.

Fuente: OIT. Introducción al estudio del trabajo. 4ª Ed. México: Limusa, 2002.

³¹ *Ibíd.* p. 589.

3. METODOLOGÍA GENERAL DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

El diseño del canal de Corresponsales no Bancarios para la Entidad exige una búsqueda exhaustiva de información en fuentes de diverso tipo, que proporcionarán los insumos a partir de los cuales se habrán de definir los aspectos específicos del proyecto. La figura 8 muestra la información general que debe recopilarse para obtener el diseño integral del canal, agrupada en tres temas globales que constituyen dimensiones complementarias en la presente investigación.

Figura 8. Modelo de recolección de información del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo este modelo, se presenta a continuación una matriz construida para el proyecto (ver tabla 4), en la que se citan los principales requerimientos específicos de información agrupados por temas, y las respectivas fuentes de las que se planea obtener dicha información.^{32*}

^{32*} Esta matriz será utilizada como referencia en los siguientes capítulos para la consecución de toda la información relevante para el proyecto.

Tabla 4. Matriz de requerimiento de información por temas específicos y fuentes de información

TEMA A CONSULTAR	SITUACIÓN DEL NEGOCIO			CONOCIMIENTO DEL CLIENTE		DISEÑO DE PROCESOS		
	FUENTE							
	Pág. web Bancos latinoamericanos, Informes Oficiales y de Congresos	Pág. web Bancos colombianos, Informes Oficiales (SuperFinanciera- B. de Oportunidades)	Visitas CNB competidores	Clientes/ usuarios competencia	Clientes/ usuarios oficinas de la entidad (alta congestión y transacc.)	Áreas del Banco	Proveedores	Normatividad
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS -MERCADERO								
Estrategia de CNB (Bancarización, cubrimiento, descongestión, Ciudades vs. Municipios, etc...)		✓						
Demografía y estilo de vida de clientes (usuarios)				✓	✓			
Disponibilidad para el cambio (uso) de canal					✓			
Frecuencia de uso del canal				✓				
Frecuencia de uso de los demás canales					✓			
Nivel de vinculación con el Banco (# y tipos de productos)				✓	✓			
Posibles razones de no uso					✓			
OPERACIONES AUTORIZADAS A TRAVÉS DE CNB								
Operaciones autorizadas	✓	✓						✓
Procedimiento para apertura de cuentas y solicitudes de crédito			✓					✓
Manejo de recursos de servicios públicos			✓					
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS IMPLÍCITOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO								
Montos máximos y promedio por transacción		✓	✓	✓	✓			
N° de transacciones por usuario/día.		✓	✓	✓	✓			
Mecanismos de control de riesgo			✓					
Seguridad física del establecimiento			✓			✓		✓
TECNOLOGÍA Y SISTEMA DE INFORMACION								
Composición del terminal	✓		✓				✓	✓
Características de funcionamiento	✓		✓				✓	✓
Sistema de autenticación de usuarios			✓				✓	✓
Comprobante de la transacción			✓					
Infraestructura de comunicaciones	✓						✓	
Medidas de seguridad para las transacciones			✓				✓	
Posibilidad de invertir en empresas de soporte técnico o administrativo						✓	✓	✓
Proveedores de tecnología y administración del canal			✓				✓	
Recursos para centros de administración, monitoreo y soporte						✓	✓	
Servicios de apoyo al canal (línea de preguntas soporte técnico)		✓	✓	✓				
Agilidad en reparación de daños en el sistema			✓					
MANEJO DE RECURSOS DE CORRESPONSALÍA								
Manejo de una cuenta independiente						✓		✓
Manejo del efectivo en el CNB / Transp. De valores			✓			✓	✓	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.(Continuación).

TEMA A CONSULTAR	SITUACIÓN DEL NEGOCIO			CONOCIMIENTO DEL CLIENTE		DISEÑO DE PROCESOS			
	FUENTE						Áreas del Banco	Proveedores	Normatividad
	Pág. web Bancos latinoamericanos, Informes Oficiales y de Congresos	Pág. web Bancos colombianos, Informes Oficiales (SuperFinanciera- B. de Oportunidades)	Visitas CNB competidores	Cientes/ usuarios competencia	Cientes/ usuarios oficinas de la entidad (alta congestión y transacc.)				
PERFIL DEL CORRESPONSAL									
Perfil socio demográfico del corresponsal			✓			✓		✓	
Tipos de establecimientos	✓	✓	✓						✓
Capacitaciones			✓			✓	✓		
Políticas de selección, evaluación y desvinculación de los corresponsales.			✓			✓			✓
¿Se han incrementado las ventas a raíz del CNB?	✓		✓						
Supervisión al personal involucrado en la prestación del servicio (en caso de Gran superficie o almacén)			✓						
UBICACIÓN Y HORARIO DE ATENCIÓN									
Horario de atención			✓	✓	✓				
Afectación del CNB por competidores cercanos			✓						
Alianzas estratégicas con establecimientos			✓						
Sitio (establecimiento) recomendado para CNB dentro del sector					✓				
PUBLICIDAD Y SEÑALIZACIÓN									
Diseño del punto de atención	✓		✓			✓	✓		
Avisos publicitarios (señalización) y papelería	✓		✓			✓	✓		
Comerciales y publicidad en medios	✓	✓		✓		✓			
EVALUACIÓN FINANCIERA (PyG)									
Remuneración al CNB	✓		✓						
Cobro por servicio		✓	✓	✓					
Impuesto a las operaciones									✓
Rentabilidad del canal	✓							✓	
CONTRATOS CON LOS CNB									
Contenido mínimo (Modelo del contrato)						✓			✓
Comunicación y tramites con la oficina asignada			✓						✓
Manuales operativos de servicios financieros						✓			
Mecanismos de diferenciación cuando hay 2 o mas EC en un CNB			✓						
IMPLEMENTACION DEL CANAL									
Indicadores de gestión	✓					✓			
Evaluación de rendimiento del CNB o de la satisfacción del usuario				✓	✓				
Políticas y procedimientos para el alistamiento, transporte, instalación, mantenimiento y administración de los terminales de sus corresponsales, así como para el retiro del servicio de los mismos.						✓	✓		
Ajuste de manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos, planes estratégicos, planes de continuidad del negocio, planes de contingencia y mapas de riesgo.						✓			✓

Fuente: Elaboración propia

4. NORMATIVIDAD

El diseño del canal de Corresponsales no Bancarios para cualquier Establecimiento de Crédito (Entidad Financiera), debe responder, en primera instancia, a una serie de parámetros legales que el Gobierno Nacional de Colombia ha dispuesto al respecto. Para tal efecto, en el presente capítulo se realiza la revisión de la normatividad vigente, proporcionando una herramienta de consulta sobre el marco regulatorio del país, para el posterior diseño del canal de distribución de la Entidad.

4.1. PRINCIPALES DOCUMENTOS LEGALES SOBRE LA CORRESPONSALÍA NO BANCARIA

A continuación se listan los principales documentos legales que han sido expedidos sobre esta materia hasta el momento y el tema general al que hacen referencia:

- Decreto 2233 del 7 de Julio de 2006. Por el cual se reglamentan los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales.
- Circular externa 026 del 4 de Agosto de 2006. Instrucciones sobre los Servicios Financieros prestados por los Establecimientos de Crédito a través de Corresponsales.
- Capítulo Noveno del Título III de la circular externa 007 de 1996. (Anexado mediante la circular externa 026 de 2006 al Decreto 2233 de 2006). Instrucciones sobre los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales.
- Circular externa 025 del 4 de Mayo de 2007. Remisión de información “Corresponsales y Banca de las Oportunidades”. (Adopción del Formato No. 398).
- Decreto 086 del 17 de Enero de 2008. Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 871 y 876 del Estatuto Tributario.
- Circular externa 039 del 19 de Agosto de 2008. Primera Modificación Formato No. 398. "Corresponsales y Banca de las Oportunidades".
- Decreto 1121 del 31 Marzo de 2009. Por el cual se modifica el Decreto 2233 de 2006.
- Circular externa 022 del 26 de Junio de 2009. Segunda Modificación Formato No. 398. "Corresponsales y Banca de las Oportunidades". (Incluye Circular, plantilla en Excel Formato 398 e Instructivo para diligenciar Formato 398).

En el anexo 7 se encuentra la referencia de otros documentos legales que, sin estar directamente relacionados con el tema de los CNB en Entidades Bancarias, aportan elementos de contextualización en materia de bancarización y pueden servir para futuros desarrollos del canal.

4.2. MATRIZ DE NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS

Para la mejor comprensión de las disposiciones previstas en los documentos revisados, se presenta la MATRIZ DE NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS (Ver anexo 8), herramienta elaborada que reúne la información contenida en la regulación, organizándola por temas generales relacionados con el diseño y la operación del canal. Esta herramienta constituye el fundamento legal para el desarrollo las demás etapas del proyecto y podrá ser usada como fuente de consulta por el Área de canales (área del Banco encargada de la administración del canal) para resolver dudas legales al respecto.

En la matriz se encuentran las disposiciones expedidas, agrupadas según el tema al que hacen referencia y clasificadas según se traten de:

- Oportunidades: Aquello que es permitido realizar (¿Qué se puede hacer?)
- Condiciones y restricciones: Especifican la forma y los límites con que se pueden realizar las operaciones (¿Cómo se debe hacer?)
- Prohibiciones: Aquello que por ley se impide realizar (¿Qué no se puede hacer?)

La matriz muestra también los decretos de los que provienen las disposiciones, permitiendo llevar seguimiento a los temas generales en caso que las disposiciones sean modificadas por las autoridades competentes. La figura 9. muestra un ejemplo sobre la información contenida en la matriz para facilitar su consulta.

4.2.1. Descripción de la información de la Matriz. La información contenida en la matriz puede agruparse en los siguientes temas:

- **Obligaciones del Establecimiento de Crédito.** Incluye los parámetros principales que ha de considerar un Establecimiento de Crédito y los procedimientos que debe ajustar si decide operar con este canal.
- **Operaciones autorizadas a través de los CNB.** Reglamenta las transacciones y consultas que pueden ser realizadas a través del canal y establece condiciones para algunas de ellas.

Figura 9. Ejemplo de consulta en la matriz de normatividad

Tema general

Documento de origen

MATRIZ DE NORMATIVIDAD COLOMBIANA

SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS

Abreviaciones: EC: Establecimiento de Crédito, CNB: Corresponsal no Bancario, TX: Transacciones, Op: Oportunidades, C&R: Condiciones y restricciones, Pr: Prohibiciones.

DISPOSICIÓN	Op.	C&R.	Pr.	DOCUMENTO LEGAL						
				Decr. 2233/06	Circ. Ext. 026/06	Cap. IX. Del Tit. III Circ. Ext. 007/96	Decr. 086/08	Decr. 1121/09	Decr. 1349/09	
TERMINALES ELECTRÓNICOS				✓		✓				
Uso de terminales Todas las operaciones deberán ser realizadas a través de terminales electrónicos conectados en línea con las plataformas electrónicas de los EC.		✓		✓						
Composición del terminal:	✓	✓				✓				
1. El terminal comprende la unidad central de procesamiento (CPU), la pantalla, el teclado, la impresora y el dispositivo de comunicaciones para conectar el equipo, directa o indirectamente, con el EC.		✓				✓				
2. Adicionalmente, podrá contar con otros elementos tales como: el teclado en el cual los clientes digitan sus claves (PIN Pad), lector(es) de tarjeta(s), lectores ópticos, lectores de código de barras, elementos de identificación biométricos, entre otros, que complementen la funcionalidad del terminal y garanticen la realización de Tx seguras.	✓	✓				✓				
Características mínimas de funcionamiento:										
El terminal como mínimo debe:		✓	✓			✓				
1. Realizar las operaciones en línea y en tiempo real con la plataforma tecnológica del EC.		✓				✓				
2. Contar con mecanismos de identificación que permitan verificar, automáticamente, que se trata de un equipo autorizado para prestar los servicios financieros contratados con los corresponsales.		✓				✓				
3. Disponer de mecanismos que impidan la captura de la información de las Tx realizadas para fines diferentes a los autorizados en el Decreto 2233 de 2006 y en el contrato suscrito con el corresponsal.		✓				✓				
4. A partir del 1 de Julio de 2007, todos los terminales deberán ser equipos de propósito específico.		✓				✓				

Subtemas específicos

Clasificación de oportunidad, condición y prohibición

Documentos de seguimiento al tema

Fuente: Elaboración propia.

- **Terminales electrónicos.** Determina la obligación de realizar toda transacción a través de terminales, composición de los mismos y características mínimas de funcionamiento.
- **Contratos con los CNB.** Especifica el contenido mínimo del modelo de contrato con los corresponsales, las prohibiciones para estos, la obligación de enviarlos para su aprobación y la documentación adicional requerida para este procedimiento.
- **Perfil del corresponsal.** Lista los requisitos mínimos que deben cumplir las personas naturales o jurídicas para su contratación como corresponsales de una entidad bancaria.
- **Publicidad.** Menciona el contenido mínimo del aviso publicitario, de la papelería y responsabilidad de la publicidad del servicio.
- **Administración de riesgos implícitos en la prestación del servicio.** Incluye los parámetros generales para la administración del riesgo operativo, riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, incorporando la obligación de fijar límites en las transacciones diarias por usuario (por montos y/o cantidades).
- **Manejo de recursos de la corresponsalía.** Expone la responsabilidad del corresponsal de manejar una cuenta independiente con los recursos del servicio.
- **Remuneración al CNB.** Obliga a la remuneración al CNB a estar sujeta a IVA.
- **Posibilidad de invertir en empresas de soporte técnico o administrativo.** Ofrece esta posibilidad siempre y cuando estas empresas se dediquen exclusivamente a ello.
- **Impuesto a las operaciones.** Obliga a todas las operaciones a través del canal a estar sujetas a impuestos.
- **Cuentas de ahorro electrónicas.** Autoriza la creación de una cuenta de ahorro especial dirigida a ciudadanos pertenecientes al nivel 1 del Sisbén³³ y a población en situación de desplazamiento (inscritos en el Registro único de Población Desplazada).

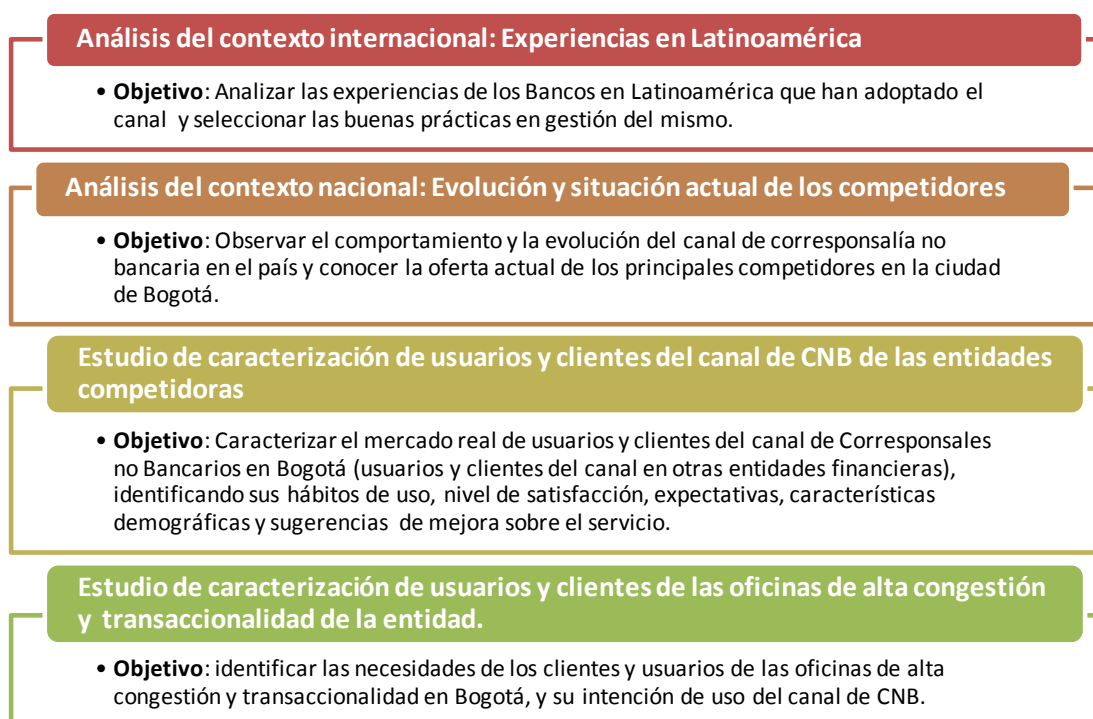
Esta información fue complementada en el desarrollo del proyecto a medida que fueron expedidas nuevas disposiciones legales.

³³ Sisbén: Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales.

5. ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS

La etapa de análisis y caracterización de la situación de mercado del canal de Corresponsales no Bancarios, comprende una serie de cuatro estudios que responden a las dos primeras dimensiones expuestas anteriormente en el Modelo de recolección de información del proyecto (ver figura 9), siendo estas: La Situación del negocio y el Conocimiento del cliente. Por tratarse de orientaciones diferentes en el análisis del mercado y por motivos de practicidad en la interpretación de la información, se ha decidido exponer estos cuatro estudios por separado; los nombres y los objetivos principales de cada uno se presentan en la figura 10:

Figura 10. Cuatro estudios que componen la caracterización del mercado de Corresponsales no Bancarios.



Fuente: Elaboración propia

Cada estudio es abordado en un subcapítulo y en cada uno de ellos se incluyen las conclusiones y recomendaciones por tema que deben ser consideradas en el diseño del propio canal.

5.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL: EXPERIENCIAS EN LATINOAMÉRICA

El canal de Corresponsales no Bancarios ha demostrado, en varias regiones del continente, ser un medio novedoso y útil para distribuir los productos financieros de una forma más flexible y

económica que la que supone la operación bancaria tradicional³⁴; Brasil, Perú, México y Chile (además de Colombia) sobresalen en este sentido en Latinoamérica. A continuación se presenta una revisión general de estas experiencias por país, resaltando algunas condiciones económicas y normativas que han favorecido este desarrollo y los resultados que han presentado ciertas instituciones.

5.1.1. Brasil. Fue el pionero en el continente y actualmente sostiene su liderazgo en la implementación del canal de Corresponsales No Bancarios³⁵, contando a Marzo de 2009 con 142.628 CNB, que pertenecen a 195 instituciones financieras del país³⁶, logrando establecer presencia del sistema financiero en todos los municipios del territorio de este país. El desarrollo del canal de CNB, o “Correspondentes bancarios” como allí se conocen, fue favorecido, como indica Prieto (2006), por cinco principales características del contexto social, político y económico del país³⁷:

- a. Los continuos avances tecnológicos del sistema bancario del país, que ha impulsado el lanzamiento de nuevos canales de distribución.
- b. El interés del Gobierno en la consolidación de “un sistema financiero incluyente”, adoptando un marco regulatorio propicio para este desarrollo.
- c. El mayor coste de la instalación de oficinas bancarias debida al aumento de los salarios de los trabajadores, especialmente en sectores rurales.
- d. Un sostenido incremento en la demanda de servicios financieros por parte de la población, especialmente la de menores ingresos.
- e. La gran extensión del territorio (8.514.000 Km²) y la alta dispersión de la población (densidad de población de 19,95 habitantes/km²)^{38*}.

³⁴ PRIETO, Ana María. 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: 2006 p.7.

³⁵ Esta revisión internacional se centra en Latinoamérica por dar un alcance al proyecto dentro de un contexto económico y social más parecido al de nuestro país. Cabe aclarar sin embargo que, como sostiene Prieto (2006), en más de 36 países del mundo existe desde hace varios años la figura de los Bancos Postales (Japón - 1875, Holanda -1891, Francia y Alemania, entre otros) en donde se han creado Bancos propiamente que operan a través de las oficinas de correos. *Ibíd.*, p 7.

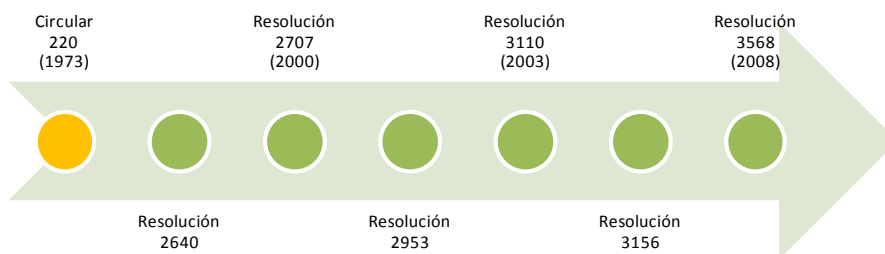
³⁶ Incluye entidades bancarias, cooperativas y otras instituciones financieras.

³⁷ PRIETO. *Op.cit.*, p. 12.

³⁸ INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA. Indicadores. [En línea] 2005 [Citado en 18 de Julio de 2009] Disponible en <http://www.brasil.gov.br/espanhol/el_pais/indicadores/demografia/categoria_view/>.

5.1.1.1. Evolución normativa brasileña. La figura 11 y la tabla 5 muestran la evolución de la normatividad en materia de CNB en el país vecino y la descripción resumida de cada documento legal:

Figura 11. Evolución normativa brasileña sobre CNB



Fuente: Elaboración propia con base en BANCO CENTRAL DO BRASIL. Funciones de regulación y supervisión del sistema financiero del Brasil.

Tabla 5. Descripción de las disposiciones legales brasileñas sobre CNB

Documento legal	Año	Descripción
Circular 220	1973	Establece las condiciones para que los establecimientos bancarios contraten a personas jurídicas para el envío y recibo de pagos y cobranza de cheques
Res. 2640	1999	Expande la oferta de servicios financieros disponibles a través del CNB y facultó a los bancos comerciales y a la Caixa Económica Federal para entablar contratos sólo en municipios sin presencia bancaria. Todas las operaciones serían responsabilidad de la entidad contratante y el CNB no podría cobrar por el servicio para sí mismo, realizar contratos con otros terceros ni ofrecer garantías especiales sobre las operaciones.
Res. 2707	2000	Posibilitó establecer contratos en cualquier municipio del país y así los CNB empezaron a ganar mayor popularidad.
Res. 2953	2002	Los CNB podrían verificar la información suministrada por los clientes , cuando solicitaban apertura de cuentas; aunque esta operación seguirá bajo vigilancia y responsabilidad de cada banco . También se abrió la posibilidad a las notarias para servir de corresponsales a las entidades financieras.
Res. 3110	2003	Se eliminó la prohibición de contratación de terceros por parte de los CNB (para ampliar cobertura entre empresas relacionadas); esta contratación debe ser autorizada por la entidad financiera y el Banco Central. Se incluyen otras operaciones disponibles en los CNB, como la venta de títulos de capitalización y la recepción y remisión de solicitudes de tarjetas de crédito . Así las operaciones disponibles quedaron como: I - Recepción y remisión de las solicitudes de apertura de cuentas de depósito a la vista y a plazo. II - Pagos en las cuentas de depósitos, así como pagos y amortizaciones a los fondos inversión. III - Pagos y otras actividades derivadas de los acuerdos de prestación de servicios mantenidos por el contratante según la normativa en vigencia. IV - Ejecución activa o pasiva la ejecución de órdenes de pago en nombre del contratante. V - Recepción y remisión de las solicitudes de créditos y financiaciones. VI - Análisis de crédito y del registro de clientes. VII - Ejecución de servicios de cobranza. VIII - Recepción y remisión de las solicitudes de expedición de tarjetas de crédito. IX - Otros servicios de verificación, incluido el procesamiento de datos, las operaciones de

Tabla 5. (Continuación)

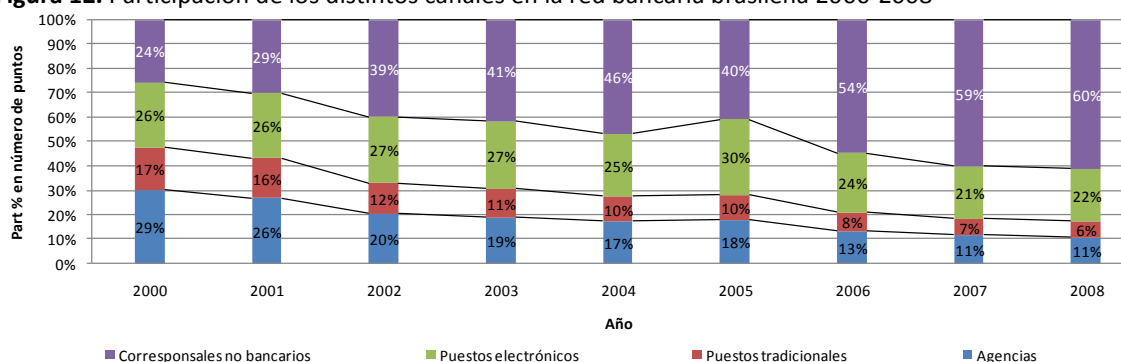
Documento legal	Año	Descripción
		acuerdo; X - Otras actividades, a discreción del Banco Central de Brasil.
Res. 3156	2003	Avala a las cooperativas de crédito, las compañías hipotecarias, las sociedades de microcrédito y los corredores de títulos y valores mobiliarios para establecer contratos de corresponsalía.
Res. 3568	2008	Acuerdo para las operaciones de intercambio: -Compra y venta de monedas extranjeras -Remesas

Fuente: Elaboración propia a partir de PRIETO, Ana María. Ampliación del acceso a.....2006 p 13-15 y BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Ibíd.*

5.1.1.2. Producto especial: Cuentas de ahorro básicas. Además de las disposiciones anteriores, el Gobierno brasileño ha implementado una serie de productos y servicios “diseñados especialmente para satisfacer las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos y no bancarizadas”³⁹ que han resultado exitosos para la distribución en este tipo de canales. En 2003 se creó una cuenta de ahorros básica, con ciertas condiciones: a. Tiene un límite en cantidad de transacciones (Cuatro retiros, extractos y depósitos al mes), b. No permite operar con cheques, c. Los retiros solo se pueden hacer con tarjeta, d. Los saldos se limitan a R\$1.000⁴⁰ y e. No requiere certificado de ingresos para la apertura (aunque si el documento de identificación y el número de identificación contribuyente)⁴¹.

5.1.1.3. Incremento en la participación del CNB en la red bancaria. La figura 12 muestra el incremento en la participación de los CNB dentro de la red bancaria brasileña de 2000 a 2009:

Figura 12. Participación de los distintos canales en la red bancaria brasileña 2000-2008



Fuente: FEBRABAN. CIAB Bancarización 2009. Colectivo del Sector Financiero en Números [Diapositivas].⁴²

³⁹ PRIETO Op.cit. 15p.

⁴⁰ * Aproximadamente a 2009 en pesos colombianos: \$1.095. 000 (1\$R= COL\$ 1,094,85 a Agosto 24 de 2009). Moneda convertida en <http://www.colombia.com/cambio_moneda/index.asp>.

⁴¹ PRIETO. Op.cit. 15 p.

⁴² Las agencias son las oficinas, los puestos tradicionales incluyen a los *Postos Avançados Bancários* (PAB) y a los *Postos Avançados do Atendimento* (PAA), dos tipos de canal que se ubican respectivamente en empresas

Aquí se observa como de 2000 a 2008, las agencias (oficinas tradicionales) pasaron de tener una participación de 29% al 11%, mientras que los CNB del 24% al 60%, experimentando un acelerado crecimiento.

5.1.1.4. Ubicación según estrategia. En las diferentes instituciones de este país han instalado corresponsales con diferente perfil respondiendo a distintas estrategias:

Figura 13. Ubicación de los CNB según estrategias perseguidas.

Bancarización	Ampliación del cubrimiento	Apoyo transaccional
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de atención en municipios sin presencia bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración de redes instaladas en ciudades y municipios: Correos y Casas Lotéricas. • Puntos de atención en la periferia de grandes ciudades con baja densidad de agencias bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Burbujas de protección alrededor de agencias bancarias – Grandes centros financieros. • Puntos de conveniencia – Centros comerciales, grandes ciudades.

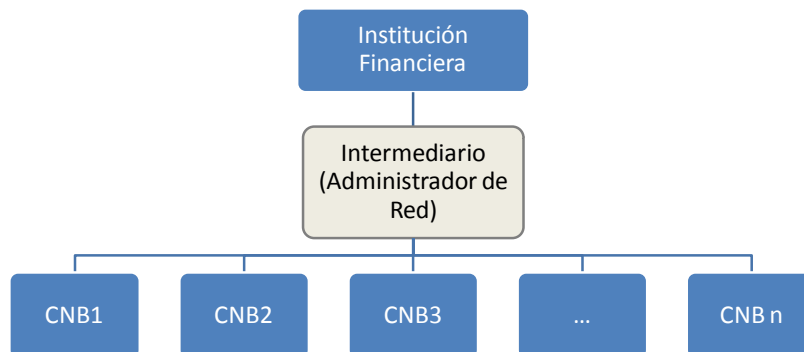
Fuente: Elaboración propia con base en CRUZ, Jarbas. Sistema Bancario Brasileño y el modelo de Corresponsal Bancario [diapositivas] 2007. p.3.

La estrategia de ampliación del cubrimiento puede ir de la mano con cualquiera de las otras dos pues el instalar un mayor número de puntos, bien sea para bancarizar o para apoyar a oficinas de alta transaccionalidad implica el aumento del cubrimiento de la red de esa entidad.

5.1.1.5. Modelos de administración de la red. La evolución experimentada por el sistema ha ocasionado que aparte del modelo de administración directa de su red de CNB por parte de los bancos, aparezca un modelo de administración con intermediarios o gestores de red que se encarguen de monitorear la operación de todos los puntos.

privadas o públicas y en municipios donde el banco contratante no tenga agencia. Los puestos electrónicos se refieren principalmente a cajeros automáticos.

Figura 14. Modelo de administración de red a través de intermediario



Fuente: Elaboración propia con base en NETCASH. Operaciones de corresponsales no bancarios en el mercado brasilero. [Diapositivas] 2007.

El intermediario generalmente suministra:

- Equipos de captura de datos (datáfonos)
- Red de comunicaciones entre los equipos y el Banco.
- Entrenamiento y actualización a los CNB en nuevas aplicaciones.
- Implementación de nuevas regulaciones.
- Análisis de riesgos de operación y sugerencia de acciones preventivas.
- Generación de informes gerenciales sobre la operación del canal.

Este modelo supone una forma interesante de gestionar la operación del canal y será tenido en cuenta en la definición del modelo operacional del canal de la Entidad.

5.1.1.6. Experiencia de los Principales bancos.



Tabla 6. Experiencias de principales instituciones en Brasil en gestión de CNB

CAIXA ECONÓMICA FEDERAL	<p>Tipo de entidad: Entidad del Estado, incursionó en el canal de CNB desde el año 2000⁴³.</p> <p>Estrategia: "Proveer servicios de pagos y transacciones bancarias en sitios convenientes y de alto tránsito"⁴⁴</p> <p>Alianza: Agencias de lotería y cadenas de supermercados y droguerías⁴⁵</p> <p>Administración de la red: Directamente la hace el Banco⁴⁶</p>
----------------------------	---

⁴³ BRASIL, Un buen modelo de corresponsal no bancario. En: Portafolio. Bogotá D.C. 14, agosto, 2006. [En línea] Disponible en: <<http://www.microfinanzas.net/modules.php?name=News&file=article&sid=634>>

⁴⁴ MONTEFALCONE, Rubén, "La bancarización en España: Oportunidades en el segmento de no bancarizados en Latinoamérica". [En línea] En: Summit of the Americas; Seminar on Banks and Access to Financial Systems (noviembre: Buenos Aires). Memorias. Buenos Aires: 2005. [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en: <<http://www.americasnet.net/events/Argentina/seminar.htm>>.

⁴⁵ CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR/THE WORLD BANK. Technology program. Banking Agents Part I – The approach. [Diapositivas] Washington: 2007.

	<p>Buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gracias al tipo de alianza que estableció (casas de lotería), logró penetrar en el mercado de compradores de lotería y convertirlos gradualmente en usuarios de su servicio.⁴⁷ - No se ofrecen operaciones con cheques, evitando este alto costo de procesamiento.⁴⁸ - La entidad firmó convenio de exclusividad con Agencias de lotería, a quienes paga R\$ 0.27 por transacción.⁴⁹ <p>Algunos resultados de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logró ser la primera entidad bancaria en estar en todos los municipios del país en 2002⁵⁰ - Un estudio de satisfacción de sus clientes (2004) revela que el 90% están satisfechos principalmente por la agilidad y seguridad del servicio. Estarían más satisfechos si estuvieran abiertos desde más temprano en la mañana y durante los domingos y días de fiesta.⁵¹ - Redujo la distancia media del cliente al banco de 57 Km a casi 0⁵². - A Diciembre de 2007 la institución contaba con 17.020 CNB (8.851 en Casas de Lotería y 8.169 en otros establecimientos) en donde se realizaron transacciones por un monto de R\$1.392.700.000 (USD 703.885.900) es decir un 27,02% del monto total de las transacciones del año de esa entidad.⁵³
<p>BANCO LEMON</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad privada, incursionó en el canal de CNB desde el año 2002⁵⁴.</p> <p>Estrategia: Cuentas corrientes, de ahorro y empresariales sin cheque y distribuidas únicamente a través de CNB y dirigidas a segmentos de baja renta.⁵⁵</p> <p>Alianza: Establecimientos pequeños de todo tipo- farmacias, panaderías y tiendas de servicios. En 2005 junto con la empresa Innovare instalaron puestos de pago en algunos omnibuses de la red de transporte público de São Paulo (con fuertes medidas de seguridad que incluían cámaras y vigilancia satelital).⁵⁶</p> <p>Administración de la red: Administración subcontratada: Net cash identifica y contrata potenciales corresponsales, instala los equipos, capacita al personal y monitorea el funcionamiento de los CNB. Esta empresa cobra un porcentaje de las tarifas del servicio.⁵⁷</p>

⁴⁶ Ibíd.

⁴⁷ CORPORATE EXECUTIVE BOARD. Reaching the Unbanked through Non-Branched Establishments. En: Council on Financial Competition 2006. Catalogue Number: CFC14TE190. p.4.

⁴⁸ Ibíd. p.7.

⁴⁹ MONTEFALCONE, Rubén. Op.cit. P. 11

⁵⁰ PRIETO. Op.cit. p 17.

⁵¹ Ibíd. P.17.

⁵² BRASIL, UN buen modelo de corresponsal no bancario. Op.cit.


⁵³ CAIXA. Relatório Caixa Apimec 2007 [En línea] 2007 [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/relatorios/index.asp> el 15 de Julio de 2009>.

⁵⁴ PRIETO. Op.cit. P.19

⁵⁵ MONTEFALCONE, Rubén. Op.cit. p.11

⁵⁶ MAHNE, Cristina. Un Lemon con jugo financiero. En: Fortuna. Noviembre, 2005. Nº 128. [En línea]. [Citado en 17 de julio de 2009] Disponible en: <http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion_0128/negocios/nota_01.htm>

⁵⁷ PRIETO. Op.cit. p.15

	<p>Buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por medio del canal se han impulsado ciertos productos especiales enfocados a las comunidades de menores ingresos: Cuenta Brasil: Cuenta de ahorros que requiere mínima documentación para su apertura: sólo la identificación oficial y el comprobante de residencia. Su medio de pago es una tarjeta débito Visa Electron. Tarjeta de crédito: Tarjeta de crédito garantizada contra depósito a plazo fijo; como el producto no tiene riesgo crediticio, no se realiza análisis de crédito y la aprobación se hace inmediata.⁵⁸ - No se ofrecen operaciones con cheques, evitando su alto costo de procesamiento.⁵⁹ - El banco paga por Tx al administrador de red y éste se encarga de pagar al CNB⁶⁰. - Para medir la gestión del canal se estableció el punto de equilibrio en 1.000 Tx/mes, dejando un tiempo amplio para alcanzarlo.⁶¹ <p>Algunos resultados de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 meses después de iniciar operaciones, el 90% de los CNB había llegado al punto de equilibrio.⁶²
<p>BRADESCO</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad privada, incursionó en el canal de CNB desde el año 2001⁶³.</p> <p>Estrategia: "Todo cliente es rentable, depende apenas de nuestra capacidad de administrar el costo de servir"⁶⁴. Estrategia de descongestión de oficinas⁶⁵.</p> <p>Alianza: Red de agencias de correos y telégrafos (conocida como Banco Postal) y Red de POS en otros establecimientos conocida como (Banco Expresso).⁶⁶</p> <p>Administración de la red: Directamente la hace el Banco⁶⁷</p> <p>Buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se entregan incentivos a los gerentes de las oficinas más próximas para que supervisen la labor de los CNB (incluyendo la apertura de cuentas y venta de productos del banco) pues las ventas que se hagan a través de CNB se incluirán en los balances de estas oficinas. Así se logra generar colaboración y no competencia entre estos dos canales⁶⁸.

⁵⁸ MONTEFALCONE. Op.cit. p. 11.

⁵⁹ CORPORATE EXECUTIVE BOARD. Op.cit. p.7.

⁶⁰ VISA TRAINING COLOMBIA. Herramientas para la implementación de CNB en Colombia. [Diapositivas]. (Abril, Bogotá D.C.) 2007. p.45

⁶¹ Ibíd. p. 45

⁶² Ibíd. p. 45.

⁶³ BRASIL, un buen modelo de corresponsal no bancario. Op.cit.

⁶⁴ BRADESCO. Bancarizando a la mayoría. Inclusión social y oportunidades para el banco. [Diapositivas] 2007. P.3.

⁶⁵ VISA TRAINING COLOMBIA. Op.cit. 42

⁶⁶ CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR/THE WORLD BANK. Technology program. Banking Agents Part I – The approach Op.cit.

⁶⁷ PRIETO. Op.cit. p.15

⁶⁸ VISA TRAINING COLOMBIA. Op Cit. p.39

	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones con el cliente se basan en: <ul style="list-style-type: none"> • Productos fácilmente entendibles y de valor fácilmente percibido. • Operación simple y estandarizada • Información y publicidad en un lenguaje claro⁶⁹ <p>Algunos resultados de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El número de transacciones realizadas por medio del Banco Postal ascendió a 22,7 millones en marzo de 2005, con un crecimiento anual de 76% con respecto a 2004.⁷⁰
<p>BANCO DO BRASIL</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad de economía mixta incursionó en el canal de CNB desde el año 2001.⁷¹</p> <p>Estrategia: "Expandir el mercado en clases emergentes, haciendo sus servicios más accesibles y convenientes para sus clientes"⁷²</p> <p>Alianza: Establecimientos de todo tipo⁷³</p> <p>Administración de la red: Administración subcontratada.⁷⁴</p> <p>Algunos resultados de desempeño:</p> <p>A 2007 se procesaban 2.700 documentos de apertura de productos a través de este canal cada mes.⁷⁵</p>
<p>BANCO POPULAR</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad de economía mixta (Filial del Banco do Brasil para atender a trabajadores informales), incursionó en el canal de CNB desde el año 2004⁷⁶.</p> <p>Estrategia: Productos y servicios masificados, atendidos exclusivamente por corresponsales POS (datáfonos), Kioscos (cajeros multifuncionales con o sin ayuda humana) o mini oficinas (oficinas más pequeñas que las tradicionales dentro de los establecimientos)⁷⁷.</p> <p>Alianza: Droguerías, supermercados, tiendas de materiales de construcción⁷⁸</p> <p>Administración de la red: Administración subcontratada: Net cash identifica y contrata potenciales corresponsales, instala los equipos, capacita al personal y monitorea el funcionamiento de los CNB. Esta empresa cobra un porcentaje de las tarifa del servicio⁷⁹.</p> <p>Buenas prácticas:</p>

⁶⁹ BANCO POSTAL BRADESCO. Products Strategy. [Diapositivas] En: Kiosk Show. Septiembre de 2004. p.10.

⁷⁰ PRIETO. Op.cit. p.18

⁷¹ BRASIL, UN buen modelo de corresponsal no bancario. Op.cit.

⁷² Ibíd.

⁷³ VISA TRAINING COLOMBIA. Op.cit p.39.

⁷⁴ PRIETO. Op.cit. p.15

⁷⁵ VISA TRAINING COLOMBIA. Op Cit. p.39

⁷⁶ BRASIL, UN buen modelo de corresponsal no bancario. Op.cit.

⁷⁷ VISA TRAINING COLOMBIA. Op Cit. p.41

⁷⁸ CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR/THE WORLD BANK. Technology program. Banking Agents Part I – The approach Op.cit. p.29

⁷⁹ PRIETO. Op.cit. p.15

Maneja diferentes tamaños de CNB: Si se trata de un establecimiento pequeño se instala solo el POS, si es uno más grande se instala un kiosco (dispositivo electrónico similar a l cajero multifuncional) o una pequeña red de computadores con un asesor del banco⁸⁰.

5.1.2. Perú. Ha presentado tradicionalmente bajos niveles de penetración financiera: a 2006 el nº de poseedores de crédito /nº de habitantes bancarizables era tan solo de 22%. De forma similar a Colombia, Perú experimenta alta informalidad e incertidumbre en los ingresos reales de gran parte de la población que mueve su dinero con prestamistas que ofrecen altas tasas⁸¹; mas sin embargo en los últimos años la Superintendencia de Banca y Seguros de ese país ha impulsado una serie de acciones para ampliar la cobertura del Sistema y aumentar el número de ahorradores y deudores⁸².

5.1.2.1. Evolución normativa. Con la circular N° B-2147, en junio de 2005, la Superintendencia autorizó la contratación de CNB (que se conocerían en este país como “Cholomáticos”), para el ofrecimiento de los siguientes servicios⁸³:

- I. Cobro de montos adeudados por la utilización de líneas de crédito asociadas a tarjetas de crédito (pago de productos del banco).
- II. Retiro de dinero.
- III. Transferencias de fondos.
- IV. Depósitos en efectivo en cuentas propias o de terceros.
- V. Pago de servicios en general.
- VI. Otros servicios con autorización de la Superintendencia de Banca y Seguros.

La Superintendencia, sin embargo aún no permite la apertura de cuentas de depósitos ni pactar nuevas operaciones de crédito bajo cualquier modalidad⁸⁴. En la reglamentación se incluyen adicionalmente las obligaciones de las entidades financieras de suministrar identificaciones, seguros, procedimientos y medidas de control de riesgos.

5.1.2.2. Experiencias de los principales Bancos.

Tabla 7. Experiencias del Banco de Crédito del Perú en gestión de CNB


⁸⁰ PRIETO. Op.cit. p.19.

⁸¹ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Agente BCP: La Banca cada vez más cerca. [Diapositivas] En: Foro Corresponsales no bancarios: de la teoría a la práctica (I, 30, noviembre, Bogotá D.C.). Memorias. Bogotá D.C.: 2006.

⁸² PRIETO. Op.cit. p.22.

⁸³ Ibíd. p. 22.

⁸⁴ Ibíd p 22.

<p>BANCO CENTRAL DEL PERÚ BCP⁸⁵</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad privada, incursionó en el canal de CNB desde el año 2005.</p> <p>Estrategia: “Implementar un canal alternativo que ayude a mantener el liderazgo en la banca minorista: Agencias “pioneras” en zonas no bancarizadas permitiendo el crecimiento del mercado a través de incorporación de no clientes y agencias “satélites” de las actualmente existentes, con el fin de mejorar la calidad de la atención y cubrir la demanda de operaciones en períodos “pico” ...Todo buscando que el canal se convierta en rentable en el tiempo”.</p> <p>Alianza: Farmacias, Bodegas, Ferreterías y otros establecimientos</p> <p>Buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logró un balance entre el dinero que entra y el que sale en los puntos CNB (55% vs 45%) - Para el BCP a 2007 una transacción a través de CNB es aprox el 60% del costo de una Tx por oficina. (US\$0.32 vs. US\$0.85) <p>Algunos resultados de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “El mayor impacto en los canales de distribución en todo 2007 se produjo por el impulso masivo del eficiente e innovador Agente BCP”⁸⁶
--	--

Según la memoria anual 2007 del BCP⁸⁷, durante ese año se elevaron las utilidades un 33.9% con respecto al año anterior, principalmente gracias al crecimiento del portafolio de colocación (que creció un 40%), pero también al aumento de los ingresos por comisiones bancarias (aumento del 21.1% en ingresos por manejo de cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, giros y transferencias, etc.). Este crecimiento en ingresos se relaciona explícitamente con el aumento del número de agentes BCP (canal de CNB) que fue el canal que presentó el mayor crecimiento durante ese año. Estos resultados se ven en el anexo 9 y sugieren que el canal puede ser un medio eficaz para el aumento de los ingresos operativos de la Entidad.

5.1.3. México y Chile. En México algunas entidades iniciaron el uso de corresponsales no bancarios aún antes que existiera un marco regulatorio para ello, operando solo con un conjunto de transacciones limitadas (transferencias, depósitos, remesas, pagos de productos del banco, entre otros, habiéndoles prohibido algunas como los pagos de facturas y los desembolsos de préstamos)⁸⁸. Por su parte en Chile, se destaca el Banco Estado por su labor en la gestión de sus “Cajas vecinas” en todo el país.

5.1.3.1. Experiencias de los principales Bancos.

⁸⁵ BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Agente BCP: La Banca cada vez más cerca. Op.cit.




⁸⁶ BANCO DE CRÉDITO. BCP. Creciendo con confianza. Memoria anual 2007 [En línea] [Citado en 25 de Julio de 2009] p.39. Disponible en:

<http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/pdf2007/memoria/MemoBCP_1era_parte.pdf>

⁸⁷ Ibíd. p. 38

⁸⁸ De hecho a Agosto de 2009 aún están en estudio en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) las solicitudes de las primeras nueve instituciones para comenzar a operar de manera formal como CNB en 2010, en tiendas, gasolineras, oficinas de telégrafos y farmacias. CORRESPONSALES NO BANCARIOS podrían empezar a operar a comienzos de 2010. En: El periódico de México. México D.F. 28, agosto, 2009.

Tabla 8. Experiencias de los Bancos Banamex, Banco Azteca y Banco Estado en gestión de CNB

<p>BANAMEX</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad privada, parte del grupo Citibank.⁸⁹</p> <p>Alianza: Diferentes establecimientos⁹⁰</p> <p>Buenas prácticas:⁹¹</p> <p>El agente corresponsal recibe más del 50% del valor que pagan los clientes por las transacciones.</p> <p>El dueño o la administración se involucran directamente en la atención, es decir que existe una supervisión permanente y directa por parte de éstos.</p> <p>Buena publicidad en el área asignada a cada agente (que se identifica como "Banamex aquí").</p> <p>Abre en horarios más amplios que las sucursales y en fines de semana.</p> <p>Ubicado en poblaciones que reciben Remesas Familiares</p> <p>Se cobra por algunas transacciones: Cobro de MEX \$5 por: pago de tarjetas de crédito de otros bancos, cobro de cheques Banamex, y pago de créditos. (aprox. \$870 pesos colombianos por Tx -IVA incluido.)⁹²</p>
<p>BANCO AZTECA</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad privada, instaló minioficias (con Personal del Banco) en 2002 en una cadena de tiendas de electrodomésticos (sin funcionar formalmente como CNB)⁹³</p> <p>Alianza: Inició en las tiendas de electrodomésticos Elektra (una de las mayores cadenas de electrodomésticos de México). Posteriormente se expandió a las tiendas Salinas & Rocha, y otras bodegas y almacenes.⁹⁴</p> <p>Buenas prácticas:</p> <p>Cuenta de ahorro básica "Guardadito": Ofrecida a clientes y no clientes de Elektra, cuyos requerimientos de apertura son solo la identificación y \$4 (mexicanos) como monto inicial (monto que debe permanecer como saldo mínimo durante todos los meses).</p> <p>Crédito de consumo para compra de electrodomésticos: Para compras en tiendas Elektra⁹⁵</p>
<p>BANCO ESTADO</p> 	<p>Tipo de entidad: Entidad del Estado⁹⁶</p> <p>Estrategia: Con sus "cajas vecinas" Banco Estado está desarrollando una nueva forma de hacer Banco para todos los chilenos", llevando sus servicios en un horario de atención cómodo y en la cercanía de su barrio.⁹⁷</p> <p>Algunos resultados de desempeño:</p> <p>Los 4,7 millones de transacciones anuales realizadas por Caja Vecina representaron un monto acumulado anual de MM\$ 108.155 en 2008, más que cuadruplicando el monto alcanzado en 2007⁹⁸.</p>

⁸⁹ BANAMEX. Banamex aquí. [En línea] [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en: <http://www.banamex.com/esp/personal/servicios/banamex_aqui/banamex_aqui.html>.

⁹⁰ Ibíd. p. 2

⁹¹ Ibíd. p. 7.

⁹² BANAMEX. Corresponsales "Banamex Aquí". [En línea] 2009 [Citado en de Julio de 2009]. A esta fecha: 1 MEX \$= COL\$150.96.

⁹³ UNISYS. Nuevos canales para aprovechar oportunidades en el segmento de no bancarizados. [Diapositivas] Bogotá: 2006. p. 15.

⁹⁴ Ibíd. p 15.

⁹⁵ Ibíd. p 15.

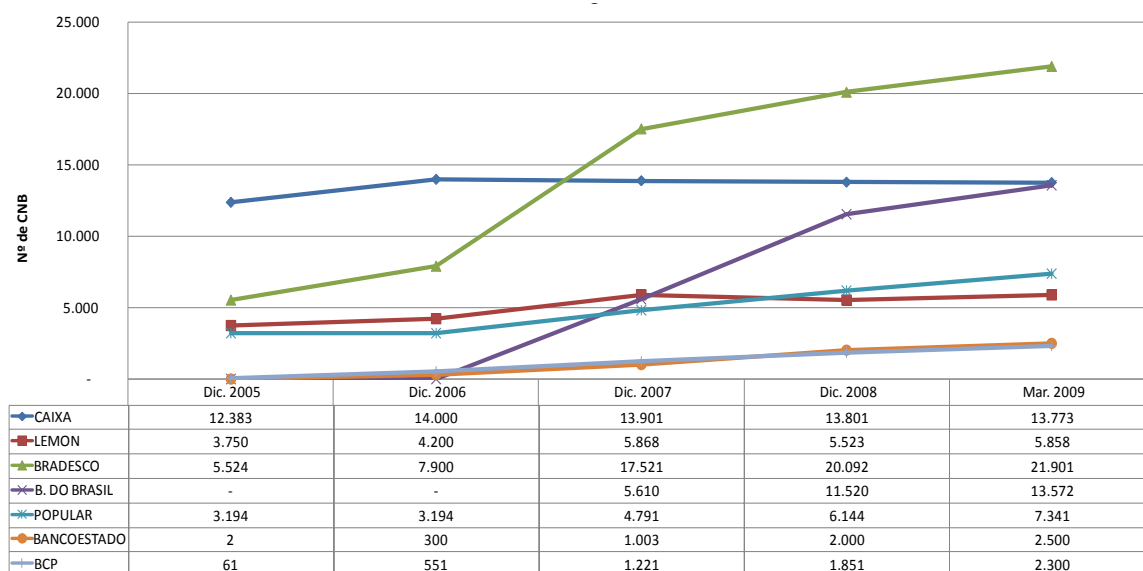
⁹⁶ BANCO ESTADO. ¿Qué es caja vecina? [En línea] [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en: <<http://www.bancoestado.cl/DBCA98A37C4946D2A8DD4DD9E8D5EFAC/33E3912F81FF440E9AC1E537D9AC6827/articulo/10520.asp>>.

⁹⁷ Ibíd.

5.1.4. Comparación evolución en Nº de CNB y operaciones disponibles en entidades analizadas.

La figura 15 muestra como las entidades brasileñas se mantienen muy por encima de las demás en número de CNB, siendo Bradesco la Institución líder en el continente; la tabla 9 por otro lado, contiene la oferta de transacciones en donde se observa que principalmente se reciben pagos de servicios y otras transacciones comunes, pero se da cabida a nuevas posibilidades como los beneficios sociales, la apertura de cuentas o el envío y recepción de remesas desde y al exterior.

Figura 15. Evolución en No. de CNB en las entidades bancarias en Latinoamérica analizadas



Fuente: BANCO CENTRAL DO BRASIL, BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ y BANCO ESTADO^{99*}

⁹⁸ BANCO ESTADO. Gestión de canales: junto a nuestros clientes En: Memoria anual 2008 “+ Oportunidades” [Citado en] 2008. Disponible en <<http://www.bancoestado.cl>>

⁹⁹ BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cantidad de puntos de atención de corresponsales no bancarios, por tipo de servicio prestado y por institución financiera. A Marzo 2009, Diciembre 2008, Diciembre 2007 [Citado en de 2009] Disponible en <<http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>>.

- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Memoria anual 2008. [Citado en de 2009] Disponible en <<http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/pdf2008/memoria/memoria2008.pdf>>.

- BANCO ESTADO. Memoria anual 2008. [Citado en de 2009] Disponible en <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/memorias-bancoestado.aspx>

- *Para los primeros años no se obtuvo información del Banco do Brasil

Tabla 9. Comparación transacciones en las entidades latinoamericanas analizadas.

OPERACIONES DISPONIBLES /ENTIDAD	BRASIL				CHILE	MÉXICO	PERÚ	Total oferentes
	CAIXA	BANCO LEMON	BRADESCO	BANCO POPULAR	BANCO ESTADO	BANAMEX	BANCO CENTRAL DEL PERÚ BCP	
Consultas de cuentas de ahorro y corrientes	✓				✓		✓	3
Expedición de extractos de cuentas de ahorro y corrientes	✓		✓					2
Recibir beneficios sociales, como Bolsa Familia, INSS, FGTS, Seguro de Desempleo, entre otros.	✓			✓				2
Pago de servicios públicos y privados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Pago de productos del banco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Pago de productos de otros bancos	✓					✓		2
Pago de impuestos	✓							1
Retiros	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
Consignaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Transferencias	✓		✓	✓	✓			4
Avances de tarjeta de crédito							✓	1
Apertura de cuentas corrientes y de ahorros	✓	✓	✓	✓				4
Solicitud de crédito	✓	✓	✓	✓		✓		5
Desembolso de crédito					✓			1
Envío y recepción de remesas (en el territorio nacional y al extranjero)						✓	✓	2
Recarga de celulares					✓			1
Cobro de cheques						✓		1
Efectuar donaciones para programas sociales	✓							1
Cambiar claves de cuentas	✓							1
Total Operaciones disponibles	14	6	8	8	8	7	7	
Monto máx por operación	A 2009: El monto máx por Tx es de R\$ 1.000 (US\$ 516; COL\$ 1.042.015,00) y se pueden pagar productos de otros bancos*	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.	N.I.	A 2009: S/. 800 para remesas (US\$264,88 y COL\$534.304,00 respectivamente) **	
Tarifas	N.I.	A 2007: R\$0,30 (US\$ 0,17; COL\$ 338) por pagos con tarjeta débito y R\$1 (US\$ 0,55; COL\$ 1125,83) por una consulta de saldo o un retiro. ***	N.I.	N.I.	N.I.	A 2009: MEX \$5 (US\$0,37; COL\$741) por: pago de tarjetas de crédito de otros bancos, cobro de cheques Banamex, y pago de créditos.****	N.I.	

N.I.: No se obtuvo información

Fuente: Sitios WEB oficiales de los bancos [citados en 26 de Julio de 2009].^{100*}

5.1.5. Remuneración al agente. Según uno de los administradores de red en Brasil¹⁰¹ los corresponsales reciben entre R\$0.15 –R\$2.00 (US\$0.07 –US\$0.95) por transacción; los que según él es aproximadamente el 36% de lo que se recibe del cliente como pago por la transacción, mientras que los administradores de red se quedan con el 24% y el banco el 40%.

5.1.6. Tipos de alianza. La mayoría de las entidades que operan con el canal coinciden en la importancia de la adecuada selección de sus corresponsales, pues éstos serán su imagen ante el cliente y pueden poner en juego su reputación; es por esto que algunas de ellas han preferido aliarse con establecimientos reconocidos localmente (supermercados, oficinas de correo, cadenas

¹⁰⁰ * 1R\$= US\$ 0,5166 a Julio 15 de 2009, 1R\$=COL\$ 1042,0156 a Julio 15 de 2009.

** 1\$/.\$= US\$ 33,11 a Julio 15 de 2009; 1\$/.\$=COL\$ 667,88 a Julio 15 de 2009.

*** 1R\$= COL\$ 1,125,83 a Diciembre 15 de 2007; 1R\$= US\$ 0,5565 a Diciembre 15 de 2007.

**** 1MEX\$= US\$ 0,0735448 a Julio 15 de 2009; 1MEX\$= COL\$ 148,339878 a Julio 15 de 2009.

Conversiones realizadas en: <http://www.xe.com/ict/>.

¹⁰¹ Entrevista con representante de NETCASH En: CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR/THE WORLD BANK. Technology program. Op.cit.

de droguerías, etc.), que tengan suficiente seguridad para evitar fraudes y una adecuada capacidad tecnológica¹⁰².

5.1.7. Diseño del punto, señalización y publicidad. En el anexo 10 se muestran fotografías de algunos puntos CNB de diferentes entidades de Latinoamérica. En el anexo 11 se muestran adicionalmente, dos videos publicitarios de dos instituciones peruanas que ilustran dos de las estrategias principales presentes en los CNB de Latinoamérica: El del BCP muestra la estrategia de expansión del cubrimiento en municipios y bancarización en zonas desatendidas por los bancos y el de Interbank, el apoyo a oficinas aumentando el cubrimiento urbano para llegar aún más cerca del cliente.

5.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL: EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS COMPETIDORES

En Colombia ya son numerosas las entidades que han adoptado la decisión de brindar servicios financieros a través de la corresponsalía no bancaria. Por esta razón se considera útil revisar la situación nacional general y las experiencias específicas de los competidores que han implementado el canal, de tal forma que se logren extraer elementos importantes sobre las tendencias que presenta esta figura y sobre las mejores prácticas efectuadas por aquellos competidores que han demostrado resultados sobresalientes en la gestión del canal.

Para tales efectos se realiza el presente análisis en dos fases:

- En la primera, de revisión de fuentes secundarias, se da un panorama global del sector según las cifras publicadas por los organismos de control como la Banca de Oportunidades y la Superintendencia Financiera y se evalúan las tendencias generales presentes en las estrategias de las entidades competidoras¹⁰³.

- En la segunda, se escogen ciertos bancos que por su posición y buenos resultados merecen una revisión más profunda y se realizan visitas exploratorias para conocer más detalladamente aspectos de su operación del canal.

Finalmente se retoman las conclusiones por tema de donde se extraerán los aspectos más significativos para el diseño propio del canal.

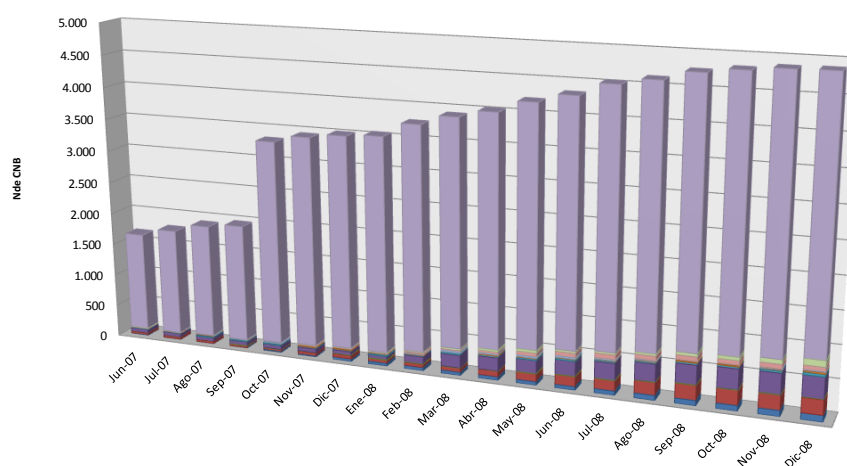
5.2.1. Resultados de Fase I: Benchmarking nacional con fuentes secundarias

¹⁰² CORPORATE EXECUTIVE BOARD. Op.cit. p .4.

¹⁰³ * La información correspondiente a Bogotá no se encuentra de forma completa y diferenciada en los informes de los organismos oficiales y por tal razón se expone de manera más reducida que la del país. Se trabaja con información a Diciembre de 2008, la disponible al momento de inicio de la investigación.

5.2.1.1. Evolución del número de CNB en Colombia. El primer corresponsal no bancario del país fue instalado por Bancolombia en Agosto de 2006 en Chipatá, Santander¹⁰⁴, y tres meses más tarde, sería abierto el segundo en un supermercado de barrio en Medellín¹⁰⁵. El modelo implementado prometió tal éxito (por ahorro de las personas en desplazamientos), que rápidamente empezó a ser adoptado con rapidez por la mayoría de las instituciones financieras del país, de modo que a Julio de 2007¹⁰⁶ ya habían 1.658 CNB en diferentes ciudades y municipios de Colombia. De ese momento hasta Diciembre de 2008, la red de CNB ha crecido un 194.33% contando con 4.880 puntos de atención y cubriendo el 93.75% del territorio nacional (30 de 32 departamentos del país cuentan a esta fecha con al menos un CNB¹⁰⁷). Las figuras 16 y 17, muestran esta evolución¹⁰⁸.

Figura 16. Evolución cantidad de CNB en Colombia (Jun 07-Dic 08, Con Citibank)



	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
■ Citibank	1.540	1.657	1.767	1.824	3.163	3.251	3.290	3.329	3.466	3.491	3.550	3.663	3.735	3.880	3.919	3.977	4.021	4.032	3.983
■ Popular	6	6	6	6	13	17	17	19	19	29	29	39	34	34	33	50	50	72	99
■ HSBC	0	0	0	0	0	2	1	1	17	20	37	60	65	67	66	66	66	66	65
■ Bogotá	6	6	6	6	14	14	14	14	14	24	24	24	24	25	15	15	15	17	17
■ BCSC	3	3	12	10	10	9	9	7	7	7	7	8	7	7	10	13	13	15	20
■ BBVA	8	8	17	17	17	18	18	18	18	26	25	25	26	26	26	29	29	31	38
■ Bancolombia	61	61	61	60	61	58	57	55	111	193	202	202	229	258	271	295	312	315	326
■ Occidente	0	0	0	4	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
■ Banco Agrario	30	30	30	30	30	49	50	50	50	64	86	121	155	158	198	228	228	228	228
■ AV Villas	4	3	3	3	12	12	40	40	49	48	54	52	52	64	75	78	82	90	100

Fuente: Elaboración propia con base en informe BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad.

¹⁰⁴ BANCOLOMBIA. Corresponsales no bancarios. Material informativo. Gerencia de comunicaciones corporativas. Diciembre. Bogotá: 2006. p.1.

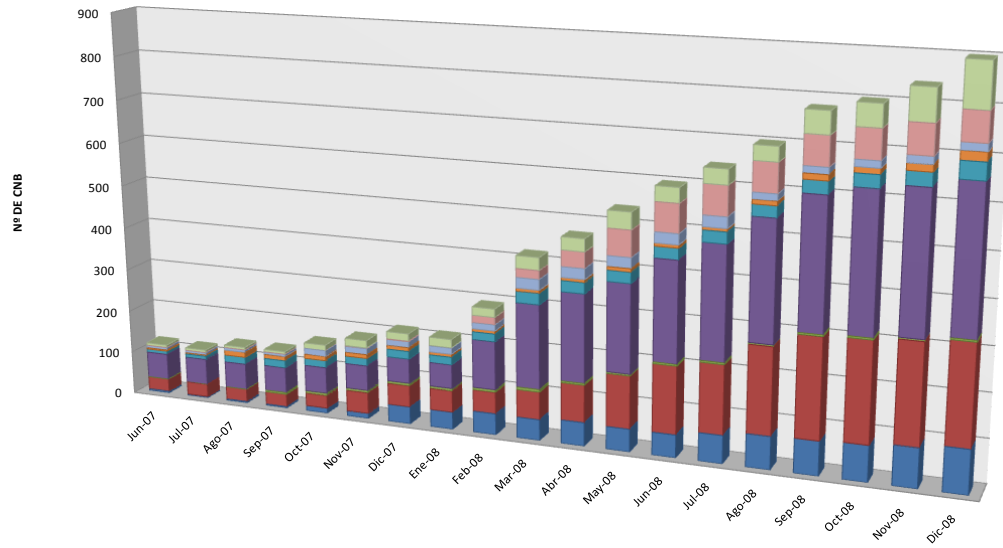
¹⁰⁵ *Ibíd.* p.2.

¹⁰⁶ Este es el primer mes del que el Gobierno publica informes oficiales.

¹⁰⁷ En el anexo 12 se presenta este mapa con el cubrimiento por departamentos a Diciembre de 2008.

¹⁰⁸ En abril de 2007, Citibank firmó una alianza con G-Tech para instalar 1.000 CNB en 19 ciudades en los mismos terminales de juegos de azar Vía Baloto y de allí en adelante ha expandido su red se manera acelerada (contando con muchos más puntos que cualquiera de sus competidores), razón por la cual en algunos análisis suelen exponerse los resultados excluyendo a esta entidad.

Figura 17. Evolución cantidad de CNB en Colombia (Jun 07-Dic 08, Sin Citibank)



	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
Popular	6	6	6	6	13	17	17	19	19	29	29	39	34	34	33	50	50	72	99
HSBC	0	0	0	0	0	2	1	1	17	20	37	60	65	67	66	66	66	66	65
Bogotá	6	6	6	6	14	14	14	14	14	24	24	24	24	25	15	15	15	17	17
BCSC	3	3	12	10	10	9	9	7	7	7	7	8	7	7	10	13	13	15	20
BBVA	8	8	17	17	17	18	18	18	18	26	25	25	26	26	26	29	29	31	38
Bancolombia	61	61	61	60	61	58	57	55	111	193	202	202	229	258	271	295	312	315	326
Occidente	0	0	0	4	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Banco Agrario	30	30	30	30	30	49	50	50	50	64	86	121	155	158	198	228	228	228	228
AV Villas	4	3	3	3	12	12	40	40	49	48	54	52	52	64	75	78	82	90	100

Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad¹⁰⁹.

Como se observa en las anteriores figuras, durante 2008 el número de CNB en el país aumentó de forma considerable, liderado por Citibank, Bancolombia y Banco Agrario, quienes han contado siempre con la mayor participación dentro del canal. Bancolombia y Banco Agrario registraron incrementos del 493% (de 55 a 326 CNB) y 356% (de 50 a 228 CNB) durante el último año (Ene – Dic.08) y, no obstante de encontrarse lejos de los líderes, otras instituciones como el HSBC y el Banco Popular presentaron sorprendentes índices de crecimiento: 6400% (de 1 a 65¹¹⁰) y 421% (de 19 a 99) respectivamente.

En el anexo 13 se muestran las curvas de crecimiento individual que han presentado las entidades competidoras, en donde se refleja la clara ventaja de las tres mencionadas, respecto a las demás en la expansión de su red de CNB.

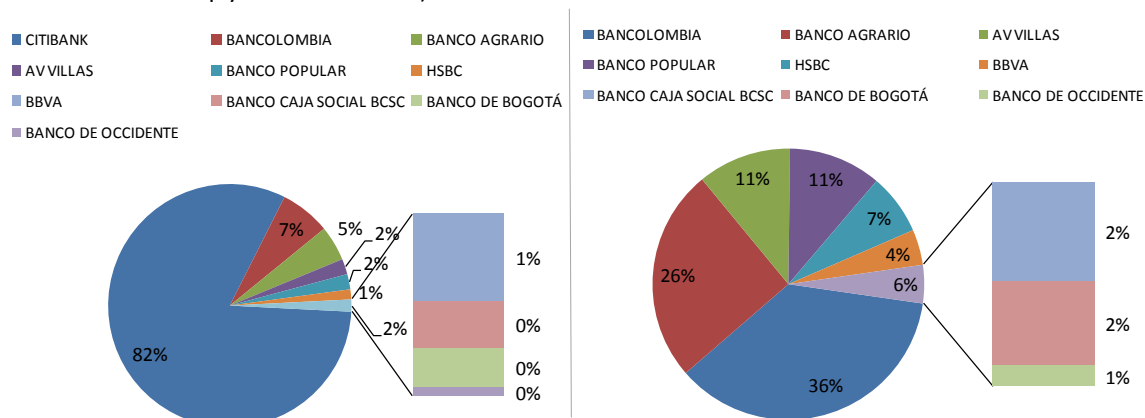
¹⁰⁹ BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad. [En línea].2009 [Citado en 15 de Mayo de 2009]. Disponible en

<www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>.

¹¹⁰ El HSBC en 2008 estableció una alianza con Cafam y Olímpica para instalar sus CNB en algunos de los puntos de estas cadenas.

Todo esto, permitió que a Diciembre de 2008¹¹¹ la participación de las entidades según su número de CNB fuera la siguiente:

Figura 18. Participación de las Entidades Bancarias en la composición de la Red de CNB en Colombia a Dic. 08 (Con Citibank a la izq. y sin Citibank der.)



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Número de corresponsales no bancarios- Departamentos, Municipios y Entidad. Con corte a Dic. De 2008.

5.2.1.2. Estrategias de ubicación de los competidores. Según la ubicación de CNB de los competidores, se percibe que éstos han seguido principalmente dos estrategias para localizar a sus CNB en el país:

- **ESTRATEGIA DE CUBRIMIENTO RURAL:** Busca una expansión acelerada de la red en todo el territorio nacional instalando uno o varios CNB en el mayor número de municipios al que les sea posible acceder con el principal objetivo de hacer presencia y bancarizar.
- **ESTRATEGIA DE CUBRIMIENTO URBANO:** Se prefiere un asentamiento en ciudades y sectores urbanos en busca de una mayor penetración en la zona y un apoyo transaccional a la red de oficinas.

La tabla 10 y la figura 19 muestran esta composición por cada entidad:

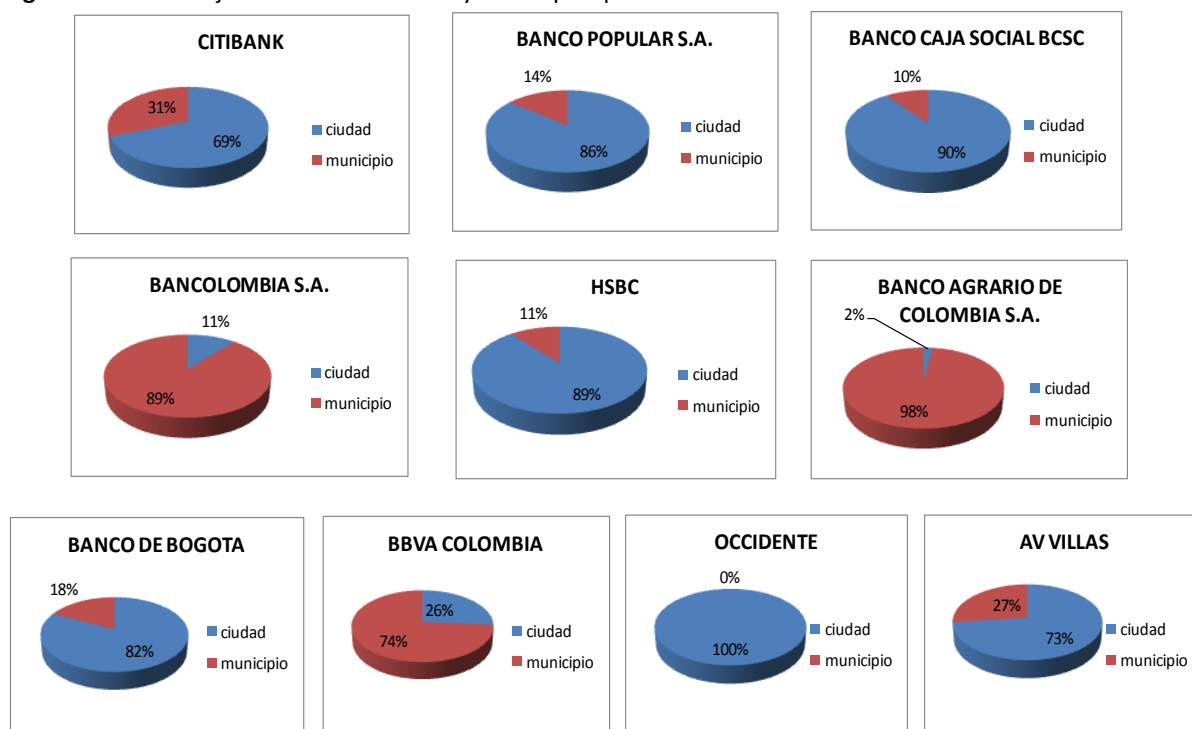
¹¹¹ Al momento de la finalización del presente Trabajo de Grado no se habían presentado diferencias sustanciales en la participación de las mismas entidades y ninguna otra había incursionado en el canal.

Tabla 10. Número y participación de CNB en ciudades y municipios de Colombia por Entidad Bancaria a Dic 08

Entidad	Nº de CNB en ciudades	Particip % de ciudades	Nº de CNB en municipios	Particip % de municipios	Total general
CITIBANK	2751	69%	1232	31%	3983
BANCOLOMBIA S.A.	36	11%	290	89%	326
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	5	2%	223	98%	228
AV VILLAS	73	73%	27	27%	100
BANCO POPULAR S.A.	85	86%	14	14%	99
HSBC	58	89%	7	11%	65
BBVA COLOMBIA	10	26%	28	74%	38
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	18	90%	2	10%	20
BANCO DE BOGOTA	14	82%	3	18%	17
OCCIDENTE	4	100%	0	0%	4
Total general	3054	63%	1826	37%	4880

Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Número de corresponsales no bancarios- Departamentos, Municipios y Entidad. Con corte a Dic. De 2008.

Figura 19. Porcentaje de CNB en ciudades y municipios por Entidad Bancaria a Dic. 08



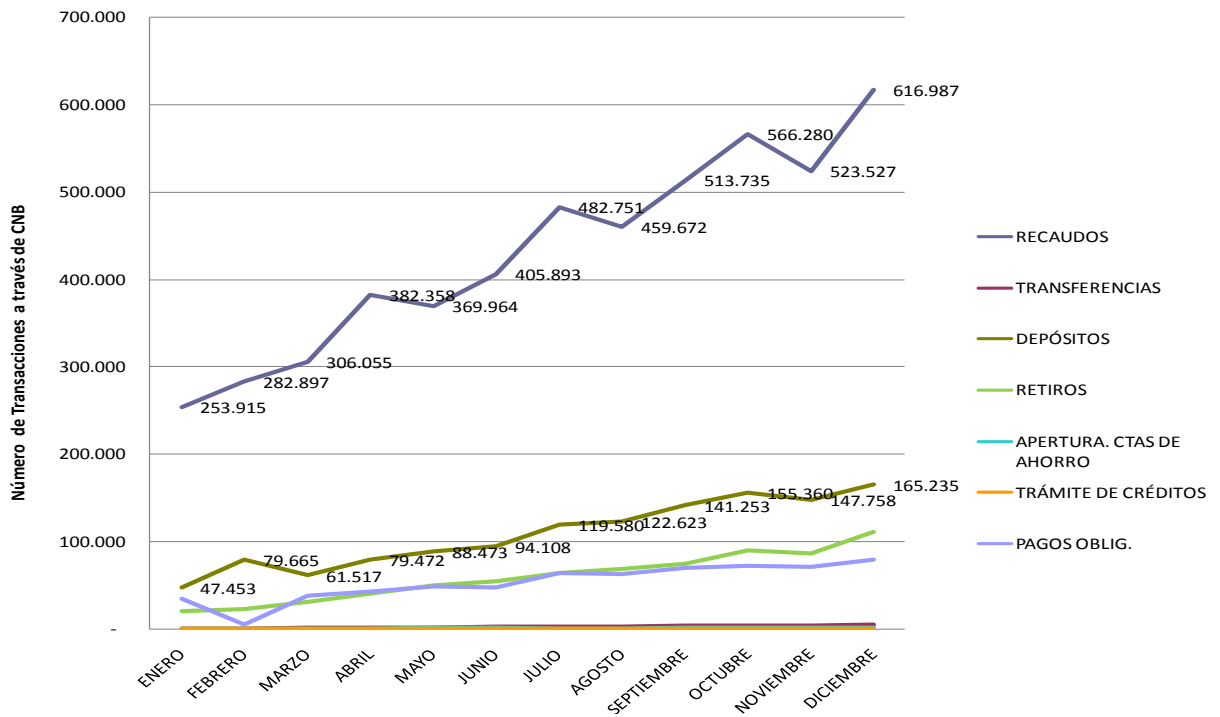
Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Número de corresponsales no bancarios- Departamentos, Municipios y Entidad. Con corte a Dic. De 2008.

Se observa así, como de los 10 bancos competidores, 3 de ellos (Bancolombia, Banco Agrario y BBVA) se enfocan en municipios para alcanzar un extenso cubrimiento geográfico, mientras que los otros 7 presentan predilección por la concentración en ciudades.

5.2.1.3. Evolución de las operaciones efectuadas a través del canal. En la figura 20, se observa como a lo largo del tiempo de funcionamiento del canal, los recaudos (de servicios públicos y

privados) se han consolidado como la operación que más se realiza por este medio, con una participación a Diciembre del 66% en el total de operaciones del año 2008 (ver figura 21), seguidos en menor medida por los depósitos (17%), los retiros (9%) y los pagos (8%). Las operaciones comerciales¹¹² como solicitud de apertura de cuentas de ahorro y trámites de créditos registran el menor uso, pues a la actualidad solo han sido adoptadas por Banco Agrario y BCSC.

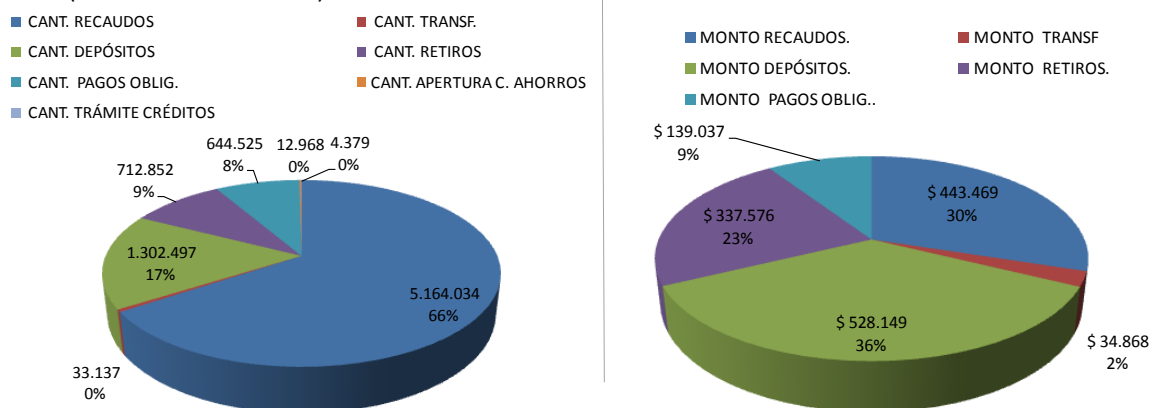
Figura 20. Evolución de las operaciones efectuadas a través de CNB en todas las Entidades Bancarias (Ene.08-Dic.08)



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Número y Monto de Operaciones Realizadas a Través de Corresponsales – Mes, Entidad y Tipo de Transacción. Con corte a Dic. De 2008

¹¹² También llamadas de bancarización (puesto que realmente incorporan nuevos ciudadanos a la Banca).

Figura 21. Participación de operaciones en Número (izq.) y Monto (der.) según datos acumulados de Ene. 08-Dic.08 (de toda la Red de CNB).



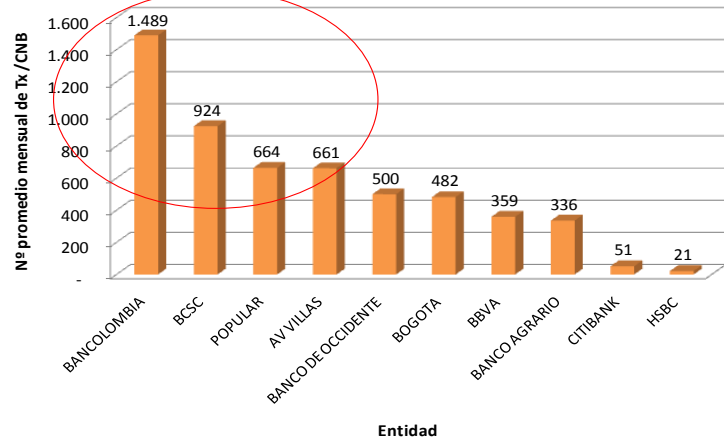
Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Número y Monto de Operaciones Realizadas a Través de Corresponsales – Mes, Entidad y Tipo de Transacción. Con corte a Dic. De 2008. Montos en millones de pesos.

Analizando los montos de las operaciones realizadas en 2008, se encuentra que la mayor participación la obtienen los depósitos con \$528.149.000, que representan el 36% del dinero transado en la red, mientras que los recaudos que representaban el 66% en número, corresponden al 30% en monto. De esto puede concluirse que un CNB típico recibe más efectivo del que entrega, pues los montos de los recaudos, pagos de obligaciones y depósitos son en conjunto, mucho mayores que el monto de los retiros (Dada esta situación, y ante el riesgo de robo de grandes cantidades de dinero recaudado por un CNB, algunas entidades suelen fijar límites más estrechos para las operaciones de recepción de dinero que para las de retiro del mismo).

5.2.1.4. Entidades optimizadoras de su Red. Dividiendo el número de operaciones realizadas en cada entidad sobre su número de CNB mes a mes y estableciendo el promedio de estos valores para los doce meses, puede establecerse el número promedio mensual de operaciones por un CNB que realizó cada entidad durante el último año. Estos resultados se encuentran en la figura 22, que expone como Bancolombia, BCSC, Banco Popular y AV Villas tienen estos promedios por encima de la media de la muestra (compuesta por los 10 bancos) y por tanto demuestran el mayor uso de la red propia de CNB dentro de las entidades nacionales.

Figura 22. Número promedio mensual de operaciones por un CNB (Ene08-Jun08)

BANCO	Total
BANCOLOMBIA	1.489
BCSC	924
POPULAR	664
AV VILLAS	661
BANCO DE OCCIDENTE	500
BOGOTA	482
BBVA	359
BANCO AGRARIO	336
CITIBANK	51
HSBC	21
Promedio general	549



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Número y Monto de Operaciones Realizadas a Través de Corresponsales – Mes, Entidad y Tipo de Transacción. Con corte a Dic. De 2008.

En el anexo 14 se encuentra la distribución en Colombia de los CNB por tipos de establecimiento comercial en donde se refleja la mayor participación de droguerías y supermercados.

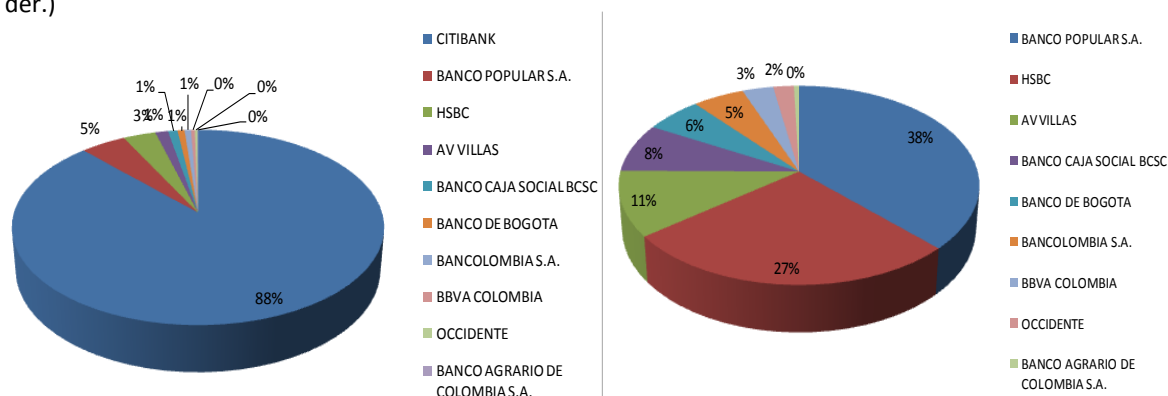
5.2.1.5. Participación de las entidades en la Red de CNB en Bogotá. En la capital del país la participación por número de CNB varía con respecto a la general. La tabla 11 y la figura 23 muestran esta composición.

Tabla 11. Número de CNB en Bogotá por Entidad Bancaria a Dic.08 (Con Citibank y Sin Citibank)

Entidad	Nº de CNB en Bogotá	Particip % en Bogotá	Entidad	Nº de CNB en Bogotá	Particip % en Bogotá
CITIBANK	1369	88%	BANCO POPULAR S.A.	71	38%
BANCO POPULAR S.A.	71	5%	HSBC	51	27%
HSBC	51	3%	AV VILLAS	20	11%
AV VILLAS	20	1%	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	15	8%
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	15	1%	BANCO DE BOGOTA	11	6%
BANCO DE BOGOTA	11	1%	BANCOLOMBIA S.A.	10	5%
BANCOLOMBIA S.A.	10	1%	BBVA COLOMBIA	6	3%
BBVA COLOMBIA	6	0%	OCCIDENTE	4	2%
OCCIDENTE	4	0%	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	1	1%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	1	0%	Total general	189	100%
Total general	1558	100%			

Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad. Con corte a Dic. De 2008.

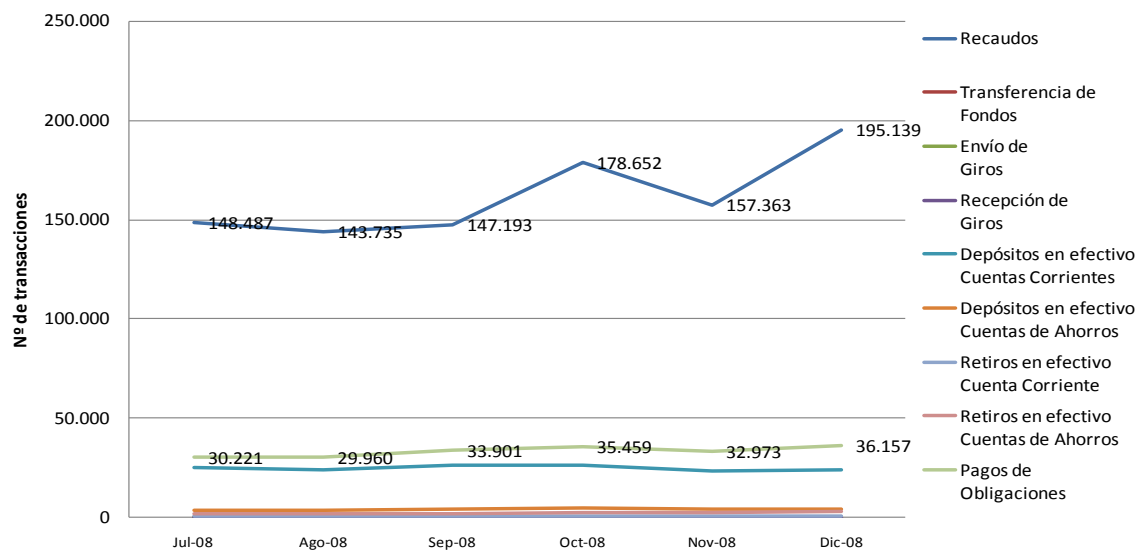
Figura 23. Distribución de los CNB en Bogotá por Entidad Bancaria a Dic. 08 (Con Citibank izq. y sin Citibank der.)



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad. Con corte a Dic. De 2008

Excluyendo a Citibank (que tiene el 34% de sus CNB en Bogotá), el Banco Popular y HSBC muestran la mayor presencia, debido principalmente a sus alianzas con medianas y grandes cadenas para la instalación de CNB en supermercados y otros comercios en toda la ciudad. La figura 24, muestra que al igual que en el caso nacional, en Bogotá sobresalen los recaudos, sin embargo aquí se hace más evidente la necesidad de realizar pagos de obligaciones (productos del banco) a través de este canal.

Figura 24. Número mensual de operaciones a través de CNB en Bogotá (Jul08-Dic8)



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen General de corresponsales no bancarios (Jul. a Dic. De 2008).

5.2.2. Resultados de Fase II: Visitas a CNB de competidores. Una vez exploradas las fuentes secundarias, se hace necesario recurrir directamente a los CNB de algunas entidades competidoras en la ciudad, con el objetivo de reunir información adicional sobre el funcionamiento de los puntos

así como aspectos técnicos, de seguridad, de publicidad, etc., sobre los mismos. El enfoque de esta fase de la investigación será cualitativo por cuanto la información proviene de comunicaciones personales con los administradores del servicio a modo de entrevista.

5.2.2.1. Metodología. Esta fase de la investigación es realizada en 10 establecimientos comerciales en Bogotá que prestan el servicio de corresponsales para los bancos: Bancolombia, Popular, AV Villas, Citibank, BCSC y HSBC. Las anteriores entidades fueron seleccionadas por alcanzar el mayor puntaje según 4 criterios de evaluación definidos, cada uno con un peso ponderado:

- **Tamaño del banco (15%):** Otorga el mayor puntaje a los bancos que, por el tamaño de sus activos, se convierten en los competidores directos (*peer group*) de la entidad. Su peso ponderado es bajo por cuanto se considera el éxito del canal como un factor independiente de la dimensión de la entidad.
- **Número de CNB en Colombia (25%):** Refleja la experiencia de los competidores en la gestión del canal y la importancia que le dan éstos al mismo dentro de su portafolio de canales. Tiene mayor peso puesto que califica con mayor puntaje a los líderes en cubrimiento y a aquellos que registran el mayor número de transacciones en el país.
- **Número promedio de transacciones mensuales por cada CNB (35%):** Demuestra la optimización de la red instalada de CNB de los competidores. Tiene alta importancia pues muestra a aquellos que consiguen utilizar el canal de una manera más completa, logrando mayor eficiencia por punto.
- **Número de CNB en Bogotá (25%):** Refleja la participación de las entidades en la ciudad del estudio. Tiene la misma importancia del segundo criterio puesto que refleja el liderazgo en cubrimiento en Bogotá.

Según cada criterio se asignó un puntaje de 10 a 1 a cada entidad (siendo 10 el puntaje de mayor favorabilidad para cada caso), obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 12. Criterios de selección de las entidades a visitar

Ponderación	Tamaño del Banco Según activos en millones de pesos (a Dic de 2008)		Nº de CNB en Colombia (a Dic de 2008)		Nº de operaciones mensuales promedio /CNB (durante 2008)		Nº de CNB Bogotá (a Dic de 2008)		Total
	15%		25%		35%		25%		
	Nº	Puntaje	Nº	Puntaje	Nº	Puntaje	Nº	Puntaje	
BANCOLOMBIA	\$ 39.415.119	10	326	9	1489	10	10	4	8,25
BANCO POPULAR	\$ 9.814.887	5	99	6	664	8	71	9	7,3
AV VILLAS	\$ 5.162.841	2	100	7	661	7	20	7	6,25
CITIBANK	\$ 6.051.663	3	3983	10	51	2	1369	10	6,15
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	\$ 6.434.179	4	20	3	924	9	15	6	6
BANCO DE BOGOTÁ	\$ 25.413.838	9	17	2	482	5	11	5	4,85
BBVA	\$ 20.231.707	8	38	4	359	4	6	3	4,35
BANAGRARIO	\$ 10.850.073	6	228	8	336	3	1	1	4,2
OCCIDENTE	\$ 12.817.332	7	4	1	500	6	4	2	3,9
HSBC	\$ 2.039.428	1	65	5	21	1	51	8	3,75

Fuente: Elaboración propia¹¹³

- **Tamaño del universo:** En la tabla 13 se expone el número de establecimientos comerciales que prestan el servicio de CNB para las 6 entidades seleccionadas en Bogotá, agrupados según el tipo de servicio y la naturaleza del establecimiento, que se define como Individual (In): Establecimiento mediano o pequeño con una sola sede y Cadena (C): Establecimiento perteneciente a una cadena de establecimientos (bien sea grande o mediana).

Tabla 13. Distribución de los CNB en Bogotá según tipo y naturaleza del establecimiento comercial

Servicio del establecimiento	Droguerías		Supermercados y Tiendas		Telecomunicaciones		Mensajerías		Otros		Total
	In.	C	In.	C	In.	C	In.	C	In.	C	
Naturaleza del establecimiento											
BCSC			13						2		15
Bancolombia				9					1		10
AV Villas	1		2	17							20
Popular	18	4	8	15		1		9	10	6	71
HSBC		16		35							51
Total x naturaleza	19	20	23	76	0	1	0	9	13	6	167
Total por tipo de servicio	39		99		1		9		19		
+ Citibank											1369
Total											1536

Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen General de corresponsales no bancarios a Dic. De 2008 y Sitios WEB oficiales de las entidades bancarias [citadas en marzo de 2009]¹¹⁴.

Las casillas en rojo muestran en dónde se encuentra la mayor concentración de CNB en Bogotá: 138 CNB (83% de los puntos) están en droguerías, supermercados y tiendas. La tabla 14 por su parte, resume las participaciones porcentuales de cada uno de estos grupos, mostrando por ejemplo que, de las tiendas y supermercados, que representan el 59% de los establecimientos, el 77% pertenece a

¹¹³ Por tratarse de un esquema de atención que involucra grandes cadenas, es de interés para la entidad considerar a HSBC dentro de la muestra a analizar.

¹¹⁴ Se hallan los subtotales sin tener en cuenta los puntos del Citibank, puesto que en la ciudad ofrece el servicio de corresponsalía a través de más de 1.300 terminales Vía Baloto, ubicados en diversos establecimientos de Bogotá, cuya distribución exacta o aproximada se desconoce.

cadena, mientras que el 23% restante corresponde a puntos individuales.¹¹⁵ En la categoría otros, se encuentran lavanderías, peluquerías, veterinarias y otros establecimientos que, por no contar con un número significativo de CNB se reúnen dentro de este grupo.

Tabla 14. Participación porcentual de cada grupo de CNB en Bogotá según tipo y naturaleza del establecimiento comercial.

% de Particip. por tipo de servicio		% de Particip. por naturaleza del establecimiento (dentro de cada tipo de servicio)	
		Individual	Cadena
Droguerías	23%	49%	51%
Tiendas y supermercados	59%	23%	77%
Otros	17%	45%	55%
TOTAL	100%	33%	67%

Fuente: Elaboración propia

- **Selección de la muestra:** Se selecciona una muestra de 10 establecimientos a visitar, distribuyéndolos según las caracterizaciones de la tabla 13, intentando visitar al menos un ejemplar entre los grupos que cuentan con la mayor participación en el universo. Esta selección se muestra en la tabla 15:

Tabla 15. Muestra de establecimientos a visitar para fase cualitativa.

Servicio del establecimiento	Droguerías		Supermercados y Tiendas		Telecomunicaciones		Mensajerías		Otros		Total
	In.	C.G.	In.	C.G.	In.	C	In.	C	In.	C	
<i>Naturaleza del establecimiento</i>											
BCSC			1								1
Bancolombia				1					1		2
AV Villas				1							1
Popular	1			1		1		*			3
HSBC		1		1							2
Citibank		1									1
Total x naturaleza	1	2	1	4	0	1	0	0	1	0	10
Total por tipo de servicio	3		5		1		0		1		

Fuente: Elaboración propia ¹¹⁶

La muestra es entonces de 10 establecimientos: 3 Droguerías, 5 Supermercados, 1 Centro de Telecomunicaciones y 1 Ferretería (Ubicación y clasificación de lugares visitados en el anexo 15).

- **Instrumento:** Con el fin de facilitar la comparación de la información, se diseñó un formato de informe de visita en el que se condensan los temas principales que se desean conocer y varias preguntas puntuales para el personal que ofrece (o administra) el servicio. (Este formato de informe de visita se encuentra en el anexo 16).

¹¹⁵ Las cadenas suponen un modelo de operación del canal interesante pues permiten una comunicación centralizada y una mayor supervisión sobre la labor de cada punto.

¹¹⁶ * Para el momento de la realización de las visitas ya no existía el convenio entre Banco Popular y la empresa de mensajería Saferbo (se había cancelado recientemente)

5.2.2.2. Principales hallazgos. Los resultados consolidados de los informes de las visitas se presentan en diferentes tablas del anexo 17:

- En *Cuadro de Consolidación de Resultados de las visitas a los CNB competidores*, presenta la información del total de preguntas hechas a los administradores exceptuando lo referente a operaciones disponibles. (Esta tabla se divide en tres partes debido a su extensión)
- En la tabla de *Comparación Detallada de Operaciones Disponibles de CNB*, se muestra la comparación de operaciones disponibles a través del canal en los competidores analizados y las condiciones particulares con que son ofrecidas.
- En la tabla de *Comparación de tarifas y límites en montos máximos y en número de operaciones*, se realiza la comparación de los límites (en montos y cantidades) al igual que las tarifas cobradas a los clientes o usuarios por el servicio.

A partir de esta información, se pueden hacer ciertas observaciones por tema:

- **Horario de atención.** Solo 3 establecimientos de la muestra ofrecen servicio los domingos (cadenas), los demás 7 incluyen el servicio hasta los sábados en horas de la tarde.
- **Tecnología.** Redebán, ATH y Diebold aparecen como los principales proveedores de terminales (datáfonos), de los que hay distintas marcas (aunque todos cuentan con funcionalidad y especificaciones técnicas similares, ver anexo 18). En los CNB de algunas entidades como AV Villas y Popular, se manejan unas tarjetas débito en cada terminal, que los cajeros deslizan en cada operación y que contienen la clave de acceso a esos dispositivos.
- **Manejo del efectivo.** Los bancos le abren a los CNB unas cuentas con cupos máximos de recaudo (debido a que les entra más dinero en pagos, depósitos y recargas, que el que sale de ellos en retiros); cuando estos cupos son alcanzados, el dinero físico debe consignarse para que el cupo sea liberado nuevamente. El trato que se le da al efectivo depende del tipo de establecimiento:
 - Establecimientos comerciales individuales: El dinero se maneja usualmente en la misma caja del negocio; cuando se llena el cupo, una persona del negocio se dirige a la oficina a consignar este dinero en su cuenta y así disponer de un nuevo cupo.
 - Establecimientos comerciales de cadena: Generalmente se maneja en las mismas cajas del negocio, al final del día se hace el cuadro con los registros reportados por cada datáfono y se envía en la transportadora de valores, junto con el resto del dinero del establecimiento. En la

sede principal se deduce el valor a enviar al banco por concepto de todas las transacciones realizadas en todos los puntos y se efectúan los cuadros contables.

- **Perfil del corresponsal y personal involucrado en la prestación del servicio.** El servicio es ofrecido en Bogotá en comercios de todos los tamaños. Al respecto se puede hacer una caracterización simple:

o Establecimientos comerciales individuales: Generalmente pequeños (menos de 4 cajas). El datáfono es operado por los mismos dueños del negocio, sus familiares o personas de confianza, quienes son los únicos que han sido capacitados para hacerlo. Cuando el cupo de recaudo que les ha fijado la respectiva entidad (entre \$5.000.000 y \$10.000.000) es alcanzado (o diariamente si así se desea por motivos de seguridad), alguien del negocio se desplaza a la oficina del banco más cercana y realiza la consignación de este dinero. En uno de los establecimientos se encontró que había una persona del lugar contratada exclusivamente para atender a los clientes del corresponsal.

o Establecimientos comerciales de cadena: Generalmente medianos o grandes (más de 4 cajas). Los equipos son instalados sólo en unas cajas y el servicio es operado por algunos de los cajeros del establecimiento, quienes guardan el dinero en sus respectivas cajas. Algunas entidades entregan a cada cajero un número de usuario diferente de modo que se pueda rastrear la fecha y el autor de la realización de una operación. Un supervisor o administrador del local realiza periódicamente ciertas transacciones administrativas que permiten los datáfonos (Reportes totales y parciales¹¹⁷, cambios de clave, consulta de cupo, entre otras); esta misma persona es encargada de coordinar el cuadro de caja diario y la entrega del dinero a la transportadora de valores.

- **Retribución Económica de la entidad al CNB.** Las entidades les pagan a sus CNB entre \$150 y \$400 por operación (el promedio del mercado está en \$262 aprox.), estas sumas son consignadas al final del mes o en el mismo momento que se realice la transacción (según se pacte con el CNB). En algunas entidades se pagan sumas diferentes por cada tipo de operación, en donde las más costosas son las referentes a solicitud de productos (de crédito o apertura de cuentas) que hayan sido aprobadas por la oficina.

- **Transacciones más comunes.** Quienes administran el servicio confirman que es un medio principalmente recaudador: principalmente recibe pago de servicios públicos, servicios privados y recargas de celulares.

¹¹⁷ Reportes totales muestran las operaciones en número y en monto realizadas en todo el día, y los reportes parciales muestran el acumulado en el día hasta la hora en que se expiden. Ambos pueden imprimirse en el datáfono (en las mismas tirillas de los comprobantes por transacción).

- **Nº de clientes y usuarios atendidos diariamente.** Según personal del CNB se atienden en promedio 56 personas al día; sin embargo la experiencia en las visitas reflejó que esta medida puede estar distorsionada y estar sesgada por los días de vencimiento de recibos en los que se eleva al número de operaciones registradas.
- **Presencia de competidores cercanos.** A pesar de ubicarse cerca a las oficinas bancarias, por encontrar menos filas y mayor horario, un alto número de usuarios en la comunidad realizan sus operaciones en los CNB.
- **Sistema de autenticación de clientes.** Exceptuando a Bancolombia, ninguno de los competidores exige la presentación de la cédula para efectuar retiros. Las transacciones que involucran uso de la cuenta del cliente se efectúan con tarjeta débito y clave personal.
- **Perfil de los clientes y usuarios que usan el servicio.** Los puntos son usados por hombres y mujeres mayores de edad pertenecientes a todos los estratos sociales (no solo de los estratos bajos como podía haberse prejuzgado). Se observan varias amas de casa y personas de mediana edad realizando sus compras habituales al tiempo que hacen los pagos.
- **¿Con la instalación del servicio se ha presentado un incremento en las ventas del establecimiento?** La mayoría de los establecimientos conviene en que sí se han incrementado sus ventas tras la instalación de los CNB y señalan porcentajes (entre el 5% y el 20%).
- **Medidas de seguridad (Vigilancia, seguros).** Aparte de los vigilantes y alarmas en las cadenas, existen medidas interesantes como el seguro contra robo (pagado por el banco) o el hecho de bloquear el uso de la tarjeta débito, con la que operan los CNB en sus respectivos terminales, cuando éstas sean usadas en otros terminales distintos o en algún cajero automático.
- **Comunicación y trámites con la oficina asignada.** A cada CNB usualmente se le asigna una oficina del banco cercana, para resolver las inquietudes y hacer las consignaciones periódicas. En algunas entidades (Popular, BCSC) se envían representantes del banco a realizar visitas esporádicas a los CNB para chequear el estado de los puntos y realizar un acompañamiento.
- **Servicios de apoyo al canal.** La mayor parte de los puntos cuentan con dos líneas de ayuda independientes: una para el establecimiento que le conecta con el proveedor de tecnología y otra para el cliente o usuario que le conecta con el banco.
- **Capacitaciones/ Manuales.** Con la instalación del servicio se recibió una capacitación en la que estaba presentes los administradores y algunas personas de los comercios. Se imparten capacitaciones adicionales a medida que se habilitan nuevas operaciones en los equipos. En general,

en el personal se observa un desconocimiento colectivo sobre las operaciones que pueden hacerse en los equipos y sus condiciones generales. Esto puede deberse a dos razones:

- No se recibió una adecuada capacitación, es decir no se hicieron las pruebas correctas ni un proceso de acompañamiento y evaluación inicial.
- No se tiene control sobre quienes prestan el sistema, es decir que en el establecimiento unos capacitan a otros sin ningún acompañamiento del banco, lo que genera pérdida en la calidad de la información. Esto se acentúa en los grandes almacenes cuando hay varios cajeros operando el servicio, pues se reduce la frecuencia con que cada uno atiende estas operaciones, permitiendo que se olviden aspectos clave de la capacitación recibida.

No todas las instituciones entregaron manuales de operación del servicio (o no todos los CNB lo conservan o lo consultan).

- **Observaciones (del entrevistado).** Varios entrevistados reconocen la utilidad de ser corresponsales para su negocio, aunque algunos sostienen que cuando se llenan las cajas dan prioridad a los clientes de su mercancía por encima de quienes realizarán las operaciones, por esta razón, principalmente en las cadenas, se sugiere la contratación de una persona para la operación exclusiva del punto. Hay frecuentes quejas por la falta de disponibilidad del servicio (en palabras de los corresponsales “se cae la línea”) y a pesar del soporte ofrecido, en ocasiones tarda bastante tiempo en restablecerse el servicio.
- **Observaciones (del entrevistador).** Solo en uno de los lugares visitados (ubicado en una zona comercial de alto tráfico) se encontró personal exclusivo para el uso del terminal, lo que supone ser un modelo interesante pues permite mayor agilidad a los clientes del CNB y evita la congestión en las cajas del establecimiento. Otro modelo interesante encontrado es uno que involucra a la oficina asignada para contactar, seleccionar y acompañar la labor del corresponsal de modo que no se genere competencia entre ellos sino una colaboración, en tanto el CNB se convertirá en un apoyo transaccional de la oficina.
- **Diseño del punto, señalización y publicidad.** En el anexo 19, se puede observar un compendio de imágenes de los CNB visitados, su señalización y algunos elementos publicitarios. Se observa aquí que los muebles y avisos resultan más grandes y vistosos en los puntos individuales, mientras que son mucho más pequeños en los almacenes de cadena (posiblemente por exigencia de estos establecimientos).
- **Operaciones disponibles.** En cuanto a la comparación de operaciones (ver tabla *Comparación Detallada de Operaciones Disponibles de CNB, en anexo 17*), se observa que ninguna de las entidades analizadas ofrece todas las operaciones autorizadas por el Gobierno (cada una

establece su propia mezcla de operaciones disponibles); sin embargo se destacan las pertenecientes al Grupo Aval (AV Villas y B. Popular) por ser las que ofrecen el mayor número de operaciones (además ofrecen la posibilidad de hacer transacciones entre los demás bancos del mismo grupo) y BCSC por ofrecer la oportunidad de contactar clientes, diligenciando un formato de solicitud de productos del banco realizando así, adicionalmente a su función transaccional, una labor de apoyo comercial.

En la totalidad de entidades analizadas se ofrecen pagos de servicios públicos y privados al igual que depósitos, y en el 83% de la muestra (5 de 6 entidades) se ofrecen retiros. Por el otro lado, las operaciones que han tenido menor acogida por los bancos son el pago de impuestos, la atención a solicitudes de apertura de productos y los avances de tarjeta de crédito.

En lo referente a los límites de las operaciones (ver tabla *Comparación de tarifas y límites en montos máximos y en número de operaciones, en anexo 17*) se encuentra que en promedio se permiten 5 transacciones por usuario o cliente al día y hay gran diversidad en los montos. Los límites más reducidos se dan en transacciones de dinero en efectivo y son más estrechos en los pagos y depósitos que en los retiros, mientras que las transferencias electrónicas de dinero tienen unos límites mucho menos restringidos. En general en el mercado no se cobra a los clientes por el uso de este canal, aunque algunas transacciones en algunas entidades si tienen costo.

5.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO – POAM

Para complementar la visión del entorno nacional se expone a continuación el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), a través del cual es posible identificar las condiciones positivas y negativas potenciales en el ambiente externo de una empresa y valorarlas según su impacto¹¹⁸. En la tabla 16 se elabora este perfil con la evaluación de factores externos (tecnológicos, económicos, políticos, legales y sociales) que pueden influir el entorno del canal y serán tenidas en cuenta en sus definiciones estratégica y operativa o en las recomendaciones del mismo.

Tabla 16. Matriz POAM de evaluación del ambiente externo en la definición del canal para la Entidad.

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
ECONÓMICOS										
Recesión económica nacional					x			x		La recesión económica mundial afecta las expectativas en la economía de todo el país

¹¹⁸ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica teoría - metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2008. p. 150

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Justificación
Bajo nivel de profundización financiera (cartera como porcentaje del PIB) del 32.3% ¹¹⁹					x			x		Los colombianos no optan por créditos en el Sist. Financiero.
Pequeño incremento del salario mínimo (7.67%, igual a la inflación de 2008) ¹²⁰					x			x		No genera elevación de poder adquisitivo ni capacidad de ahorro en las comunidades de menores ingresos.
Alto nivel de desempleo (10.6% a finales de 2008) ¹²¹ e informalidad				x				x		Reduce el número de ahorradores y personas que sean sujetos de crédito por su incapacidad de demostrar garantías.
Bajo nivel de bancarización: tan solo el 56% de la población mayor de 18 con al menos un productos financiero. ¹²²	x							x		Hay un gran segmento de mercado para atender (con los productos, canales y condiciones adecuadas).
Las personas de menores ingresos adquieren deudas a muy altas tasas de interés (hasta el 200% E.A.) ¹²³	x								x	De habilitarse el microcrédito a través del canal, se otorgarían tasas mucho más bajas y atractivas.
Escaso desarrollo en la banca privada de productos adecuados para los segmentos de menores ingresos (altas tarifas y largos procesos de vinculación).					x			x		Debido a los altos niveles de riesgo y las restricciones legales, hasta ahora las entidades colombianas están entrando en esta gama de productos. Esto puede hacer que la gente no se acerque a la banca (a pesar de tener un canal más cercano y ágil) porque esta no le ofrece productos interesantes.
El canal de CNB en el país (y en otros países) ha demostrado ser más una herramienta de apoyo		x							x	Todavía hay oportunidades en la bancarización efectiva a través de este medio. Sin embargo la

¹¹⁹ COLOMBIA ocupa el puesto 44 en desarrollo financiero de 52 economías escogidas por el Foro Económico Mundial. En: Portafolio. Bogotá D.C. 10, septiembre, 2008. [Citado en 12 de julio de 2009] Disponible en <http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-09-10/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4519974.html>.

¹²⁰ NUEVO SALARIO mínimo legal en Colombia \$496.900. En: Caracol Enero 2 de 2009. [Citado en 6 de agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=740062>>.

¹²¹ EL DESEMPLEO en Colombia llegó a 10.6% al finalizar el 2008. [En línea] En: Noticias Caracol, 30 de enero de 2009. [Citado en 6 de Agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.caracoltv.com/noticias/economia/articulo113389-el-desempleo-colombia-llego-a-106-ciento-al-finalizar-el-2008>>

¹²² CUELLAR, María Mercedes. Palabras de instalación al I Congreso Latinoamericano de Acceso a Servicios Financieros: Banca al alcance de todos. (I, 20 y 21, agosto: Cartagena de Indias). Memorias. Bogotá D.C.:2009. p.12.

¹²³ *Ibíd* p.16.

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Justificación
transaccional que una de bancarización.										función de transaccionalidad aporta ingresos y comisiones por servicio y ayuda a la descongestión de las oficinas incrementando el nivel de servicio de la Entidad.
LEGALES Y POLÍTICOS										
Existencia de un marco regulatorio permisivo y de supervisión.	x						x			La ley autoriza realizar un gran número de operaciones a través de este canal.
Autorización de la Superintendencia (Mar.09) para adelantar procedimientos de vinculación de clientes a través de CNB. ¹²⁴		x						x		Incentiva la bancarización pues permite eliminar la necesidad de desplazamiento hasta una oficina próxima. Sin embargo es poco probable que la Entidad se interese en ello por la seguridad que este proceso implica.
Impuesto a las transacciones financieras y otros impuestos vinculados a las operaciones que se cobran asociados a las transacciones. ¹²⁵					X		x			Desincentivan el uso de los productos financieros por parte de los consumidores
Restricción del Gobierno a tasas para el microcrédito ¹²⁶					X			x		Desincentiva a los bancos a ofrecer estos productos (no son siempre rentables) y perjudica al segmento de bajos ingresos, haciéndolo seguir en la informalidad.
SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS										
Posibilidad de bancarizar a partir de la entrega de programas de transferencias y subsidios sociales (Acción social, etc.). ¹²⁷	x						x			Este modelo ha funcionado en otros países y permitiría incentivar el uso de cuentas y canales alternos.

¹²⁴ Ibíd. p 14.

¹²⁵ Ibíd. p. 15.

¹²⁶ Ibíd p. 16.

¹²⁷ CUELLAR. María Mercedes. Palabras de clausura... Op.cit. p2.

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Justificación
Posibilidad de bancarizar a través de pago de pensiones y nóminas por medio del canal (posiblemente en cuentas de ahorro electrónicas). ¹²⁸	x						x			Este modelo ha funcionado en otros países y permitiría incentivar el uso de cuentas y canales alternos.
Deficiente nivel de educación y cultura financiera (hace que la población ponga en riesgo su patrimonio depositándolo en otras entidades), sumada a la desconfianza general en el Sistema Financiero.				x			x			Si no hay confianza ni conocimiento, serán pocos los que se acerquen al canal para adquirir productos financieros. Los bancos podrían promover la educación financiera de la población desde los ambientes escolares, incentivando así la confianza y el conocimiento.
Necesidad de los consumidores de realizar pagos con comodidad, agilidad y trato cercano.		X					X			Garantiza el uso del canal (si está respaldado con la seguridad necesaria).
Extensa red de comercios en barrios y municipios con gran reputación y conocimiento del cliente.		X						X		Permite acceso a información de primera mano sobre comportamiento y necesidades del segmento objetivo.
El modelo de CNB ha experimentado un desequilibrio entre la entrada y la salida del efectivo.					X			X		La experiencia de las otras entidades lo ha demostrado y esto ocasiona que el CNB deba transportar continuamente los excedentes de efectivo hasta la oficina del banco.
Avances en la protección al consumidor financiero y la supervisión permanente de la Superintendencia Financiera en este aspecto. ¹²⁹		X						X		Estimula la participación de más personas a través de nuevos canales de atención financiera.
TECNOLÓGICOS										
Desarrollo constante de nuevos canales apoyados en la tecnología	x						x			La tecnología ha desarrollado (y podrá mejorar) los dispositivos y herramientas de comunicación necesarios para garantizar seguridad, agilidad y rápida posibilidad de expansión de la red de CNB.
Desarrollo en comunicaciones y sistemas de información que soportan la operación del canal.	X						X			

Fuente: Elaboración propia

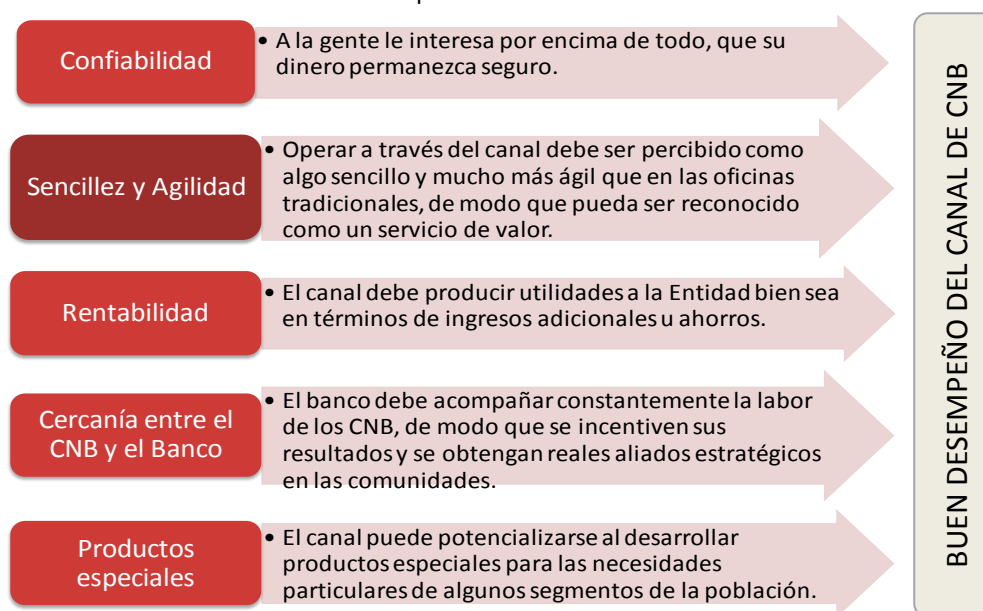
¹²⁸ CUELLAR. María Mercedes. Palabras de clausura... Op.cit. p3..

¹²⁹ CUELLAR, María Mercedes. Palabras de clausura al I Congreso Latinoamericano de Acceso a Servicios Financieros: Banca al alcance de todos. (I, 20 y 21, agosto: Cartagena de Indias). Memorias. Bogotá D.C.:2009

5.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CANAL (CNB)

A partir de las experiencias analizadas, se extraen las siguientes características como factores críticos para el correcto funcionamiento del canal de CNB:

Figura 25. Factores críticos de éxito en el desempeño del canal de CNB.



Fuente: Elaboración propia

5.5. BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DEL CANAL (CNB)

A continuación se hará una recopilación sobre buenas prácticas en la gestión del canal según lo observado en las experiencias de entidades nacionales y de Latinoamérica.

Tabla 17. Lista de buenas prácticas en la gestión del canal de CNB a partir de las experiencias analizadas.

1	Seleccionar rigurosamente a los establecimientos que han de contratarse como corresponsales, pues está en juego la imagen de la entidad. ¹³⁰
2	Limitar las cantidades y los montos de las operaciones que se pueden realizar a través del corresponsal sirve para minimizar el riesgo asociado al canal. ¹³¹
3	Diseñar productos especiales dirigidos a segmentos de bajos ingresos (sin cuotas de manejo y algunas operaciones gratuitas en el mes) e impulsados por el canal de CNB, incentivando el acercamiento de este mercado potencial a la banca.
4	Buscar el equilibrio en el flujo de efectivo entrante y saliente del CNB, evitaría los transportes frecuentes de dinero de los corresponsales a las oficinas.

¹³⁰ VISA TRAINING COLOMBIA. Op.cit. p 68.

¹³¹ CORPORATE EXECUTIVE BOARD. Op.cit. p. 5.

5	Capacitar a varios empleados de un establecimiento y velar porque ellos continúen la capacitación entre sus compañeros, de modo que se asegure completa disponibilidad del servicio en el establecimiento. ¹³²
6	Parametrizar y monitorear en línea los sistemas de información, ayuda a controlar y prevenir el fraude. ¹³³
7	Supervisar en campo la labor de los CNB (por parte de una persona del banco o del administrador de red) sirve para evaluar la calidad en el servicio prestado. ¹³⁴
8	No operar con cheques debido a sus altos costos de procesamiento y mayores niveles de seguridad requeridos. ¹³⁵
9	Aprovechar la oportunidad comercial presente en el canal, incentivando la recepción de solicitudes de apertura de cuentas y de productos financieros en los CNB.
10	Ofrecer beneficios en horas de la noche y los fines de semana da un beneficio adicional al cliente. ¹³⁶
11	Compensar a los CNB a través del administrador de red, permite desligarse de este tema operativo ¹³⁷
12	Incentivar a los gerentes de las oficinas para que supervisen la labor de los CNB, para generar cooperación en vez de competencia entre los canales, además de obtener la descongestión y un posible aumento de las ventas en ciertas zonas. ¹³⁸
13	Definir claramente la estrategia, las alianzas y los planes de evaluación en un horizonte amplio. ¹³⁹
14	Fijar diferentes límites máximos en montos y cantidades según los distintos perfiles de CNB (principalmente su tamaño y su ubicación), permitirá realizar transacciones de mayor volumen en lugares con mayor respaldo.
15	Llevar un estricto control de los gastos del canal para la evaluación de su rentabilidad.
16	Concientizar al CNB de su papel como agente de desarrollo en la comunidad en donde se instala y darle todas las herramientas para una fácil comunicación entre él y el banco.
17	Establecer relaciones con los clientes basadas en: <ul style="list-style-type: none"> • Productos fácilmente entendibles y de valor fácilmente percibido. • Operación simple y estandarizada • Información y publicidad en un lenguaje claro¹⁴⁰
18	Otorgar una buena comisión al CNB por cada transacción realizada.
19	Cobrar algún valor a los clientes por las transacciones efectuadas a través del canal para que este pueda generar ingresos por servicio.
20	Contratar personal exclusivo para la prestación del servicio en sitios de alta demanda, permite que los clientes reciban siempre una atención completa y más ágil que en caso de compartir otras cajas.
21	Firmar convenio de exclusividad con los corresponsales de modo que no se genere competencia entre entidades en un mismo establecimiento ¹⁴¹ .

Fuente: Elaboración propia con base en todas la bibliografía consultada en las etapas anteriores

¹³² VISA TRAINING COLOMBIA. Op.cit. p 68.

¹³³ Ibíd. p. 68

¹³⁴ Ibíd. p. 68

¹³⁵ CORPORATE EXECUTIVE BOARD. Op cit. p.4.

¹³⁶ BANAMEX. Banamex aquí. Op.cit.

¹³⁷ Ibíd. p. 45

¹³⁸ Ibíd. P. 39

¹³⁹ Ibíd. p. 68

¹⁴⁰ BANCO POSTAL BRADESCO. Op Cit. p. 10

¹⁴¹ MONTEFALCONE. Op.cit. p. 11

5.6. ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS DEL CANAL DE CNB EN BOGOTÁ DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES COMPETIDORAS

La siguiente fase de la caracterización del mercado corresponde al ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS DEL CANAL DE CNB EN BOGOTÁ DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES COMPETIDORAS, a través del cual se pretende conocer los hábitos de consumo, las expectativas y las características demográficas del público que hace uso del canal en las entidades que ya lo han implementado en la ciudad y que han sido identificadas como las principales competidoras por su gestión con este canal. A continuación se explican los objetivos que persigue el estudio, la metodología con la cual se abordó, los principales hallazgos del mismo, y las recomendaciones formuladas para posteriores fases del proyecto.

5.6.1. Objetivos

5.6.1.1. Objetivo General. Caracterizar el mercado real de clientes y usuarios del canal de Corresponsales no Bancarios en Bogotá (clientes y usuarios del canal en otras entidades financieras), identificando sus hábitos de uso, nivel de satisfacción, expectativas, características demográficas y sugerencias de mejora sobre el servicio.

5.6.1.2. Objetivos Específicos.

- a. Establecer el perfil del cliente o usuario del canal de CNB en la ciudad de Bogotá y su nivel de vinculación con productos financieros.
- b. Aproximar el radio de cobertura de un CNB.
- c. Observar el nivel de conocimiento del público sobre la oferta de operaciones del canal y la efectividad de la estrategia publicitaria de las entidades competidoras.
- d. Identificar los hábitos de uso del canal, la frecuencia y los montos de las operaciones efectuadas por este medio.
- e. Medir la satisfacción con el servicio recibido e identificar los beneficios percibidos y las sugerencias de mejora.

5.6.2. Alcance. La información recolectada corresponde a una muestra de los clientes y/o usuarios de las entidades: Bancolombia, Banco Popular, AV Villas, Citibank, BCSC y HSBC¹⁴².

5.6.3. Metodología.

¹⁴² Seleccionadas según la metodología expuesta en el capítulo anterior

- **Tipo de investigación.** Cuantitativa descriptiva.
- **Técnica de recolección de datos.** Encuesta personal.
- **Área de cobertura.** Barrios San Jorge, Santa Librada, Estrada, Córdoba (20 de Julio), La victoria, Salitre, Chicó, Quinta Paredes, Chapinero, Restrepo, Bulevar Niza y Olaya de Bogotá¹⁴³.
- **Tamaño del universo.** 63.289 personas usuarias del canal de Corresponsales no Bancarios en la ciudad de Bogotá. Cifra estimada según la siguiente información:

Tabla 18. Determinación del tamaño del universo.

Entidad	1. N° promedio de Oper. /CNB* (mensual)	2. N° CNB en Bogotá	3. N° estimado de Oper. a través de CNB en Bogotá (mensual) (Col 1x2)	4. N° promedio de Oper. por cliente** (mensual)	5. N° estimado de clientes que usan el canal de CNB (mensual) (Col 3/4)	Particip %
BCSC	924	15	13.858	2,53	5.478	9%
Bancolombia	1489	10	14.895	2,53	5.887	9%
AV Villas	661	20	13.227	2,53	5.228	8%
Popular	664	71	47.142	2,53	18.633	29%
HSBC	21	51	1.088	2,53	430	1%
Citibank	51	1369	69.911	2,53	27.633	44%
Total		1536	Tamaño del universo		63.289	100%

Fuente: Elaboración propia según información de la Superintendencia Financiera de Colombia y estudio GRUPO INMARK¹⁴⁴

Este dato se usa como referencia para la determinación del universo de la investigación, sin embargo por efectos del tiempo destinado para el desarrollo del proyecto y a la dificultad que supone encuestar a un público de un canal que presenta un uso esporádico, se decidió realizar 100 encuestas, que arrojan un porcentaje de error aceptable del 9.79%.

- **Tamaño de la muestra.** 100 Personas usuarias del canal de CNB de las entidades seleccionadas como principales competidoras en este canal.

- **Error de muestreo.** 9.79%. Hallado según:
$$e = \pm Z \sqrt{\frac{pq}{n} \times \frac{(N-n)}{(N-1)}}$$

¹⁴³ En el anexo 20 se encuentran los nombres y las direcciones de los establecimientos en donde se realizaron las encuestas.

¹⁴⁴* La columna 1 fue extraída de la tabla de “entidades optimizadoras de su red” en el subcapítulo de Análisis del contexto Nacional. **En la columna 4. de la Tabla se ha tomado como referencia para el cálculo el promedio de transacciones hechas por un cliente a través del canal de oficinas en 1 mes para cualquier entidad financiera que es de 2.53 transacciones. Según estudio: GRUPO INMARK. Informe de Resultados Comportamiento Financiero de los Particulares. Bogotá: 2008.

En donde:

Z= Nivel de confianza: 1.96 para 95% de confianza

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad que el evento buscado ocurra: (Estimado) 0.5

q = Probabilidad que el evento buscado no ocurra: (Estimado) 0.5

$$\text{Para una confianza del 95\% : } e = \pm 1.96 \sqrt{\frac{0.25 \times (63.289 - 100)}{100 \times (63.289 - 1)}} = 9.79\%$$

- **Tipo de muestreo.** Probabilístico: Estratificado proporcionado según tipo del servicio del establecimiento en donde se realiza la encuesta (Tiendas y supermercados, Droguerías y Otros) y naturaleza del mismo (almacén de cadena o punto individual).
- **Diseño de la muestra.** A pesar que se puede estimar el nivel de participación de cada entidad dentro del universo investigado, se decide tomar una muestra similar en cada una de ellas (y no las sugeridas por su participación) para contar con el número suficiente de encuestas que permita dar una referencia aproximada a lo que sucede con el público de cada entidad (de lo contrario en algunos casos se tendrían que hacer muy pocas y en otro muchas encuestas por banco lo que no permitiría comparar los resultados entre ellos).

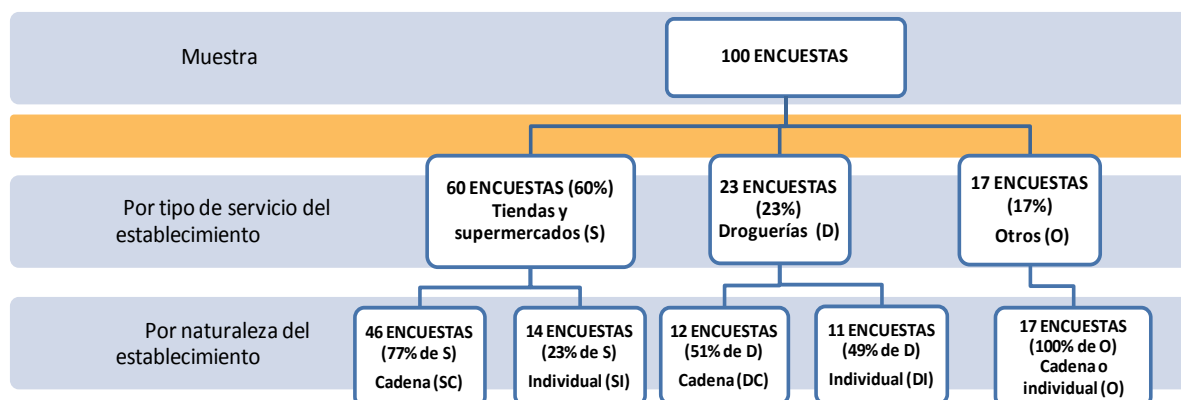
Tabla 19. Número de encuestas realizadas por entidad.

Entidad	UNIVERSO		MUESTRA	
	Nº estimado mensual de clientes que usan el canal de CNB	Particip % Real	Nº sugerido de encuestas a realizar según participación %	Nº real de encuestas a realizar
BCSC	5.478	9%	9	16
Bancolombia	5.887	9%	9	17
AV Villas	5.228	8%	8	17
Popular	18.633	29%	29	17
HSBC	430	1%	1	16
Citibank	27.633	44%	44	17
Total	63.289	100%	100	100

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, la muestra se estructuró de la siguiente manera, teniendo en cuenta el nivel de participación de los tipos de establecimientos y la naturaleza de los mismos (ver tabla 14 en metodología para la Fase II: visitas a los competidores), para incluir en la muestra los distintos tipos de corresponsales existentes en la ciudad:

Figura 26. Diseño de la muestra Estudio de caracterización de clientes y/o usuarios principales competidores.



Banco	Nº Encuestas	SC	SI	DC	DI	O
BCSC	16		14			2
Bancolombia	17	11				6
AV Villas	17	17				
Popular	17	8				9
HSBC	16	7		9		
Citibank	17	3		3	11	
Total:	100	46	14	12	11	17

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior estratificación provienen doce grupos de encuestados, divididos así para mayor facilidad en la interpretación de los datos y el análisis¹⁴⁵:

Tabla 20. Muestra dividida en doce (12) grupos para el análisis.

Banco	Nº Encuestas	SC	SI	DC	DI	O
BCSC	16		G1			G2
Bancolombia	17	G3				G4
AV Villas	17	G5				
Popular	17	G6				G7
HSBC	16	G8		G9		
Citibank	17	G10		G11	G12	

Fuente: Elaboración propia.

- **Instrumento.** (Ver anexo 21)
- **Fecha del estudio:** Junio 18 al 26 de 2009.

5.6.4. Preguntas por objetivo. La siguiente tabla describe la intención de las preguntas formuladas y las clasifica según el objetivo específico que persiguen:

¹⁴⁵ Ver sitios de realización de las encuestas en Anexo 20.

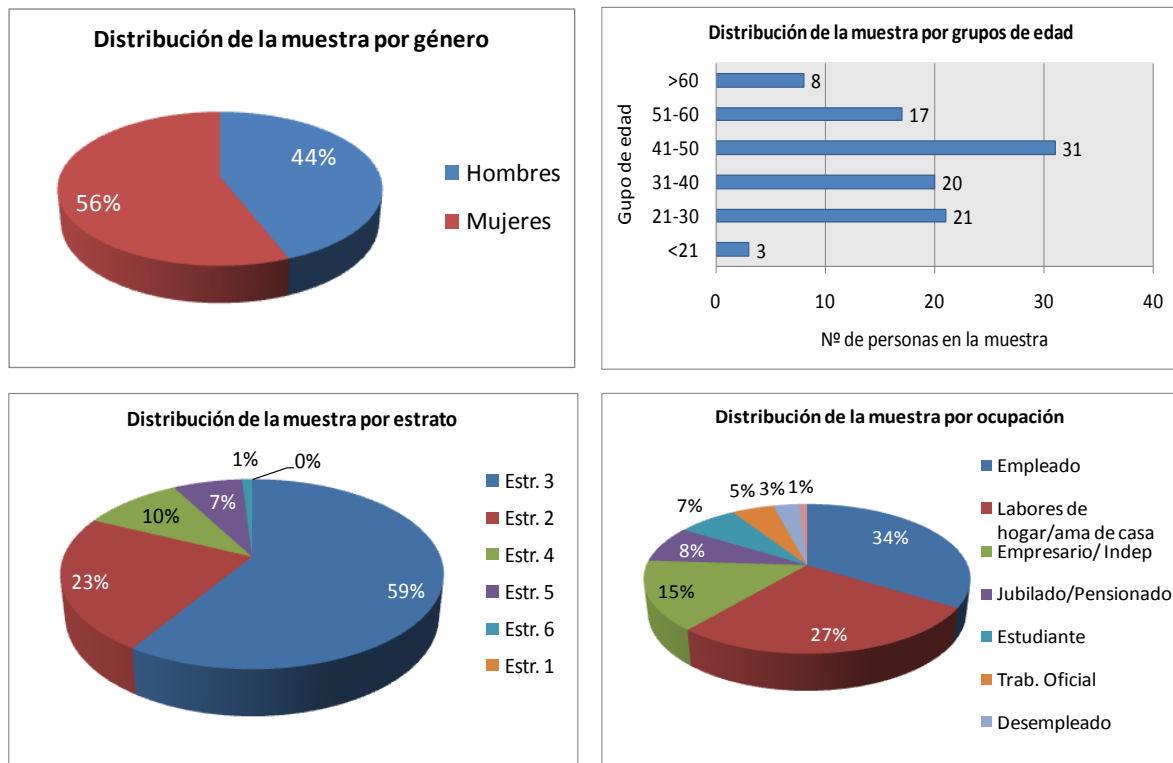
Tabla 21. Correspondencia entre las preguntas y los objetivos específicos.

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO ESPECÍFICO				
		A	B	C	D	E
A. PERFIL Y HÁBITOS DE CONSUMO						
P1	Describe la relación que tiene el cliente y/o usuario con la entidad bancaria de la cual usa el corresponsal en términos de exclusividad o preferencia sobre las demás.	x				
P2	Se pregunta acerca del número y el tipo de productos que tiene el usuario del canal con la entidad que lo instaló; esto permite medir su grado de vinculación e inferir el segmento en el que se encontraría ese usuario si fuese cliente de la entidad.	x				
P3	Identifica el lugar de referencia con que el público evalúa la cercanía a un CNB, permitiendo conocer si el hábito de uso responde más a un contexto residencial o a uno laboral.		x			
P4	Permite medir indirectamente el radio de cobertura de un CNB en términos del tiempo necesario para llegar caminando hasta él.		x			
P5	Da una referencia sobre la efectividad de la estrategia de publicidad con la que cada entidad divulgó el servicio.			x		
P6	Sondea el nivel de conocimiento que poseen los usuarios sobre las operaciones disponibles en el canal en las diferentes entidades.			x		
P7, P8 y P9	Identifican las operaciones que el público suele realizar a través de canal, así como los montos promedio y la frecuencia habitual con que son realizadas en un periodo de un mes.				x	
P10 Y P11	Reflejan las preferencias de horario para realización de operaciones bancarias.				x	
P12	Aproxima el nivel de conocimiento que tiene el público acerca de las tarifas que son cobradas por el uso del canal.			x		
P13	Identifica las razones que motivan a los usuarios a escoger este tipo de canal, permitiendo observar los beneficios percibidos por ellos.					x
P14	Da una muestra sobre los canales más usados y las otras formas de operar de los usuarios del canal de CNB con sus entidades financieras.	x				
P15	Evidencia el beneficio para el establecimiento comercial que sirve como CNB en términos del incremento en ventas, por usuarios del servicio que adquieren artículos adicionales en el lugar.					x
B. SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS						
P16 y P17	Mide la satisfacción de los usuarios frente al corresponsal, según ciertas variables o atributos.					x
P18	Mide la satisfacción general de los usuarios con el servicio brindado a través del canal.					x
P19	Indaga sobre posibles opciones de mejora al servicio que ofrece el canal.					x
C. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA						
Datos	Datos demográficos del cliente	x				

Fuente: Elaboración propia.

5.6.5. Datos demográficos de la muestra

Figura 27. Datos demográficos de la muestra del Estudio a clientes y usuarios del canal de CNB en Bogotá de principales entidades competidoras

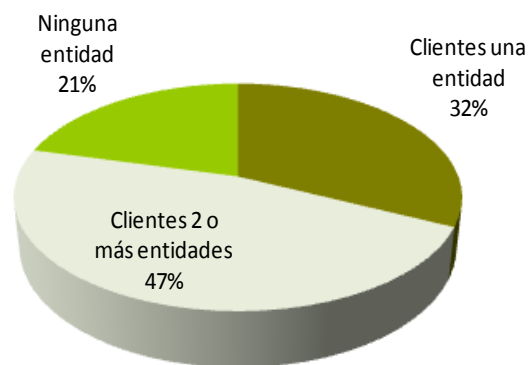


Fuente: Elaboración propia.

5.6.6. Principales Hallazgos

Figura 28. Distribución del público de CNB en Bogotá, según su relación con entidades financieras

5.6.6.1. Relación del público con las entidades bancarias (Pregunta 1). Los usuarios que emplean el canal pueden tener diferentes relaciones con las entidades bancarias: en general pueden o no, ser clientes (dependiendo si tienen algún producto financiero con alguna de ellas). Los resultados en la figura 28 reflejan que el 79% de la población encuestada (47% + 32%) es cliente de alguna entidad financiera, mientras que el 21% aún no se encuentra bancarizada.



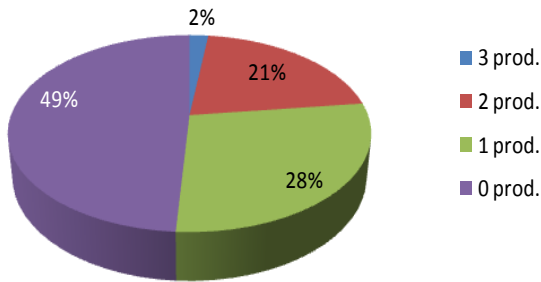
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta hace una exploración adicional sobre las

relaciones de la población encuestada con las entidades bancarias de las cuales son clientes; sus resultados se encuentran en el anexo 22.

5.6.6.2. Grado de vinculación con la entidad bancaria a la que pertenece el corresponsal (Pregunta 2)

Figura 29. Distribución de la muestra según el No. de productos que se poseen en la entidad a la que pertenece el corresponsal utilizado



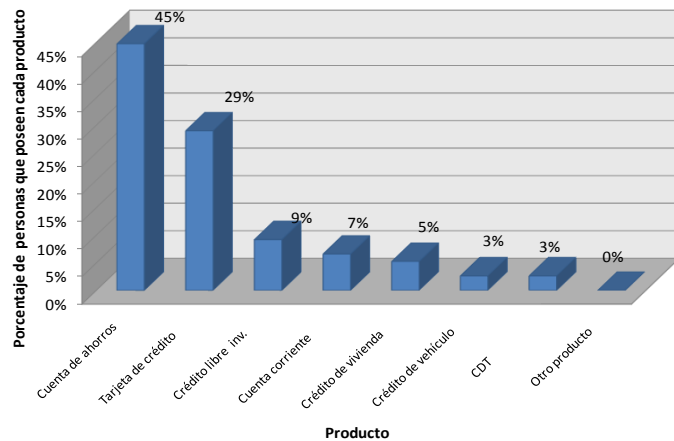
La figura 29 refleja que el grado de vinculación del público del canal con las entidades de las cuales usan el CNB es bajo: el 49 % no posee ningún producto en esa entidad, es decir que solo el 51% de los encuestados son clientes del banco del que utilizan el servicio de CNB, entre los cuales el 49% tiene un nivel de vinculación bajo¹⁴⁶. Esto sugiere que el canal en la ciudad aún no se ha consolidado como una herramienta de bancarización, sino como un medio de apoyo transaccional dirigido

Fuente: Elaboración propia

a los actuales clientes de las entidades y a un porcentaje considerable de personas que, sin tener relación con el banco, se convierten en usuarios de uno de sus canales al realizar pagos de servicios y depósitos a terceros. En la figura 30 se observa la participación de cada producto dentro del total de productos que manifiestan poseer las personas encuestadas; entre estos se destacan las cuentas de ahorro y tarjetas de crédito.

Figura 30. Productos financieros que poseen los clientes de los CNB de las entidades.

Producto	Nº de productos	% Particip.
Cuenta de ahorros	34	45%
Tarjeta de crédito	22	29%
Crédito libre inv.	7	9%
Cuenta corriente	5	7%
Crédito de vivienda	4	5%
Crédito de vehículo	2	3%
CDT	2	3%
Otro producto	0	0%
Total	76	100%

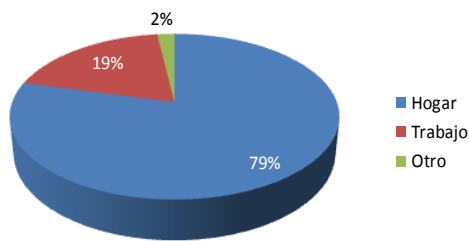


Fuente: Elaboración propia

¹⁴⁶ Según la clasificación propia de la Entidad, se cataloga como un cliente de baja vinculación a uno que tenga 2 productos o menos.

5.6.6.3. Lugar de referencia de cercanía (Pregunta 3).

Figura 31. Lugar de referencia con que se evalúa la cercanía a un punto CNB



Fuente: Elaboración propia

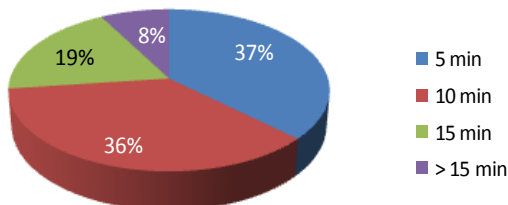
La figura 31 muestra el lugar de referencia con el que la gente evalúa el grado de cercanía del CNB, la categoría otros incluye la cercanía a otros bancos o lugares en donde deben hacerse diligencias personales. El 79% de la población encuestada utiliza el canal de CNB porque este le queda cerca a su casa, y habitualmente hace compras

en estos establecimientos, mientras que el 19% hace transacciones cerca a su trabajo (este

porcentaje incluye varios empleados que son enviados a realizar pagos de sus empresas o sitios de trabajo al CNB por sus empleadores); esto indicaría que el CNB tiene mayor acogida en ámbitos residenciales. Sin embargo la experiencia de realización de las encuestas señala que tienen una mayor afluencia mucho más grande de público, aquellos CNB que se encuentran en zonas comerciales (por residentes o transeúntes del sector) que los que se encuentran en zonas netamente residenciales.

5.6.6.4. Tiempo estimado de desplazamiento y radio de cobertura (Pregunta 4).

Figura 32. Tiempo estimado de desplazamiento caminando hasta un punto CNB



Fuente: Elaboración propia

La figura 33 muestra que proporción del público está dispuesto a caminar hasta 5, 10 y 15 min para llegar al CNB. Si se considera que la velocidad estándar de una persona al caminar sin esfuerzo es de 4,82 km/h = 80,45 m./min ¹⁴⁷, se puede estimar la distancia

recorrida hasta los diferentes intervalos y calcular el radio de cobertura en términos del porcentaje de

público que cubre un punto CNB a un determinado tiempo y distancia. En la tabla 22 se resumen estos datos:

Tabla 22. Porcentaje de público cubierto según los intervalos de tiempo y distancia recorrida.

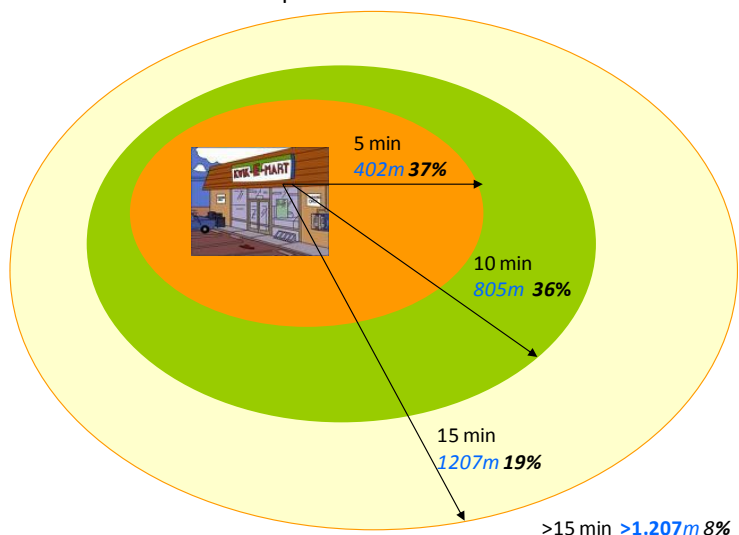
1. Tiempo (min)	2, Vel promedio al caminar (m/min)	3, Distancia recorrida (m) (1x2)	4, %De público cubierto en el intervalo	5, %De público cubierto acumulado
5	80,45	402,25	37%	37%
10	80,45	804,50	36%	73%
15	80,45	1.206,75	19%	92%
>15	80,45	>1206,75	8%	100%

Fuente: Elaboración propia

¹⁴⁷ MEYERS, Fred y SÁNCHEZ Gabriel. Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil. México: Prentice Hall. 2000.

Para una mayor comprensión, los resultados de la tabla podrían representarse en un gráfico del radio estimado de cobertura, como el que se muestra en la figura 33.

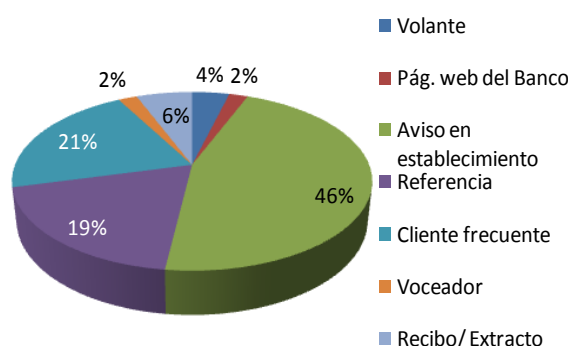
Figura 33. Radio de cobertura estimado de un punto CNB.



Fuente: Elaboración propia, según los resultados de la tabla anterior. – La distancia ha sido aproximada al entero más cercano y en negrilla se encuentra el porcentaje de público que se alcanza en cada intervalo de tiempo y distancia.

Así se puede concluir que la cercanía es un factor decisivo para el uso del canal, puesto que solo el 8% del público está dispuesto a desplazarse por un tiempo igual o superior a 15 min hasta el CNB y este grupo en su mayoría está compuesto por personas que se desplazan forzosamente por tener que realizar otras diligencias en estas zonas.

Figura 34. Porcentaje de personas que manifiestan haber conocido el servicio a través de cada medio



Fuente: Elaboración propia

5.6.6.5. Recordación de los medios de difusión del canal (Pregunta 5).

La figura 34 da una referencia sobre la recordación que lograron generar los medios publicitarios empleados por las entidades en la difusión del servicio. Las fuentes que registran la mayor recordación son: "aviso en el establecimiento" (46%) y personas que ya eran clientes frecuentes del establecimiento

al momento de instalarse el CNB (21%), seguido por las "referencias" (19%); las

referencias incluyen aquellas dadas de manera presencial por los cajeros o asesores de las oficinas del banco y algunas llamadas que hizo el banco a los clientes de alta transaccionalidad

informándoles sobre el servicio. En el anexo 23 se muestran los medios registrados por los clientes y usuarios de cada entidad, en donde se destacan estrategias de difusión como el voceador (durante el lanzamiento) de los CNB de AV Villas o la publicidad en recibos o extractos bancarios del Grupo Aval, HSBC y Citibank.

5.6.6.6. Conocimiento sobre operaciones disponibles (Pregunta 6). En la tabla 23 se expone un resumen de las operaciones básicas disponibles a través de los CNB de las diferentes entidades analizadas.

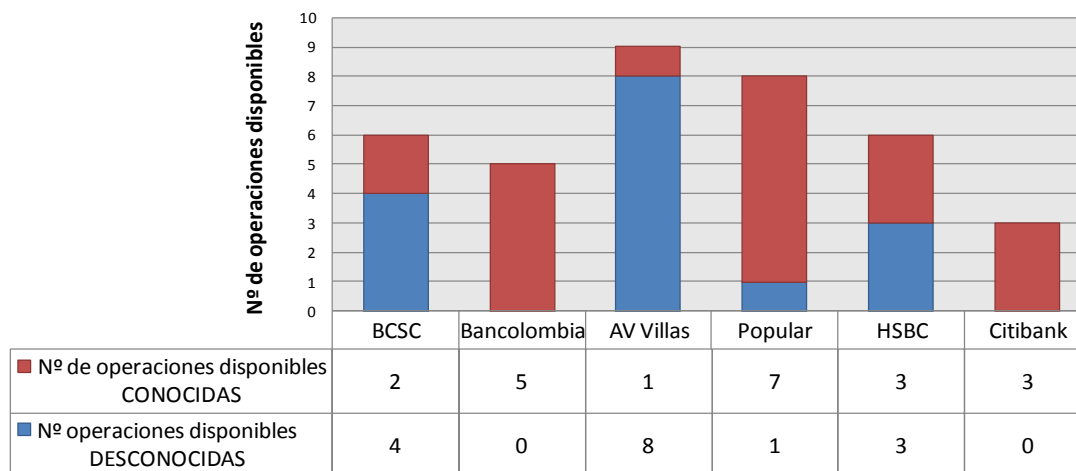
Tabla 23. Operaciones básicas disponibles a través del canal de CNB

	BCSC	Bancolombia	AV Villas	Popular	HSBC	Citibank
Consultas	✓	x	✓	✓	✓	x
Pago de servicios públicos y privados	✓	✓*	✓	✓	✓*	✓
Pago de productos del banco	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pago de impuestos	x	x	✓	✓	x	x
Pago de planilla asistida	x	x	✓	✓	x	x
Retiros	✓	✓	✓	✓	✓	x
Consignaciones	✓	✓	✓	x	✓	✓
Transferencias	x	✓	✓	✓	✓	x
Recarga de celulares	✓	x	✓	✓	x	x
Operaciones disponibles	6	5	9	8	6	3
Operaciones no disponibles	3	4	0	1	3	6

Fuente: Sitios WEB oficiales y visitas a puntos CNB. Información a Julio de 2009 - *Bancolombia y HSBC solo reciben pago de servicios privados (Telmex, Comcel, entre otros) y no de servicios públicos.

Al público se le pregunta qué operaciones conocen ellos que están disponibles en los CNB que ellos visitaban, y al comparara sus respuestas con el número de operaciones realmente disponibles se obtienen los resultados de la figura 35:

Figura 35. Nivel de conocimiento del público sobre las principales operaciones disponibles a través del canal.



Fuente: Elaboración propia.

En general se observa un alto nivel de desconocimiento por parte del público sobre las operaciones disponibles por medio de un CNB (los clientes y usuarios de tres de las entidades estudiadas desconocen el 50% o más, de las operaciones que se ofrecen por el canal). Este fenómeno puede presentarse debido a dos razones: a. Los cajeros de los establecimientos, en su mayoría, no conocen la totalidad de servicios disponibles, ni los topes en monto o cantidad fijados para éstos y por tanto no los ofrecen correctamente al público. b. El 49% de la población encuestada era tan solo usuario (y no cliente) de la entidad financiera a la que correspondía el canal y por tanto no le interesaba conocer nada más allá del pago o la consignación que realiza con regularidad allí.

5.6.6.7. Resumen de hábitos por operación (Preguntas 7, 8 y 9). La tabla 24 presenta un resumen sobre el comportamiento transaccional de los clientes y usuarios del canal de CNB encuestados, teniendo en cuenta la cantidad y el monto promedio por cada transacción en un periodo de un mes.

Tabla 24. Resumen de hábitos por operación mensuales. Cantidades y montos totales, montos máximo y promedio por cliente o usuario

Operación	Personas que realizan la operación (en la muestra)	Cantidad total de operaciones	Part % (Cant.)	Suma Monto Total	Part % (Monto)	Cantidad promedio por usuario*	Monto máx.	Monto promedio individual
Consignación	8	13	4,35%	\$ 1.320.000	5,23%	1,63	\$ 200.000	\$ 101.538
Consulta	2	5	1,67%	\$ -	0,00%	2,50	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	4	4	1,34%	\$ 288.333	1,14%	1,00	\$ 200.000	\$ 72.083
Pago de productos del banco	23	32	10,70%	\$ 6.590.000	26,09%	1,39	\$ 500.000	\$ 205.938
Pago de servicios públicos o privados	71	180	60,20%	\$ 15.785.108	62,49%	2,54	\$ 350.000	\$ 87.695
Recarga	15	55	18,39%	\$ 565.000	2,24%	3,67	\$ 50.000	\$ 10.273
Retiro	2	7	2,34%	\$ 260.000	1,03%	3,50	\$ 50.000	\$ 37.143
Transferencia	3	3	1,00%	\$ 450.000	1,78%	1,00	\$ 200.000	\$ 150.000
Total general	128	299	100,00%	\$ 25.258.441	100,00%			

* Entre quienes realizan esa operación

Fuente: Elaboración propia¹⁴⁸

Analizando el número de personas que realizan las operaciones se encuentra que el 71% del público (71 personas en la muestra) utiliza el canal para realizar pagos de servicios públicos o privados, mientras que el 23% lo hace para pagar productos del banco. Las recargas de celular, que registran un 18,39% en número de operaciones, representan solo un 2,24% de los montos totales transados por el canal, mientras que los pagos de productos del banco, que tienen una participación del 10,70% en número de operaciones, representan el 26,09% del dinero que opera en el sistema de corresponsales en Bogotá.

¹⁴⁸ Algunas personas de la muestra realizan más de una operación.

Otras operaciones como las consignaciones, retiros, transferencias y consultas tienen una participación mucho menor y otras como la solicitud de productos de crédito o de apertura de cuenta de ahorros solo están disponibles en una de las entidades analizadas (BCSC) y no registran apariciones en la presente muestra.

Tabla 25. Resumen de hábitos por operación mensuales. Totales y datos generales

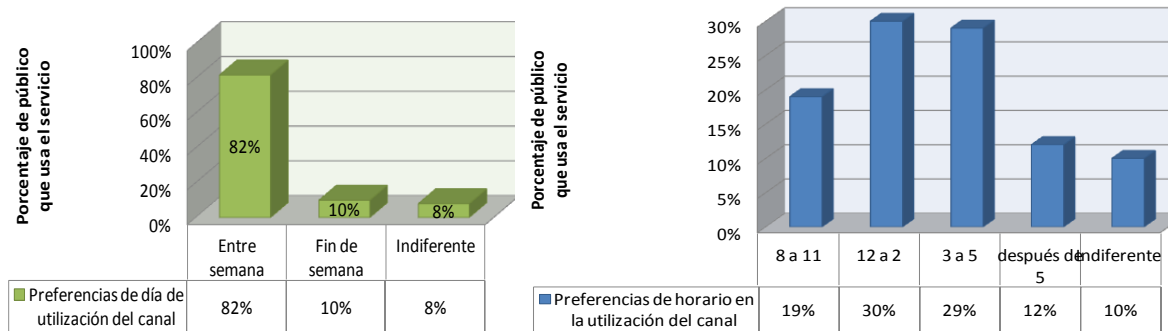
Total clientes y usuarios (muestra)	100
Total Operaciones	299
Cantidad promedio mensual de operaciones por usuario	2,99
Monto promedio de una transacción	\$ 84.476

Según estos resultados se encontró que un cliente o usuario del canal hace en promedio 2,99 operaciones en el mes a través de él, siendo \$84.476 el promedio de dinero por operación.

Fuente: Elaboración propia

5.6.6.8. Preferencias de horario y día de utilización del canal (Preguntas 10 y 11). El horario preferido por los clientes y usuarios del servicio, tal como se observa en la figura 36, es entre las 12:00 m. y las 5:00 p.m. (el 59% de las personas lo visita en este lapso de tiempo). El porcentaje de uso en horas de la noche es reducido (12%). En general el público suele hacer sus operaciones en CNB entre semana (82% de participación), sobre un 10% que opta por los fines de semana.

Figura 36. Preferencias de horario y día en la utilización del canal.

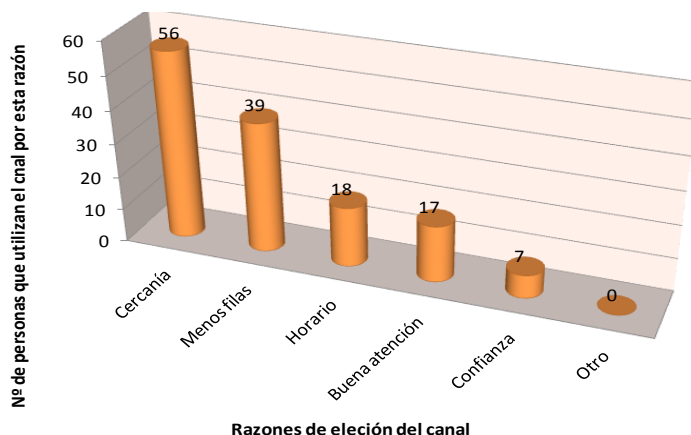


Fuente: Elaboración propia

5.6.6.9. Conocimiento sobre el cobro por el servicio (Pregunta 12). El 91% de los encuestados asegura (o asume) no pagar nada por el servicio y solo el 9% manifiesta desconocimiento sobre estas tarifas, lo que indica que el público percibe el servicio como algo de naturaleza gratuita.

5.6.6.10. Razones de preferencia del canal y uso de canales alternos (Preguntas 13 y 14).

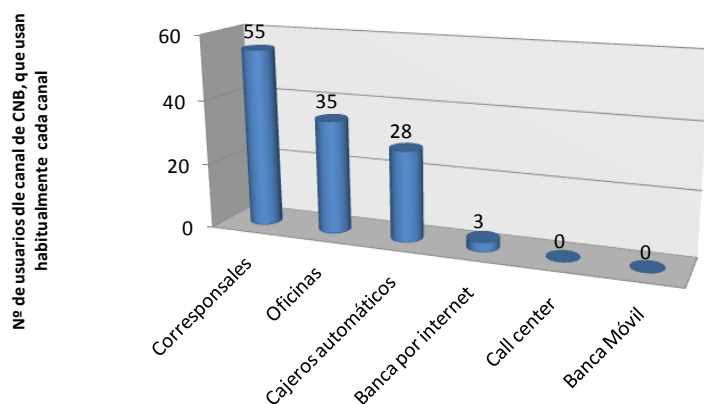
Figura 37. Razones de preferencia del canal de CNB



Fuente: Elaboración propia

En la figura 37 se exhiben las principales razones por las cuales los clientes y usuarios escogen a éste dentro de la oferta de canales del sector¹⁴⁹. El 41% de las respuestas apuntan hacia una preferencia de la cercanía, el 29% por hacer menos filas a través de este medio y el 13% por encontrar un horario de atención más amplio. La buena atención y la confianza fueron nombradas en conjunto por un 17%, principalmente por aquellas personas que entablan un nivel significativo de relaciones con el personal

de los establecimientos comerciales tradicionales de su comunidad.



Fuente: Elaboración propia

Figura 38. Canales habituales de operación de los clientes y usuarios del canal de CNB

Al preguntar al público sobre los canales que habitualmente más usan, se obtuvieron las respuestas consignadas en la figura 38¹⁵⁰. Dentro del público que usa el canal de corresponsales, este mismo canal obtuvo la mayor participación como canal frecuente para realizar

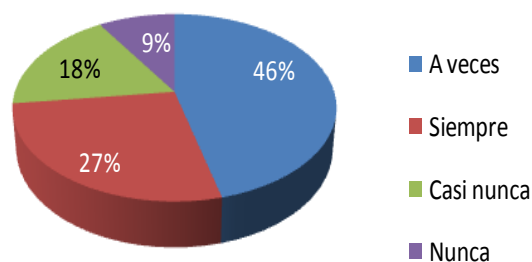
transacciones bancarias (45%); le siguen las oficinas y los cajeros automáticos con 29% y 23 % de participación respectivamente. Esto permite afirmar que el público usuario del canal, una vez que lo conoce, lo prefiere sobre otros tipos de canales. Se nota además en este segmento una predilección por los canales de atención presencial como oficinas y corresponsales (74% en conjunto) y una participación casi nula en los canales virtuales.

¹⁴⁹ Como cada persona podía elegir más de una opción, la suma de las personas que realizan estas elecciones es mayor a 100.

¹⁵⁰ Igual que en el caso anterior.

5.6.6.11. Frecuencia de compra en establecimiento comercial al realizar operaciones en el CNB (Pregunta 15).

Figura 39. Porcentaje de clientes y usuarios del canal, según su hábito de frecuencia de compra de otros artículos al momento de realizar operaciones bancarias en el establecimiento

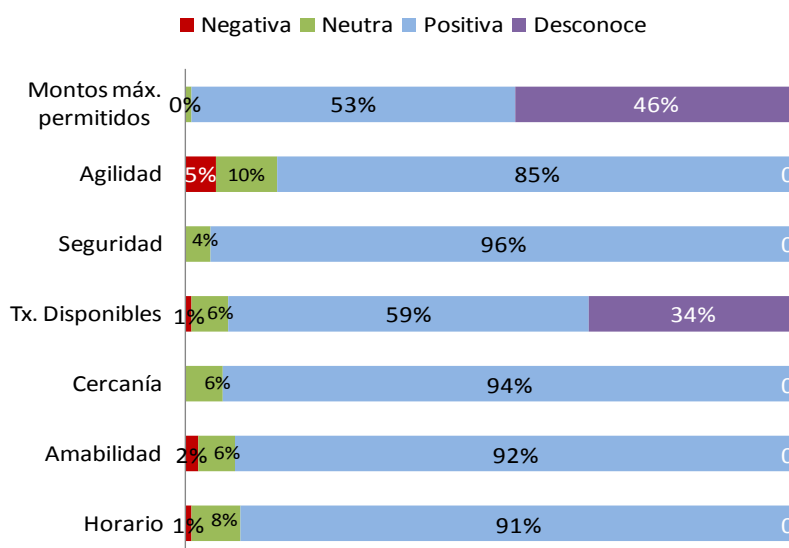


Fuente: Elaboración propia

El 73% de la población encuestada afirma que suele adquirir algún producto en el establecimiento comercial que visita para hacer transacciones a través de CNB y, teniendo en cuenta que solo el 21 % manifiesta haber sido cliente frecuente de estos establecimientos al momento de conocer el servicio de la corresponsalía (Ver 5 de “clientes frecuentes” en pregunta 5.), se verifica que los comercios se han beneficiado con el incremento en sus ventas como producto de compras adicionales de personas que acuden a realizar transacciones bancarias.

5.6.6.12. Satisfacción por atributo (Preguntas 16 y 17). Al evaluar la satisfacción por atributos específicos del servicio con calificaciones del 1 al 5¹⁵¹ se encuentra en todos ellos una notable tendencia positiva. El único factor que presenta un porcentaje significativo de calificaciones negativas o neutras es la agilidad (5% de calificaciones del 1 al 3).

Figura 40. Tendencia en la satisfacción de los clientes y usuarios por atributo del CNB.

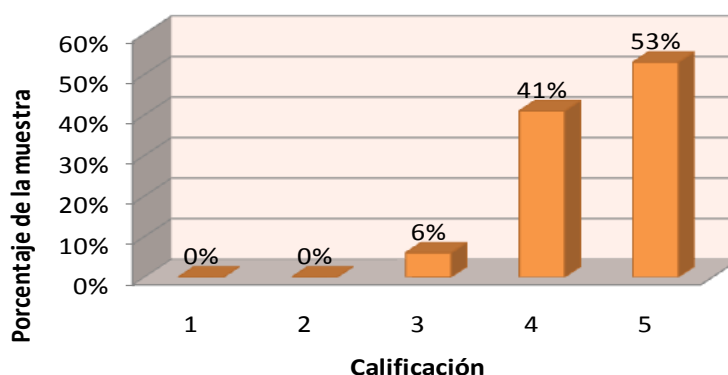


Fuente: Elaboración propia

¹⁵¹ Calificaciones 1 y 2: tendencia negativa, 3: neutra; 4 y 5: positiva.

5.6.6.13. Satisfacción general y sugerencias de mejora (Pregunta 18). A nivel general se observa así mismo una clara tendencia positiva reflejada en un 53% de los encuestados que calificó con 5 el servicio y otro 41% que lo hizo con 4, lo que indica que quienes han usado el servicio reconocen su utilidad y beneficios.

Figura 41. Calificación dada según satisfacción general con el servicio de los CNB



Fuente: Elaboración propia

En el anexo 24 se encuentran algunas de las sugerencias de mejora (cualitativas) que hicieron algunos de las personas encuestadas.

5.6.7. Conclusiones y recomendaciones del estudio por tema. Para sintetizar el análisis anterior hecho a cada una de las preguntas del estudio, es conveniente extraer algunos elementos que han de ser tenidos en cuenta en el diseño del canal de la entidad y complementarlos con las sugerencias de mejora aportadas por los actuales clientes y usuarios; estos puntos se resumen a continuación:

5.6.7.1. Perfil de los clientes y usuarios del servicio. Quienes usan el servicio se dividen en dos grupos: Aquellos que solo son usuarios del canal y aquellos que son clientes de la entidad.

- Solo usuarios (aproximadamente el 49% del público de un CNB, incluyendo a un 21% que no es cliente de ninguna entidad): Hombres y mujeres, en su mayoría entre los 21 y los 60 años y pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4; que realizan pagos de servicios públicos y privados, recargas de celulares y depósitos a cuentas de terceros a través del CNB.

- Clientes (aproximadamente el 51% del público de un CNB): Hombres y mujeres, en su mayoría entre los 21 y los 60 años y pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4; que poseen una baja vinculación con la entidad a la que pertenece el CNB (2 o menos productos), teniendo principalmente cuentas de ahorro y tarjetas de crédito en ellas.

Ambos grupos usan el CNB principalmente por cercanía a su residencia o al trabajo, por lo que en su mayoría no están dispuestos a caminar más de 10 minutos para llegar a él. Adicionalmente, ambos grupos presentan una predilección por los canales de atención presencial y no son usuarios de los canales virtuales de las entidades bancarias

5.6.7.2. Ubicación. Se sugiere la ubicación de los puntos en zonas comerciales de alto tráfico peatonal (o cerca o dentro de centros comerciales), puesto que serían visitados tanto por los residentes del sector, como por un gran volumen de personas que diariamente lo frecuentan.

5.6.7.3. Horario. A pesar que el 82% del público emplea el CNB entre semana y el 78% antes de las 5:00 p.m., se recomienda ofrecer el horario adicional hasta la hora de cierre del establecimiento, pues este constituye uno de los atractivos principales que presentaría el canal. Sería recomendable programar la hora de almuerzo de quienes operen los terminales, un poco antes del medio día, de forma que se cuente con entera disponibilidad durante las horas pico.

5.6.7.4. Personal y capacitación. Para la optimización de la actividad del corresponsal es vital brindar una completa y permanente capacitación al personal que ha de ofrecer el servicio al público, pues éste debe conocer la totalidad de las operaciones disponibles y sus características. Como puede resultar difícil y costoso capacitar a todo el personal de los establecimientos, se sugiere habilitar solo unas pocas cajas en cada uno, con el fin de monitorear el servicio brindado por los responsables asignados los terminales; esto además de asegurar un mayor control de la capacitación del personal, permitiría ofrecer una atención prioritaria a los usuarios del CNB por estas cajas y evitar que ellos tengan que hacer filas en cajas congestionadas del establecimiento.

5.6.7.5. Publicidad. La alta recordación del aviso sugiere que debe dársele bastante importancia a éste (realizando uno que sea suficientemente grande, claro, llamativo y complementado por avisos y carteleras interiores); el alto porcentaje de personas que se enteraron del servicio por ser clientes frecuentes del establecimiento, indica que debe prestarse especial atención al volumen de clientes que manejan los establecimientos cuando se busquen los lugares específicos para la ubicación del canal. Dado que la confianza es un factor fundamental para el público de este servicio, la estrategia de contactar a los clientes y usuarios a través de los mismos funcionarios de las oficinas resultaría de gran ayuda para generar credibilidad y mayor aceptación del canal por parte de la comunidad.

5.6.7.6. Operaciones disponibles. Este estudio sugiere la habilitación de las siguientes operaciones:

Tabla 26. Operaciones sugeridas según Estudio a clientes de la competencia.

Operación	Justificación
Pago de servicios públicos y privados	Son las necesidades principales del público usuario del canal en la ciudad (60.20% y 10.70% de participación en cantidades y 62.49% y 26,09% en montos)
Depósitos, retiros, transferencias,	Cuentan con menor participación que los pagos, pero hacen parte de una propuesta integral de reemplazo transaccional de la oficina que el banco quiere brindar a sus

Operación	Justificación
consultas* y avances de tarjeta de crédito*	clientes. Constituiría una ventaja sobre la oferta de los competidores, que (a excepción de AV Villas) no ofrecen la totalidad de las transacciones. *Estas operaciones han sido solicitadas por los clientes de los competidores (ver anexo 24 con sugerencias de mejora de clientes de las entidades).
Recarga de celulares	Aunque es una operación bastante común que puede encontrarse en un gran número de establecimientos (que sean o no CNB), podría habilitarse por representar una participación importante en las cantidades transadas (18.39%).
Operaciones con cheque	No se recomienda por ahora habilitar el canje de cheques pues el público no lo demanda y supondría una operación más compleja y de mayor riesgo para el Banco y el agente corresponsal.

Fuente: Elaboración propia

5.6.7.7. Tecnología y mantenimiento. Es necesario contar con un sistema de monitoreo de los equipos en donde se verifique constantemente su funcionamiento para evitar insatisfacción y quejas del cliente por indisponibilidad del sistema.

5.6.7.8. Cobro por el servicio. En general el público percibe el servicio como gratuito, luego es poco probable que esté dispuesto a pagar sumas significativas por su uso.

5.6.7.9. Medición de la satisfacción. El público está satisfecho con el servicio, aunque le preocupan aspectos como la agilidad en las colas de las cajas y la calidad de la atención brindada por el personal del establecimiento, luego deberán tenerse ambos puntos en cuenta cuando se diseñe el modelo de operación y de capacitación en servicio del canal propio.

5.7. ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y USUARIOS DE LAS OFICINAS DE ALTA TRANSACCIONALIDAD Y CONGESTIÓN DE LA ENTIDAD

Este estudio tiene por objeto conocer el perfil, los hábitos transaccionales, las necesidades y las expectativas de los clientes y usuarios de las oficinas de mayor transaccionalidad y congestión de la entidad en la ciudad de Bogotá, y especialmente de aquellos que manifiesten una intención de uso del canal de CNB. Al igual que en la fase anterior, se exponen los objetivos, la metodología, los principales hallazgos, las conclusiones y recomendaciones útiles para las siguientes etapas de diseño del canal.

5.7.1. Objetivos

5.7.1.1. Objetivo General. Identificar las necesidades de los clientes y usuarios de las oficinas de alta congestión y transaccionalidad, y su intención de uso del canal de CNB.

5.7.1.2. Objetivos Específicos.

- A. Establecer perfil y hábitos de consumo de los clientes actuales que estarían dispuestos a usar el canal.
- B. Identificar las necesidades insatisfechas de los clientes respecto a la atención en oficinas.
- C. Medir la intención de uso del canal y las posibles razones de no uso del mismo.
- D. Aproximar el lugar en donde podría ubicarse el CNB.

5.7.2. Alcance. La información recolectada corresponde las oficinas de: 019, 048, 065, 045 y 025, que fueron seleccionadas de la forma descrita a continuación.

5.7.3. Metodología.

- **Selección de las oficinas de realización del estudio.** La base completa de 155 oficinas de Bogotá fue filtrada en primer lugar, según el número de transacciones realizadas en 2008. Con esta información, y con base en la metodología Pareto se seleccionaron 62 oficinas como se muestra en la tabla 27:

Tabla 27. 62 Oficinas de mayor transaccionalidad de la red de Bogotá seleccionadas por la metodología de Pareto.

1. N°	2. N° Oficina (Cód. en el Proyecto)	3. Promedio N° Transacciones mensuales en 2008	4. Frecuencia Relativa	5. Frecuencia Acumulada	6. Peso Causal	7. Corte (Peso Causal + F.Acumulada)
1	054	54.125	1,62%	1,62%	0,65%	2,26%
2	048	49.933	1,49%	3,11%	1,29%	4,40%
3	025	49.781	1,49%	4,60%	1,94%	6,53%
4	035	49.196	1,47%	6,07%	2,58%	8,65%
5	043	47.784	1,43%	7,50%	3,23%	10,72%
6	017	47.326	1,41%	8,91%	3,87%	12,78%
7	049	47.054	1,41%	10,32%	4,52%	14,84%
8	045	45.973	1,37%	11,69%	5,16%	16,85%
9	065	44.825	1,34%	13,03%	5,81%	18,84%
10	056	42.087	1,26%	14,29%	6,45%	20,74%
11	050	41.245	1,23%	15,52%	7,10%	22,62%
12	037	40.886	1,22%	16,75%	7,74%	24,49%
13	032	40.862	1,22%	17,97%	8,39%	26,36%
14	034	40.645	1,21%	19,18%	9,03%	28,22%
15	019	39.459	1,18%	20,36%	9,68%	30,04%
16	046	39.084	1,17%	21,53%	10,32%	31,85%
17	024	38.678	1,16%	22,69%	10,97%	33,65%
18	103	37.544	1,12%	23,81%	11,61%	35,42%
19	002	36.560	1,09%	24,90%	12,26%	37,16%
20	076	36.511	1,09%	25,99%	12,90%	38,90%
21	021	35.620	1,06%	27,06%	13,55%	40,61%
22	080	35.340	1,06%	28,11%	14,19%	42,31%
23	085	35.030	1,05%	29,16%	14,84%	44,00%
24	087	34.816	1,04%	30,20%	15,48%	45,69%
25	030	33.057	0,99%	31,19%	16,13%	47,32%
26	012	32.469	0,97%	32,16%	16,77%	48,94%
27	011	31.949	0,96%	33,12%	17,42%	50,54%
28	105	31.725	0,95%	34,07%	18,06%	52,13%
29	071	31.063	0,93%	34,99%	18,71%	53,70%
30	051	30.726	0,92%	35,91%	19,35%	55,27%
31	058	30.685	0,92%	36,83%	20,00%	56,83%

Tabla 27. (Continuación)

1. N°	2. N° Oficina (Cód. en el Proyecto)	3. Promedio N° Transacciones mensuales en 2008	4. Frecuencia Relativa	5. Frecuencia Acumulada	6. Peso Causal	7. Corte (Peso Causal + F.Acumulada)
32	072	30.631	0,92%	37,74%	20,65%	58,39%
33	016	30.578	0,91%	38,66%	21,29%	59,95%
34	018	29.812	0,89%	39,55%	21,94%	61,49%
35	089	29.184	0,87%	40,42%	22,58%	63,00%
36	028	29.083	0,87%	41,29%	23,23%	64,52%
37	088	28.414	0,85%	42,14%	23,87%	66,01%
38	063	27.855	0,83%	42,97%	24,52%	67,49%
39	008	27.354	0,82%	43,79%	25,16%	68,95%
40	001	27.271	0,82%	44,61%	25,81%	70,41%
41	052	27.051	0,81%	45,42%	26,45%	71,87%
42	094	26.983	0,81%	46,22%	27,10%	73,32%
43	092	26.720	0,80%	47,02%	27,74%	74,76%
44	007	25.947	0,78%	47,80%	28,39%	76,18%
45	023	25.629	0,77%	48,56%	29,03%	77,59%
46	066	25.548	0,76%	49,33%	29,68%	79,00%
47	062	25.515	0,76%	50,09%	30,32%	80,41%
48	003	25.294	0,76%	50,85%	30,97%	81,81%
49	069	25.041	0,75%	51,59%	31,61%	83,21%
50	027	24.673	0,74%	52,33%	32,26%	84,59%
51	006	23.383	0,70%	53,03%	32,90%	85,93%
52	090	23.013	0,69%	53,72%	33,55%	87,27%
53	102	22.834	0,68%	54,40%	34,19%	88,59%
54	039	22.753	0,68%	55,08%	34,84%	89,92%
55	022	22.542	0,67%	55,75%	35,48%	91,24%
56	097	22.419	0,67%	56,43%	36,13%	92,55%
57	031	21.889	0,65%	57,08%	36,77%	93,85%
58	033	21.534	0,64%	57,72%	37,42%	95,14%
59	121	21.393	0,64%	58,36%	38,06%	96,43%
60	116	21.341	0,64%	59,00%	38,71%	97,71%
61	044	21.053	0,63%	59,63%	39,35%	98,98%
62	009	21.015	0,63%	60,26%	40,00%	100,26%
63	091	20.874	0,62%	60,88%	40,65%	101,53%
64	041	20.829	0,62%	61,50%	41,29%	102,80%
65	036	20.502	0,61%	62,12%	41,94%	104,05%
66	064	20.303	0,61%	62,72%	42,58%	105,31%
67	113	20.161	0,60%	63,33%	43,23%	106,55%
68	061	20.151	0,60%	63,93%	43,87%	107,80%
69	086	19.949	0,60%	64,53%	44,52%	109,04%
70	096	19.929	0,60%	65,12%	45,16%	110,28%
71	040	19.918	0,60%	65,72%	45,81%	111,52%
72	055	19.901	0,59%	66,31%	46,45%	112,76%
73	082	19.891	0,59%	66,91%	47,10%	114,00%
74	067	19.614	0,59%	67,49%	47,74%	115,23%
75	115	19.554	0,58%	68,08%	48,39%	116,46%
76	060	19.542	0,58%	68,66%	49,03%	117,69%
77	053	19.219	0,57%	69,24%	49,68%	118,91%
78	038	18.999	0,57%	69,80%	50,32%	120,13%
79	068	18.951	0,57%	70,37%	50,97%	121,34%
80	125	18.911	0,57%	70,94%	51,61%	122,55%
81	107	18.624	0,56%	71,49%	52,26%	123,75%
82	073	18.521	0,55%	72,05%	52,90%	124,95%
83	070	18.400	0,55%	72,60%	53,55%	126,14%
84	075	18.367	0,55%	73,15%	54,19%	127,34%
85	124	18.359	0,55%	73,69%	54,84%	128,53%
86	077	18.296	0,55%	74,24%	55,48%	129,72%

Tabla 27. (Continuación)

1. N°	2. N° Oficina (Cód. en el Proyecto)	3. Promedio N° Transacciones mensuales en 2008	4. Frecuencia Relativa	5. Frecuencia Acumulada	6. Peso Causal	7. Corte (Peso Causal + F.Acumulada)
87	079	18.294	0,55%	74,79%	56,13%	130,92%
88	078	17.901	0,54%	75,32%	56,77%	132,10%
89	145	17.892	0,53%	75,86%	57,42%	133,28%
90	081	17.704	0,53%	76,39%	58,06%	134,45%
91	108	17.528	0,52%	76,91%	58,71%	135,62%
92	083	17.416	0,52%	77,43%	59,35%	136,79%
93	013	17.233	0,52%	77,95%	60,00%	137,95%
94	129	16.937	0,51%	78,45%	60,65%	139,10%
95	099	16.902	0,51%	78,96%	61,29%	140,25%
96	093	16.769	0,50%	79,46%	61,94%	141,40%
97	095	16.548	0,49%	79,95%	62,58%	142,53%
98	100	16.338	0,49%	80,44%	63,23%	143,67%
99	117	16.288	0,49%	80,93%	63,87%	144,80%
100	101	16.009	0,48%	81,41%	64,52%	145,92%
101	104	15.983	0,48%	81,89%	65,16%	147,05%
102	149	15.867	0,47%	82,36%	65,81%	148,17%
103	106	15.783	0,47%	82,83%	66,45%	149,28%
104	140	15.685	0,47%	83,30%	67,10%	150,40%
105	126	15.619	0,47%	83,77%	67,74%	151,51%
106	074	15.552	0,46%	84,23%	68,39%	152,62%
107	110	15.524	0,46%	84,70%	69,03%	153,73%
108	010	15.481	0,46%	85,16%	69,68%	154,84%
109	109	15.464	0,46%	85,62%	70,32%	155,94%
110	118	15.398	0,46%	86,08%	70,97%	157,05%
111	015	15.342	0,46%	86,54%	71,61%	158,15%
112	042	15.098	0,45%	86,99%	72,26%	159,25%
113	026	14.861	0,44%	87,44%	72,90%	160,34%
114	020	14.755	0,44%	87,88%	73,55%	161,43%
115	029	14.545	0,43%	88,31%	74,19%	162,51%
116	047	14.089	0,42%	88,73%	74,84%	163,57%
117	004	13.145	0,39%	89,13%	75,48%	164,61%
118	059	13.081	0,39%	89,52%	76,13%	165,65%
119	057	13.054	0,39%	89,91%	76,77%	166,68%
120	098	12.661	0,38%	90,29%	77,42%	167,71%
121	131	12.598	0,38%	90,66%	78,06%	168,73%
122	127	12.549	0,38%	91,04%	78,71%	169,75%
123	123	11.945	0,36%	91,39%	79,35%	170,75%
124	084	11.691	0,35%	91,74%	80,00%	171,74%
125	133	11.502	0,34%	92,09%	80,65%	172,73%
126	146	11.404	0,34%	92,43%	81,29%	173,72%
127	137	11.324	0,34%	92,77%	81,94%	174,70%
128	154	11.040	0,33%	93,10%	82,58%	175,68%
129	152	11.034	0,33%	93,43%	83,23%	176,65%
130	119	11.028	0,33%	93,76%	83,87%	177,63%
131	005	10.792	0,32%	94,08%	84,52%	178,60%
132	132	10.467	0,31%	94,39%	85,16%	179,55%
133	112	10.328	0,31%	94,70%	85,81%	180,51%
134	014	10.029	0,30%	95,00%	86,45%	181,45%
135	114	9.958	0,30%	95,30%	87,10%	182,40%
136	128	9.654	0,29%	95,59%	87,74%	183,33%
137	136	9.620	0,29%	95,87%	88,39%	184,26%
138	138	9.392	0,28%	96,16%	89,03%	185,19%
139	147	9.329	0,28%	96,43%	89,68%	186,11%
140	111	9.210	0,28%	96,71%	90,32%	187,03%
141	130	9.174	0,27%	96,98%	90,97%	187,95%
142	144	9.147	0,27%	97,26%	91,61%	188,87%
143	142	8.969	0,27%	97,53%	92,26%	189,78%
144	120	8.393	0,25%	97,78%	92,90%	190,68%
145	122	8.095	0,24%	98,02%	93,55%	191,57%

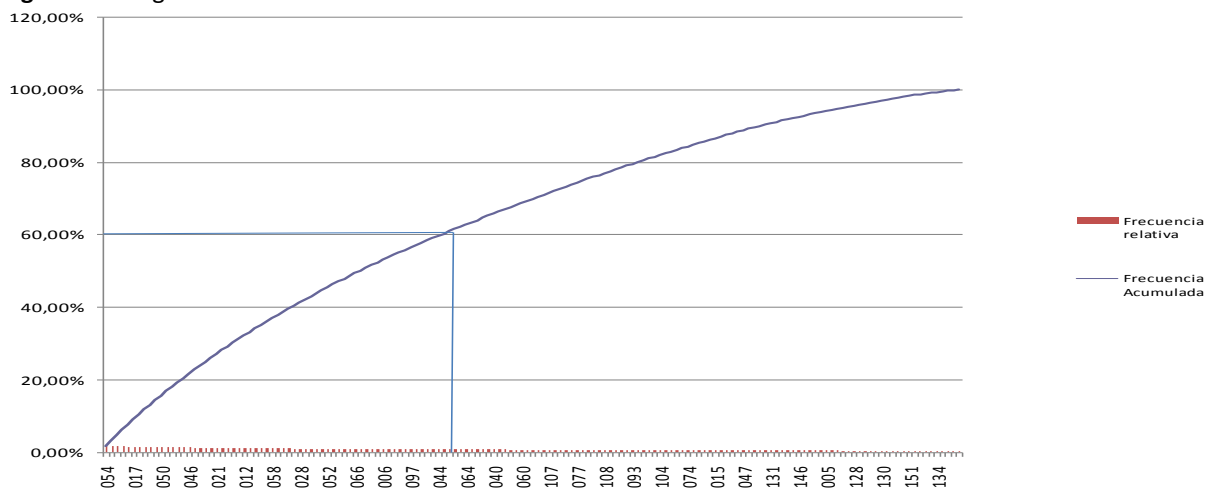
Tabla 27. (Continuación)

1. N°	2. N° Oficina (Cód. en el Proyecto)	3. Promedio N° Transacciones mensuales en 2008	4. Frecuencia Relativa	5. Frecuencia Acumulada	6. Peso Causal	7. Corte (Peso Causal + F.Acumulada)
146	151	7.567	0,23%	98,24%	94,19%	192,44%
147	155	7.528	0,23%	98,47%	94,84%	193,31%
148	153	7.134	0,21%	98,68%	95,48%	194,17%
149	135	6.832	0,20%	98,89%	96,13%	195,02%
150	148	6.669	0,20%	99,09%	96,77%	195,86%
151	134	6.510	0,19%	99,28%	97,42%	196,70%
152	141	6.336	0,19%	99,47%	98,06%	197,54%
153	139	6.235	0,19%	99,66%	98,71%	198,37%
154	143	5.977	0,18%	99,84%	99,35%	199,19%
155	150	5.497	0,16%	100,00%	100,00%	200,00%
TOTAL		3.345.261	100,00%			

Fuente: Elaboración propia según Informe de Transaccionalidad de la Entidad 2008^{152*}.

El diagrama respectivo se observa en la figura 42, por medio del cual se puede observar que las primeras 62 oficinas (en celdas azules), que representan el 40% de las oficinas de Bogotá, generan el 60% de la transaccionalidad en la ciudad.

Figura 42. Diagrama de Pareto con el corte en las 62 oficinas seleccionadas.



Fuente: Elaboración propia

Como este resultado de 62 oficinas resulta muy extenso para la realización del estudio, las oficinas de la tabla 27 fueron filtradas a su vez por dos criterios ponderados:

¹⁵² La columna 2 corresponde al código de la oficina para este proyecto. La frecuencia relativa es la participación porcentual del promedio de transacciones mensuales de cada oficina (col 3), sobre el total de 2.908.923 transacciones (Total de la columna para las 155 oficinas). La columna 5 representa la suma acumulada de la col 4, el peso causal corresponde al valor acumulado de la participación de 1 oficina sobre una muestra de 155 (1/155) y se establece el corte en la oficina n° 62 (cód. 009) dado que es la que en la columna 7 (Peso causal + Frecuencia Acumulada) obtiene un valor más cercano a 100%.

- **Nº de transacciones promedio mensuales durante 2008 (80%):** Se aplica de nuevo como el criterio principal ya que es la medida más representativa sobre el nivel de uso de la oficina y por esto cuenta con un porcentaje de ponderación mayor.

- **Porcentaje promedio de capacidad utilizada (20%):** Aunque refleja la congestión en las oficinas, es una medida dinámica que depende en gran medida de las decisiones administrativas de rotación de personal por parte de los directores de cada una de ellas y por lo tanto se le asigna un porcentaje menor.

De este modo, se construye la tabla 28 con la ponderación de estos dos criterios:

Tabla 28. Ponderación de los criterios de elección de las oficinas para el estudio dentro de la base filtrada por Pareto. (Continúa)

		Transaccionalidad		% Promedio de utilización de capacidad instalada		Total (Col 2 x 80% + Col 4 x 20%)
Ponderación		80%		20%		
Nº	Cód. Oficina en el proy	1. # Promedio mensual Tx. 2008	2. Puntaje (De 1 a 62)	3. % Utilización CI	4. Puntaje (De 1 a 62)	
1	025	49.781	60	95%	45	57,0
2	017	47.326	57	98%	52	56,0
3	048	49.933	61	88%	30	54,8
4	054	54.125	62	85%	25	54,6
5	035	49.196	59	91%	37	54,6
6	043	47.784	58	89%	34	53,2
7	049	47.054	56	87%	29	50,6
8	045	45.973	55	89%	32	50,4
9	019	39.459	48	98%	50	48,4
10	037	40.886	51	91%	36	48,0
11	032	40.862	50	92%	40	48,0
12	002	36.560	44	132%	61	47,4
13	050	41.245	52	86%	28	47,2
14	056	42.087	53	85%	24	47,2
15	065	44.825	54	83%	20	47,2
16	034	40.645	49	92%	38	46,8
17	024	38.678	46	96%	46	46,0
18	046	39.084	47	89%	31	43,8
19	021	35.620	42	97%	49	43,4
20	012	32.469	37	102%	54	40,4
21	011	31.949	36	103%	55	39,8
22	030	33.057	38	94%	42	38,8
23	076	36.511	43	78%	15	37,4
24	103	37.544	45	69%	4	36,8
25	080	35.340	41	77%	14	35,6
26	016	30.578	30	98%	53	34,6
27	085	35.030	40	76%	13	34,6
28	087	34.816	39	75%	12	33,6
29	018	29.812	29	98%	51	33,4
30	051	30.726	33	86%	27	31,8
31	001	27.271	23	143%	62	30,8
32	008	27.354	24	109%	57	30,6
33	071	31.063	34	80%	17	30,6
34	028	29.083	27	95%	43	30,2

Fuente: Elaboración propia según Informe de Transaccionalidad de la Entidad 2008.

Tabla 28. (Continuación)

		Transaccionalidad		% Promedio de utilización de capacidad instalada		Total (Col 2 x 80% + Col 4 x 20%)
Ponderación		80%		20%		
Nº	Cód. Oficina en el proy	1. # Promedio mensual Tx. 2008	2. Puntaje (De 1 a 62)	3. % Utilización CI	4. Puntaje (De 1 a 62)	
35	058	30.685	32	84%	23	30,2
36	105	31.725	35	68%	3	28,6
37	072	30.631	31	79%	16	28,0
38	007	25.947	19	112%	58	26,8
39	089	29.184	28	74%	10	24,4
40	063	27.855	25	84%	21	24,2
41	003	25.294	15	128%	60	24,0
42	023	25.629	18	96%	47	23,8
43	088	28.414	26	75%	11	23,0
44	052	27.051	22	85%	26	22,8
45	006	23.383	12	115%	59	21,4
46	027	24.673	13	95%	44	19,2
47	094	26.983	21	72%	7	18,2
48	092	26.720	20	73%	8	17,6
49	066	25.548	17	83%	19	17,4
50	062	25.515	16	84%	22	17,2
51	022	22.542	8	96%	48	16,0
52	069	25.041	14	81%	18	14,8
53	039	22.753	9	91%	35	14,2
54	031	21.889	6	93%	41	13,0
55	009	21.015	1	108%	56	12,0
56	033	21.534	5	92%	39	11,8
57	090	23.013	11	74%	9	10,6
58	102	22.834	10	70%	5	9,0
59	044	21.053	2	89%	33	8,2
60	097	22.419	7	71%	6	6,8
61	121	21.393	4	56%	1	3,4
62	116	21.341	3	64%	2	2,8

Fuente: Elaboración propia según Informe de Transaccionalidad de la Entidad 2008

Entre las oficinas que se encuentran entre los 15 primeros puestos según esta ponderación, se seleccionan finalmente 5 oficinas: 025, 017, 045, 019 y 065, por estar ubicadas en zonas comerciales en donde la entidad tiene intereses de aumentar su cubrimiento y participación¹⁵³ y contar con otras características adicionales que las hacen atractivas para el estudio:

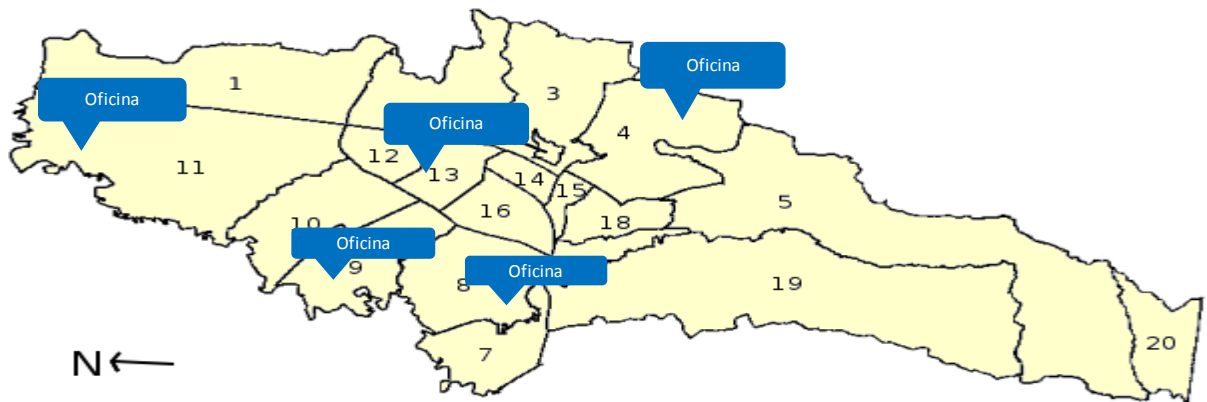
¹⁵³ Recordar anexo 4 en el planteamiento del problema, en donde se enunciaban las zonas de Bogotá con el menor porcentaje de participación medido en nº de oficinas en la zona.

Tabla 29. Selección final de oficinas para el estudio.

Oficina	Característica	% de Participación en nº de oficinas de la entidad en la zona
025	Oficina con el mayor índice de transaccionalidad	8,48%
048	Tercera según puntaje en tabla. Se encuentra en una área masiva y cercana a la sede administrativa, lo que permite un acompañamiento y monitoreo permanente.	6,67%
045	Octava según puntaje en tabla. Se encuentra en zona de gran concentración de población (335.217 habitantes en la localidad a 2005)	15,00%
019	Novena según puntaje en tabla. Se encuentra en zona de gran concentración de población (829.427 habitantes en la localidad a 2005).	8,00%
065	Quinceava según puntaje en tabla. Se encuentra en zona de gran concentración de población. (1.013.700 habitantes en la localidad a 2005).	9,09%

Fuente: Elaboración propia. Población según DAPD. Subdirección de Desarrollo Social. Área de Desarrollo Humano y Progreso Social. Variable agregada: población por localidad. Bogotá: 2005

Figura 43. Lugares de realización del estudio.



Fuente: Elaboración propia sobre imagen de MAPA ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ. [En línea] [Citado en 27 de Junio de 2009] Disponible en: <<http://wpcontent.answers.com>>

- **Tipo de investigación.** Cuantitativa descriptiva.
- **Técnica de recolección de datos.** Encuesta personal.
- **Tamaño del universo.** 83.919 clientes/usuarios de oficinas seleccionadas de la entidad a Marzo de 2009, distribuidos así:

Tabla 30. Determinación del tamaño del universo.

Oficina	Nº de clientes/usuarios a Marzo de 2009
045	28.082
065	21.035
019	4.888
048	13.438
025	16.476
Total	83.919

Fuente: LA ENTIDAD. Informe de oficinas a Marzo de 2009.

- **Tamaño de la muestra.** 150 clientes o usuarios de las oficinas de las entidades seleccionadas.

- **Error de muestreo.** 7.99%. Hallado según:
$$e = \pm Z \sqrt{\frac{pq}{n} \times \frac{(N-n)}{(N-1)}}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza: 1.96 para 95% de confianza

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

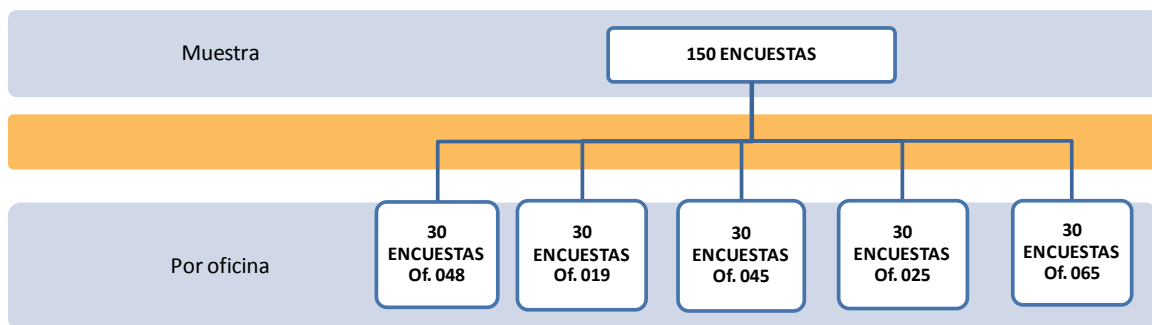
p = Probabilidad que el evento buscado ocurra: (Estimado) 0.5

q = Probabilidad que el evento buscado no ocurra: (Estimado) 0.5

$$\text{Para una confianza del 95\% : } e = \pm 1.96 \sqrt{\frac{0.25 \times (83.919 - 150)}{150 \times (83.919 - 1)}} = 7.99\%$$

- **Tipo de muestreo.** Probabilístico: Estratificado (pues se escoge una cuota del mismo tamaño de cada una de las oficinas de la muestra).
- **Diseño de la muestra.** Se toma una muestra similar en cada oficina así:

Figura 44. Diseño de la muestra Estudio de caracterización de clientes y usuarios oficinas de alta transaccionalidad y congestión de la entidad.



Fuente: Elaboración propia.

Instrumento. (Ver anexo 25)

- **Fecha del estudio:** Junio 30 a Julio 8 de 2009

5.7.4. Preguntas por objetivo. La siguiente tabla describe la intención de las preguntas formuladas y las clasifica según el objetivo específico que persiguen:

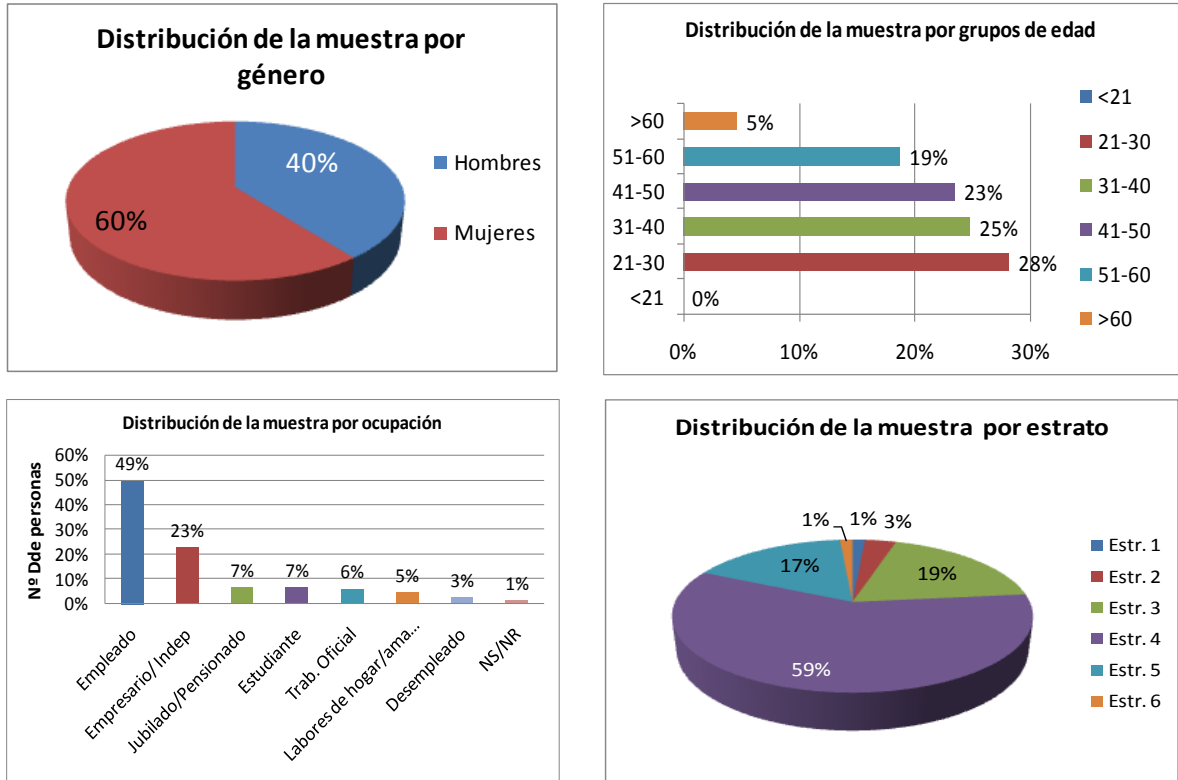
Tabla 31. Correspondencia entre las preguntas y los objetivos específicos.

Pregunta	Descripción	Objetivo específico del estudio			
		A	B	C	D
A. PERFIL Y HÁBITOS DE CONSUMO					
P1	Mide el nivel de vinculación con el banco. (Para ubicar en segmento)	X			
P2	Mide la antigüedad del cliente (para ubicar en segmento).	X			
P3	Identifica las razones que lo motivan a escoger esa oficina para utilizar esa oficina.	x			
P4	Mide el radio de cobertura de esa oficina en términos de tiempo de desplazamiento.				
P5	Identifica la frecuencia de utilización de los canales por tipo de operación realizada en las oficinas seleccionadas. Permite saber el grado de aceptación de nuevos canales.	X			
P6	Da un aproximado sobre los montos promedio por cada operación realizada en un mes.	X			
P7 y P8	Reflejan las preferencias de horario para realización de operaciones bancarias.	X			
B. SATISFACCIÓN, CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS					
P9	Mide la satisfacción con las condiciones actuales brindadas por la oficina.		X		
P10	Sondea el conocimiento y posible opinión sobre la función de los CNB.			X	
P11	Mide la intención de uso del canal. Debe preguntarse hasta después de conocer los hábitos transaccionales del usuario, su satisfacción con el canal actual y el nivel de conocimiento sobre el servicio.			X	
P12	Analiza aquellas razones por las cuales el cliente podría rechazar el nuevo canal			X	
P13	Indaga por las necesidades adicionales de los clientes en términos de tipos de transacciones deseadas				
P14	Aproxima la frecuencia de visitas de establecimientos comerciales en el sector con el objeto de identificar potenciales lugares para la instalación del servicio.				x
P15	Refleja la percepción de los clientes frente al nivel de "aptitud" que tienen los establecimientos comerciales visitados por ellos , para las prestación de servicios financieros.				X
C. DATOS DEMOGRÁFICOS DEL CLIENTE/USUARIO					
Datos	Datos demográficos del cliente/usuario	X			

Fuente: Elaboración propia.

5.7.5. Datos demográficos de la muestra

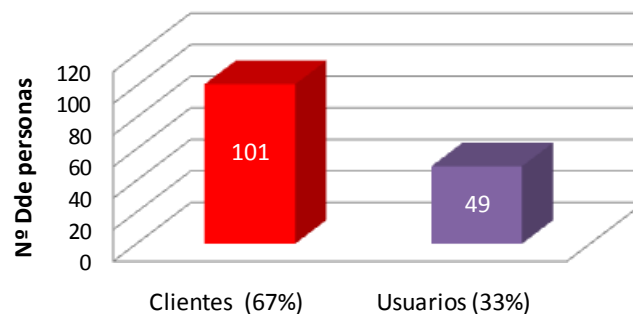
Figura 45. Datos demográficos de la muestra del Estudio de caracterización de clientes y usuarios oficinas de alta transaccionalidad y congestión de la entidad.



Fuente: Elaboración propia.

5.7.6. Composición de la muestra. Ya en cada oficina la muestra de personas a encuestar fue aleatoria; de lo cual resultó la siguiente composición entre clientes y usuarios:

Figura 46. Distribución de la muestra entre clientes y usuarios.



Fuente: Elaboración propia.

5.7.7. Principales hallazgos. En el presente análisis de resultados presentan los resultados de la muestra completa y de aquellos que manifestaron tener intención de uso del canal. Por esta razón se exponen primero los resultados ante esta pregunta.

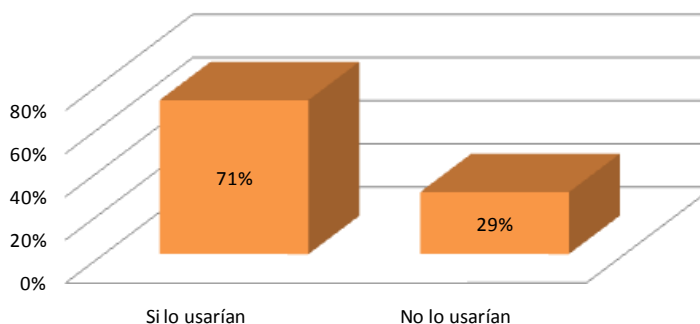
5.7.7.1. Intención de uso del canal (Pregunta 11). Como lo muestran la tabla 32 y la figura 47, 107 personas en la población encuestada afirmaron estar dispuestas a utilizar el canal en vez de la oficina si este le ofreciera un horario de atención más amplio y menos filas para realizar sus transacciones, es decir, que con un 95% de confianza el canal gozaría de un 71% de aceptación¹⁵⁴ dentro del público. Este grupo de personas se reconocerá en adelante como el “grupo con intención de uso”.

Tabla 32. No. de clientes y usuarios de las oficinas de la entidad que manifiestan estar o no dispuestos a utilizar el nuevo canal de CNB

	048		065		025		045		019		Total	
	Frec.	Part %	Frec.	Part %	Frec.	Part %	Frec.	Part %	Frec.	Part %	Frec.	Part %
Si lo usarían	20	67%	25	83%	15	50%	24	80%	23	77%	107	71%
No lo usarían	10	33%	5	17%	15	50%	6	20%	7	23%	43	29%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	150	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 47. Distribución de clientes y usuarios de las oficinas de la entidad según su intención de uso del nuevo canal de CNB.



Fuente: Elaboración propia

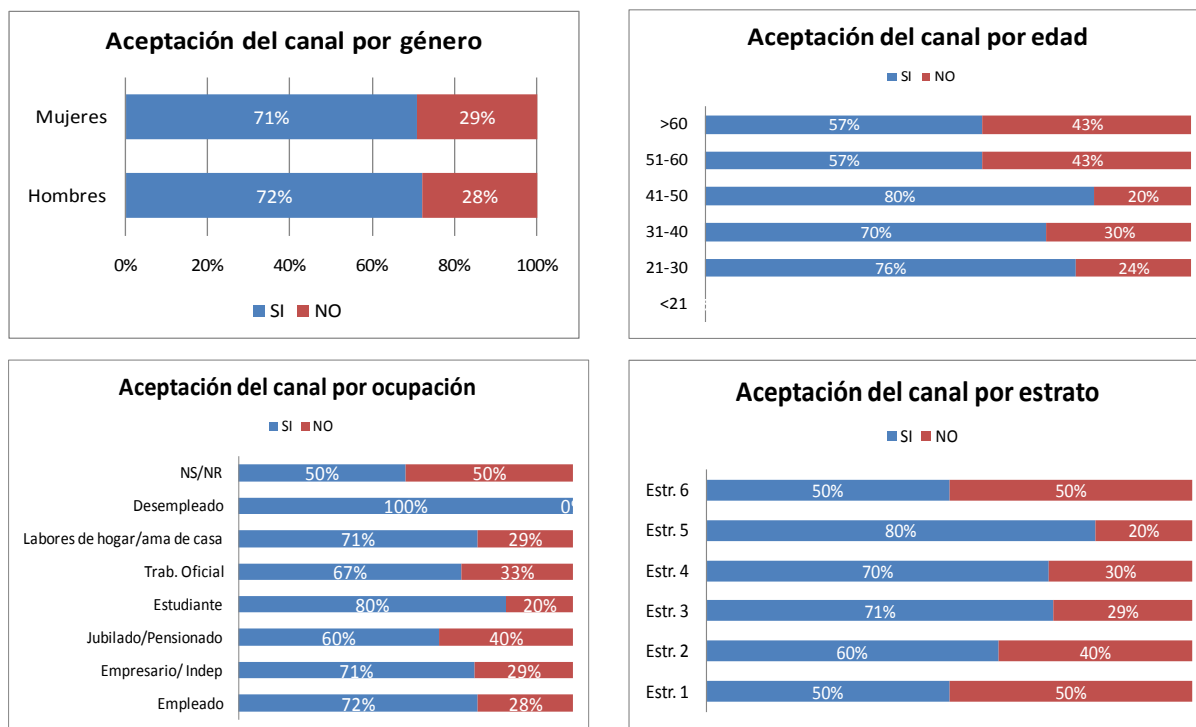
En la figura 48 se observa adicionalmente, un análisis sobre las tendencias en aceptación del canal según las variables demográficas de la muestra¹⁵⁵, en donde se encuentra que a nivel de género no se presentan diferencias en la aceptación entre hombres y mujeres (el 72% de los hombres y el 71% respondieron afirmativamente), mientras que en cuanto a la edad si existe una mayor aceptación en

¹⁵⁴ (Teniendo en cuenta el error muestral, del 7.99%, la aceptación podría estar en un rango entre 63.01% y 78.99%)

¹⁵⁵ Es importante aclarar que estas son solo tendencias, y podrán ser usadas solo como referencia, pues dependen del número de personas pertenecientes a cada grupo dentro de cada variable demográfica, que haya sido incluido en la muestra.

el público más joven (desde los 21 hasta los 50 años). Según la ocupación, podría pensarse en una mayor aceptación en el grupo de desempleados y de estudiantes¹⁵⁶ y en el análisis por estratos se encuentra una tendencia de aceptación superior en los estratos 3, 4 y 5.

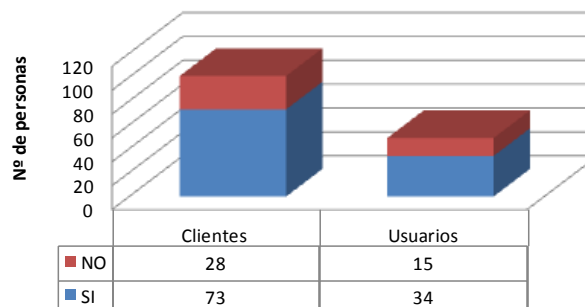
Figura 48. Aceptación del canal según variables demográficas.



Fuente: Elaboración propia

Observando por separado a los clientes y usuarios no se encuentran diferencias significativas en la aceptación del canal, como se ve en la figura 49, el 72% de los clientes (73 personas) y el 69% de los usuarios (34 personas) aceptarían el canal.

Figura 49. Aceptación del canal en clientes y usuarios



Fuente: Elaboración propia

¹⁵⁶ Aunque de estos grupos solo hacían parte 4 y 8 personas de la muestra respectivamente.

A continuación los resultados a las preguntas 1, 2, 5, 6, 7, 8, 12 y 13 serán mostrados primero, por cuanto corresponden a la caracterización específica de los clientes y usuarios que manifestaron su intención de uso del canal. Posteriormente se mostrarán los resultados dados por la muestra completa (incluyendo a aquellos sin intención) en las preguntas 3, 4, 9 y 10, que corresponden a aspectos que pueden ser vistos de modo general. Por último se presentan los resultados exploratorios sobre el posible sitio de ubicación de los CNB (preguntas 14 y 15), según los lugares más frecuentados y considerados como aptos por el público objetivo.

5.7.7.2. Vinculación y antigüedad en la entidad de los clientes/usuarios con intención de uso (Preguntas 1 y 2). Como se observa en la tabla 33, la mayor participación dentro del grupo con intención de uso la tienen las personas que menos grado de vinculación¹⁵⁷ tienen con el banco: clientes de baja vinculación y antigüedad mayor a un año (38%), seguida por quienes solamente son usuarios de la entidad (32%)¹⁵⁸. Sin embargo, también existe un 15% de clientes de alta vinculación y antigüedad mayor a un año, que estaría interesada en utilizar el servicio.

Tabla 33. Vinculación y antigüedad en la entidad de los clientes/usuarios con intención de uso

Vinculación	Antigüedad	Total	Part %
<i>V. Alta</i>	<i>> 1 año</i>	16	15%
<i>V. Alta</i>	<i>< 1 año</i>	3	3%
<i>V. Baja</i>	<i>> 1 año</i>	41	38%
<i>V. Baja</i>	<i>< 1 año</i>	13	12%
<i>Ninguna</i>		34	32%
Total		107	100%

Fuente: Elaboración propia

¹⁵⁷ Baja vinculación: 2 productos o menos, Alta vinculación: 3 o más.

¹⁵⁸ En total en la muestra habían 49 personas (33%) que eran solamente usuarias de la entidad.

5.7.7.3. Resumen de hábitos por operación (en cantidades y montos) de los clientes /usuarios con intención de uso (Preguntas 5 y 6)

Tabla 34. Resumen de hábitos por operación: cantidades y montos mensuales de los clientes/usuarios con intención de uso del canal.

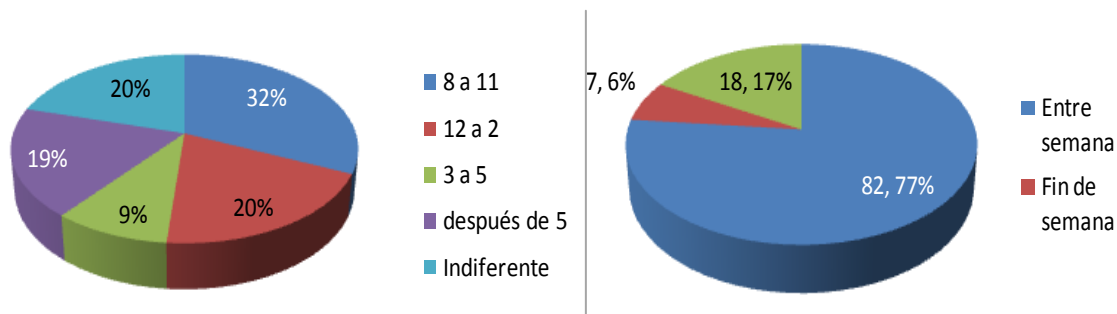
1. Canal	2. Operación	3. Personas que realizan la operación	4. Cantidad total de operaciones	5. Part % (Cant)	6. Monto total de operaciones	7. Part %(Monto)	8. Cantidad de operaciones promedio por usuario (col.	9. Monto promedio por operación (col. 6/col.4)
Cajero aut.	Avance	3	5	0,53%	\$ 1.207.500	0,16%	1,53	\$ 301.875
	Consulta	5	16	1,84%	\$ -	0,00%	4,03	\$ -
	Pago servicios	1	1	0,13%	\$ 230.000	0,03%	1,15	\$ 230.000
	Retiro	47	261	29,83%	\$ 97.784.500	12,85%	6,37	\$ 430.769
Total Cajero aut.		0	283	32,33%	\$ 99.222.000	13,04%	5,77	\$ 403.341
Internet	Consulta	13	37	4,20%	\$ -	0,00%	3,35	\$ -
	Pago Planilla	1	1	0,13%	\$ 690.000	0,09%	1,15	\$ 690.000
	Pago servicios	12	29	3,29%	\$ 4.669.000	0,61%	2,88	\$ 186.760
	Prod. Banco	2	2	0,26%	\$ 595.700	0,08%	1,15	\$ 297.850
	Recarga	1	2	0,26%	\$ 23.000	0,00%	2,30	\$ 11.500
	Transferencia	3	9	1,05%	\$ 2.185.000	0,29%	3,07	\$ 273.125
Total Internet		0	81	9,20%	\$ 8.162.700	1,07%	2,88	\$ 116.610
Oficina	Avance	6	10	1,18%	\$ 2.932.500	0,39%	2,07	\$ 325.833
	Consignación	55	194	22,21%	\$ 535.673.105	70,40%	4,05	\$ 3.169.663
	Consulta	7	12	1,31%	\$ -	0,00%	1,92	\$ -
	Env/Rec Giro	3	3	0,39%	\$ 1.667.500	0,22%	1,15	\$ 555.833
	Impuestos	9	13	1,45%	\$ 3.892.750	0,51%	1,58	\$ 353.886
	Pago servicios	26	46	5,26%	\$ 15.451.400	2,03%	2,00	\$ 386.285
	Prod. Banco	47	90	10,25%	\$ 25.613.950	3,37%	2,19	\$ 328.384
	Retiro	20	55	6,31%	\$ 47.637.600	6,26%	3,25	\$ 992.450
	Transferencia	6	10	1,18%	\$ 9.660.000	1,27%	2,07	\$ 1.073.333
Total Oficina		0	434	49,54%	\$ 642.528.805	84,45%	2,78	\$ 1.704.320
Teléfono	Consulta	26	54	6,18%	\$ -	0,00%	2,35	\$ -
	Impuestos	1	1	0,13%	\$ 805.000	0,11%	1,15	\$ 805.000
	Pago servicios	7	15	1,71%	\$ 3.864.000	0,51%	2,49	\$ 297.231
	Prod. Banco	1	1	0,13%	\$ 345.000	0,05%	1,15	\$ 345.000
	Transferencia	2	7	0,79%	\$ 5.922.500	0,78%	3,45	\$ 987.083
Total Teléfono			78	8,94%	\$ 10.936.500	1,44%	2,37	\$ 160.831
Total general			875	100,00%	\$ 760.850.005	100,00%	3,29	\$ 999.803

Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida, las operaciones que suele realizar el mayor número de las personas con intención de uso son las consignaciones y el pago de productos del banco por oficinas (41) y los retiros por cajero automático (48 y 41 personas). El 49.54% del total de operaciones realizadas por todos los canales se hacen en oficinas, demostrando la preferencia por este canal sobre el resto de la oferta¹⁵⁹. La mayor participación en cuanto a la cantidad total de operaciones realizadas en un mes¹⁶⁰ la tienen los retiros por cajero automático (29.83%), mientras que en montos transados el primer lugar es ocupado por las consignaciones (70.40%). Todo esto indica que las personas con intención de uso, a pesar de su escasa vinculación, suelen tener una activa frecuencia de uso de las oficinas, lo que para el proyecto representa una oportunidad potencial de atender un gran número de operaciones. La información contenida en esta tabla será utilizada en cálculos posteriores.

5.7.7.4. Preferencias de horario y día en la utilización de oficinas de los clientes y usuarios con intención de uso (Preguntas 7 y 8)

Figura 50. Preferencias de horario y día en la utilización del canal



Fuente: Elaboración propia

El 33% del público que aceptaría el canal prefiere visitar las oficinas en horas de la mañana (8:00 a 11:00 a.m.), luego debe darse prioridad en la disponibilidad del servicio en esas horas. El medio día y el horario extendido son horarios habituales para un 20% y un 19% de esta población respectivamente, lo que indica que son horarios importantes en los que el personal que opera el servicio debe estar dispuesto para la atención. Los hábitos transaccionales de los potenciales clientes o usuarios del canal sugieren que el 77% lo frecuentaría entre semana, mientras que solo el 7% de ellos desearía realizar transacciones el fin de semana. A pesar del escaso porcentaje de potenciales su escasa participación, la atención en el horario adicional y los fines de semana constituyen uno de los principales atractivos del canal y por tanto debe considerarse la posibilidad de ofrecer este horario.

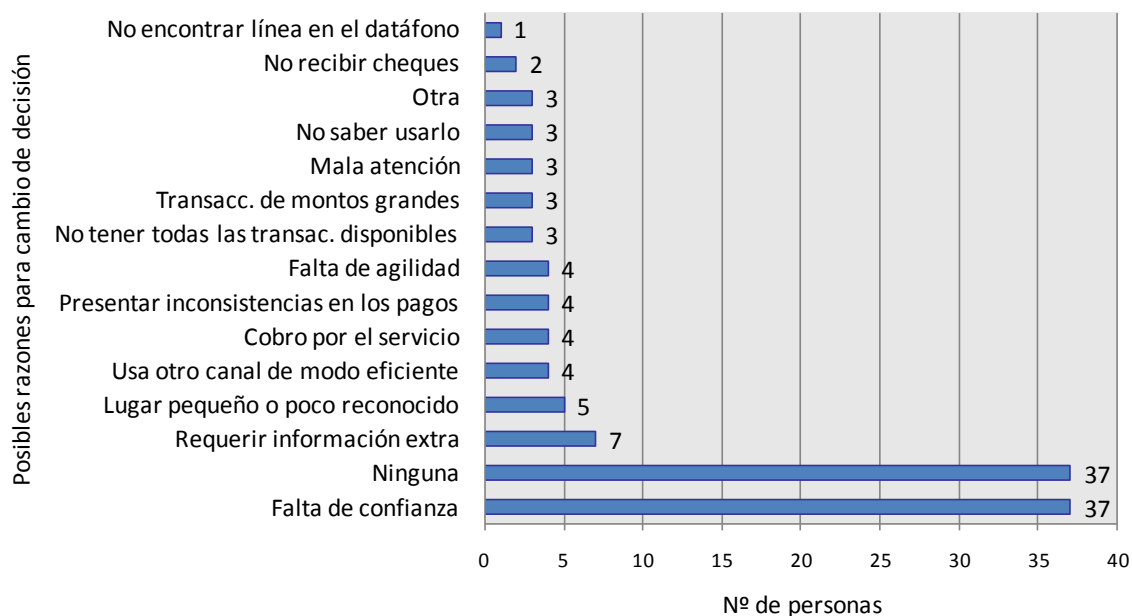
5.7.7.5. Posibles razones de no uso del canal de los clientes y usuarios con intención de uso (Pregunta 12). A las personas que manifestaron intención de uso se les preguntó si habría alguna

¹⁵⁹ Ningún cliente manifestó usar habitualmente Banca Móvil.

¹⁶⁰ A diferencia de la columna anterior esta se refiere al número total de operaciones que cada persona puede realizar en un mes.

razón que pudiera hacer que cambiaran de decisión en la práctica; ante esto 37 personas (35% de este grupo) declaró estar preocupado por la seguridad del canal, es decir que la falta de confianza podría hacer que siguiera yendo a la oficina. Otro 35% dijo que lo bajo cualquier circunstancia (no hay alguna razón que les impidiera usarlo). Aquí se pone de manifiesto la importancia de generar confianza en este tipo de canales a través de la estrategia de publicidad que sea definida, que debe presentar el modo de operar el canal como algo sencillo, que tiene ciertos beneficios pero que supone precauciones de seguridad (como todos los demás canales). La figura 51 contiene éstas y las demás razones que argumentaron las personas para volver a operar a través de la oficina.

Figura 51. Posibles razones que alterarían la decisión¹⁶¹



Fuente: Elaboración propia

5.7.7.6. Servicios adicionales deseados por los clientes y usuarios con intención de uso (Pregunta 13). Cuando les fue preguntado sobre qué otro servicio adicional les gustaría encontrar en estos puntos CNB, el 79% de las personas que usarían el canal manifestó su interés en habilitar el pago de servicios públicos en este lugar¹⁶², mientras que las recargas de celulares y la solicitud de productos del banco cuentan con menor participación entre las personas (46% y 17%); con respecto a esta última operación varios de los encuestados declararon preferir hacerla en las oficinas considerando su importancia y la calidad de la información requerida.

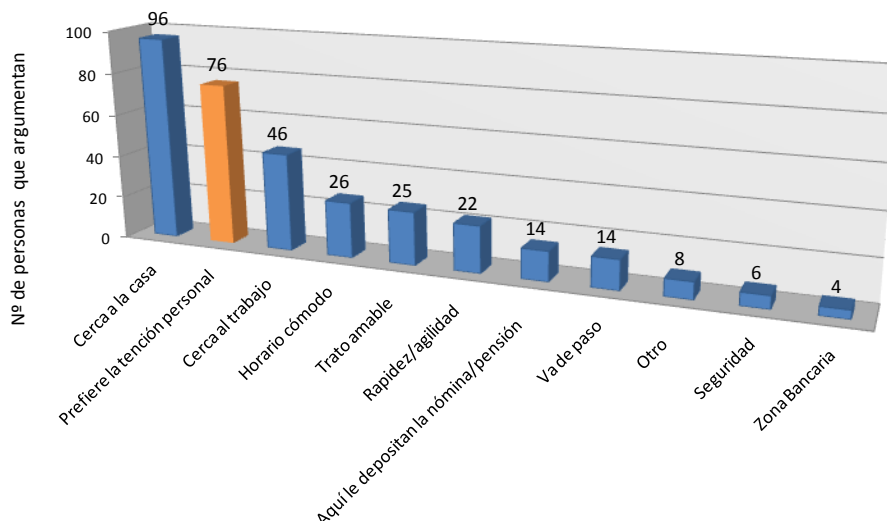
Las siguientes preguntas serán abordadas de forma general pues tienen un sentido más exploratorio que las anteriores:

¹⁶¹ Las personas podían argumentar más de una razón y por este motivo la suma de las personas en la figura es mayor que 100.

¹⁶² En las oficinas de la entidad no se reciben pagos de servicios públicos.

5.7.7.7. Razones de preferencia del canal de oficinas (Pregunta 3). En general las personas que frecuentan las oficinas, las prefieren por encima de otros canales (u otras oficinas) por que se encuentran cerca a su casa. La segunda razón más recurrente fue la preferencia por la atención presencial (manifestada por 76 personas, el 50% de la muestra total) lo que pone en evidencia la necesidad de una gran parte del público consumidor, de contar con una persona que facilite la ejecución de sus operaciones bancarias.

Figura 52. Razones de preferencia del canal de oficinas¹⁶³



Fuente: Elaboración propia

5.7.7.8. Radio de cobertura estimado de una oficina, según tiempo de desplazamiento (Pregunta 4). De nuevo se toma como referencia la velocidad estándar de una persona al caminar sin esfuerzo como 4,82 km/h = 80,45 m./min¹⁶⁴; con este valor y los resultados de la pregunta sobre el tiempo que se desplaza hasta llegar a la oficina, se puede estimar la distancia recorrida hasta los diferentes intervalos y calcular el radio de cobertura de una de éstas oficinas. En la tabla 35 se resumen estos datos:

Tabla 35. Porcentaje de público cubierto según los intervalos de tiempo y distancia recorrida.

1. Tiempo (min)	2, Vel promedio al caminar (m/min)	3, Distancia recorrida (m) (1x2)	4, %De público cubierto en el intervalo	5, %De público cubierto acumulado
10	80,45	805	42%	42%
20	80,45	1.609	36%	79%
30	80,45	2.414	9%	88%
40	80,45	3.218	4%	92%
50	80,45	4.023	1%	93%
60	80,45	4.827	2%	95%
>60	80,45	>4.827	5%	100%

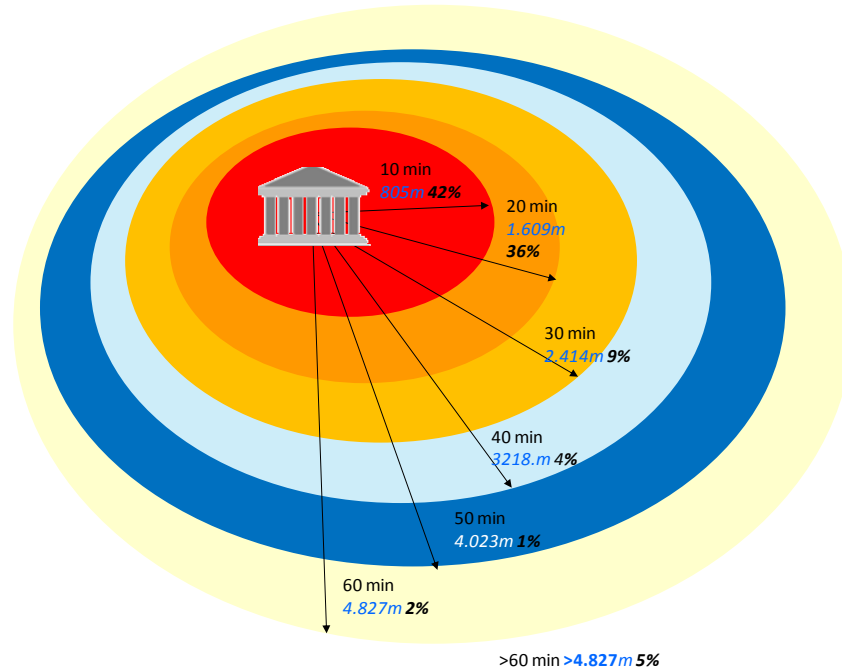
Fuente: Elaboración propia

¹⁶³ Las personas podían argumentar más de una razón y por este motivo la suma de las personas en la figura es mayor que 100.

¹⁶⁴ MEYERS, Fred y SÁNCHEZ Gabriel. Op. cit.

De este modo se construye el gráfico del radio de cobertura de una oficina de la muestra como el que se exhibe en la figura 53.

Figura 53. Radio de cobertura estimado de una oficina de alta transaccionalidad.

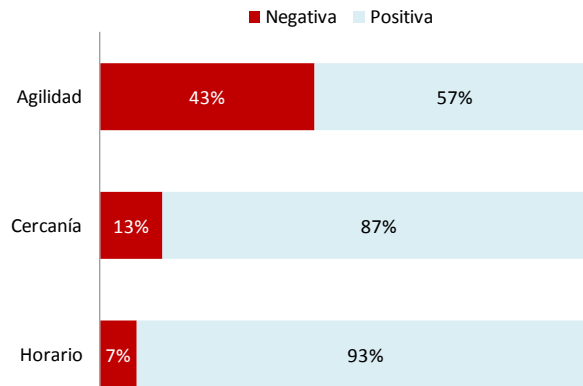


Fuente: Elaboración propia, según los resultados de la tabla anterior. – La distancia ha sido aproximada al entero más cercano y en negrilla se encuentra el porcentaje de público que se alcanza en cada intervalo de tiempo y distancia.

Comparado con el radio de cobertura de un CNB, se encuentra que en las oficinas es mucho más amplio, pues hay un mayor porcentaje de personas que está dispuesto a desplazarse hasta ella. P.ej: mientras que un punto CNB concentra el 92% de su público a menos de 15 minutos (1.2 Km aprox.), una de estas oficinas distribuye este 92% de su público hasta en un radio de 3.2 Km.

5.7.7.9. Satisfacción por atributo (Pregunta 9). Al solicitar a los clientes y usuarios su calificación de 1 a 5 sobre su nivel de satisfacción con respecto a los atributos de agilidad en la atención, horario disponible y cercanía que presentan las oficinas, y establecer las tendencias de estas calificaciones (negativa: calificaciones de 1, 2 y 3; positiva: 4 y 5), se encuentran claras tendencias positivas en cuanto al horario y la cercanía (93% y 87% de calificaciones positivas respectivamente). La agilidad, sin embargo, presenta una mayor tendencia negativa (con 43% de calificaciones negativas), presentando una notable diferencia con los anteriores criterios. Esto confirma la necesidad que experimentan los clientes y usuarios de la entidad de contar con un medio que les permita realizar sus transacciones de una manera más rápida.

Figura 54. Tendencia en la satisfacción de los clientes y usuarios por atributo del CNB



Fuente: Elaboración propia

5.7.7.10. Nivel de conocimiento sobre el canal (Pregunta 10). En general el nivel de conocimiento del público sobre el servicio es muy escaso: tan solo el 9% de los encuestados conoce o ha escuchado algo sobre este modelo bancario. De las 14 opiniones dadas por quienes conocen algo del canal, 5 de ellas (36%) reflejan percepciones positivas, otras 4 (43%) son neutras y 3 (21%) son negativas; estas últimas se refieren a la desconfianza que genera el canal e inconvenientes en el trato del personal y la disponibilidad del servicio (momentos en que no hay línea para operar). En el anexo 26, se encuentran estas opiniones.

5.7.7.11. Establecimientos comerciales más visitados y percibidos por el público como “aptos” para la prestación del servicio (Preguntas 14 y 15). Por último, se presentan los resultados a las preguntas 14 y 15, en donde se realizó una exploración sobre los lugares más visitados por los usuarios/clientes con intención de uso y un sondeo sobre qué tipo de establecimientos se consideran más aptos para prestar el servicio de corresponsales. Entre estos sitios más frecuentados por los clientes/usuarios de estas oficinas se encontraron:

Figura 55. Número de clientes/usuarios con intención de uso que frecuentan los diferentes establecimientos.

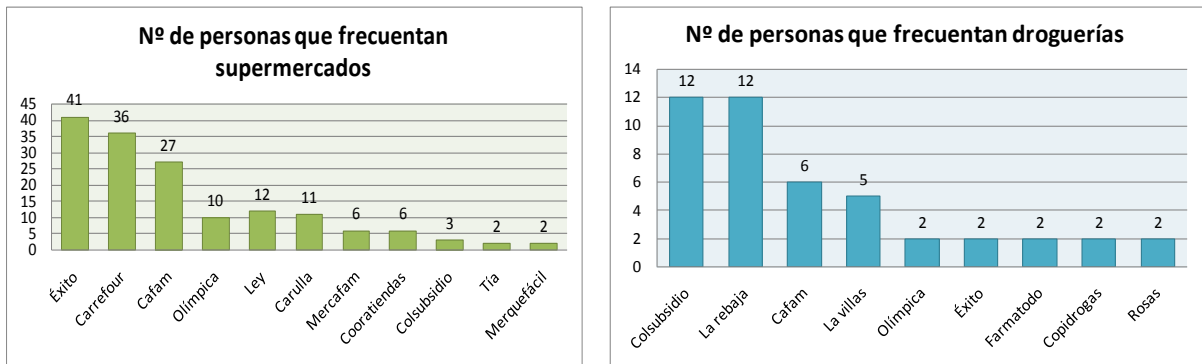
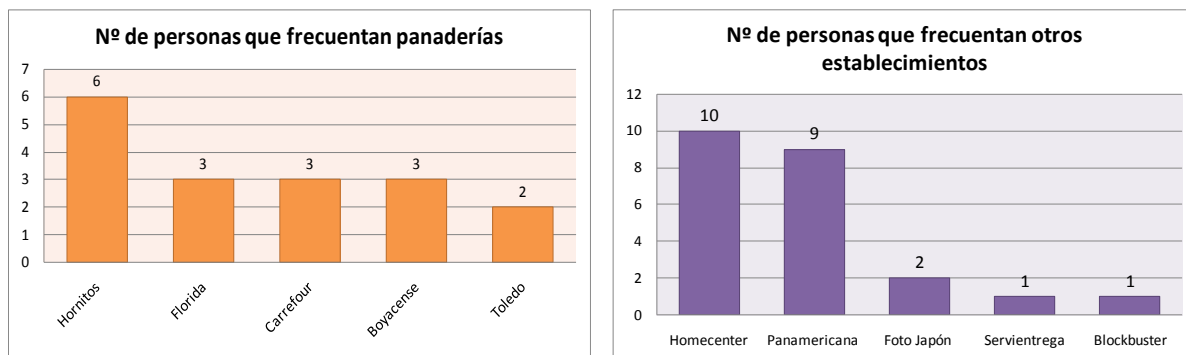


Figura 55. (Continuación).



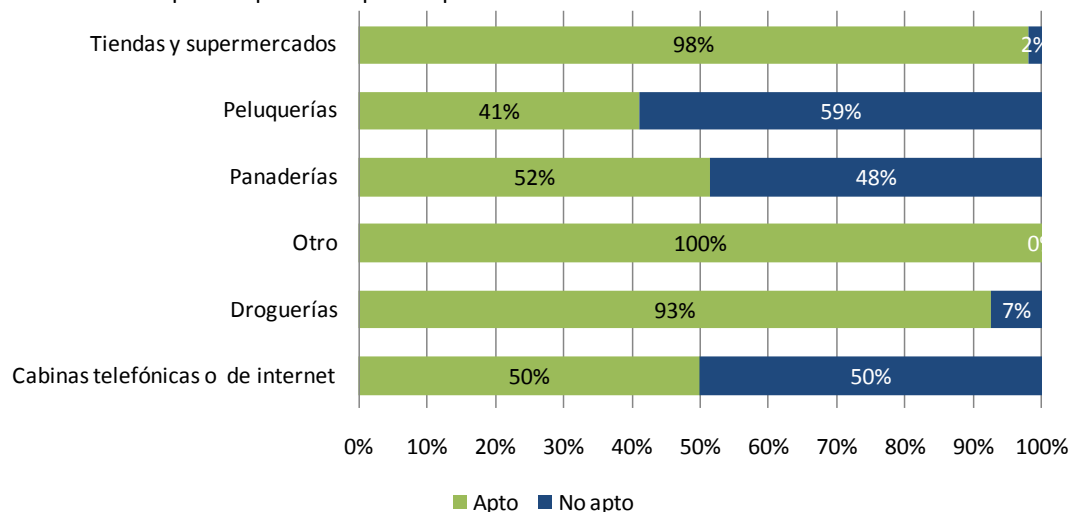
Fuente: Elaboración propia

En la anexo 27 se encuentra la base completa que contiene a todos los establecimientos mencionados por los encuestados, allí se observa que los tipos de establecimientos más frecuentados por la muestra en general son las tiendas y supermercados (54,67%), droguerías (18,69%) y panaderías (11,42%). Dentro del primer tipo, los establecimientos más visitados son los almacenes Éxito (14,19% del total), Carrefour (12,46% del total) y Cafam (9,34% del total); en menor proporción son visitados Olímpica (3,46%), Ley (4,15%) y Carulla (3,81%). Dentro de las droguerías, las más visitadas son Droguerías Colsubsidio (4,15% del total), Drogas La Rebaja (4,15%) y Droguerías Cafam (2,08%).

En la figura 56 se analiza la percepción del público sobre la qué tan aptos consideran a los tipos de establecimientos para prestar servicios financieros; aquí se encuentra que los establecimientos que son considerados por la mayoría de personas como aptos para realizar sus transacciones bancarias son los de la categoría “Otros” (100% de aceptación en sitios como Homecenter y Panamericana); las “tiendas y supermercados” (98% de aceptación) principalmente las cadenas grandes y medianas y las droguerías (93% de aceptación). A pesar de su alta afluencia de público, solo el 52% de los usuarios de las panaderías considera que éstas son lugares aptos para este servicio.

En cuanto a las razones cualitativas que aportaban los encuestados (ver anexo 28) cabe resaltar la notable preferencia por establecimientos de grandes y medianas cadenas que por su tamaño, imagen, tradición y respaldo, generan en el público la confianza necesaria para que se conviertan en usuarios del servicio. Sin embargo varios encuestados aclararon que se abstendrían de realizar sus transacciones en lugares demasiado concurridos y congestionados, por lo que se sugiere que, en caso de instalarse en grandes almacenes de cadena, los terminales se ubiquen en ciertas cajas en donde se dé prioridad a este servicio sobre el pago de otros productos del establecimiento.

Figura 56. Nivel de “aptitud” percibida para la prestación de servicios financieros



Fuente: Elaboración propia

5.7.8. Conclusiones y recomendaciones generales del estudio. Aunque en cada tema se discutieron diferentes aspectos de utilidad para el proyecto, es necesario precisar algunas conclusiones y recomendaciones para el mismo:

5.7.8.1. Perfil de los posibles clientes y usuarios del servicio. Los clientes y usuarios de las oficinas de mayor congestión y transaccionalidad de la entidad en la ciudad que muestran mayor disposición a utilizar el nuevo canal son hombres y mujeres, en su mayoría entre los 21 y los 50 años, de diversas ocupaciones y pertenecientes a los estratos 2 al 5 y que poseen un bajo o nulo nivel de vinculación con la entidad.

Suelen transar altos niveles de efectivo a través del canal de oficinas, principalmente en consignaciones y pagos de productos del Banco, preferiblemente entre semana y en las mañanas y, exceptuando los cajeros automáticos en donde más frecuentemente efectúan los retiros, no son usuarios habituales de los demás canales de la Entidad, pues requieren y valoran la atención personalizada al momento de realizar sus operaciones bancarias.

Les preocupa fundamentalmente la seguridad que pueda ofrecerle el nuevo canal, pero están dispuestos a utilizarlo si la Entidad les diera la información y las garantías necesarias para usarlo; y de ser así, desearían poder realizar también sus pagos de servicios públicos. En general utilizarían el canal para efectuar sus transacciones habituales pero presentan cierta reticencia a solicitar nuevos productos a través de los CNB, prefiriendo para ello a las oficinas tradicionales, por la calidad de la información requerida.

5.7.8.2. Necesidades insatisfechas de los clientes y usuarios en el canal de oficinas. A pesar de contar con la mayor participación dentro de los canales, las oficinas presentan serias inconformidades con respecto a la agilidad en la atención. El cubrimiento y el horario brindan las oficinas de la entidad son percibidos como satisfactorios por los clientes y usuarios de la entidad¹⁶⁵.

5.7.8.3. Intención de uso del canal. Con un 95% de confianza el canal gozaría de un 71% de aceptación¹⁶⁶ dentro del público.

5.7.8.4. Posible ubicación de los puntos. Este estudio sugiere que los CNB sean ubicados en almacenes de cadena o establecimientos grandes y de marcas reconocidas que generen la confianza que demandan los potenciales clientes y usuarios del canal en la ciudad. Como a las personas les preocupa la agilidad aún en estos puntos fuera del Banco, se recomienda que los terminales se encuentren en ciertas cajas “rápidas” en donde se dé prioridad a este servicio sobre el pago de otros productos del establecimiento. (Se sugiere al momento de la decisión revisar la lista de establecimientos más visitados por este grupo de personas, que proporciona una referencia sobre el posicionamiento de las marcas según cada tipo de negocio). En general no se recomiendan las panaderías o peluquerías pues no se asocian con el servicio y no se consideran suficientemente grandes y seguras para ello.

5.7.8.5. Horario. Los clientes y usuarios de las oficinas suelen emplearlas frecuentemente en las mañanas y al medio día. Otro porcentaje importante (el 20%) utiliza el horario extendido (después de las 5:00 p.m.).

5.7.8.6. Publicidad. Teniendo en cuenta que el nivel de conocimiento sobre la existencia del canal es muy bajo y considerando la importancia de generar confianza para el uso de este tipo de canal, se recomienda una estrategia de publicidad agresiva a través de distintos medios y en especial a través del personal de las actuales oficinas del Banco. El mensaje que ha de transmitirse es que se trata de un canal seguro y fácil de usar, totalmente respaldado por el Banco (y por ello es importante la instalación de muebles y avisos con la imagen corporativa de la entidad).

5.7.8.7. Operaciones disponibles. Debido a la participación de las operaciones realizadas por este grupo, se sugiere habilitar especialmente las operaciones de consignaciones, pagos de productos del banco y retiros en efectivo. Los clientes demandan la posibilidad de pagar sus servicios públicos a través de la entidad y la recarga de celulares se presenta como una oportunidad adicional que podría ser usada por un gran número de personas.

¹⁶⁵ Probablemente el público reconoce la mayor oferta de la entidad en términos del nº de oficinas de la red y los horarios adicionales que ofrece, en comparación con las demás entidades financieras.

¹⁶⁶ Teniendo en cuenta el error de la muestra del 7.99%, la aceptación podría estar en un rango entre 63.01% y 78.99%.

6. IMPACTO EN MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA ENTIDAD

Finalmente, como un insumo adicional de información que servirá de base para la elaboración del diseño del canal, se ha realizado un análisis sobre los macroprocesos y procesos de la Entidad que se verían impactados de ser adoptado el canal de CNB. La revisión de los procesos impactados permitirá encontrar elementos importantes que han de ser tenidos en cuenta en el diseño, con el objetivo de hacerlo congruente con la realidad de la organización. La lista completa de procesos se encuentra en el anexo 29, y en la tabla 36 se muestra el resumen de los macroprocesos y procesos definidos como los de mayor impacto¹⁶⁷, junto con el área dentro de la Entidad con quien posiblemente se podrá profundizar cada tema.

Tabla 36. Macroprocesos y procesos de la Entidad impactados con la adopción del canal de CNB.

MACROPROCESOS IMPACTADOS	PROCESOS IMPACTADOS	ÁREA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	PR1, PR2, PR3	Gestión Comercial y Canales
INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO	PR4, PR5, PR6, PR7, PR8, PR9	OyM
COMERCIALIZACIÓN Y APERTURA DE PRODUCTOS Y VINCULACIÓN DE	PR10, PR11, PR12, PR16	Gerencias líneas de consumo, vehículo, Tarjeta de Crédito e Hipotecario y Captación
GESTIÓN DE TRANSACCIONES Y SOLICITUD DE NOVEDADES	PR17, PR18	Operaciones
ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	PR27, PR28, PR29, PR33, PR34, PR36, PR40	Operaciones
SERVICIO AL CLIENTE	PR41, PR43	Servicio y Calidad
MONITOREO Y GESTIÓN DE RIESGO	PR44, PR45, PR46, PR47	Riesgo
SEGURIDAD	PR52, PR53	Seguridad de la Información / Operaciones
GESTIÓN FINANCIERA	PR54, PR55, PR56, PR57, PR58	Financiera
TECNOLOGÍA	PR59, PR60, PR61, PR62, PR63, PR64, PR65, PR66, PR67, PR68	Tecnología
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	PR69, PR70, PR71, PR72, PR74	Auditoría
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	PR75, PR76, PR77, PR78, PR79	Capacitación
APOYO ADMINISTRATIVO	PR80, PR81, PR82, PR83, PR84, PR85	Administrativa

Fuente: Elaboración propia con base en Mapa de procesos de la Entidad

¹⁶⁷ Seleccionados dentro de la lista como aquellos procesos que experimentarían un alto requerimiento de recursos financieros, técnicos o humanos o definiciones estratégicas que serán fundamentales para el desarrollo del canal. Pueden afectar la imagen, los activos y los procesos centrales de la Entidad.

En el anexo 30 se encuentra el formato usado para las entrevistas¹⁶⁸ sostenidas con los responsables de los procesos (cargos de la tabla anterior), en donde les fueron explicadas las generalidades del canal y se discutieron algunos temas específicos que complementaron la propuesta de diseño expuesta a continuación.

¹⁶⁸ Se dio prioridad a temas específicos de los cuales era recomendable ampliar la información encontrada en otras fuentes.

7. PROPUESTA DE DISEÑO DE CANAL DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS PARA LA ENTIDAD

Tras consolidar y analizar la información existente en las diversas fuentes sobre las oportunidades y restricciones legales, las experiencias nacionales e internacionales en el uso del canal, los hábitos de los clientes y usuarios actuales del canal de los competidores y los hábitos y expectativas que tienen los clientes y usuarios actuales de la Entidad y los procesos de ella que se ven impactados con la implementación del nuevo canal, se presenta a continuación la propuesta de diseño del canal de Corresponsales no Bancarios que se sugiere sea implementada por la Entidad en la ciudad de Bogotá.

7.1. ESTRATEGIA GENERAL DEL CANAL

A través de su canal de Corresponsales no Bancarios, la Entidad ofrecerá una mejora en el servicio brindado a sus clientes y usuarios actuales en la ciudad de Bogotá, permitiéndoles realizar sus operaciones financieras en un mayor número de puntos, con un horario más amplio y un servicio más ágil y cercano, de esta forma incrementará su posicionamiento y penetración del mercado. Este canal constituirá principalmente para la Entidad, un medio de apoyo transaccional a sus oficinas de mayor congestión y transaccionalidad, así como una vía adicional para incrementar la actividad comercial recibiendo solicitudes de apertura de productos por parte de nuevos posibles clientes.

7.2. ESTRATEGIA COMERCIAL

7.2.1. Mercado objetivo del canal. El mercado objetivo del canal de Corresponsales no Bancarios de la Entidad estará constituido por:

7.2.1.1. Clientes actuales de la Entidad con bajo nivel de vinculación (2 productos o menos¹⁶⁹) y usuarios que actualmente realizan operaciones a través del canal de oficinas.

7.2.1.2. Personas interesadas en convertirse en clientes de la Entidad (a través de la solicitud de un producto de Banca Personal) y nuevos usuarios interesados en realizar pagos y depósitos a través de este canal.

Ambos grupos de personas, adicionalmente se caracterizarán porque¹⁷⁰:

- Se encuentran principalmente entre los 21 y los 50 años de edad¹⁷¹, se dedican a diversas ocupaciones, residen en la ciudad de Bogotá y pertenecen a los estratos socioeconómicos del 1 al 5¹⁷².

¹⁶⁹ Generalmente cuenta de ahorros y tarjeta de crédito.

¹⁷⁰ Según los estudios de caracterización del mercado expuestos anteriormente.

- Principalmente realizan pagos de servicios públicos y privados, depósitos, pagos de productos del banco y recargas de celulares.
- No son usuarios frecuentes de los demás canales del Banco, pues valoran la atención personalizada al momento de realizar sus operaciones financieras.
- Necesitan fundamentalmente un canal que sea cercano y seguro, además de contar con la información y garantías suficientes para usarlo con comodidad y confianza.

7.2.2. Oferta de operaciones disponibles a través del canal. En el anexo 31, se encuentra el análisis comparativo de la oferta de operaciones de las entidades observadas y la participación que presentan estas operaciones en los hábitos transaccionales de los dos grupos de personas encuestadas. Con estos datos se toma la decisión sobre las operaciones a habilitar a través del canal de CNB.

De este modo, en la tabla 37 se muestran las operaciones que se sugieren sean implementadas a través del canal, junto con sus medios de pago (efectivo o tarjeta débito) y límites máximos en monto para cada tipo de operaciones. (La elección de los montos máximos sugeridos se presenta en el anexo 32).

¹⁷¹ El mayor grupo etario que actualmente usa el canal de la competencia tiene entre 21 y 60 años, pero la mayor aceptación entre los clientes de la entidad se presenta entre los 21 y los 50.

¹⁷² Se incluye el estrato 1 porque es uno de los principales grupos objetivos de la política de Banca de oportunidades (que instauró este canal en el país), y se asume que su atención se intensificará en el futuro cercano con el desarrollo de productos y servicios para ellos a través del canal de CNB. Adicionalmente en este estrato también se realizan pagos de servicios, recargas y otras operaciones que estarán disponibles en el canal. Los demás estratos muestran su participación en los dos estudios realizados; aunque cabe adicionar que se espera que el estrato 5 (al igual que el 6) use en su mayoría otros de los canales virtuales de la Entidad tales como Banca Móvil e Internet.

Tabla 37. Operaciones sugeridas para ser habilitadas a través del canal.

Operación	En efectivo	Con tarjeta débito	Límite en monto por cada tipo de operación en un día para un cliente o usuario*
Consultas			
Consulta de saldo y últimos 5 movimientos de cuentas corriente y de ahorros		✓	N.A.
Consulta de saldo y últimos 5 movimientos en Tarjetas de Crédito.		✓	N.A.
Pagos			
Pago de productos del Banco (propios o de terceros): - Créditos de consumo :Tarjetas de crédito, crediexpress. - Créditos de vehículo - Financiación de vivienda: Crédito hipotecario, leasing habitacional, mejoramiento devivienda.	✓	✓	\$ 3.000.000
Pago de servicios públicos y privados (con Empresas en convenio)	✓	✓	\$ 3.000.000
Recarga de celulares	✓	✓	\$ 50.000
Transferencias			
Transferencias entre cuentas corrientes y de ahorros del Banco.		✓	\$ 15.000.000
Avances de tarjeta de crédito		✓	\$ 5.000.000
Retiros			
Retiros en efectivo de cuentas corrientes y de ahorros		✓	\$ 3.000.000
Depósitos			
Depósitos a cuentas corrientes y de ahorros	✓		\$ 3.000.000
Otros servicios			
Atención a solicitudes de apertura de cuentas y productos de crédito	N.A.	N.A.	N.A.

Número máximo de operaciones por un cliente/usuario en un día en toda la red de CNB.	5
Monto máximo de todas las transacciones de un cliente/ usuario en un díaen toda la red de CNB.	\$ 15.000.000

Nota: *Los límites de la columna de la derecha contemplan el monto total que un cliente o usuario puede transar por cada tipo de transacción en toda la red de CNB en un día. Los límites planteados NO son excluyentes entre sí (todos deben cumplirse). No se recibirán transacciones en cheque.

Fuente: Elaboración propia

Se escoge 5 como el número máximo de operaciones que un cliente o usuario puede hacer en un día, dado que es el máximo que se encuentra en el mercado y permite que clientes que realizan un gran número de operaciones encuentren comodidad en su utilización. Como los límites planteados no son excluyentes entre sí, los datáfonos deben parametrizarse de modo que todas las

restricciones se activen a la vez. A continuación hay algunos ejemplos del uso de los límites: a. Si un cliente realiza un retiro por \$3.000.000, ya no podrá realizar ningún otro retiro ese mismo día en ningún otro CNB, b. Un usuario podría hacer máximo hasta 5 recargas de celulares si estas no superan \$50.000, c. En el día podría hacerse 1 transferencia electrónica hasta por \$15.000.000 o hasta 5 sin que su suma total sobrepase este valor, d. Si un Cliente ha realizado un pago de servicios por \$3.000.000, y desea hacer una transferencia, el valor de esta será máximo de \$12.000.000.

La operación denominada “Atención a solicitudes de apertura de cuentas y productos de crédito” se limitará al diligenciamiento de un formato con los datos de contacto del potencial cliente y el producto de su interés, operación que en adelante se conocerá como “Diligenciamiento del Formato de cliente referido a través de CNB” (Ver anexo 33) que luego será entregado en la oficina asignada para que allí se continúe con el proceso de vinculación del cliente.

7.2.3. Selección de tipo de aliado estratégico. Se considera como aliados estratégicos de la Entidad a aquellos establecimientos que se convertirán en corresponsales suyos ante el público; esto debido a que los contratos y pactos entre ellos estarán fundamentados en el mutuo beneficio como fruto del negocio. De este modo se presenta a continuación una matriz de selección del tipo de aliado a partir de la calificación de ciertos criterios ponderados en una escala del 1 al 5 (donde 5 es la mejor calificación en cada caso):

Tabla 38. Matriz de selección para el tipo de aliado estratégico.

Criterios de calificación	Ponderación	Establecimientos de cadena		Establecimientos individuales	
		Calificación	Total	Calificación	Total
Seguridad en el manejo del efectivo	20%	5	1	2	0,4
Confianza (aceptación) que genera en el público.	25%	4	1	2	0,5
Agilidad en el servicio	15%	3	0,45	4	0,6
Capacidad de recibir un gran flujo de usuarios	10%	5	0,5	2	0,2
Cercanía y conocimiento de los clientes	15%	2	0,3	4	0,6
Facilidad de negociación del contrato	5%	3	0,15	5	0,25
Control de la capacitación impartida	10%	3	0,3	3	0,3
TOTAL	100%	25	4	22	3

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, considerando la información obtenida en las fuentes exploradas, pero teniendo en cuenta que la toma de esta decisión, y sus respectivas negociaciones, están más allá del alcance del presente trabajo, la propuesta se limita a sugerir que el canal en Bogotá opere en alianza con una

cadena de supermercados, droguerías u otros almacenes de cadena de marcas reconocidas¹⁷³, pues son los tipos de establecimiento que generan mayor aceptabilidad en el público para este tipo de servicio (se recomienda revisar los nombres de los establecimientos más visitados en los sectores de interés, en el Estudio a clientes y usuarios de oficinas de alta transaccionalidad).

Como recomendación en los anteriores establecimientos, el datáfono debe operar en una o máximo dos cajas del mismo, en donde se le dé prioridad a este servicio sobre los demás del establecimiento; por ejemplo, para el caso de las cadenas de supermercados se sugiere ubicar el datáfono en la caja de la droguería, la cual usualmente permanece menos congestionada que las demás. Esta medida genera dos beneficios para el canal: permite brindarle al usuario un servicio más ágil e implica concentrar la capacitación en un menor número de personas, permitiendo una mayor especialización del personal que opera el servicio, un mayor control de la Entidad sobre los resultados de la capacitación impartida y una disminución en costos de capacitación.

En caso que las negociaciones con las cadenas no tengan los frutos deseados, o si bien la Entidad decide hacer presencia en ciertas zonas a través de ellos, el canal de CNB puede incluir un número limitado de establecimientos individuales que cumplan con el perfil establecido.

7.2.4. Perfil de selección del CNB. El establecimiento comercial que desee convertirse en Corresponsal no Bancario de la Entidad debe cumplir con el siguiente perfil:

- Ser persona natural o jurídica, que atienda público a través de instalaciones propias o de terceros, siempre y cuando su régimen legal u objeto social lo permita.
- Estar inscrito en Cámara de Comercio, con mínimo 2 años de constitución.
- Declarar renta.
- Realizar mínimo 5000¹⁷⁴ transacciones al mes (demostradas).
- Tener unas instalaciones de más de 100 m² en área¹⁷⁵.
- Estar ubicado en una zona de fácil acceso o sector comercial, de alto flujo peatonal y de bajo riesgo percibido.
- Contar con un aviso visible.
- Ser poseedor de una marca y reputación conocidas en su sector geográfico.
- Demostrar su idoneidad y confiabilidad a partir de antecedentes penales, administrativos y disciplinarios de la persona natural o del representante legal y el revisor fiscal cuando se trate de persona jurídica.
- Demostrar buena historia crediticia.
- No estar incurso en los literales a y b del inciso 3 del numeral 5 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero¹⁷⁶

¹⁷³ Como Homecenter y Panamericana.

¹⁷⁴ Fuente: Área de Canales de la Entidad.

¹⁷⁵ *Ibíd.*

- Prestar servicio en fines de semana y días festivos.

Para la vinculación se exigirán los siguientes documentos¹⁷⁷:

- Formato de solicitud de afiliación como Corresponsal no Bancario¹⁷⁸
- Certificado de existencia y representación legal no mayor a 30 días - Original.
- Declaración de renta de los dos últimos años.
- Fotocopia de la cédula del Representante Legal /Propietario.
- Fotocopia del Rut.
- Lista de Composición Accionaría para S.A.
- Declaración de Origen de Fondos.
- Comprobante de transacciones de los dos últimos años.
- Estados financieros (Balance General y PyG de los últimos 2 años)

Nota: Las políticas de la Entidad excluyen la posibilidad de contratar a establecimientos de las siguientes actividades: Casas de cambio, Sindicatos, Compraventas, Prenderías, Comercios de Esmeraldas y Campañas políticas.

7.2.5. Proceso de selección y vinculación del CNB. Para seleccionar y vincular a un establecimiento comercial como CNB, se realizará el siguiente proceso:

1. Recibir solicitud de afiliación como CNB.
2. Visitar al establecimiento comercial, verificando su perfil y detallando especialmente:
 - a. Área, imagen y potencial de atención (cantidad de personal en servicio).
 - b. Localización con énfasis en acceso y riesgo de la zona.
 - c. El segmento del mercado atendido.
3. Solicitar documentos (Ver perfil) y verificar información.
4. Confirmar antecedentes penales, administrativos y disciplinarios, así como historial crediticio (Datacrédito, CIFIN).
5. Enviar contrato y pactar condiciones del negocio.
6. Firmar contrato.
7. Solicitar instalación de equipos, muebles y avisos.
8. Inscribir en plan de capacitación y recibir resultados de pruebas (Ver plan de capacitación).
9. Entregar claves de usuarios y habilitar equipos.

¹⁷⁶ No haber cometido delitos contra el patrimonio económico, lavado de activos, enriquecimiento ilícito, entre otras conductas delictivas.

¹⁷⁷ Información suministrada por la Coordinación de Comercios de la Entidad.

¹⁷⁸ Que tendrá los campos básicos que se encuentran en el Formato "Nos interesa conocerlo, cuéntenos más de usted" que actualmente maneja la Entidad para afiliación de comercios.

7.2.6. Esquema de acompañamiento de oficinas propias de la Entidad al CNB. Producto de la observación de las buenas prácticas de las entidades analizadas, se propone que cada uno de los CNB sea asignado a una oficina de la Red de la Entidad, con el objetivo de proporcionar un acompañamiento permanente a la labor de los CNB y establecer un canal de comunicación de primera mano entre estos y el Banco. En manos del Director de cada oficina (y del equipo que él destine para ello) estará la responsabilidad de apoyar el cumplimiento de las metas de transaccionalidad asignadas a cada CNB (según el cumplimiento de las cifras proyectadas en el capítulo de Evaluación Financiera), supervisar que los operadores del servicio conozcan plenamente el funcionamiento, ofrezcan un buen servicio a los clientes y mantengan la buena imagen del Banco; además que colaborarán en la difusión del servicio dentro del público que frecuenta la oficina y serán los encargados de hacer llegar las sugerencias de los CNB a la Dirección General del Banco

Este acompañamiento también beneficiará a dicha oficina por cuanto la migración de usuarios al canal de CNB le permitirá descongestionar sus instalaciones, incrementando sus niveles de servicio y permitiendo a su personal dedicarse más activamente a la intensificación de la actividad comercial por encima de la labor transaccional. Cabe aclararse que las operaciones registradas por el CNB asignado, serán tenidas en cuenta para la medición de metas de la oficina y que los productos que sean solicitados a través del CNB serán abiertos en esta oficina, por cuanto el buen desempeño del CNB representará, en todo momento, un buen desempeño para la oficina.

7.2.7. Incentivos por desempeño al CNB y a la oficina asignada. Para incentivar la difusión del servicio por parte del establecimiento y de la oficina asignada se ha diseñado un sistema de pago por rangos en número de operaciones realizadas, de modo que a mayor número de operaciones se incrementará el pago por cada una. En la tabla 57 (en el capítulo de Evaluación Financiera) se presentan los valores sugeridos de las comisiones que habrán de pagarse a los CNB por cada operación que realicen (incluyendo la operación de “Diligenciamiento del Formato de cliente referido a través de CNB”) y una comisión adicional por cada cliente referido que efectivamente abra un producto con el Banco (tras el posterior proceso de vinculación a través de la oficina asignada).

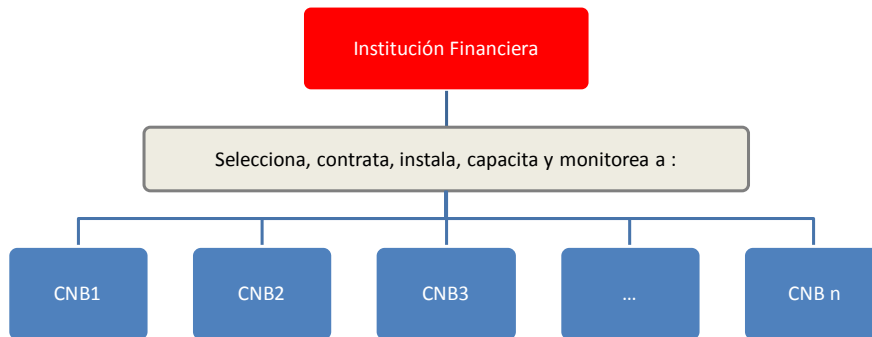
Así mismo en la tabla 58 se encuentran los valores que se le pagarán a las oficinas asignadas por el número de operaciones que realicen sus CNB, esto se propone con el fin de lograr un involucramiento aún mayor de ésta en el desempeño del nuevo canal.

7.3. DISEÑO OPERACIONAL

7.3.1. Definición del modelo de administración del canal. En los casos revisados en los capítulos anteriores sobre otras entidades, se encontraron principalmente dos modelos de administración de la red de corresponsales: Uno de administración directa y otro a través de un tercero intermediario.

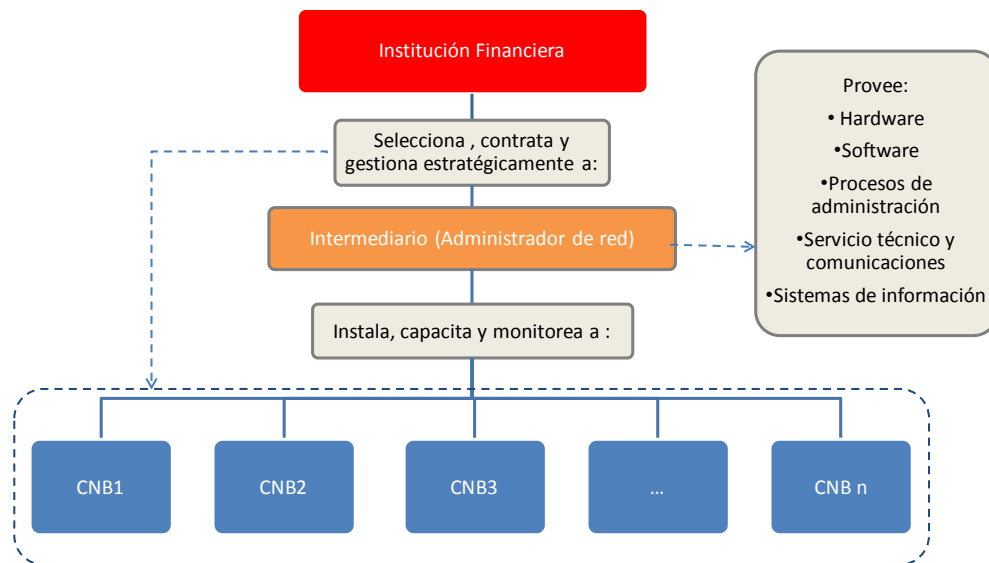
Las figuras 57 y 58 representan ambos modelos y la tabla 39 describe las ventajas y desventajas de cada uno.

Figura 57. Modelo de administración directa de la red de CNB



Fuente: Elaboración propia

Figura 58. Modelo de administración de la red de CNB a través de un intermediario



Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Ventajas y desventajas de los modelos de administración del canal

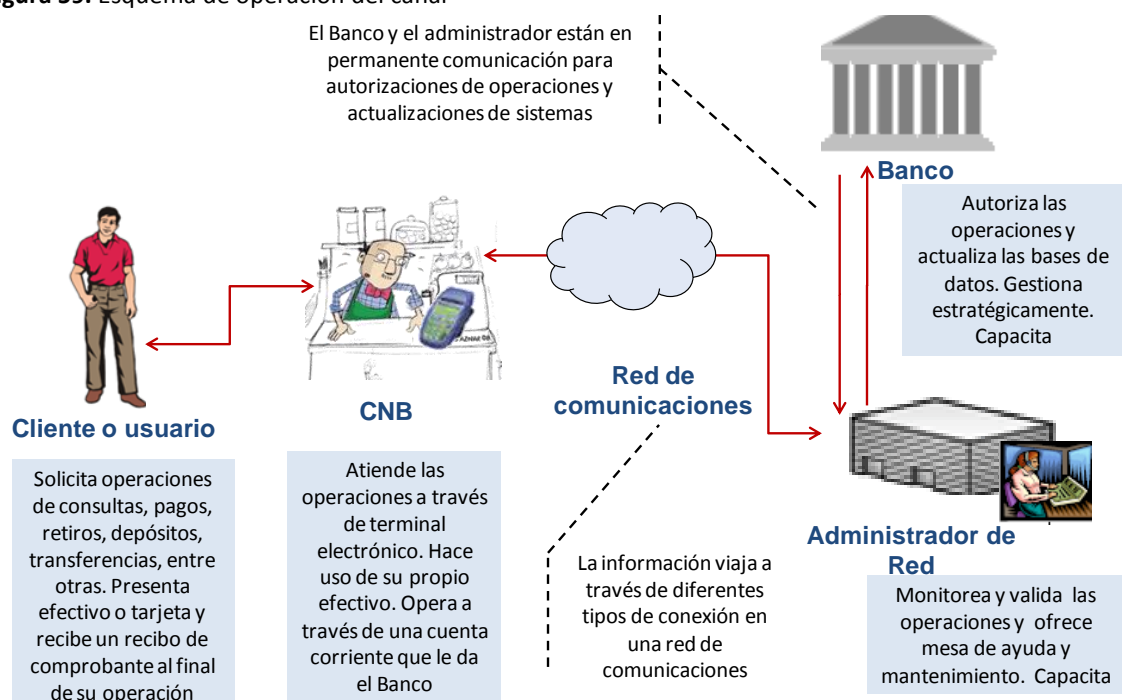
	Modelo de administración directa	Modelo de administración con intermediario
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> •Posible mayor conocimiento del CNB y del cliente. •No requiere contrataciones adicionales. •Permite mayor control en las etapas de implementación del canal •Mayor control de los sistemas de información y la seguridad de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor experiencia en gestión del canal en función del monitoreo operativo. •Menor disponibilidad de recurso humano para apoyo operativo y mayor para seguimiento estratégico. •Mayor velocidad de respuesta ante inconvenientes técnicos presentados por cualquier CNB. •Funcionamiento de un servidor que opera en horario continuo (7 x 24). •Constante generación de informes gerenciales con la operación resumida. •Monitoreo y contacto permiten mejor análisis de riesgos operativos y formulación de acciones preventivas.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> •Implica desarrollo de sistemas y aplicativos de conciliación, bloqueo, central de atención y mantenimiento entre otros. •Mayor inversión en selección, capacitación y contratación del personal encargado de monitorear minuciosamente la operación del canal y de técnicos que instalen y reparen los equipos, los muebles y los avisos . •La atención centrada en la operación puede retardar la capacidad de expansión y crecimiento del canal. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mayor inversión en contrataciones adicionales y en comisiones fijas y variables. •Menor control de la red y de la información captada y almacenada.

Fuente: Elaboración propia

La comparación permite decidir que el modelo más apropiado para la entidad es el de ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE INTERMEDIARIO, principalmente porque permite que una compañía con la experiencia, la infraestructura, los procesos y el recurso humano necesario para realizar las labores operativas se dedique a ello, mientras que el Banco sigue fijando su atención en el desempeño general, el análisis de las tendencias y el crecimiento estratégico del canal.

7.3.2. Descripción general de la operación. En la figura 59 se muestra un esquema general de la operación del canal, allí se observa la participación de los agentes que interactúan en el proceso: el cliente se acerca al establecimiento y solicita realizar una operación, el cajero encargado del servicio realiza la operación a través de un terminal electrónico (datáfono y lector de código de barras) conectado en red con el administrador (de red) y con el sistema central del Banco, quienes validan (comparan con los límites) y autorizan la operación; por último el terminal emite un comprobante sobre la ejecución de la operación que es entregado al cliente.

Figura 59. Esquema de operación del canal



Fuente: Elaboración propia.

7.3.3. Esquema de roles en la operación. El anterior esquema se complementa con los roles de las personas involucradas en la operación del canal (sus diferentes funciones se ampliarán en las explicaciones de cada proceso):

Tabla 40. Esquema de roles en la operación del canal.

Cliente o usuario	Persona que solicitará la operación empleando un medio transaccional (efectivo, tarjeta), entregará o recibirá efectivo y comprobante de su operación.
<i>En el CNB:</i>	
Operador:	Cajero del establecimiento que tendrá a su cargo el manejo del datafono ejecutando las operaciones solicitadas por los clientes o usuarios.
Supervisor:	Trabajador del establecimiento que realizará diariamente reportes parciales en el datafono a cada cambio de turno de los operadores y cada vez que lo requiera, para efectos de verificar cupos de recaudo disponibles ¹⁷⁹ . También realizará los cierres al final del día y supervisa los cuadros de efectivo ¹⁸⁰ .
<i>En el Administrador de Red</i>	
Equipo humano	Grupo de técnicos, analistas y profesionales que validará y monitoreará en detalle las operaciones. Realiza funciones de capacitación y de soporte técnico en tecnología y operaciones a los CNB o al Banco.
<i>En el Banco</i>	
Unidad de operaciones del	Profesional (o grupo de profesionales) que realizará seguimiento general a las operaciones del canal, recibirá informes de gestión y brindará soporte operativo sobre el canal a CNB, clientes o usuarios (si

¹⁷⁹ Estos reportes se solicitan al datáfono en un menú de operaciones administrativas.

¹⁸⁰ En caso de haber solo un trabajador en el establecimiento, el “supervisor” podrá ser el mismo “operador”.

canal CNB:	es necesario) y al personal del banco. (Inicialmente se recomienda 1 profesional, este cargo debe ser creado).
Unidad comercial del canal CNB:	Profesional (o grupo de profesionales) que evaluará la gestión comercial y transaccional de los CNB, definirá localizaciones y coordinará procesos de aperturas y cierres. (Inicialmente se recomienda 1 profesional, este cargo debe ser creado).

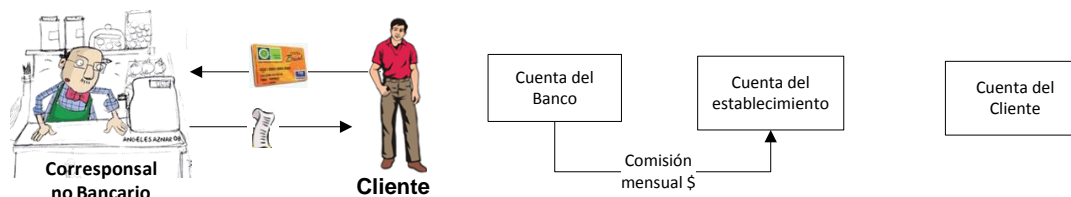
Fuente: Elaboración propia

7.3.4. Producto a través del cual operará el CNB. La Entidad otorgará una cuenta corriente con sobregiro a cada CNB, a través de la cual se efectuarán los movimientos de dinero entre El Banco, el cliente o usuario, y los terceros involucrados (el flujo de de dinero se explica más adelante). El sobregiro de esta cuenta será de \$17.250.000 y constituirá el cupo máximo de recaudo del CNB, quien operará siempre con el efectivo que tenga en su caja. Diariamente el establecimiento realizará una consignación al Banco por el valor del dinero recibido ese día y de este modo liberará su cupo de sobregiro para operar el día siguiente (Este punto será ampliado adelante en manejo del efectivo).

7.3.5. Descripción de procedimientos por operación. Cada una de las operaciones sugeridas supone un procedimiento diferente; por esta razón serán explicadas desde dos perspectivas complementarias: el flujo de recursos y de dinero entre cuentas y el flujo de actividades del proceso, que se exponen a continuación.

7.3.5.1. Diagramas de flujo de recursos y dinero entre cuentas por operación. Con objeto de ilustrar los diagramas se explicarán dos de ellos (los demás tienen una interpretación similar): En la figura 60 se muestra el flujo de recursos en una consulta de saldo: El cliente hace uso de su tarjeta débito para realizar la operación, a lo que le es entregado un COMPROBANTE de la misma (que se emite en TODA operación, aún si es rechazada). Entre las cuentas solo existe el movimiento de la comisión mensual que el Banco deposita al CNB en pago por el total de operaciones que realizó durante ese mes.

Figura 60. Consulta de saldo o movimientos de cuentas de ahorro, corriente y tarjetas de crédito: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



Fuente: Elaboración propia partir de modelo DIEBOLD.¹⁸¹

¹⁸¹ Elaborado a partir de modelos de. DIEBOLD. Una nueva oportunidad. Corresponsales no bancarios. [Diapositivas] 2007 , e imágenes de: <<http://medicablogs.diariomedico.com/inquietudesap/files/2009/03/tendero.jpg> >

La figura 61 presenta un pago de productos del Banco en efectivo, en donde el cliente da el dinero y la factura al CNB, quien (ya contando con el dinero en su caja) transfiere dinero electrónicamente (a través del datáfono) de su propia cuenta a la del Banco, abonando al producto que esté pagando el cliente, y le entrega a él su comprobante de operación.

Figura 61. Pago de producto en efectivo¹⁸²: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

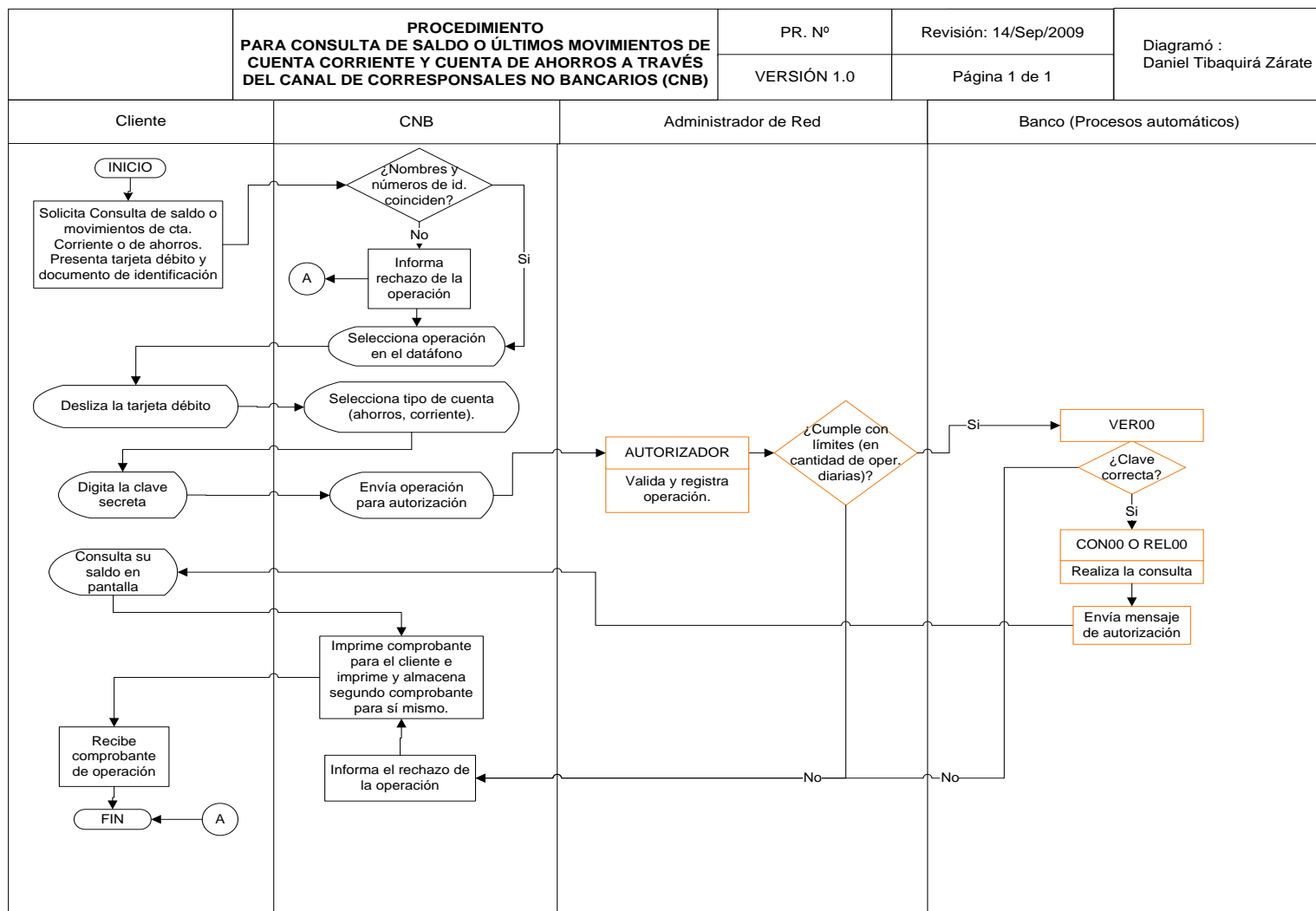
Los diagramas de flujo de recursos y dinero entre cuentas para las demás operaciones se muestran en el anexo 34.

Cabe resaltar que en las operaciones que implican el uso de la tarjeta débito o de crédito (Retiros, transferencias, avances, consultas y pago de productos y servicios con tarjeta) se sugiere solicitar la cédula para efectos de verificación de la identidad en ambos documentos.

7.3.5.2. Diagramas de flujo de procedimientos por operación. La figura 62 muestra el diagrama del flujo de procedimiento propuesto para la operación *Consulta de saldo o de últimos movimientos de cuentas de ahorro y corriente* a través de este canal. Las columnas muestran la responsabilidad de las actividades y los diferentes símbolos corresponden a distintos tipos de actividad (Ver figura 7 en marco teórico). Los símbolos en naranja representan procesos automáticos realizados por los aplicativos de la Entidad, el Administrador de Red (o las Franquicias, en caso de operaciones con tarjeta de crédito). En el anexo 35 se presentan los diagramas de procedimientos para las demás operaciones, que servirán como insumo para la capacitación que se brinde a los CNB sobre el uso de equipos y la prestación del servicio.

¹⁸² El pago de productos del banco, servicios públicos y privados requerirá de la factura con código de barras. Si la lectura de este código presenta fallas, la factura será devuelta al cliente o usuario. Para el pago de productos del Banco se recibirán aquellos calificados como cartera productiva (Scoring A,B: de 0 a 60 días de vencimiento).

Figura 62. Diagrama de flujo de procedimiento de la operación: Consulta de saldo o de últimos movimientos de cuentas de ahorro y corriente.



Fuente: Elaboración propia

7.3.6. Descripción de otros procesos operativos del canal de CNB. Además de los procedimientos de las operaciones disponibles, deben conocerse otros procesos de soporte del canal que serán descritos a continuación:

7.3.6.1. Monitoreo. El proceso de Monitoreo en los CNB será realizado por:

a. El administrador de red quien registrará y validará automáticamente una a una las operaciones en términos de límites fijados para ellas (número y montos) y la veracidad de las claves del datáfono y del usuario que opera el servicio¹⁸³. También generará las alarmas ante operaciones sospechosas (por ejemplo: una persona que realice muchas operaciones todos los días o por montos muy grandes).

b. La unidad de operaciones del canal CNB (que se incorporará al área de operaciones del Banco), que contará con una terminal de monitoreo (pantalla instalada por el administrador), y que almacenará la información de todas las operaciones y los informes de atenciones a solicitudes de servicio técnico (del administrador de red) y reclamaciones (del call center).

Es importante aclarar que los detalles del tema de monitoreo estarán regidos por el Acuerdo de Niveles de Servicio –ANS- pactado entre el Banco y el administrador de red.

7.3.6.2. Conciliación. Diariamente el administrador de red enviará al Banco el informe con las transacciones realizadas en cada uno de los CNB. La unidad de operaciones, recibirá esta información y realizará la conciliación con las operaciones contenidas en el informe diario que se genera en la Entidad y emitirá un reporte de inconsistencias con los respectivos ajustes a realizar.

7.3.6.3. Cuadre y Cierre. A la hora de cierre del CNB, el supervisor del establecimiento debe seleccionar la opción del menú principal del datáfono y digitar la clave del equipo. El administrador de red procesa la información del día e imprime y almacena el recibo de cierre del terminal. En la pantalla de monitoreo de la unidad de operaciones aparece el resumen de transacciones cada día (cantidad y valor)¹⁸⁴, información que es almacenada en el Banco.

7.3.6.4. Compensación. El proceso de compensación de la Entidad hacia sus CNB será realizado de forma mensual y será administrado por el administrador de red (el generará el reporte del número de operaciones de cada uno y el respectivo valor a pagar).

7.3.6.5. Informes. El administrador de red deberá entregar:

- Diariamente, antes de las 7:00 a.m., el Informe de transacciones efectuadas el día anterior.

¹⁸³ La clave del datáfono se digita una vez en el día y la del usuario a cada cambio de turno del operador.

¹⁸⁴ Complementado con: LA ENTIDAD. Requerimiento funcional versión 1 (preliminar) Proyecto CNB. 2008.

- Diariamente, antes de las 7:00 a.m., un backup de la información del día anterior.
- Mensualmente un Informe Gerencial sobre la operación de todos los puntos y sobre la atención a las solicitudes de servicio técnico (atendidas por teléfono y de modo presencial) incluyendo tiempos de respuesta y solución.
 - Mensualmente, un informe con el valor a pagar al CNB por concepto de compensación.
- Cuando se le solicite un Informe de actualización de los usuarios de los equipos.
- Cuando se le solicite un Informe de actualización de los convenios empresariales.

Según la normatividad colombiana, la Entidad deberá reportar mensualmente a la Superintendencia Financiera el detalle de todas las operaciones realizadas a través de sus CNB usando el Formato 398 “Corresponsales y Banca de las oportunidades”. (Ver matriz de normatividad) este informe será elaborado por la unidad de operaciones canal CNB.

7.3.6.6. Manejo del efectivo. El efectivo será almacenado en la misma caja del establecimiento y será sujeto al procedimiento diario de cuadre de caja propio del mismo. Una vez contabilizado, este dinero se reunirá con la de los demás establecimientos de la cadena y viajará con la transportadora de valores que ella tenga contratada, para ser consignado en el centro de efectivo de la Entidad. En este momento el GUU00 (Sistema de Administración de Efectivo) realizará el abono a las diferentes cuentas, cubriendo el cupo de sobregiro y liberando el cupo de recaudo del establecimiento. (Es importante aclarar que al hacer esta operación de manera diaria, el Banco no incurre en un costo de oportunidad, pues puede disponer del dinero en un tiempo similar al necesario para disponer del dinero que se recauda en el canal de oficinas).

7.3.6.7. Instalación y desinstalación. La instalación de muebles, equipos y avisos (así como las adecuaciones eléctricas que se originen por ello) se hará de manera simultánea por una cuadrilla de técnicos enviados por el administrador de red a cada uno de los CNB. La desinstalación de los mismos solo podrá realizarse por personal acreditado del administrador de red o de la Entidad (previa comunicación con el CNB).

7.3.7. Otras especificaciones.

7.3.7.1. Horario de atención del canal. En canal de CNB de la Entidad operará en el mismo horario de atención de los establecimientos comerciales en donde sean instalados los terminales, incluyendo horarios de la tarde, noche (hasta la hora del cierre), fines de semana y festivos (si el establecimiento presta servicio en estos días).

7.3.7.2. Control de la gestión comercial. La unidad comercial del canal CNB (una unidad especial en el área comercial del Banco) recibirá semanalmente los informes del área operativa y evaluará la viabilidad de nuevos puntos, operaciones o modificaciones en las definiciones estratégicas del canal.

7.3.7.3. Creación de perfiles y claves para el establecimiento. El administrador de red le asignará un perfil diferente a cada uno de los trabajadores del establecimiento involucrados en la prestación del servicio (según Esquema de roles en la operación), con el fin de rastrear la responsabilidad en las operaciones realizadas y medir la gestión individual. De esta forma se tendrán dos tipos de perfiles de usuario del datáfono: a. Perfil de usuario operador: Cada cajero (de la caja en donde se instale el terminal) tendrá su propia clave de usuario operador. b. Perfil de usuario supervisor: El establecimiento definirá quien de sus trabajadores recibirá una clave de usuario supervisor.

Cada usuario deberá ingresar su clave al inicio de su turno y la clave del datafono se registrará una sola vez al inicio de la jornada laboral.

7.3.7.4. Reversión de las operaciones. Debe pactarse con el administrador de Red la posibilidad de reversar las operaciones en el datáfono (en caso que se haya cometido un error de digitación) y las condiciones en que esto se hará posible.

7.3.7.5. Contrataciones de personal. Además del personal actual de la Entidad de las áreas cuyos procesos están involucrados en el diseño, la instalación o el funcionamiento del canal (las áreas en donde se estableció un impacto), deben ser contratados inicialmente¹⁸⁵ dos profesionales: uno para el área operativa y el otro para el área comercial, cuyas funciones ya fueron expuestas.

7.3.7.6. Gestión documental. Los formatos de cliente referido a través de CNB deberán ser almacenados bajo custodia por el establecimiento comercial en una tula entregada por la Entidad y éste se encargará de transportarlos hasta la oficina asignada en un periodo no mayor a una semana tras haberlos recibido por parte del cliente. (En caso de no poder pactar este transporte con el establecimiento, se enviará a un mensajero de la Entidad para recoger los documentos y llevarlos a la oficina asignada).

7.3.7.7. Inclusión de las operaciones en los extractos. Existen dos tipos de mensajería para operaciones realizadas en este canal que deben aparecer en los extractos¹⁸⁶: a. Uno que especifica el tipo de operación, el tipo de canal y el nombre del establecimiento. Ej. Mensaje Tipo 1: “Retiro CNB Cadena xxxx.” b. El otro se refiere al cobro de las operaciones, en el cual será especificado “cobro Utilización” junto al tipo de operación, el nombre del canal y el nombre del establecimiento. Ej: Mensaje Tipo 2: “Cobro utilización Retiro CNB Cadena xxxxx”.

7.3.7.8. Contrato. El contrato que debe ser firmado con los CNB será elaborado por el área jurídica de la Entidad; para esto se sugiere revisar la sección “CONTRATOS CON LOS CNB” en la Matriz de normatividad del presente trabajo (ver segunda página del anexo 8) en donde se presenta el contenido mínimo del mismo. Entre otras cosas, este debe contener la responsabilidad por el uso de

¹⁸⁵ Se proponen dos al inicio, aunque se sugiere la contratación de otros en el transcurso del proyecto.

¹⁸⁶ Complementado con: LA ENTIDAD. Requerimiento funcional versión 1 (preliminar) Proyecto CNB. 2008

los equipos por parte del establecimiento, el cubrimiento de la póliza de seguros, la exoneración al CNB de ofrecer servicio al público cuando no posea efectivo en su caja, así como la prohibición al CNB de ceder el contrato, prestar servicios financieros por cuenta propia o cobrar tarifas adicionales a las establecidas por la Entidad.

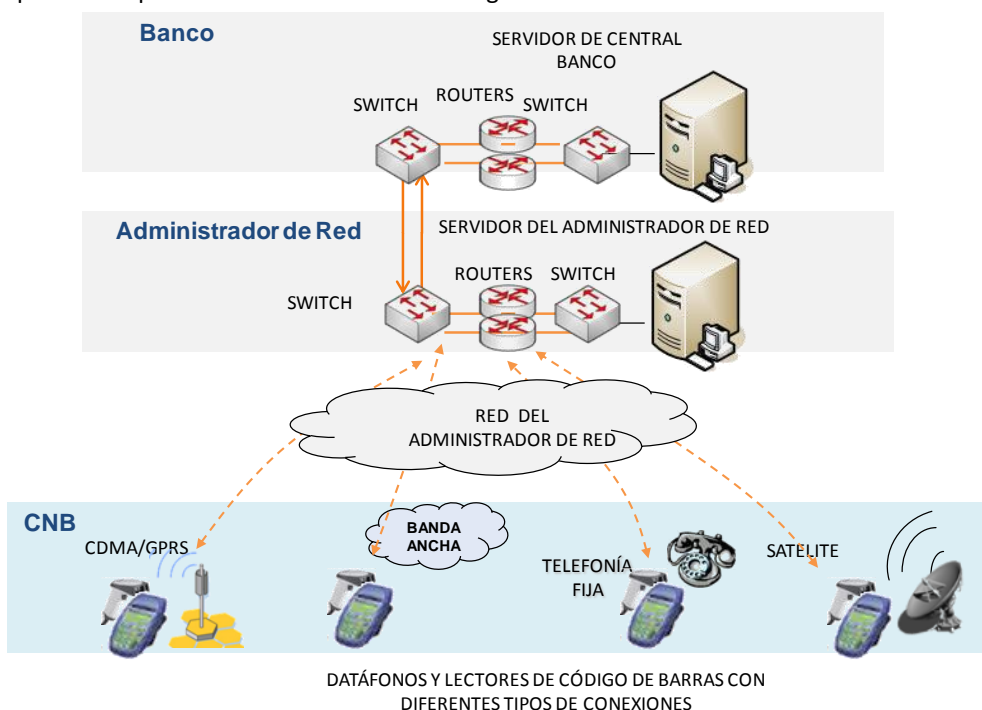
7.3.7.9. Creación de nuevos conceptos contables. La Entidad deberá crear nuevos conceptos contables para el registro de pagos al administrador de red, pagos al CNB y cobros al cliente por el servicio.

7.4. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

El canal de CNB de la Entidad estará soportado por una infraestructura tecnológica que hará posible la realización de las operaciones y los demás procesos descritos anteriormente; esta infraestructura básicamente está constituida a nivel de hardware, software, redes de comunicación y sistemas de información. A continuación se describen estos requerimientos tecnológicos y se realiza una revisión de las propuestas de tres proveedores, concluyendo con la sugerencia de elección de uno de ellos.

7.4.1. Requerimientos de tecnología. La figura 63, muestra de nuevo el esquema general de la operación del canal, pero esta vez con los elementos tecnológicos que son requeridos en cada punto de la cadena para su adecuado funcionamiento.

Figura 63. Esquema de operación con elementos tecnológicos



Fuente: Elaboración propia con base en presentaciones de proveedores e imágenes de ADRFORMACIÓN.COM

A continuación se describen los elementos del esquema tecnológico y sus especificaciones (todos estos elementos deben ser comprados o alquilados por la Entidad al administrador de Red):

Tabla 41. Requerimientos de tecnología del canal.

Elemento	Descripción	Especificaciones
HARDWARE Y SOFTWARE	Datáfonos	<p>Son los dispositivos que serán instalados en cada CNB y a través de los cuales se realizarán todas las operaciones disponibles para el público.</p> <p>Procesador: 16 bits Memoria: 2MB RAM con batería + 8MB FLASH Pantalla: Gráfica 128 x 64 pixeles. Alto contraste y visibilidad Teclado: En caucho de silicona. Lector de tarjetas magnéticas: Manual. De acuerdo al ISO Módem: V42 o V42bis 56.000 bps. Con capacidad de auto answer. Rápida conexión protocolos V.21, V.22 y V.29. Puertos seriales: mín. 2 Programación: Lenguaje C ANSI Impresora: Térmica. Ancho del papel 58 mm. Potencia: Adaptador externo 5VDC -2,4 Amps, 110 V -220 V. Dimensiones (aprox): 201 mm x 100 mm x 70 mm. Peso (aprox): 455 g. Certificaciones: PCI, EMV Opciones: Modem GPRS</p>
	Lectores de código de barras	<p>Permiten la lectura del código de barras en las facturas de pagos, mitigando el riesgo de error de digitación humana.</p> <p>Las ofrecidas por los proveedores. Conectado al terminal.</p>
	Servidor del Proveedor	<p>Almacena la información y ejecuta los procesos</p> <p>Debe estar en capacidad de: Validar en línea las operaciones de los CNB (límites en cantidad y montos). Emitir alarmas ante transacciones sospechosas (altas sumas o alto número de transacciones frecuentes). Administrar las comunicaciones con los CNB y las solicitudes de servicio técnico. Bloquear terminales o tarjetas en caso de ser requerido. Aprobar operaciones si el Host no se encuentra disponible (según condiciones establecidas). Generar estadísticos de operación. Efectuar los cobros por las operaciones al cliente (por los valores definidos). Crear o eliminar CNB Crear perfiles de usuarios (operador, supervisor) del sistema Realizar informes de operaciones por usuario del sistema (para monitorear gestión individual y rastrear incidentes). Almacenar en una base de datos toda la información de los CNB y las operaciones y poder acceder a un back up de la información. Ofrecer consultas en línea para la unidad de monitoreo del Banco Realizar la compensación a los CNB</p>
	Servidor central del Banco	<p>Almacena la información y autoriza las operaciones</p> <p>El que se encuentra en la actualidad.</p>

OTROS COMPONENTES DE RED DE COMUNICACIONES	Otra red (Nube)	El símbolo de nube indica que existe otra red, a la que deben conectarse los dispositivos mencionados, pero debido a que existen múltiples opciones para ésta (diferentes tipos de conexión) y a que sus detalles no son relevantes para la operación (cualquiera que sea cumplirá la función de transmisión de información) no se muestran los componentes detallados de ésta.	Puede elegirse entre una conexión vía GPRS, CDMA, Fibra óptica (Banda ancha), Telefonía fija o Satelital (la elección dependerá de las condiciones geográficas del establecimiento).
	Routers	Enruta datos provenientes de diferentes dispositivos móviles hacia las redes de comunicación, eligiendo la mejor ruta para ellos. Estos son los dispositivos de regulación de tráfico de mayor importancia para redes grandes.	Las ofrecidas por los proveedores
	Switches LAN y WAN	Permiten conectar, dispositivos, routers, switches y servidores. (En este caso son los intermediarios entre los routers y los servidores).	Las ofrecidas por los proveedores

Fuente: Elaboración propia con base en ADRFORMACIÓN.COM Curso de Windows 2003 Server. [En línea] [Citado en Octubre 5 de 2009] Disponible en: <<http://www.adrformacion.com/cursos/wserver/leccion1/tutorial6.html> >

El tipo de conexión seleccionado para los datáfonos depende principalmente de la ubicación específica de cada establecimiento, sin embargo en el anexo 36 se presenta una tabla con ciertas características de cada uno que pueden ser consideradas al momento de la toma de la decisión.

7.4.2. Requerimientos del sistema de información. El funcionamiento del canal de CNB requerirá la interacción de distintos aplicativos en un sistema de información tanto en la Entidad como en el administrador de Red. En la tabla 42 se muestran los principales aplicativos que realizan las operaciones habilitadas y los demás procesos de soporte, cabe aclarar que por continuar en proceso de fusión, existen dos tipos de aplicativos que intervienen para cada operación, dependiendo del origen de las cuentas afectadas (si son de la Entidad o de su compañía fusionada)¹⁸⁷.

Tabla 42. Aplicativos del sistema de información que intervienen en las diferentes operaciones y procesos de soporte del canal.

Operación	Aplicativos para cuentas de la Entidad adquirida	Aplicativos para cuentas de la Entidad
Consulta de saldos y movimientos cuenta de ahorros y cuenta corriente	VER00 (Verifica la clave), CON00 (Realiza la consulta)	VER00 (Verifica la clave), REL00 (Realiza la consulta)
Consulta de saldos y	VER00 (Verifica claves), TAJ00	VER00 (Verifica claves), CFI00, FACT Y

¹⁸⁷ En los diagramas de proceso de las operaciones (antes vistos) se incluyen estos aplicativos y sus funciones.

Operación	Aplicativos para cuentas de la Entidad adquirida	Aplicativos para cuentas de la Entidad
movimientos de tarjeta de crédito	(Realiza consultas a tarjetas de crédito)	CRR00 (Realizan consultas a tarjetas de crédito)
Pago de Tarjetas de Crédito	VER00 (Verifica claves), CON00 (Hace el débito en caso de pagos con tarjeta) TAJ00 (Abona a T.D.C.)	VER00 (Verifica claves), RELO0 (Hace el débito en caso de pagos con tarjeta) CFI00, TAJ00 Y CRR00* (Abona a T.D.C.)
Pago de otros productos de crédito	VER00 (Verifica claves), CON00 (Hace el débito en caso de pagos con tarjeta) FM200 (Abona a crédito)	VER00 (Verifica claves), CON00 (Hace el débito en caso de pagos con tarjeta) FM200 (Abona a crédito)
Pago de servicios públicos y privados	VER00 (Verifica clave), CON00 (Verifica clave, realiza débito en caso de pago con tarjeta y acredita a la cuenta recaudadora correspondiente)	VER00 (Verifica clave), RELO0 (Verifica clave, realiza débito en caso de pago con tarjeta y acredita a la cuenta recaudadora correspondiente)
Recarga de celulares	VER00 (Verifica claves cuando se paga con tarjeta), CON00 (Realiza débito en caso de pago con tarjeta y acredita a la cuenta del operador móvil)	VER00 (Verifica claves cuando se paga con tarjeta), RELO0 (Realiza débito en caso de pago con tarjeta y acredita a la cuenta del operador móvil)
Transferencias	VER00 (Verifica claves), CON00 (realiza débito y acredita a la cuenta correspondiente)	VER00 (Verifica claves), RELO0 (realiza débito y acredita a la cuenta correspondiente)
Avances de tarjeta de crédito	TAJ00 y AUTORIZADOR DE LA FRANQUICIA (Verifican claves y realizan el débito)	CFI00, FACT Y CRR00 y AUTORIZADOR DE LA FRANQUICIA (Verifican claves y realizan el débito)
Retiros	VER00 (Verifica claves), CON00 (Realiza el débito)	VER00 (Verifica claves), RELO0 (Realiza el débito)
Depósitos	CON00 (Acredita en la cuenta correspondiente)	RELO0 (Acredita en la cuenta correspondiente)
Diligenciar formato de cliente referido	FAK00 y WEN00 (Verifican antecedentes de clientes), PTE00 (crea cliente en Base única de Clientes ASZ00)	
Monitoreo	Se pactará con el administrador de Red un monitor de desempeño.	
Conciliación	GUU00 (Sistema de Administración del Efectivo)	
Cuadre y Cierre	El aplicativo se pactará con el administrador de Red	

Fuente: Elaboración propia. *: La ejecución de las operaciones que involucran tarjetas de crédito pertenecientes a la Entidad es realizada por 3 aplicativos (CFI00, TAJ00 Y CRR00) de forma complementaria.

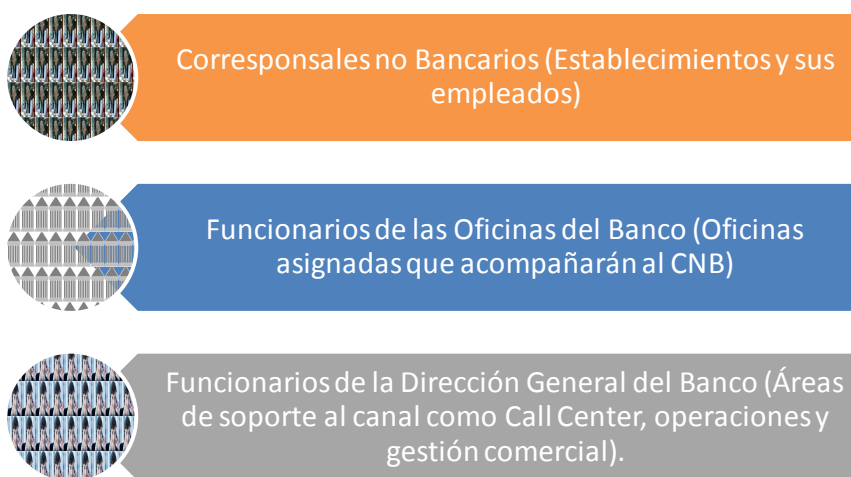
Estos aplicativos son con los que ya cuenta el Banco y adicionalmente se debe contar con los aplicativos de monitoreo y autorización en línea del administrador de Red para todas las operaciones efectuadas.

7.4.3. Revisión y sugerencia de elección proveedores. En el anexo 37 se muestra una matriz comparativa sobre las ofertas de tres proveedores (administradores de red) analizados y, en el anexo 38 se encuentra una matriz de ponderación de dichos proveedores que sugiere la elección del proveedor número 2 (Esta decisión y su respectiva negociación son responsabilidad de la Entidad).

7.5. CAPACITACIÓN Y COMUNICACIONES CON EL CORRESPONSAL

7.5.1. Plan de Capacitación¹⁸⁸. La implementación del canal de CNB en la Entidad, supone el desarrollo de un completo plan de capacitación en el que se logre dar a conocer la información pertinente a cada uno de los agentes involucrados en algún proceso del canal. Es por esta razón que se establecen tres categorías de agentes o públicos objetivo, los cuales serán sujetos de capacitación:

Figura 64. Públicos objetivos para plan de capacitación.



Fuente: Elaboración propia con imágenes de la Entidad, frikiidiario.blogspot.com y emserpa.gov.co.

Para los tres grupos se establecieron planes diferentes, que a modo general son expuestos a continuación:

¹⁸⁸ Con colaboración de la Jefe de Capacitación de la Entidad.

7.5.1.1. Capacitación para Corresponsales no Bancarios¹⁸⁹.

Tabla 43. Plan de capacitación para CNB

Fase	Contenido de la capacitación	Metodología	Duración	Periodicidad	Responsable
Uso de la tecnología	Instrucciones de uso de los terminales (datáfonos y lectores de código de barras) y procedimientos para realización de operaciones bancarias. Inquietudes en materia de tecnología	Presencial en el establecimiento con prueba práctica al final.	3 h	1 vez, al inicio	Administrador de red
Servicio y productos	Inducción: Misión, visión, principios y valores, políticas de servicio al cliente y cuidado de imagen del Banco e información básica sobre operaciones y productos que ofrecerán (Tasas, montos y características). Prevenciones básicas contra el riesgo de lavado de activos.	Presencial en aula a los CNB vinculados cada mes, con prueba teórica al final.	4 h	1 vez, al inicio	Depto. de capacitación
Acompañamiento y nuevos lanzamientos	Actualizaciones sobre nuevas operaciones y productos disponibles a través del canal. Una conferencia o taller en temas formativos y de interés para los corresponsales. (Ventas, Servicio al cliente, educación financiera, etc.)	Presencial en aula	4 h	Semestral	Depto. de capacitación
Manual de capacitación	Con información básica de productos del banco y modo de operación de los equipos.	Cartilla	N.A.	1 vez, al inicio	Depto. de capacitación

Fuente: Elaboración propia

7.5.1.2. Capacitación para funcionarios de Oficina.

Tabla 44. Plan de capacitación para Oficinas.

Fase	Contenido de la capacitación	Metodología	Duración	Periodicidad	Responsable
Información general	Información general sobre la estrategia y la operación del nuevo canal.	A través de video institucional	15 min.	1 vez, al inicio	Depto. de capacitación

¹⁸⁹ Será recibida por los operadores y el supervisor de cada establecimiento.

Fase	Contenido de la capacitación	Metodología	Duración	Periodicidad	Responsable
Capacitación específica a informadoras	Funciones y responsabilidades de acompañamiento y atención de reclamaciones sobre los CNB vía oficina.	Presencial en aula	2 horas	1 vez, al inicio	Depto. de capacitación
Actualizaciones	Actualizar a los funcionarios de las oficinas en nuevas operaciones y productos a través del canal.	Presencial en aula	No definida	Cuando se presenten actualizaciones	Depto. de capacitación

Fuente: Elaboración propia

7.5.1.3. Capacitación para funcionarios de Dirección General.

Tabla 45. Plan de capacitación para Dirección General.

Fase	Contenido de la capacitación	Metodología	Duración	Periodicidad	Responsable
Información general	Información general sobre la estrategia y la operación del nuevo canal.	A través de video institucional	15 min.	1 vez, al inicio	Depto. de capacitación
Capacitación específica a asesores de Call Center y personal de operaciones y gestión comercial	Funciones y responsabilidades de monitoreo y acompañamiento (operaciones y gestión comercial) y atención de reclamaciones sobre los CNB vía Call Center.	Presencial en aula	4 h	1 vez, al inicio	Depto. de capacitación
Actualizaciones	Actualizar a los funcionarios de las oficinas en nuevas operaciones y productos a través del canal.	Presencial en aula	No definida	Cuando se presenten actualizaciones	Depto. de capacitación

Fuente: Elaboración propia

7.5.2. Estrategia de comunicaciones con los CNB. En el desarrollo de este proyecto es fundamental el acercamiento y la comunicación entre la Entidad y sus corresponsales, con el objetivo de transmitir oportunamente información en doble vía. Para ello se sugiere:

Tabla 46. Programa de comunicaciones.

Elemento	Descripción	Periodicidad	Responsable
Atención de inquietudes tecnológicas	A los datáfonos se adherirá un sticker con la línea de atención de la mesa de ayuda del administrador de red, para que el personal del establecimiento pueda comunicarse directamente con éste. (El horario de esta	Cuando se requiera	Administrador de red

Elemento	Descripción	Periodicidad	Responsable
	mesa de ayuda será definido en los ANS con el administrador de red, pero se sugiere un horario entre las 7:00 a.m. y las 9: 00 p.m.) La atención telefónica en primera y segunda línea (casos generales y específicos), en materia tecnológica será responsabilidad del administrador.		
Atención de solicitudes en Oficina asignada	Ante cualquier inquietud, el personal del CNB puede comunicarse (telefónica o presencialmente) con la oficina asignada y en caso de ser necesario esta podrá transmitir la comunicación a las unidades responsables en la Dirección General.	Cuando se requiera	Gerencia de Servicio y Calidad
Visitas de Directores de Oficina a CNB	El director de oficina (o subdirector o informadora en otro caso) visitará mensualmente a su CNB asignado con el fin de hacer seguimiento a la labor y proponer acciones de mejora. Para tal visita se reunirá con el administrador del establecimiento y el personal que opere el servicio. Producto de la visita elaborará un informe (ver anexo 39) y lo enviará por correo electrónico al Área de Canales de la Entidad.	Mensual	Área de Canales /Directores de oficina
Boletín informativo	Mensualmente se emitirá un boletín impreso que se enviará por correo al CNB, en donde se divulgarán algunas noticias relevantes para el CNB o sobre el Banco.	Mensual	Depto. de Mercadeo y Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

7.6. SERVICIO Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Las relaciones con los clientes y usuarios del canal de CNB partirán de la difusión eficaz de los beneficios que este ofrece, de una estrategia de atención de reclamaciones y de la evaluación de la satisfacción con el servicio recibido.

7.6.1. Estrategia de publicidad. La experiencia de otras entidades en el canal sugiere que el mensaje principal que debe transmitirse en todo contenido publicitario es la simplicidad y la confiabilidad que supone operar a través de este canal. Se recomienda a la Entidad enfocar su publicidad en un contexto local (es decir centralizarla en medios que lleguen directamente al público cercano al punto CNB que sea abierto) y en las mismas oficinas asignadas, pues de este modo se pueden obtener mayores resultados en la descongestión deseada de la oficina del sector. (Algunas de las opciones de mayor recordación pueden ser observadas en la experiencia de competidores, ver resultados de pregunta 5 en Estudio a clientes de competidores).

La tabla 47 resume la estrategia general de publicidad que apoyará el canal y algunas de sus especificaciones.

Tabla 47. Estrategia de publicidad del canal.

Elemento	Ubicación	Descripción	Duración o frecuencia
Actividad de lanzamiento	Establecimiento	El día que se inaugura un CNB debe hacerse un evento especial en el establecimiento (Música, Decoración, Impulsadoras, etc.) de modo que el público se entere del nuevo servicio.	Día de lanzamiento (de cada CNB)
Avisos	Establecimiento	Un aviso a la entrada que contiene la denominación “Corresponsal no Bancario” más el logotipo de la Entidad. Los avisos al interior deben contener un enunciado sobre la entera responsabilidad del Banco sobre las operaciones efectuadas en ese canal, los límites, tarifas, horarios, líneas de atención, recomendaciones de seguridad y demás información que se considere útil para el cliente. Puede pactarse con los establecimientos la posibilidad de ubicar dummies a la entrada con el logo de la entidad y la información del canal. (Ver requisitos de publicidad en la normatividad)	Permanentes. (Dummy por las primeras semanas).
Volantes	Oficina asignada y establecimiento	Contienen el nombre del CNB y del Banco, las operaciones disponibles con sus límites en montos u cantidades, las precauciones básicas de seguridad y el teléfono del Call Center de la Entidad y la dirección de la oficina asignada.	En la oficina se repartirán durante el primer mes de apertura de CNB y en el establecimiento durante todos los meses del primer año.
Contacto telefónico	Oficina asignada	A clientes frecuentes de oficina asociada que cumplan con el perfil del canal, invitándolos a acercarse al establecimiento.	Durante el primer mes
Pendón o dummy publicitario	Oficina asignada y establecimiento	Uno en la oficina y uno en el CNB, cerca a la entrada en un lugar visible, con la misma información de los avisos del establecimiento.	Durante el primer mes
Página de internet de la Entidad.	Virtual	Banner con la información sobre el lanzamiento del canal	Permanente
Publicidad en mensajería de la	Recibos/Extractos del Banco.	Avisos con direcciones e información general del canal	Mensual

Elemento	Ubicación	Descripción	Duración o frecuencia
Entidad			
Radio.	Virtual	Pautas cortas con el formato tradicional y característico de la Entidad. Cuyo contenido específico y frecuencia de emisión serán definidos con la agencia publicitaria.	Durante los tres primeros meses.
Avisos Transmilenio	Rutas principales cercanas a los establecimientos.	Por tratarse de un medio de transporte masivo puede aprovecharse para llegar a una gran cantidad de público en la zona de influencia. En los buses pueden instalarse avisos termoformados (0.22 m x 1.2 m) cada uno por \$276.000 mensuales y manillas plásticas (0.8 m x 0.13 m) en juegos de 32 unidades a \$960.000 la pauta durante un mes. (Se sugiere usar este medio, después del primer año de instalación de los primeros puntos) ¹⁹⁰ .	Permanente e en diferentes rutas.

Fuente: Elaboración propia

7.6.2. Atención de quejas, sugerencias y reclamos. El canal debe cumplir con los estándares de servicio de la Entidad; ante cualquier inconformidad, pregunta o sugerencia, los clientes o usuarios podrán comunicarse con el Call Center o la Oficina asignada en donde se contará con un formato con preguntas y motivos de reclamaciones frecuentes, con sus respectivas soluciones (Este será elaborado en conjunto por el Área de Servicio y Calidad y la unidad en el Área de operaciones).

El encargado de monitoreo en la unidad de operaciones deberá llevar un control sobre la respuesta o el estado de la reclamación, la cerrará y elaborará los informes periódicos correspondientes.

7.6.3. Evaluación de satisfacción. La evaluación de la satisfacción de clientes se hará trimestralmente a través de encuestas personales o telefónicas (el cuestionario debe modificarse con aspectos que correspondan al CNB, sin embargo la metodología general de medición seguirá siendo la misma y seguirá siendo definida en conjunto por la Gerencia y el actual outsourcing que hace esta operación). Se recomienda medir especialmente los mismos atributos que se midieron en las oficinas (en el Estudio de caracterización a clientes de la Entidad) para comparar los resultados obtenidos y encontrar si hubo aumento percibido en el nivel de servicio. Puede solicitarse al proveedor actual de estas mediciones que se aplique la herramienta de “cliente fantasma” que se aplica en las oficinas, en donde por medio de un video oculto se monitorea la calidad de la atención brindada a los clientes.

¹⁹⁰ Información suministrada por agencia de comunicaciones MB Comunicaciones.

7.7. INSTALACIONES FÍSICAS

Las instalaciones físicas del punto de atención deben corresponder a un concepto de marca de la Entidad y deben pasar por un proceso de diseño y adquisición para llegar al establecimiento corresponsal.

7.7.1. La marca.¹⁹¹ En general en todos los elementos que representan la imagen de la marca se busca que el público reconozca a la Entidad como un Banco que cuenta con productos innovadores y competitivos, que tiene procesos de servicio ágiles, sencillos, confiables y seguros y que cuenta con un grupo de funcionarios que demuestren amabilidad, interés, cercanía, alegría y buen humor.

7.7.2. Propuesta de diseño. Un terminal electrónico (conjunto de equipos y mueble) habría de instalarse en las cajas seleccionadas dentro de los establecimientos comerciales con quienes se establezca el contrato. En general se pretende que el datáfono y el lector de código de barras sean instalados sobre un soporte giratorio que ofrezca comodidad tanto al cajero como al cliente o usuario frente a él. Deben usarse los colores propios de la Entidad, el Leitmotiv¹⁹² y una imagen de una persona, que exprese amabilidad y cercanía propias de la marca.

7.7.3. Adquisición e instalación. La revisión de proveedores de los componentes de este terminal debe cumplir con los procedimientos actuales de la Entidad y ser revisado por un comité de compras. Una vez comprados los activos serán enviados al Administrador de Red para que éste realice la instalación completa de equipos, muebles y avisos en el punto.

7.8. SEGURIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS AL CANAL

El diseño del canal de CNB, respondiendo a los requerimientos de la normatividad (Decr. 2233/06), debe considerar una serie de previsiones que permitan identificar y mitigar los riesgos asociados a su funcionamiento. Con este objeto, a continuación se hace una identificación y evaluación de los riesgos propios del canal junto con algunas estrategias para controlarlos, así como algunas definiciones sobre seguridad física y seguridad de la información.

7.8.1. Definición y tipos de riesgo. Definición y tipos de riesgo. Se entiende por riesgo la oportunidad que suceda algo que tendrá impacto adverso en los objetivos¹⁹³. Aunque hay riesgos de diversa índole, en el anexo 40 se incluyen los principales tipos de riesgo en materia financiera.

¹⁹¹ LA ENTIDAD. Olimpiadas del saber 2008. Op cit. p. 16.

¹⁹² Leitmotiv es el elemento recurrente en la publicidad de una marca.

¹⁹³ LOZANO, Alberto. Resumen Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Gestión del Riesgo. Programa de Acompañamiento SARLAFT Asobursátil. [En línea] 2006. [Citado en 20 de Septiembre de 2009]. Disponible en <<http://74.125.113.132/search?q=cache:oko2fn8ahHqJ:www.sarlaft.com/html/RESUMEM%2520NORMA%2520TECNICA%2520COLOMBIANA%2520NTC%252052541.doc+ntc+5254&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>>

7.8.2. Identificación, evaluación y medidas de control para los riesgos asociados al canal de CNB.

Usando la metodología propia de la Entidad para el análisis de riesgo¹⁹⁴, a continuación se listan los posibles riesgos que pueden ocurrir con la adopción del canal de CNB, junto con una evaluación del riesgo (que depende de la probabilidad y el impacto que presente el mismo) y una descripción del tratamiento y control a implementar en cada caso. La probabilidad y el impacto del riesgo corresponden a valoraciones propias validadas por el Área de Canales de la Entidad, y con base en ellas, según unas tablas de métrica de la metodología (ver anexo 41), se establece el nivel de riesgo inherente.

7.8.3. Seguridad física. Aunque en las cadenas la seguridad estará a cargo de la empresa de seguridad privada que haya sido contratada por ellas, se recomienda a la Entidad obtener un conocimiento básico acerca de las personas que se encuentran en el entorno del CNB, identificando sus principales actividades (si se trata de negocios, bodegas, etc.) y tomar las medidas de seguridad que amerite cada caso; esta revisión debe hacerse de una forma más exhaustiva cuando se trate de zonas de mayor peligrosidad, en donde preferiblemente se debe realizar un análisis de antecedentes de robos y atracos en el sector con la colaboración de la policía y las autoridades locales. De encontrarse que el riesgo inherente es demasiado alto, puede optarse por cambiar la posible ubicación del punto a una zona más segura (aunque en cualquiera de los casos los riesgos de robo de toda la red de CNB se incluirían en la póliza global actual del Banco).

También debe observar la protección externa con la que ellos cuenten (tales como rejas, mallas, etc.). El CNB debe contar con un ambiente físico adecuado para la prestación de servicios a la comunidad (la edificación y elementos cercanos deben estar construidos en materiales no inflamables). Se debe contar con un sistema contra fuego, de ventilación y eléctrico que estén ubicados en lugares de fácil acceso¹⁹⁵.

¹⁹⁴ LA ENTIDAD. Matriz de Riesgo de Proyectos. Sistema de Administración del Riesgo Operativo –SARO.

¹⁹⁵ Complementado con VISA TRAINING COLOMBIA. Implicaciones operativas [Diapositivas]. (Abril, Bogotá D.C.) 2007. p. 27

Tabla 48. Matriz de riesgos asociados al canal de Corresponsales no Bancarios

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE			CONTROL DEL RIESGO	
Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Tratamiento	Descripción del control
Operativo	Estrategia de comunicación no efectiva (el público objetivo desconoce la oferta y el modo de operación).	Probable	Crítico	Alto	Mitigar	Pruebas piloto para la estrategia de comunicación
Lavado de activos y Financiación del Terrorismo	Uso del canal para lavado de activos . (Los delincuentes tendrían más puntos por donde ingresar el dinero y con menor seguridad que en las oficinas).	Muy Probable	Crítico	Crítico	Mitigar	Máximo 5 operaciones por usuario por día. Máximo \$15.000.000 transados por usuario por día. (Ver límites para cada operación). Solicitud de documento de identidad a clientes que soliciten operaciones con tarjeta débito.
Operativo	Robos o atracos al CNB en el establecimiento	Muy Probable	Importante	Alto	Transferir	Incluir en la póliza global bancaria. Los establecimientos tienen la obligación de consignar el dinero diariamente en el centro de efectivo de la Entidad.
Operativo	Alteración de los equipos para robo de dinero o información de los clientes.	Probable	Crítico	Alto	Transferir	Incluir en la póliza global bancaria. Revisión periódica de los equipos, que únicamente serán intervenidos por personal acreditado del proveedor de tecnología.
Operativo	Robo de información personal del cliente depositada en el <i>Formato de cliente referido a través de CNB</i> .	Poco probable	Importante	Medio	Mitigar	Incluir en la póliza global bancaria. Dentro del contrato se incluye la obligación del CNB de mantener en reserva la información de clientes.
Liquidez	Dinero insuficiente en el CNB para atender operaciones de los clientes.	Probable	Menor	Bajo	Mitigar	Cupos máximos de recaudo de \$17.250.000 (sobregiro) por terminal, suficientemente amplios para permitir al CNB el dinero necesario para cumplir con las operaciones de entrega de dinero a los clientes. Las cadenas manejan altos niveles de efectivo.
Reputacional	Prestación de un servicio deficiente por parte del CNB hacia los clientes del Banco.	Probable	Crítico	Alto	Mitigar	Capacitación inicial en servicio al cliente. "Visitas fantasma" semestrales a algunos puntos para verificar atención. Medición de satisfacción semestral en cada punto a través de encuestas a los clientes.
Contagio	Robo de información de clientes o del Banco por uso indebido de sistemas de información internos o del administrador de red.	Poco probable	Crítico	Alto	Mitigar	Incluir en la póliza global bancaria. Acceso restringido al Administrador de Red (para solo unos cargos) a la información de clientes de la Entidad.
Operativo	Inconsistencias en la información de las operaciones efectuadas por este canal	Probable	Crítico	Alto	Mitigar	Realizar conciliación diaria (unidad de operaciones canal CNB) y prohibir el uso de los datáfonos ante una falla del sistema.
Contagio	Robo y uso indebido de clave del datáfono	Poco probable	Crítico	Alto	Mitigar	Incluir en la póliza global bancaria. Crear diferentes códigos de usuario para el personal que opere el sistema.
Operativo	Errores en la digitación de las cuentas o números de referencia de facturas y pagos.	Poco probable	Importante	Medio	Mitigar	Realizar operaciones de pagos y recaudos con código de barras (cuando las facturas contengan dicho código).
Operativo	Inexistencia de productos específicos para segmentos de baja renta.	Casi seguro	Moderado	Alto	Mitigar	Diseño de portafolio para clientes de bajos ingresos con base en sus necesidades. Evaluación de las ofertas de la competencia

Fuente: Elaboración propia con base en Metodología de evaluación de riesgo de la Entidad.

7.8.4. Seguridad de la información. La información debe mantenerse protegida en todo momento de la operación por ello es preciso contar con:

- Seguridad en el terminal: Los equipos seleccionados deben demostrar su confiabilidad a partir de las certificaciones sobre los estándares de seguridad de las franquicias de las tarjetas de crédito, las normas PCI, PED u otros mecanismos de seguridad¹⁹⁶. Ante una alarma de fraude los datáfonos deben poder ser bloqueados de manera remota por el Administrador de Red.
- Se firmarán acuerdos de confidencialidad entre el Banco y el Administrador de red y los CNB de modo que se pueda proteger a integridad y la confidencialidad de la información.
- Manejo de claves y confidencialidad¹⁹⁷. La Entidad debe hacer firmar acuerdo de confidencialidad sobre las claves de cada uno de los operadores y supervisores del sistema. Ante repetidos intentos fallidos para ingresar con una clave de usuario este debe deshabilitarse.

7.8.5. Seguros. La Entidad puede incluir los riesgos del nuevo canal en su actual Póliza Global Bancaria, cuya cobertura abarcaría (en términos de la aseguradora): a. RIESGO DE INFIDELIDAD (Casos de fraude por falsedad en documentos, clonación, robo de dinero, etc.), b. CRIMEN POR COMPUTADOR (Robo de información o dinero usando el acceso a bases de datos operacionales o de clientes)¹⁹⁸ y c. INDEMNIZACIÓN PROFESIONAL (Son perjuicios a terceros que puedan causar los empleados del Banco). Por las condiciones de la póliza actual, la inclusión de esta cobertura no generará ningún costo adicional.

¹⁹⁶ *Ibíd.* p.28.

¹⁹⁷ *Ibíd.* p. 30.

¹⁹⁸ La Entidad debe exigir una póliza con cobertura por infidelidad y crimen por computador al administrador de red, de forma que éste asuma parte del riesgo y la Entidad el excedente.

8. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CANAL EN LA ENTIDAD

Con el objetivo de facilitar la puesta en marcha de la propuesta de diseño antes expuesta, se presenta aquí un modelo básico de implementación en el que se propone un plan de apertura de CNB y de habilitación de operaciones para los mismos y una sugerencia de localización de los primeros CNB en la ciudad.

8.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se presenta el plan general de actividades que deben ser desarrolladas para la implementación del canal de CNB, junto con los responsables de cada una de ellas. El plan contempla un inicio de actividades en noviembre del presente año y un lanzamiento al público en Marzo de 2010 con un piloto de 5 CNB.

Tabla 49. Plan de implementación sugerido.

	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10
PLAN GENERAL						
Elaboración de contrato (proforma) de proveedor	■					
Selección final de proveedor y firma de contrato	■					
Desarrollo plataforma de comunicación	■	■				
Elaboración de contrato proforma de aliado estratégico	■					
Selección de aliado(s) estratégico(s) y firma de contrato	■					
Capacitación a todos los empleados del banco			■			
PLAN APERTURA PRIMEROS 5 CNB						
Selección de CNBs	■					
Capacitación personal de CNBs			■			
Capacitación específica a personal de Oficina asignada			■			
Instalación plataforma CNBs			■			
Pruebas integrales				■		
Apertura al público					■	
Evaluación de desempeño y satisfacción clientes						■

Actividad del banco
 Actividad del Administrador de Red
 Proveedor y banco

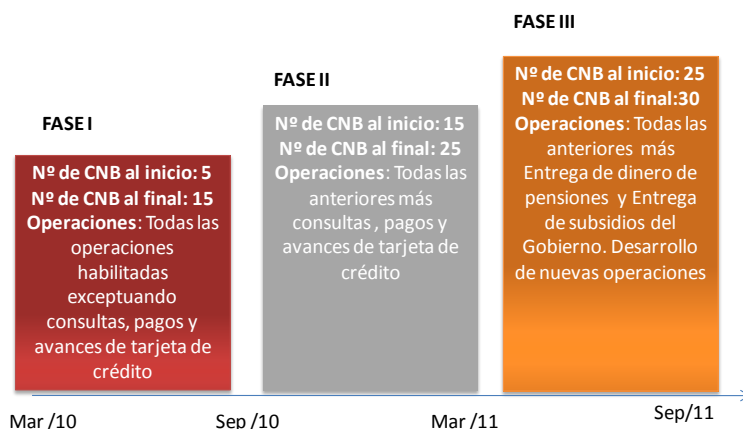
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente en la figura 65 se muestra un esquema sugerido con fases semestrales para la apertura de CNB y la habilitación de operaciones, contemplando el primer año y medio de funcionamiento del canal. La fase I iniciaría con un piloto de 5 CNB y todas las operaciones menos las relacionadas con tarjetas de crédito (cuyos desarrollos tardarían aproximadamente seis meses según directivos de la Entidad¹⁹⁹); un año después en la fase III, podrían habilitarse los pagos de pensiones y subsidios sociales del Gobierno (una vez la Entidad defina las condiciones bajo las cuales habilitará estas operaciones).

¹⁹⁹ Según recomendación de Directora de Tarjetas de Crédito de la Entidad (Entrevista en anexo 30)

Después de la fase III se recomienda a la Entidad hacer una evaluación del desempeño del canal y validar la apertura de los siguientes puntos y demás decisiones que afecten la evolución del canal.

Figura 65. Esquema de apertura y habilitación de operaciones.²⁰⁰



Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Definición de indicadores de gestión del canal. El desempeño del canal podrá medirse en términos de:

Tabla 50. Indicadores de gestión sugeridos para el canal.

INDICADOR	PERIODICIDAD	EXPLICACIÓN
<u>Nº de operaciones a través del canal de CNB en el periodo</u> Nº de CNB	Mensual	Es el índice de utilización de la red de CNB y se espera que aumente periodo a periodo (se excluirán de este cálculo los CNB con menos de tres meses de instalación, pues no han alcanzado un tiempo mínimo de popularidad en la comunidad).
<u>Nº de referidos exitosa través del canal de CNB*</u> Nº de CNB	Mensual	Mide la eficiencia en el apoyo comercial de los CNB.* Se entiende por exitosos, aquellos casos de referidos de CNB a quienes se les apruebe la apertura de productos del banco.
<u>Nº de reclamaciones por servicio del canal de CNB en el periodo</u> Nº de operaciones a través del canal de CNB en el periodo	Mensual	Permite observar el nivel de servicio del canal calificando la gestión del establecimiento y el administrador de red en. (se deben catalogar las reclamaciones en categorías como trato del CNB, disponibilidad de la línea del datáfono, etc).
<u>Nº de operaciones a través de cada CNB</u> (Nº de operaciones de la oficina asignada + Nº de operaciones a través del CNB)	Mensual	Se calcula para cada CNB y mide la proporción de operaciones de la zona que son atendidas por el CNB (y así la forma en que contribuye a la descongestión de la oficina asignada).

Fuente: Elaboración propia.

²⁰⁰ Los números iniciales y finales de CNB corresponden a cálculos de uno de los supuestos explicados en el siguiente capítulo de evaluación financiera de la propuesta.

8.2. SUGERENCIA DE LOCALIZACIÓN DE LOS CNB

La localización de los CNB depende de la negociación que se realice con la cadena de establecimientos con quien la Entidad decida establecer una alianza; sin embargo, se hace una sugerencia sobre los lugares en los que es posible realizar la instalación de los puntos, señalando principalmente tres tipos de zonas a cubrir: 1. Las zonas cercanas a las oficinas de mayor transaccionalidad y congestión (principal objetivo del canal), 2. Las zonas con menor participación de oficinas de la Entidad en Bogotá (con objeto de incrementar esta participación) y 3. Otras zonas de interés (cuyas características las pueden hacer atractivas para la Entidad). De esta forma se obtienen las primeras 30 posibles ubicaciones CNB (correspondientes al final de la fase III del esquema de apertura de puntos), dejando las demás a escogencia de la Entidad.

8.2.1. Zonas cercanas a oficinas de alta transaccionalidad y congestión. La tabla 51 presenta un análisis comparativo de la cercanía entre las oficinas de mayor transaccionalidad y congestión²⁰¹ y los puntos de las dos cadenas de supermercados y las dos cadenas de droguerías que obtuvieron la mayor frecuencia de visita según el público encuestado²⁰², que se encuentran más cercanos a ellas. (La red completa de estas cadenas en la ciudad se encuentra en el anexo 42 de forma que pueda ser consultada al momento de tomar esta decisión).

²⁰¹ Las 15 primeras en la lista de oficinas de la tabla 28 (Metodología del Estudio de caracterización de clientes y usuarios de las oficinas de alta transaccionalidad y congestión de la Entidad)

²⁰² Según el mismo estudio.

Tabla 51. Distancia de las oficinas de mayor transaccionalidad y congestión de la entidad a los puntos más cercanos de principales cadenas.

Cód Oficina. proy	Éxito	Dirección	Distancia aprox. (m)	Carrefour	Dirección	Distancia aprox.(m)	Droguerías Colsubsidio	Dirección	Distancia aprox. (m)	Drogas La Rebaja	Dirección	Distancia aprox. (m)
025	N.N.	N.N.	2.000	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Avianca	Cra. 7 No. 16-36 Local 7	370	Rebaja Plus 10 Tequendama	Carrera 7 No. 29-18	1.105
017	N.N.	N.N.	2.000	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Niza	Carrera 55A No.125B-20	100	Droguería Niza	Tv 60 N°122 -03	800
048	EXITO Salitre	Cra 68 B # 24 A - 60	100	N.N.	N.N.	2.000	Ciudad Salitre	Dg 22B #68C-25 Local 21	100	Droguería salitre	Diagonal 22 B No. 68 C - 25	100
054	EXITO Unicentro	Cra 15 # 123 - 30 Local 1 - 233	100	Santa Ana	Cli. 110 N° 9B - 04 C. Cial. Santa Ana	1.550	Droguería Usaquéen	Avda. 7 No. 123-57	1.500	Rebaja Plus 5 Unicentro	Avenida 15 No. 123-01	100
035	EXITO Chapinero	Calle 52 # 13 - 70	805	N.N.	N.N.	2.000	Superfarmacia Calle 67	Cra. 11 No. 66-33	710	Droguería Chapinero	Cra. 13 N° 56 – 96.	420
043	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
049	N.N.	N.N.	2.000	Calle 100	CLL 100 # 39-51 Local 102	100	Droguería Romi Pasadena	Calle 106 No. 36-89	580	Rebaja Plus 9 Castellana	Calle 100 No. 47 A 81	610
045	N.N.	N.N.	1.040	N.N.	N.N.	1.100	Droguería Fontibón	Calle 22 No. 98-61	650	N.N.	N.N.	820
019	EXITO Suba	Calle. 145 # 105 B 58	200	Suba	Av. Ciudad de Cali - Calle 146 A N° 106 - 20	100	Droguería Subazar	Calle 140 No. 91-34	1.700	Droguería Subazar	Cl 140 No 90-32	1.700
037	EXITO Américas	Av. de las Américas #. 68 A - 94	1.100	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Zona Industrial	Calle 13 No. 63-80	100	N.N.	N.N.	2.000
032	EXITO Tunal	calle 47 b Sur N° 24 B -33	100	N.N.	N.N.	2.000	Farmacia Tunal	CC Ciudad Tunal L-2120	100	N.N.	N.N.	2.000
002	EXITO Álamos	Trans. 96 # 70A - 85	100	N.N.	N.N.	2.000	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Álamos	Cra 106 N° 70 F	1.000
050	N.N.	N.N.	2.000	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Calle 63	Calle 63 No. 24 - 45	980	Rebaja Plus 7 Galerías	Carrera 24 No. 50-92	350
056	N.N.	N.N.	2.000	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Restrepo	Calle 19 sur No. 21-32	410	Droguería Restrepo	Calle 22 Sur No. 18 - 02	1.100
065	N.N.	N.N.	2.000	N.N.	N.N.	2.000	Droguería Kennedy	Calle 37 sur No. 78J-21	920	Droguería Kennedy	Calle 36 N° 77 Sur	230
Distancia de las oficinas a los puntos más cercanos			15.545			22.850			10.220			12.335
Nº de puntos a menos de 2,000 m de las oficinas de mayor congestión y transaccionalidad			8			4			13			12
Nº de puntos a menos de 1.207 m de las oficinas de mayor congestión y transaccionalidad			8			3			11			11

Fuente: Elaboración propia con base en direcciones de sitios WEB oficiales de las cadenas y georeferenciación de ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Mapa Callejero. [En línea] [Citado en 9 de Octubre de 2009]. Disponible en: <<http://www.bogota.gov.co/mad/buscador.php>>.

En esta tabla se halla la suma total de las distancias de los mencionados puntos, a las oficinas de la Entidad para cada cadena específica²⁰³, permitiendo observar que las cadenas de droguerías *Colsubsidio* y *La Rebaja* son las que presentan el mayor número de puntos cercanos a las oficinas que requerirían el apoyo y sin embargo *Droguerías Colsubsidio* es quien muestra la mínima distancia entre sus puntos y la red de oficinas, y por tanto es considerada como la mejor opción de localización de los CNB de la Entidad dentro de la red de posibilidades. De este modo se obtienen las primeras 13 ubicaciones sugeridas, así:

Tabla 52. Ubicaciones sugeridas para los CNB de acuerdo a oficinas de mayor transaccionalidad.

Nº CNB	ZONA	Establecimiento	Dirección
1	CALLE 19	Droguería Avianca	Cra. 7 No. 16-36 Local 7
2	NIZA	Droguería Niza	Carrera 55A No.125B-20
3	SALITRE PLAZA	Ciudad Salitre	Dg 22B #68C-25 Local 21
4	UNICENTRO	Droguería Usaquéen	Avda. 7 No. 123-57
5	CHAPINERO	Superfarmacia Calle 67	Cra. 11 No. 66-33
6	ISERRA CALLE 100	Droguería Romi Pasadena	Calle 106 No. 36-89
7	FONTIBON	Droguería Fontibón	Calle 22 No. 98-61
8	PLAZA IMPERIAL	Droguería Subazar	Calle 140 No. 91-34
9	ZONA INDUSTRIAL	Droguería Zona Industrial	Calle 13 No. 63-80
10	TUNAL	Farmacia Tunal	CC Ciudad Tunal L-2120
11	GALERIAS	Droguería Calle 63	Calle 63 No. 24 - 45
12	BARRIO RESTREPO	Droguería Restrepo	Calle 19 sur No. 21-32
13	KENNEDY	Droguería Kennedy	Calle 37 sur No. 78J-21

Fuente: Elaboración propia, según ubicación de Droguerías Colsubsidio en Bogotá. [En línea] 2009. [Citado en Octubre 8 de 2009] Disponible en. <<http://www.colsubsidio.com/>>²⁰⁴

8.2.2. Zonas de baja participación de la Entidad. La tabla del anexo 4 muestra las zonas de menor participación de la Entidad en la ciudad. Comparando estas zonas con los puntos de la cadena sugerida, se encuentran adicionales a los mencionados arriba, las siguientes posibles ubicaciones:

²⁰³ En esta tabla debe tenerse en cuenta que los puntos ubicados a más de 2.000 m de la oficina se descartan por considerarse como demasiado lejanos para el servicio que quiere brindarse (y se toma la distancia como 2.000 para no alterar la medición global). También debe tenerse en cuenta que, según el *Estudio a clientes de la competencia* (ver figura 33), el 92% de los clientes y usuarios de los CNB están dispuestos a caminar máximo hasta 1.207m, luego se espera que los puntos que sean seleccionados, en su mayoría, puedan albergar dentro de ese radio de cobertura a las oficinas a las que serán asignados.

²⁰⁴ Esta opción excluye un punto para la oficina Álamos por ubicarse a más de 2000 m y para Unicentro 2, por cuanto se le asignaría el mismo punto que a Unicentro 1.

Tabla 53. Ubicaciones sugeridas para los CNB de acuerdo a zonas de baja participación.

Nº CNB	ZONA	Establecimiento	Dirección
14	FERIA DE EXPOSICIÓN	Droguería Universidad Nacional	Transv. 38 No. 40A -04 Ed. Uriel Gutierrez
15	PUENTE ARANDA	Droguería Puente Aranda	Av. Américas No. 52-14
16	MARANTÁ	Droguería Autopista 184	Autopista Norte Centro Comercial Calle 184 Local 38
17	QUIROGA	Droguería Quiroga	Cra. 23 C No. 31B -79 sur
18	SALITRE-SAN FERNANDO	Droguería Alkosto 68	Diag. 72A No. 57-02
19	20 DE JULIO	Droguería 20 de Julio	Calle 27 sur No. 5-74

Fuente: Ibíd.

8.2.3. Otras zonas de interés. Finalmente, se proponen otros 11 puntos, que independientemente de la cadena con la cual se firme el contrato, son sugeridos pues están ubicados en lugares con gran concentración de población o en donde han de desarrollarse grandes proyectos urbanísticos que representan un importante potencial de uso para el canal.

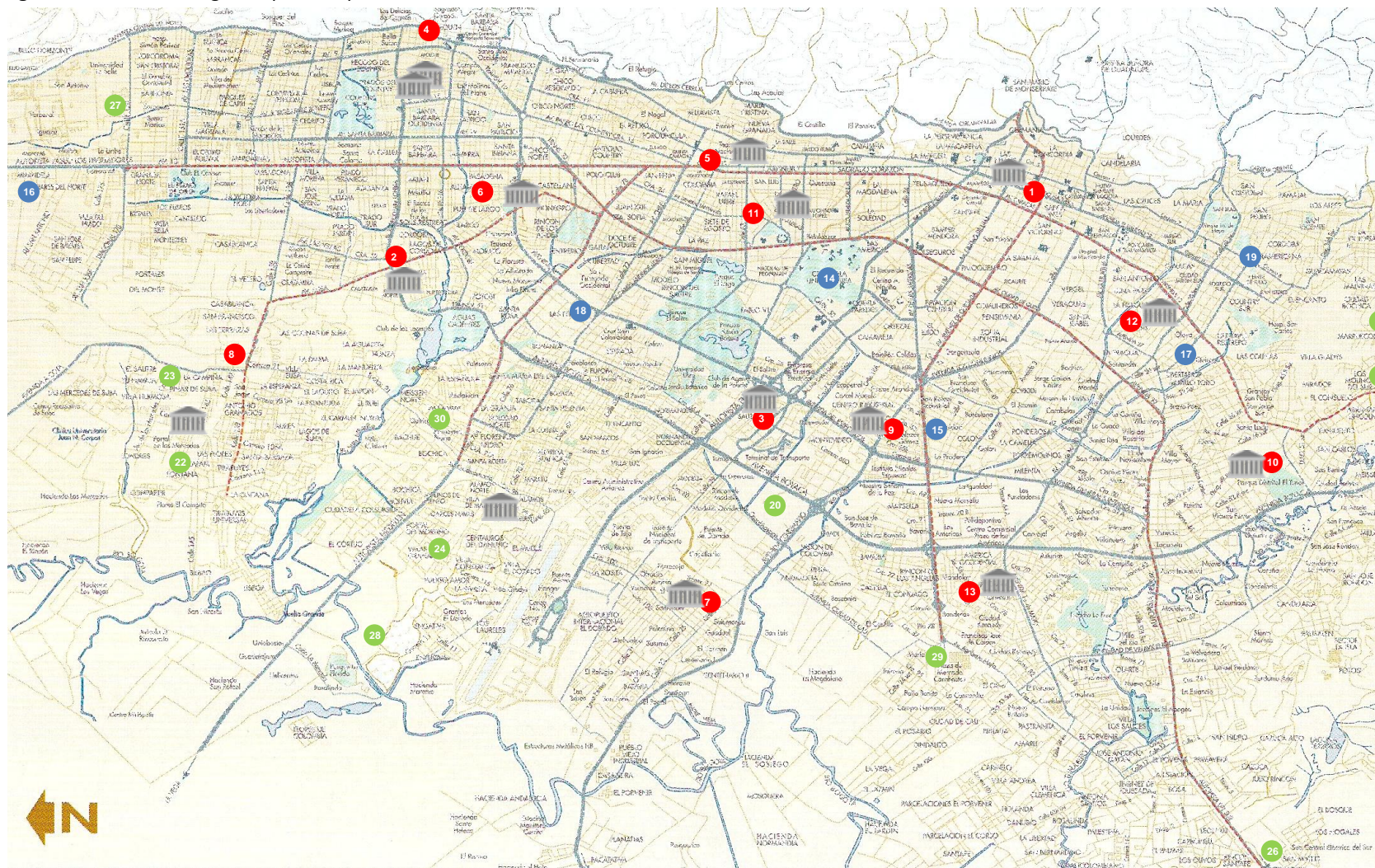
Tabla 54. Ubicaciones sugeridas para los CNB de acuerdo a zonas de posible interés para la Entidad.

Nº CNB	ZONA	Dirección aproximada
20	La felicidad	Av Boyacá con calle 15
21	Marco Fidel Suárez	Av. Villavicencio con Trv. 12C Bis
22	Ciudadela Cafam Suba	Calle 141 Tv 119
23	Campiña de suba	Calle 150 Cra 101
24	Villas de granada	Cra 116 N°77
25	Portal Usme	Av Caracas frente al Portal Usme
26	San Mateo	Cra 10 Este N 19 Soacha
27	Alameda Norte	Calle 170 N° 11
28	Engativá	Parque central Engativá
29	Corabastos	Corabastos
30	Quirigua	Tr. 92A # 77

Fuente: Elaboración propia con direcciones aproximadas según la zona específica.

Todas las anteriores ubicaciones fueron representadas sobre el mapa de Bogotá en la figura 66.

Figura 66. Ubicación sugerida para los primeros 30 CNB.



Fuente: Elaboración propia con mapa de <[http:// www.ciencias.unal.edu.co/.../MapaBogota.png](http://www.ciencias.unal.edu.co/.../MapaBogota.png)> (Los edificios en gris representan las oficinas de mayor transaccionalidad de la Entidad)

9. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA.

La propuesta de diseño es respaldada con un Estado de pérdidas y ganancias (P y G) y el cálculo del ROE a un horizonte de 5 años, que permiten justificar la viabilidad financiera que este proyecto genera en el largo plazo. Adicionalmente se presentan los demás valores agregados que supone la realización del proyecto para la Entidad.

9.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y ROE. Se han elaborado tres posibles escenarios, uno que es el más probable, uno optimista y otro pesimista; los tres están contruidos sobre una serie de supuestos básicos.

9.1.1. Supuestos del escenario normal.

- El piloto para iniciar el proyecto será de 5 CNB.
- El crecimiento de la red de CNB será así: 400% para el primer año²⁰⁵ y 36% para cada uno de los de los demás años²⁰⁶.
- El tráfico inicial (número esperado de clientes y usuarios que visiten el CNB) será de 360 personas al mes²⁰⁷.
- El crecimiento anual del tráfico tendrá un comportamiento análogo al incremento en el número de cuentas de ahorro (medida aproximada de aumento en clientes de la Entidad) pronosticado como 7% para el primer año, 6% para los años 2 al 4 y 5% para el quinto año²⁰⁸.
- El valor de desembolso promedio de un crédito de consumo (valor por el que se solicita el crédito) es de \$2.000.000 y las amortizaciones se tomarán a 36 meses²⁰⁹.
- El monto promedio que mantiene un cliente tipo en una cuenta de ahorros es de \$150.000²¹⁰.
- Un cliente o usuario hace en promedio 3 operaciones por CNB²¹¹.
- El 50% de quienes utilizarán el servicio serán clientes de la Entidad y el otro 50% usuarios²¹².
- La efectividad en la solicitud de apertura de cuentas de ahorro a través del CNB será del 3% (3 de cada 100 personas estarán interesadas en solicitar una apertura de cuenta de ahorros por este medio).

²⁰⁵ El crecimiento promedio de la red de CNB de los competidores en el país (sin Citibank) durante su primer año fue de 395%.

²⁰⁶ El crecimiento promedio anual del número de CNB en las entidades internacionales analizadas durante el periodo 2005-2008, fue de 36%.

²⁰⁷ El número promedio de clientes o usuarios que visitan un CNB cada mes es 366 (ver anexo 43).

²⁰⁸ Según modelo de regresión lineal, con cifras de los últimos 4 años (Ver anexo 43)

²⁰⁹ Fuente: Directivos de la Entidad.

²¹⁰ *Ibíd.*

²¹¹ Fuente: Estudio a clientes y usuarios de los principales competidores.

²¹² *Ibíd.*

- La efectividad en la solicitud de créditos a través del CNB será del 2% (2 de cada 100 personas estarán interesadas en solicitar una apertura de cuenta de ahorros por este medio).
- El primer año no se cobrará nada a los clientes o usuarios por el uso del canal y después de este año de introducción, se cobrará \$1.000 por cada operación realizada por este medio, valor que se incrementará anualmente con la inflación proyectada.
- La inflación proyectada será del 5% para el primer año evaluado²¹³.
- La tasa de transferencia del Banco -FTP Activa- (Lo que le cuesta al Banco utilizar el dinero de una cuenta o un crédito) será de 9.3% para el primer año²¹⁴.
- La tasa de transferencia del Banco -FTP Pasiva- (Lo que recibe el Banco por utilizar el dinero de captación) será de 7.1% para el primer año²¹⁵.
- La pérdida esperada proyectada (Lo que el Banco no va a recuperar de su cartera) inicial para el primer año es del 4.6%²¹⁶.
- La tasa de consumo proyectada inicial para el primer año es del 32.1% (la que cobra el Banco por concepto de crédito) y la de cartelera es del 0.3% (la que paga el Banco a cuentas de ahorros)²¹⁷.
- El costo del encaje (reserva según el Banco de la República) proyectado es del 1.38% para el primer año²¹⁸.
- El seguro de depósito (valor que el Banco asegura por el dinero de las cuentas de sus clientes) sobre el saldo promedio de captación es 0.35%.
- Todas las tasas anteriores son Efectivas anuales y se incrementarán cada año en un 5% (Ver tabla 55).
- Los impuestos que paga la Entidad corresponden al 35% de la utilidad.²¹⁹
- El patrimonio requerido sobre Saldo Cartera Crédito Consumo es 17.2%.
- El patrimonio requerido sobre Saldo Promedio Captación es 6.3%.

Tabla 55. Cifras de las tasas de los supuestos para los 5 años evaluados.

	Crecimiento proyectado del CNB	Inflación proyectada	Crecimiento en tráfico por CNB (personas)
Año 1	400,0%	5,0%	7,0%
Año 2	36,0%	5,3%	6,0%
Año 3	36,0%	5,5%	6,0%
Año 4	36,0%	5,8%	6,0%
Año 5	36,0%	6,1%	5,0%

Fuente: Elaboración propia con base en supuestos de La Entidad.

²¹³ Directivos de la Entidad.

²¹⁴ *Ibíd.*

²¹⁵ *Ibíd.*

²¹⁶ *Ibíd.*

²¹⁷ *Ibíd.*

²¹⁸ *Ibíd.*

²¹⁹ *Ibíd.*

El dinero que se proyecta que permanecerá en poder de la Entidad durante estos 5 años por concepto de los créditos (saldo promedio cartera de crédito) y de las cuentas de ahorro, corriente y CDT (saldo promedio de captación) que hayan sido solicitados a través del canal de CNB, se muestra en la tabla 56:

Tabla 56. Información de apoyo con saldos promedio de cartera y captación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo promedio Cartera Crédito*	\$ 510.600.000	\$ 2.868.295.500	\$ 4.352.018.869	\$ 6.024.334.923	\$ 5.649.212.349
Saldo Promedio Captación **	\$ 111.780.000	\$ 627.924.150	\$ 952.739.266	\$ 1.449.181.400	\$ 2.204.303.744
Total Saldo	\$ 622.380.000	\$ 3.496.219.650	\$ 5.304.758.135	\$ 7.473.516.324	\$ 7.853.516.093

* Este saldo esta calculado con base en el saldo promedio de un crédito de consumo que es de \$1.027.778 (de acuerdo con supuestos iniciales amortizando un crédito de \$2.000.000 a 36 meses) incrementado por aumento en número de CNB, aumento de tráfico e inflación

** Este saldo corresponde al monto promedio que mantiene un cliente tipo en una cuenta de ahorros que es de \$150.000, incrementado por aumento en número de CNB, aumento de tráfico e inflación

Fuente: Elaboración propia con base en supuestos de La Entidad.

- El valor de incentivos pagados al CNB y a la oficina asignada al mes, dependerá del número de operaciones que se realicen en ese periodo, así:

Tabla 57. Tabla de pago de incentivos al CNB.

Nº de operaciones mensuales por CNB	Valor a pagar por cada operación
De 1 a 1.000	\$ 345
De 1.001 a 2.000	\$ 403
De 2.001 en adelante	\$ 460
Valor a pagar por venta efectiva de producto *, **	\$ 1.150

* Aprobación de la solicitud de crédito o de apertura de cuenta

** Independientemente de la posterior aprobación o negación de la solicitud de un producto, un diligenciamiento de Formato de Referido, será pagado al CNB como cualquier otra operación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. Tabla de pago de incentivos a la oficina asignada.

Nº de operaciones mensuales en CNB asignado	Valor a pagar por operación
De 1 a 1.000	\$ 104
De 1.001 a 2.000	\$ 121
De 2.001 en adelante	\$ 138

* Los pagos a las oficinas por venta efectiva de producto están incluidos en el esquema ya establecido por el departamento de Gestión Comercial de la Entidad.

Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Supuestos de los escenarios pesimista y optimista. Para estos dos escenarios se toman los mismos supuestos del escenario normal y únicamente se varía el crecimiento proyectado del número de CNB (dejando para el primer año el 300% para el pesimista y el 500% para el optimista y para los demás años un crecimiento promedio del 32% y el 40% respectivamente) y el crecimiento proyectado del tráfico de cada CNB (un punto porcentual menos que en el escenario normal para el pesimista, y un punto más en el optimista).

Tabla 59. Supuestos considerados en los distintos escenarios.

		Pesimista	Normal	Optimista
N° Inicial de CNB		5	5	5
Crecimiento de CNB	Año 1	300%	400%	500%
	Año 2	32%	36%	40%
	Año 3	32%	36%	40%
	Año 4	32%	36%	40%
	Año 5	32%	36%	40%
N° Final de CNB (Año 5)		61	86	115
Tráfico inicial mensual (personas por CNB)		360	360	360
Crecimiento del tráfico	Año 1	6%	7%	8%
	Año 2	5%	6%	7%
	Año 3	5%	6%	7%
	Año 4	5%	6%	7%
	Año 5	4%	5%	6%
Tráfico final mensual (personas por CNB)		319	482	505

Fuente: Elaboración propia

9.1.3. Resultados del PyG y cálculo del ROE. Con base en los supuestos del ESCENARIO NORMAL se muestra en las tablas 60 y 61 la inversión inicial, los egresos e ingresos del canal de CNB para el primer año. Con estos mismos supuestos, en la tabla 62, se muestra el PyG²²⁰ completo para los 5 años y, al final de este se encuentra el patrimonio consumido por el proyecto y los correspondientes valores del ROE para todos los años.

Para los otros dos escenarios se muestran (en la misma tabla 62) únicamente los resultados del ROE para cada año, puesto que los cálculos se efectúan de la misma forma que en el escenario anterior.

²²⁰ La presentación de este PyG, corresponde al esquema de presentación de PyGs que emplea la Entidad para evaluar sus proyectos. Fuente: Área de Canales.

Tabla 60. Inversión inicial y egresos para el primer año.

INVERSION INICIAL	Concepto	Valor	Frecuencia	Total primer año
Pagos al Administrador de Red	1. Datáfonos, Lectores de código de barras, Software, mesa de ayuda (servicio y calidad, reclamaciones), suministros de papel para datáfonos, tulas para recepción de documentos.	\$ 1.000.000	Mensual por cada CNB	\$ 69.000.000
	2. Pago por operación (al Administrador)	\$ 400	Por operación	\$ 29.808.000
	3. Inversión inicial por CNB (incluye instalación de muebles, equipos y avisos y capacitación en uso)	\$ 2.000.000	Unica vez por cada CNB	\$ 11.500.000
Otros pagos iniciales	4. Capacitación inicial a los CNB y funcionarios de la Entidad	\$ 200.000	Unica vez por cada CNB	\$ 1.150.000
	5. Muebles y avisos	\$ 1.500.000	Unica vez por cada CNB	\$ 8.625.000
	6. Evento de lanzamiento	\$ 500.000	Unica vez por cada CNB	\$ 2.875.000
	7. Otras adecuaciones físicas en el establecimiento	\$ 500.000	Unica vez por cada CNB	\$ 2.875.000
SUB-TOTAL INVERSION INICIAL				125.833.000
				0
EGRESOS	Concepto	Valor	Frecuencia	#¡VALOR!
Costos con el CNB	8. Capacitación semestral*	\$ 8.333	Mensual por cada CNB	575.000
	9. Pago de Incentivos por operación	Según tabla de Pago de incentivos a CNB	Por cada operación	27.324.000
	10. Comunicaciones con el CNB (Boletín al CNB, etc).	\$ 50.000	Mensual por cada CNB	\$ 3.450.000
Costos con la Oficina Asignada	11. Pago de Incentivos por operación	Según tabla de Pago de incentivos a Oficina asignada	Por cada operación	\$ 7.824.600
Gastos administrativos	12. Administración operativa**	\$ 3.000.000	Mensual	\$ 41.400.000
	13. Administración comercial***	\$ 3.000.000	Mensual	\$ 41.400.000
	14. Costo producto cartera****	\$ 100.000	Anual	\$ 49.680.000
	15. Costo producto captación*****	\$ 30.000	Anual	\$ 22.356.000
Mercadeo y publicidad	16. Volantes en la oficina asignada	\$ 200.000	Una vez en cada apertura de CNB	\$ 1.150.000
	17. Volantes en cada CNB	\$ 50.000	Mensual por cada CNB	\$ 3.450.000
	18. Comerciales en Radio	\$ 3.500.000	Mensual	\$ 48.300.000
	19. Avisos Transmilenio*****	\$ 2.064.000	Mensual a partir de año 2	\$ -
	20. Dummies*****	\$ 1.000.000	5 en año 1, 5 en año 2	\$ 5.750.000
	21. Internet*****	\$ 4.000.000	Unica vez	\$ 4.600.000
SUB-TOTAL EGRESOS				\$ 257.259.600
				\$ -
TOTAL EGRESOS E INVERSION INICIAL				\$ 383.092.600

Fuente: Elaboración propia

Notas:

* Al Banco le cuesta \$50.000 cada capacitación semestral por cada CNB, pero para efectos del costeo se toma el valor mensual como \$8.333

** El costo de la administración operativa estará representado por la nómina del profesional del área de operaciones (\$2.000.000) más el 50% de este valor por concepto de la instalación y mantenimiento de su puesto de trabajo.

*** El costo de la administración comercial estará representado por la nómina del profesional del área comercial (\$2.000.000) más el 50% de este valor por concepto de la instalación y mantenimiento de su puesto de trabajo.

**** Es el costo en el que incurre el Banco por manejar un producto de crédito. El Total del primer año corresponde a 36 créditos abiertos cada mes (360 clientes y usuarios con una efectividad del 2% en cada uno de los 5 puntos iniciales: $360 \times 0,02 \times 5 \times \$ 100.000 \times 12$)

***** Es el costo en el que incurre el Banco por manejar una cuenta de ahorros, cuenta corriente o CDT. El Total del primer año corresponde a 54 cuentas de ahorro abiertas (360 clientes y usuarios con una efectividad del 3% en cada uno de los 5 puntos iniciales: $360 \times 0,03 \times 5 \times \$ 30.000 \times 12$)

***** Esta pauta se iniciará a partir del segundo año

***** Este material promocional se rotará en la apertura de los diferentes CNB, por esta razón se compararán 5 en el primer año y 5 en el segundo

***** Este valor corresponde a pago por desarrollo de los banners de publicidad en la página actual de la Entidad

Tabla 61. Ingresos para el primer año.

INGRESOS	Concepto	Valor	Frecuencia	Total primer año
Ingresos por servicio del canal	22. Cuota de Manejo Tarjeta de Crédito (T.C.) *, **	\$ 13.333	Mensual por T.C.	\$ 2.649.600
	23. Cobro por operación al cliente ó usuario ***	\$ 1.000	Por operación	\$ -
	24. Cobro por convenios con empresas ****	\$ 500	Por operación de pago de servicios públicos y privados	\$ 24.591.600
	25. Vr Cuota de Manejo cuentas *****	\$ 7.900	Mensual por cuenta	\$ 70.644.960
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS				\$ 97.886.160

Fuente: Elaboración propia

Notas:

* El 40% del total de solicitudes de crédito corresponden a solicitudes de T.C., según información suministrada por la Entidad.

** El ingreso por cuotas de manejo de tarjetas de crédito para el primer año se calculó con base en el número de clientes y usuarios por CNB multiplicado por la efectividad en solicitud de créditos, multiplicado por el 40% (que es la proporción correspondiente a T.C.), multiplicado por el número de CNB en el primer año, por el valor mensual de la cuota de manejo de una T.C. por los doce meses del año. Para los siguientes años se incrementa con la inflación, crecimiento en número de CNB y crecimiento en tráfico.

*** A partir del segundo año se cobrará a los clientes y usuarios por transacción, este valor se incrementa anualmente con la inflación.

**** Para el calculo de este ingreso, se tuvo en cuenta que el 66% de las operaciones de este canal corresponden a pagos de servicios públicos y privados (Recaudos empresariales).

***** El ingreso por cuotas de manejo de cuentas para el primer año se calculó con base en el número de clientes y usuarios por CNB multiplicado por la efectividad en solicitud de apertura de cuentas, multiplicado por el número de CNB en el primer año, por el valor mensual de la cuota de manejo de una cuenta por los doce meses del año. Para los siguientes años se incrementa con la inflación, crecimiento en número de CNB y crecimiento en tráfico.

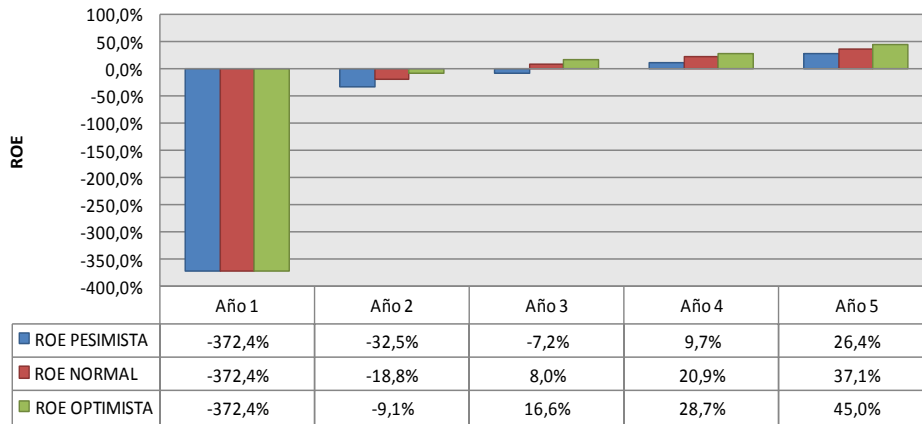
Tabla 62. P y G para un horizonte de evaluación de 5 años.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por intereses activos	\$ 138.640.452	\$ 778.812.737	\$ 1.181.680.104	\$ 1.797.416.029	\$ 2.741.134.235
Egreso por intereses activos	\$ 39.898.207	\$ 234.925.783	\$ 373.591.097	\$ 595.535.111	\$ 951.728.023
Pérdida esperada	\$ 20.058.858	\$ 118.209.776	\$ 188.150.668	\$ 300.206.764	\$ 480.228.366
Margen Activo	\$ 78.683.386	\$ 425.677.178	\$ 619.938.339	\$ 901.674.155	\$ 1.309.177.846
Ingreso por intereses captación	\$ 6.719.728	\$ 39.582.139	\$ 62.971.327	\$ 100.424.403	\$ 160.142.053
Egreso por sobrecosto encaje	\$ 1.311.924	\$ 7.736.146	\$ 12.321.364	\$ 19.672.915	\$ 31.410.315
Egreso por seguro de depósito	\$ 334.880	\$ 1.881.187	\$ 2.854.295	\$ 4.341.578	\$ 6.603.836
Egreso por intereses de captación	\$ 334.880	\$ 1.975.111	\$ 3.146.418	\$ 5.024.833	\$ 8.024.632
Margen Pasivo	\$ 4.738.045	\$ 27.989.694	\$ 44.649.249	\$ 71.385.077	\$ 114.103.271
Ingreso por servicios	\$ 97.886.160	\$ 948.557.504	\$ 1.439.231.124	\$ 2.189.168.695	\$ 3.338.573.351
Ingresos Cuota de Manejo Tarjeta de Crédito (22)	\$ 2.649.600	\$ 14.884.128	\$ 22.583.449	\$ 34.350.967	\$ 52.386.653
Ingreso por cuota de manejo cuentas (25)	\$ 70.644.960	\$ 396.848.063	\$ 602.131.216	\$ 915.882.645	\$ 1.396.759.144
Ingresos por convenios con empresas (24)	\$ 24.591.600	\$ 138.143.313	\$ 209.602.639	\$ 318.819.908	\$ 486.213.626
Ingresos por cobro por operación a clientes y usuarios (23)	\$ 0	\$ 398.682.000	\$ 604.913.820	\$ 920.115.175	\$ 1.403.213.928
TOTAL INGRESOS NETOS	\$ 181.307.591	\$ 1.402.224.375	\$ 2.103.818.711	\$ 3.162.227.927	\$ 4.761.854.467
GASTOS OPERACIONALES	\$ 383.092.600	\$ 1.459.362.041	\$ 2.047.179.796	\$ 2.936.426.155	\$ 4.149.811.781
Proveedor: tecnología, comunicaciones Software, Hardware, servicio y logística (1, 2 y 3)	\$ 110.308.000	\$ 577.996.440	\$ 795.464.542	\$ 1.163.342.190	\$ 1.586.524.070
Instalación, adecuación y montaje (5 y 7)	\$ 11.500.000	\$ 48.300.000	\$ 22.876.088	\$ 32.826.499	\$ 47.228.092
Publicidad y comunicación (6, 10, 16, 17, 18, 19, 20 y 21)	\$ 69.575.000	\$ 136.167.360	\$ 125.650.723	\$ 148.073.258	\$ 178.938.361
Capacitación (4 y 8)	\$ 1.725.000	\$ 7.848.750	\$ 6.608.648	\$ 9.483.211	\$ 13.643.671
Administrativos (12,13,14 y 15)	\$ 154.836.000	\$ 491.602.230	\$ 796.996.227	\$ 1.127.013.957	\$ 1.628.535.890
Incentivos a Oficina Asignada (11)	\$ 7.824.600	\$ 43.954.691	\$ 66.691.749	\$ 101.442.698	\$ 154.704.336
Incentivos al CNB (9)	\$ 27.324.000	\$ 153.492.570	\$ 232.891.821	\$ 354.244.342	\$ 540.237.362
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-\$ 201.785.009	-\$ 57.137.665	\$ 56.638.915	\$ 225.801.771	\$ 612.042.686
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 201.785.009	-\$ 57.137.665	\$ 56.638.915	\$ 225.801.771	\$ 612.042.686
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 19.823.620	\$ 79.030.620	\$ 214.214.940
UTILIDAD NETA	-\$ 201.785.009	-\$ 57.137.665	\$ 36.815.295	\$ 146.771.151	\$ 397.827.746
Patrimonio Requerido (11%) Activos	\$ 56.166.000	\$ 315.512.505	\$ 478.722.076	\$ 728.168.926	\$ 1.110.487.911
Patrimonio Requerido (5,5%) Pasivos	\$ 6.147.900	\$ 34.535.828	\$ 52.400.660	\$ 79.704.977	\$ 121.236.706
Total consumo de patrimonio	\$ 62.313.900	\$ 350.048.333	\$ 531.122.735	\$ 807.873.903	\$ 1.231.724.617
ROE (Escenario Normal)	-372,4%	-18,8%	8,0%	20,9%	37,1%
ROE (Escenario Pesimista)	-372,4%	-32,5%	-7,2%	9,7%	26,4%
ROE (Escenario optimista)	-372,4%	-9,1%	16,6%	28,7%	45,0%

Fuente: Elaboración propia (con colaboración de la Coordinación el Área de Canales)

Una representación gráfica del comportamiento del ROE para los tres escenarios durante el periodo evaluado se muestra en la figura 67:

Figura 67. Evolución del ROE del canal durante los 5 años de evaluación.



Fuente: Elaboración propia

La anterior evaluación permite reflejar que el canal experimenta grandes pérdidas durante el primer año, principalmente por los altos costos de la inversión inicial, los altos costos administrativos y la ausencia de cobro al público. A partir del segundo año el panorama empieza a cambiar y al tercer año los escenarios normal y optimista ya presentan utilidades, gracias al crecimiento acelerado en número de puntos, el crecimiento en el tráfico de clientes y usuarios y el inicio de cobro por el servicio; de aquí en adelante la inversión será menor y los costos fijos se repartirán en un mayor número de CNB.

En general se observa que los egresos más altos corresponden a pagos al Administrador de Red por concepto de la instalación y la comisión mensual por cada CNB. Por su parte los mayores ingresos con el modelo planteado son obtenidos a partir del cobro por operación a clientes y usuarios, los intereses de los créditos y las cuotas de manejo de las cuentas solicitadas a través de éste canal.

9.2. OTROS VALORES AGREGADOS

Aún más importante que los resultados en materia financiera, son los demás beneficios que genera este proyecto para la Entidad. Aunque ya han sido nombrados, vale la pena enfatizar en la oportunidad que el canal supone para la Entidad en términos de:

- El mantenimiento de la ventaja competitiva: La adopción de este canal significa para la Entidad la posibilidad de mantener su ventaja competitiva, brindando a sus clientes y usuarios una

completa oferta de canales, eliminando la brecha existente entre ella y sus competidores por la carencia de este canal.

- El fortalecimiento del posicionamiento e imagen de marca: La imagen de la Entidad se verá beneficiada, pues aumentará su percepción como una institución que se interesa por las necesidades de sus clientes y usuarios e invierte en mejorar el servicio ofrecido y permanecer aún más cerca de ellos.

- El incremento en la calidad del servicio de los clientes que continúen visitando la oficina: Ellos gozarán de una disminución en el tiempo de espera para la realización de sus operaciones, elevando las calificaciones de servicio de esa oficina y lo más importante: la percepción general de la Entidad como una que ofrece un servicio ágil y de calidad.

- El aumento de la disponibilidad de tiempo de los cajeros en las oficinas: 360 clientes o usuarios atendidos de menos en un mes, significan en promedio 1080 operaciones menos (en promedio cada uno hace 3 operaciones al mes), es decir 2.700 minutos de atención en ventanilla de menos en el mes, aproximadamente 1.6 horas (98 minutos al día)²²¹, tiempo del que dispondría uno de los cajeros para atender un mayor número de operaciones o para apoyar otras labores comerciales o de servicio al cliente.

- El mayor cubrimiento de la Red para la Entidad, aparte de garantizar un mejor servicio a sus clientes, generará un mayor poder de negociación con las empresas con las que se establecen convenios:

- Con las empresas de servicios públicos y privados, a quienes ofrecerá un mayor número de puntos para recibir sus pagos, se podrá pactar periodos más extensos de permanencia del dinero recaudado.

- La mayor extensión de la red servirá como herramienta comercial para establecer nuevos convenios de pago de nómina.

- La posibilidad de tener un canal cercano para llegar a sectores de menores ingresos que no se sienten a gusto y no suelen acercarse a las oficinas tradicionales: De modo que, una vez se realicen los desarrollos de productos orientados a este segmento, se logre consolidar un medio efectivo de operación en estas comunidades y un acercamiento real de más colombianos a la banca.

²²¹ Una operación en ventanilla dura en promedio 2 min (Según fuentes de la Entidad) y se consideran 22 días hábiles en el mes.

10. CONCLUSIONES

La elaboración del presente trabajo de grado permite concluir que:

1. La normatividad colombiana establece un conjunto de operaciones que pueden ser ofrecidas a través del canal, y una serie de especificaciones que deben ser definidas para que su funcionamiento sea autorizado. Tales especificaciones se incluyen en el presente trabajo y deben ser consultadas como insumo para la elaboración de los contratos de la corresponsalía con los establecimientos comerciales aliados y con el administrador de red.
2. El 60% de la transaccionalidad en la red de oficinas de Bogotá se concentra en 62 oficinas (el 40% de la red); entre ellas, debido a su promedio de utilización de la capacidad instalada y su ubicación en zonas de alto tráfico, las oficinas de 025, 048, 045, 019, 065, se sugieren como las más adecuadas para la instalación de los pilotos del canal.
3. El rápido crecimiento que la red de CNB en el país ha experimentado en los periodos recientes, obedece a diversas estrategias de masificación y ampliación del cubrimiento de los competidores de la Entidad. Sin embargo, a pesar de tratarse de un mismo canal, la gestión de las demás entidades señala la existencia de diferentes tendencias en cuanto a la ubicación de los puntos, el modelo de administración, la oferta de operaciones y la selección del aliado, entre otros.
4. El canal de CNB ha demostrado ser un medio principalmente recaudador que atiende similares porcentajes de clientes y usuarios, pertenecientes a casi todos los estratos socioeconómicos (del 1 al 5), cuya vinculación con la Entidad es baja, que buscan un medio de atención personal y unas características especiales de agilidad, horario y cercanía que no encuentran en el canal tradicional de oficinas.
5. El estudio de mercado a clientes de la entidad permite concluir que con un 95% de confianza, el canal de CNB gozaría de un 71% de aceptación dentro de los clientes y usuarios actuales de las oficinas de mayor congestión y transaccionalidad.

6. La confiabilidad, la sencillez y agilidad en el servicio, la rentabilidad, la cercanía entre el CNB y el Banco y la creación de productos especiales para ser distribuidos a través del canal, se consideran factores críticos en la determinación del éxito del mismo.

7. El tipo de aliado que más le conviene a la Entidad, según la estrategia de apoyo transaccional del canal, son los establecimientos de cadena, cuyas instalaciones e imagen ante el público generan la confianza requerida por los habitantes de la ciudad para el uso del servicio y presentan el tamaño adecuado para recibir un gran flujo de usuarios permanentemente. Por minimizar la distancia entre sus puntos de venta y las 15 oficinas de mayor transaccionalidad (la suma de estas distancias es 10.220 km) se sugiere a Droguerías Colsubsidio como la mejor opción de localización dentro de la red de opciones de cadenas más frecuentadas por el público.

8. A pesar que el 82% del público actual del canal (en otras entidades) lo utiliza entre semana y el 78% antes de las 5:00 p.m., se considera necesario ofrecer un horario adicional hasta la hora de cierre de los establecimientos y en fines de semana, pues este es uno de los principales atractivos del canal.

9. El desarrollo de un proyecto de este tamaño, impacta en 13 de los 16 macroprocesos de la Entidad y por lo tanto supone una interacción permanente con varias de sus diferentes áreas. La integración de estas dimensiones dentro de una propuesta de diseño, bajo la visión de la Ingeniería Industrial, permite obtener una solución integral y no un simple esquema operativo de atención.

10. El papel de las oficinas asignadas en el acompañamiento de los CNB es vital en la evolución del canal y por ello, tanto su labor, como la de los CNB debe ser incentivada según el rendimiento (en número de operaciones) permitiendo la proactiva participación de ambos agentes en el fortalecimiento del uso del canal.

11. La implementación de este canal por parte de la Entidad comprende una serie de actividades y fases que deben ser ejecutadas en un orden específico en un periodo aproximado de 6 meses, a fin de evaluar el desempeño y tomar las decisiones concernientes al futuro del canal.

12. La presente propuesta para el canal le ocasionaría a la Entidad una inversión inicial y egresos para el primer año de \$383.092.600, sin embargo su evaluación financiera en el mediano plazo, arroja un ROE del 37.1% al quinto año en el escenario más probable, haciendo tangible su viabilidad económica.

13. Debe tenerse en cuenta que los principales beneficios de la propuesta están dados en términos no financieros como el mantenimiento de su ventaja competitiva frente a los demás bancos, el aumento de su cubrimiento nacional, el fortalecimiento de la calidad del servicio

brindado y la adquisición de mayor poder de negociación con las empresas recaudadoras y de convenios de pagos de nómina.

14. El escenario propuesto como el “normal” para la medición del desempeño del canal supone un crecimiento en el número de CNB del 400% durante el primer año, seguido por crecimientos del 36% para los demás años; así como incrementos en el tráfico que visite cada CNB entre el 5% y el 7% en cada año. La consecución de este incremento deberá ser la meta principal de la estrategia de publicidad que apoye al canal.

15. El cobro por el servicio, aunque en principio puede no ser bien recibido por el público, es fundamental para el rendimiento financiero del proyecto puesto que representa el 42% de los ingresos que recibe el canal y su eliminación tendría un alto impacto negativo en el ROE (que llegaría a ser del -64% en el quinto año).

16. El diseño de este canal se considera un aporte tanto para la Entidad misma, como para el desarrollo del ejercicio de la Ingeniería Industrial, por cuanto presenta una metodología y un ejemplo de cómo abordar el diseño de un canal de servicios, tema que aún no goza de la misma popularidad y profundidad que la creación de canales en el ámbito de la manufactura.

11. RECOMENDACIONES

Como resultado del presente trabajo de grado, se recomienda adicionalmente a la Entidad que:

1. Contrate a un administrador de red para la gestión de su red de corresponsales, de modo que haga uso de la experiencia y los recursos humanos y técnicos que estas organizaciones pondrían a su disposición.
2. Contemple un riguroso plan de capacitación en el que se incluya a todo su personal y por supuesto al personal del establecimiento corresponsal (como el previsto en la presente propuesta) puesto que de este depende la calidad del servicio que se preste a los clientes y usuarios y por ende la buena imagen de la Entidad.
3. Lleve a cabo una estrategia de comunicación y difusión del servicio que permita dar a conocer los beneficios del canal a sus potenciales clientes y garantice un tráfico elevado de personas en los puntos habilitados.
4. Incluya dentro de sus prioridades el diseño de un portafolio de productos especiales dirigidos a los segmentos de menores ingresos, que se convierta en una herramienta atractiva de bancarización y que pueda ser operada a través del canal de CNB. Esto le permitiría, además de un aumento en las utilidades, una diferenciación y un incremento del posicionamiento en estos sectores de la sociedad y lo más importante, la recuperación de la confianza de estas personas en las entidades financieras.
5. Incorpore pronto el pago de pensiones y de subsidios sociales a través de su canal de CNB, generando un importante beneficio para estas personas, que no deben desplazarse a las oficinas ni hacer estas filas y contribuyendo a la descongestión de las mismas.
6. Desarrolle en unión con las demás entidades bancarias del país, un programa de educación financiera orientado a las comunidades más alejadas de la banca, con el que se incentive al ahorro

y se promueva el uso de canales alternativos que resultan mucho más económicos que la atención por oficinas.

7. Establezca alianzas con establecimientos comerciales apoyado en la información del incremento en tráfico que en éstos se genera a raíz de la instalación del servicio, obtenida en el Estudio a clientes de los competidores.

8. Pacte horarios con los establecimientos que permitan que los operadores del sistema estén disponibles al medio día para atender la demanda de público de ese horario.

9. Firme estrictos acuerdos de niveles de servicio con el administrador de red, en los cuales éste se comprometa a pagar en caso de indisponibilidad o caída del servicio, esto debido a la mala imagen y afectación que producen las fallas técnicas al canal.

10. Revise el tema de las cuentas de ahorro electrónicas y los beneficios que la ley brinda a quienes adopten este tipo de productos para la masificación de su servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ADRFORMACIÓN.COM Curso de Windows 2003 Server. [En línea] [Citado en Octubre 5 de 2009] Disponible en: <<http://www.adrformacion.com/cursos/wserver/leccion1/tutorial6.html>>.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Mapa Callejero. [En línea] [Citado en 9 de Octubre de 2009]. Disponible en: <<http://www.bogota.gov.co/mad/buscador.php>>.

BALLOU, Ronald H. Logística, administración de la cadena de suministro. Quinta edición. México: Pearson, 2004.

BANAMEX. Banamex aquí. [En línea] [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en: <http://www.banamex.com/esp/personal/servicios/banamex_aqui/banamex_aqui.html>.

BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. ¿Qué es la Banca de las Oportunidades? [En línea] 2008. [Citado en 21 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/>>

_____. ¿Qué son los corresponsales no bancarios? [En línea] 2008 [Citado en 4 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/faq/faq1.aspx>>

_____. Informe de Resultados de Gestión 2008. [En línea] 2008 [Citado en 4 de Marzo de 2009] Disponible en <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/>>.

_____. Mapa de ubicación por Departamento de CNBS a Dic. 08 [Citado en 23 de junio de 2009] Disponible en: <<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>>

_____. Número de corresponsales no bancarios- Departamentos, Municipios y Entidad. Con corte a Dic. De 2008.

_____. Número y Monto de Operaciones Realizadas a Través de Corresponsales – Mes, Entidad y Tipo de Transacción. Con corte a Dic. De 2008.

_____. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad. [En línea]. 2009 [Citado en 15 de Mayo de 2009]. Disponible en <www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>.

_____. Resumen General de corresponsales no bancarios (Jul. a Dic. De 2008).

BANCO AGRARIO DE COLOMBIA. GLOSARIO. [En línea] 2008 [Citado en 4 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.banagrario.gov.co>>.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cantidad de puntos de atención de corresponsales no bancarios, por tipo de servicio prestado y por institución financiera. A Marzo 2009, Diciembre 2008, Diciembre 2007 [Citado en de 2009] Disponible en <<http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>>.

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Memoria anual 2008. [Citado en de 2009] Disponible en <<http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/pdf2008/memoria/memoria2008.pdf>>.

_____. Agente BCP: La Banca cada vez más cerca. [Diapositivas] En: Foro Corresponsales no bancarios: de la teoría a la práctica (I, 30, noviembre, Bogotá D.C.). Memorias. Bogotá D.C.: 2006.

_____. BCP. Creciendo con confianza. Memoria anual 2007 [En línea] [Citado en 25 de Julio de 2009]. Disponible en: http://www.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/pdf2007/memoria/MemoBCP_1era_parte.pdf

_____. [Video publicitario del banco]. Lima: 2008.

BANCO ESTADO. ¿Qué es caja vecina? [En línea] [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en: <<http://www.bancoestado.cl/DBCA98A37C4946D2A8DD4DD9E8D5EFAC/33E3912F81FF440E9AC1E537D9AC6827/articulo/10520.asp>>.

_____. Gestión de canales: junto a nuestros clientes En: Memoria anual 2008 “+ Oportunidades” [Citado en] 2008. Disponible en <<http://www.bancoestado.cl>>

_____. Memoria anual 2008. [Citado en de 2009] Disponible en <http://www.corporativo.bancoestado.cl/Documento-Multimedia/memorias-bancoestado.aspx>

BANCO POSTAL BRADESCO. Products Estrategy. [Diapositivas] En: Kiosk Show. Septiembre de 2004.

_____. Bancarizando a la mayoría. Inclusión social y oportunidades para el banco. [Diapositivas] 2007.

BANCOLOMBIA. Corresponsales no bancarios. Material informativo. Gerencia de comunicaciones corporativas. Diciembre. Bogotá: 2006.

BRASIL, Un buen modelo de corresponsal no bancario. En: Portafolio. Bogotá D.C. 14, agosto, 2006. [En línea] Disponible en: <http://www.microfinanzas.net/modules.php?name=News&file=article&sid=634>

CAIXA. Relatório Caixa Apimec 2007 [En línea] 2007 [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/relatorios/index.asp> el 15 de Julio de 2009>.

CELULARIS.COM Web blog de tecnología [Citado en 5 de Octubre de 2009] Disponible en <<http://www.celularis.com/opinion/gsm-vs-cdma.php>>

COLOMBIA ocupa el puesto 44 en desarrollo financiero de 52 economías escogidas por el Foro Económico Mundial. En: Portafolio. Bogotá D.C. 10, septiembre, 2008. [Citado en 12 de julio de 2009] Disponible en <http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-09-10/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4519974.html>.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 086 (17, enero, 2008). Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 871 y 876 del Estatuto Tributario. Bogotá D.C.:2006

_____. Decreto 1121 (31, marzo, 2009). Por el cual se modifica el Decreto 2233 de 2006. Bogotá D.C.:2009.

_____. Decreto 2233 (7, julio, 2006). Por el cual se reglamentan los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales. Bogotá D.C.:2006

CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR / THE WORLD BANK. Technology program. Banking Agents Part I – The approach. [Diapositivas] Washington: 2007.

CORPORATE EXECUTIVE BOARD. Reaching the Unbanked through Non-Branched Establishments. En: Council on Financial Competition 2006. Catalogue Number: CFC14TE190.

CRUZ, Jarbas. Sistema Bancario Brasileño y el modelo de Corresponsal Bancario [diapositivas] 2007.

CUELLAR, María Mercedes. Palabras de clausura al I Congreso Latinoamericano de Acceso a Servicios Financieros: Banca al alcance de todos. (I, 20 y 21, agosto: Cartagena de Indias). Memorias. Bogotá D.C.:2009

_____. Palabras de instalación al I Congreso Latinoamericano de Acceso a Servicios Financieros: Banca al alcance de todos. (I, 20 y 21, agosto: Cartagena de Indias). Memorias. Bogotá D.C.:2009.

DAPD. Subdirección de Desarrollo Social. Área de Desarrollo Humano y Progreso Social. Variable agregada: población por localidad. Bogotá: 2005.

DIEBOLD. Una nueva oportunidad. Corresponsales no bancarios. [Diapositivas] 2007.

DIFFEN [Citado en 5 de Octubre de 2009] Disponible en <http://www.diffen.com/difference/CDMA_vs_GSM>

EL DESEMPLEO en Colombia llegó a 10.6% al finalizar el 2008. [En línea] En: Noticias Caracol, 30 de enero de 2009. [Citado en 6 de Agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.caracol.com/noticias/economia/articulo113389-el-desempleo-colombia-llego-a-106-ciento-al-finalizar-el-2008>>

GRUPO INMARK. Informe de Resultados Comportamiento Financiero de los Particulares. Bogotá, 2008.

INSTITUTO BRASILEÑO DE GEOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA. Indicadores. [En línea] 2005 [Citado en 18 de Julio de 2009] Disponible en <http://www.brasil.gov.br/espanhol/el_pais/indicadores/demografia/categoria_view/>.

INTERBANK. [Video publicitario del banco]. Lima: 2008.

LA ENTIDAD. Aperturas, cancelaciones y cuentas netas a Oct. 2009.

_____. Informe de Segmentación de Clientes Julio 2007 –Junio 2008.

_____. Informe de Transaccionalidad por Oficina. Cifras a Febrero de 2008.

_____. Informe Semestral. Enero – Junio de 2008.

_____. Matriz de Riesgo de Proyectos. Sistema de Administración del Riesgo Operativo –SARO.

_____. Documento Institucional 2008.

_____. Presentación Criterios de Segmentación Banca Personal.

_____. Requerimiento funcional versión 1 (preliminar) Proyecto CNB. 2008.

LÓPEZ, Alfredo. ¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado? México: Ed. CECSA, 2001.

LÓPEZ, Cristina. Riesgo operacional: el nuevo reto del sector financiero. Universidad de León- Asociación Española de Contabilidad y administración de Empresas (AECA) [Citado en 20 de Septiembre de 2009]. Disponible en <<http://www.navactiva.com/web/es/>>.

LOZANO, Alberto. Resumen Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Gestión del Riesgo. Programa de Acompañamiento SARLAFT Asobursátil. [En línea] 2006. [Citado en 20 de Septiembre de 2009]. Disponible en <<http://74.125.113.132/search?q=cache:oko2fn8ahHJ:www.sarlaft.com/html/RESUMEM%2520NORMA%2520TECNICA%2520COLOMBIANA%2520NTC%252052541.doc+ntc+5254&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>>.

MAHNE, Cristina. Un Lemon con jugo financiero. En: Fortuna. Noviembre, 2005. Nº 128. [En línea]. [Citado en 17 de julio de 2009] Disponible en: <http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion_0128/negocios/nota_01.htm>

MAPA ADMINISTRATIVO DE BOGOTÁ. [En línea] [Citado en 27 de Junio de 2009] Disponible en: <<http://wpcontent.answers.com>>.

MEYERS, Fred y SÁNCHEZ Gabriel. Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil. México: Prentice Hall. 2000.

MONTEFALCONE, Rubén, “La bancarización en España: Oportunidades en el segmento de no bancarizados en Latinoamérica”. [En línea] En: Summit of the Americas; Seminar on Banks and Access to Financial Systems (noviembre: Buenos Aires). Memorias. Buenos Aires: 2005. [Citado en 15 de julio de 2009] Disponible en: <<http://www.americasnet.net/events/Argentina/seminar.htm>>.

NETCASH. Operaciones de corresponsales no bancarios en el mercado brasilero. [Diapositivas] 2007.

NUEVO SALARIO mínimo legal en Colombia \$496.900. En: Caracol Enero 2 de 2009. [Citado en 6 de agosto de 2009]. Disponible en: <<http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=740062>>.

OIT. Introducción al estudio del trabajo. 4ª Ed. México: Limusa, 2002.

PICASSO, Gino y ALVEAR, Pedro. III Foro regional de tecnología. Canales electrónicos alternativos para la expansión de los servicios financieros en las microfinanzas. [En línea] 2008 [citado en 20 de Marzo de 2009] Disponible en <<http://www.redkatalysis.org/foro2/presentaciones/III%20CONFERENCIA%20MAGISTRAL%20-%20Pedro%20Alvear%20y%20Gino%20Picasso%20-%20GloboKasnet.pdf>>

PRIETO, Ana María. 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: 2006

RADIOELECTRONICS.COM [Citado en 5 de Octubre de 2009] Disponible en <<http://www.radio-electronics.com/info/rf-technology-design/cdma/what-is-cdma-basics-tutorial.php>>

SITIOS WEB OFICIALES DE BANCOS COLOMBIANOS.

SITIOS WEB OFICIALES DE CADENAS ÉXITO, CARREFOUR, DROGUERÍAS COLSUBSIDIO Y DROGAS LA REBAJA.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Capítulo noveno: reglas relativas a los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales. (4, agosto, 2006). Bogotá. D.C.: 2009.

_____. Circular Externa 022 (26, junio, 2009). Segunda Modificación Formato No. 398. "Corresponsales y Banca de las Oportunidades". (Incluye Circular, plantilla en Excel Formato 398 e Instructivo para diligenciar Formato 398). Bogotá. D.C.: 2009.

_____. Circular Externa 025 (4, mayo, 2007). Remisión de información "Corresponsales y Banca de las Oportunidades". (Adopción del Formato No. 398). Bogotá. D.C.: 2007.

_____. Circular Externa 026 (4, agosto, 2006). Instrucciones sobre los Servicios Financieros prestados por los Establecimientos de Crédito a través de Corresponsales. Bogotá. D.C.: 2007.

_____. Circular Externa 039 (19, agosto, 2008). Primera Modificación Formato No. 398. "Corresponsales y Banca de las Oportunidades". Bogotá. D.C.: 2008.

_____. Circular Externa 052 (25, octubre, 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.: 2007.

_____. Informe de número de oficinas y empleados por departamento y municipio- Bancos. Con corte a Diciembre de 2008. [En línea] 2009. [Citado en 11 de marzo de 2009] Disponible en <<http://www.superfinanciera.gov.co/>>.

_____. Informe de número de oficinas y empleados por ciudad y zona - Bancos. Con corte a Diciembre de 2008. [En línea] 2009. [Citado en 11 de marzo de 2009] Disponible en <<http://www.superfinanciera.gov.co/>>.

_____. Informe sobre las principales variables de los Establecimientos de Crédito a Diciembre de 2008.

UNISYS. Nuevos canales para aprovechar oportunidades en el segmento de no bancarizados. [Diapositivas] Bogotá: 2006.

VISA TRAINING COLOMBIA. Herramientas para la implementación de CNB en Colombia. [Diapositivas]. (Abril, Bogotá D.C.) 2007.

_____. Implicaciones operativas [Diapositivas]. (Abril, Bogotá D.C.) 2007.

WHEELER, Steven. Los canales de distribución: Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes. 2000. Bogotá D.C.: Editorial Norma, 2000.

ZUSMAN, Pinhas & ETGAR, Michael. The marketing channel as an equilibrium set of contracts. [En línea] Management Science. Vol. 27, Nº3 (JSTORE). USA: 1981 [Citado en 27 de Marzo de 2009]. Disponible en <<http://www.jstor.org/pss/2631205>>.

ANEXOS

ANEXO 1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ENTIDAD

La Entidad ha orientado sus productos y servicios a los macro-segmentos de Banca Personal, Empresarial, PYME y Agropecuaria, así:

Banca Personal. Orientada a personas naturales, residentes en Colombia y colombianos en el exterior, en zonas urbanas y rurales, en diferentes etapas del ciclo de vida personal y familiar.

Tabla. Productos y servicios de la Banca Personal.

Ahorro e inversión	Crédito de consumo	Crédito de vehículo	Financiación de vivienda
<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas de ahorro - Cuenta corriente - CDT's. - Carteras colectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas de Crédito - Crédito Rotativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vehículo particular, productivo, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crédito hipotecario. - Leasing habitacional. - Compra sobre planos - Financiación de locales, consultorios, oficinas y bodegas.

Fuente: LA ENTIDAD. Documento institucional. Op Cit. p. 19 -77.

Banca Empresarial. Dirigida a empresas del sector real con ventas superiores a 11.500 millones de pesos, otros establecimientos de crédito, y empresas del sector oficial.

Tabla. Productos y servicios de la Banca Empresarial.

Ahorro e inversión	Crédito	Comercio internacional	Tesorería
<ul style="list-style-type: none"> - Cuentas de ahorro y corriente. - CDT's. - Carteras colectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de crédito empresarial. - Canje y remesas. - Tarjeta de distribución. - Crédito de tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de crédito, Giro directo, Giro financiado, Cobranza de importación y exportación, inversiones internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra y venta de dólares en SPOT. - Forex. - Forwards. - Repos y simultáneas. - Compra y venta de títulos.

Fuente: LA ENTIDAD. Documento Institucional. Op Cit. p.19 -77.

Banca PYME y Agropecuaria. Ofrece servicios a personas jurídicas y naturales con ventas hasta por 11.500 millones de pesos anuales.

Tabla. Productos y servicios de la Banca PYME y Agropecuaria

Ahorro e inversión	Crédito	Comercio internacional	Tesorería
- Cuentas de ahorro y corriente.	- Sobregiro.	- Carta de crédito, Giro directo, Giro financiado, Cobranza de importación y exportación,	- Compra y venta de dólares en SPOT.
- CDT's.	- Canje y remesas.	inversiones internacionales.	- Forex.
- Carteras colectivas.	- Tarjeta de crédito empresarial.		- Forwards.
	- Crédito PYME rotativo y fijo.		- Repos y simultáneas.
	- Carteras ordinarias.		- Compra y venta de títulos.

Fuente: LA ENTIDAD. Documento Institucional. Op Cit. p.19 -77

ANEXO 2. MIRADA GENERAL A LAS CIFRAS DE LA ENTIDAD A JUNIO DE 2008

Tabla. Información general de la Entidad. a Junio de 2008.

	Calificación DCR Colombia	AAA
Número de clientes		5,06 millones
Número de cajeros automáticos propios		1503
Número de tarjetas de crédito		1,56 millones
Número de tarjetas débito		2,83 millones
Número de empleados		10.427
Activos		\$23 billones
Pasivo		\$20,7 billones
Patrimonio		\$2,3 billones
Captaciones del público		\$16,8 billones
Cuentas de ahorro		\$8,05 billones
Cartera administrada		\$1,27 billones
Relación de solvencia		15,18%
Utilidad neta semestre		\$231.671 millones

Fuente: LA ENTIDAD. Informe Semestral. Enero – Junio de 2008. p. 3.

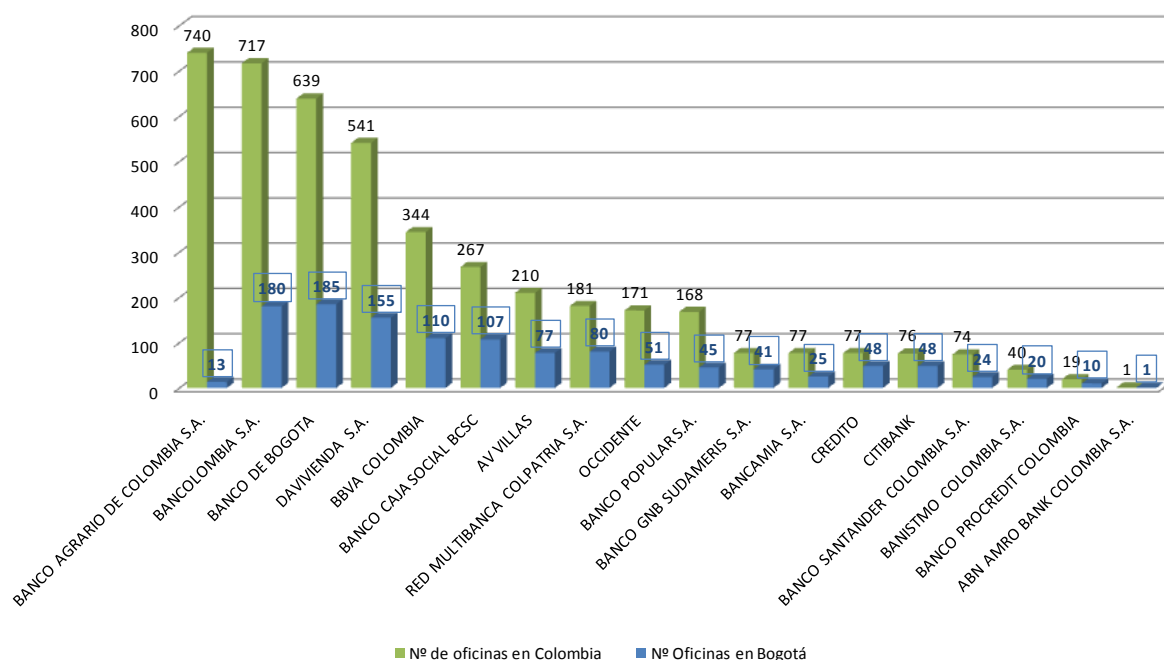
ANEXO 3. CUBRIMIENTO EN COLOMBIA Y BOGOTÁ

Tabla. Número de oficinas y departamentos con presencia por Establecimiento Bancario. (Bogotá se incluye como un departamento independiente y por esto se cuentan 33).

Entidad	Presencia en Nº de departamentos	Nº Oficinas en el país	Nº Oficinas Bogotá
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	33	740	13
BANCOLOMBIA S.A.	27	717	180
BANCO DE BOGOTA	28	639	185
DAVIVIENDA S.A.	26	541	155
BBVA COLOMBIA	30	344	110
BANCO CAJA SOCIAL BCSC	24	267	107
AV VILLAS	26	210	77
RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	20	181	80
OCCIDENTE	25	171	51
BANCO POPULAR S.A.	29	168	45
BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	14	77	41
BANCAMIA S.A.	10	77	25
CREDITO	10	77	48
CITIBANK	13	76	48
BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.	18	74	24
BANISTMO COLOMBIA S.A.	10	40	20
BANCO PROCREDIT COLOMBIA	4	19	10
ABN AMRO BANK COLOMBIA S.A.	1	1	1

Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe de número de oficinas y empleados por departamento y municipio- Bancos. Con corte a Diciembre de 2008.

Figura. Tamaño de la red de oficinas en Colombia y en Bogotá por establecimiento bancario (en número de oficinas).



Fuente: Ibíd.

ANEXO 4. PARTICIPACIÓN POR ZONAS EN BOGOTÁ

Tabla. Participación de las oficinas de la entidad por zonas de Bogotá. (Cifras a Dic. de 2008).

Nº Zona	ZONA	Total Nº oficinas	Nº oficinas de la Entidad	% de participación en la zona
1	AV. CHILE - LAGO	73	8	10,96%
2	BAVARIA - MARSELLA	17	4	23,53%
3	BOSA	18	2	11,11%
4	CAN - PABLO VI	22	5	22,73%
5	CEDRITOS	32	8	25,00%
6	CENTRO	165	14	8,48%
7	CENTRO INTERNACIONAL	68	5	7,35%
8	CHAPINERO	42	7	16,67%
9	CHICO	71	4	5,63%
10	COLON - SAN ANDRESITO	36	7	19,44%
11	FERIA EXPOSICION - PUENTE ARANDA	48	4	8,33%
12	FERIAS - ESTRADA	57	8	14,04%
13	FONTIBON - AEROPUERTO	40	6	15,00%
14	KENNEDY - CORABASTOS	66	6	9,09%
15	MARANTA	12	1	8,33%
16	NIZA - BOULEVARD	32	5	15,63%
17	PASADENA - FLORESTA	29	5	17,24%
18	POLO CLUB - CASTELLANA	12	1	8,33%
19	RESTREPO - QUIROGA	62	5	8,06%
20	RICOURTE - MARTIRES	46	10	21,74%
21	SALITRE - SAN FERNANDO	15	1	6,67%
22	SANTA ANA - NAVARRA	29	5	17,24%
23	SOLEDAD - CAMPIN	30	7	23,33%
24	SUBA	25	2	8,00%
25	TERMINAL - MODELIA	38	6	15,79%
26	UNICENTRO	61	11	18,03%
27	VILLA DEL PRADO	26	3	11,54%
28	20 DE JULIO	28	2	7,14%
29	7 DE AGOSTO	20	3	15,00%
	TOTAL	1220	155	13%

Fuente: SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Informe de número de oficinas y empleados por ciudad y zona - Bancos. Con corte a Diciembre de 2008.

ANEXO 5. DATOS DEL INFORME DE TRANSACCIONALIDAD POR OFICINA PARA BOGOTÁ²²²

Oficina N° (Cód. del proy)	% Promedio de utilización de la capacidad instalada	Promedio Transaccione s mensuales en 2008	Oficina N° (Cód. del proy)	% Promedio de utilización de la capacidad instalada	Promedio Transaccione s mensuales en 2008	Oficina N° (Cód. del proy)	% Promedio de utilización de la capacidad instalada	Promedio Transaccione s mensuales en 2008
054	85%	54.125	121	56%	21.393	004	118%	13.145
048	88%	49.933	116	64%	21.341	059	84%	13.081
025	95%	49.781	044	89%	21.053	057	85%	13.054
035	91%	49.196	009	108%	21.015	098	71%	12.661
043	89%	47.784	091	74%	20.874	131	45%	12.598
017	98%	47.326	041	90%	20.829	127	50%	12.549
049	87%	47.054	036	91%	20.502	123	53%	11.945
045	89%	45.973	064	83%	20.303	084	76%	11.691
065	83%	44.825	113	65%	20.161	133	43%	11.502
056	85%	42.087	061	84%	20.151	146	38%	11.404
050	86%	41.245	086	75%	19.949	137	42%	11.324
037	91%	40.886	096	72%	19.929	154	32%	11.040
032	92%	40.862	040	91%	19.918	152	33%	11.034
034	92%	40.645	055	85%	19.901	119	57%	11.028
019	98%	39.459	082	77%	19.891	005	116%	10.792
046	89%	39.084	067	83%	19.614	132	45%	10.467
024	96%	38.678	115	64%	19.554	112	65%	10.328
103	69%	37.544	060	84%	19.542	014	100%	10.029
002	132%	36.560	053	85%	19.219	114	64%	9.958
076	78%	36.511	038	91%	18.999	128	49%	9.654
021	97%	35.620	068	82%	18.951	136	42%	9.620
080	77%	35.340	125	51%	18.911	138	42%	9.392
085	76%	35.030	107	68%	18.624	147	38%	9.329
087	75%	34.816	073	79%	18.521	111	67%	9.210
030	94%	33.057	070	81%	18.400	130	47%	9.174
012	102%	32.469	075	79%	18.367	144	40%	9.147
011	103%	31.949	124	51%	18.359	142	40%	8.969
105	68%	31.725	077	77%	18.296	120	56%	8.393
071	80%	31.063	079	77%	18.294	122	53%	8.095
051	86%	30.726	078	77%	17.901	151	33%	7.567
058	84%	30.685	145	39%	17.892	155	27%	7.528
072	79%	30.631	081	77%	17.704	153	32%	7.134
016	98%	30.578	108	68%	17.528	135	43%	6.832
018	98%	29.812	083	76%	17.416	148	37%	6.669
089	74%	29.184	013	101%	17.233	134	43%	6.510
028	95%	29.083	129	49%	16.937	141	41%	6.336
088	75%	28.414	099	71%	16.902	139	41%	6.235
063	84%	27.855	093	72%	16.769	143	40%	5.977
008	109%	27.354	095	72%	16.548	150	34%	5.497
001	143%	27.271	100	70%	16.338			-
052	85%	27.051	117	59%	16.288			-
094	72%	26.983	101	70%	16.009			-
092	73%	26.720	104	68%	15.983			-
007	112%	25.947	149	35%	15.867			-
023	96%	25.629	106	68%	15.783			-
066	83%	25.548	140	41%	15.685			-
062	84%	25.515	126	51%	15.619			-
003	128%	25.294	074	79%	15.552			-
069	81%	25.041	110	67%	15.524			-
027	95%	24.673	010	106%	15.481			-
006	115%	23.383	109	67%	15.464			-
090	74%	23.013	118	59%	15.398			-
102	70%	22.834	015	99%	15.342			-
039	91%	22.753	042	89%	15.098			-
022	96%	22.542	026	95%	14.861			-
097	71%	22.419	020	98%	14.755			-
031	93%	21.889	029	94%	14.545			-
033	92%	21.534	047	88%	14.089			-

²²² LA ENTIDAD. Informe de Transaccionalidad por Oficina. Cifras a Febrero de 2008. Este informe contiene una gran base que fue depurada hasta mostrar esta información. Los números de oficina las identifican según una base de la entidad. Los nombres no son expuestos por motivos de confidencialidad. Las cifras en azul representan las oficinas que atendieron más de 20.000 transacciones en el último año.

ANEXO 6. MODELO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DE LA ENTIDAD

Tabla. Definición de los segmentos de la entidad ²²³

COLOR	RENTABILIDAD	VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD
B	Alta o Baja	Alta o Baja	Menor 1 Año
C1	1 producto de Crédito con Mora Mayor a 60 días		
C2	Negativa	Alta	Mayor 1 Año
C3	Negativa	Baja	Mayor 1 Año
A1	Media	Alta	Mayor 1 Año
A2	Media	Baja	Mayor 1 Año
A3	Alta	Baja	Mayor 1 Año
PLUS	Alta	Alta	Mayor 1 Año

VINCULACIÓN

Se consideraron dos niveles de vinculación:

Alta : Vinculación de 3 o más productos

Baja: Vinculación de 2 o menos productos

Los datos en rojo corresponden a aquellas con índice de capacidad instalada >100% y en amarillo entre 90% y 99%.

²²³ LA ENTIDAD. Presentación Criterios de Segmentación Banca Personal.

ANEXO 7. OTROS DOCUMENTOS LEGALES EN MATERIA DE BANCARIZACIÓN

Otros documentos legales que se relacionan indirectamente con esta materia son:

- Decreto 3965 del 10 de Noviembre de 2006²²⁴. *Por el cual se reglamentan los servicios financieros prestados por las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales confección de ahorro y crédito a través de corresponsales*
- Decreto 3078 del 8 de Septiembre de 2006.²²⁵ *Por el cual se crea el Programa de Inversión Banca de las Oportunidades.*
- Decreto 3032 del 9 de Agosto de 2007²²⁶. *Por el cual se reglamentan los servicios financieros prestados por las sociedades comisionistas de bolsa de valores a través de corresponsales.*
- Decreto 4590 del 4 de Diciembre de 2008²²⁷. *Por el cual se dictan medidas para promover el acceso a los servicios financieros de las personas de menores ingresos y se reglamenta parcialmente el artículo 70 de la Ley 1151 de 2007.*
- Decreto 4591 del 4 de Diciembre de 2008²²⁸. *Por el cual se dictan medidas para extender la oferta de servicios financieros a las personas de menores ingresos de la población y se dictan otras disposiciones.*
- Resolución 5800 del 4 de Diciembre de 2008²²⁹. *Por la cual se prevén las condiciones para acceder a los incentivos para otorgamiento de crédito, previstos en el artículo 2º del Decreto 4591 de 2008 y en el artículo 10 del Decreto 4705 de 2008.*
- Circular externa 008 del 25 de Marzo de 2009²³⁰. *Por la cual la Superintendencia Financiera imparte instrucciones sobre las cuentas de ahorro electrónicas; modifica el Título I, Capítulo Décimo Primero de la Circular Básica Jurídica, adiciona el Título II, Capítulo IV de la misma circular y deroga todas las normas que le sean contrarias.*
- Decreto 1349 del 20 de Abril de 2009²³¹. *Por el cual se modifica el Decreto 4590 de 2008.*

²²⁴ Este Decreto regula la prestación del servicio de Cooperativas a través corresponsales y no hace referencia a los Establecimientos Bancarios; por esta razón es anexo pero no considerado dentro de la presente revisión legal.

²²⁵ A pesar que no se relaciona directamente con el tema de Corresponsales no Bancarios, este Decreto brinda los lineamientos de creación del programa de inversión del Gobierno, dentro del cual se gestó la idea de la prestación de servicios financieros a través de corresponsales en el país.

²²⁶ Igual que el Decreto 3965 se aplica a otro tipo de entidades financieras diferentes de las entidades bancarias.

²²⁷ Este Decreto agrega las cuentas electrónicas (un tipo especial de cuenta de ahorros dirigida a personas de bajos ingresos)

²²⁸ Otorga beneficios a los créditos destinados a mitigar la Emergencia Social ocasionada por los recaudadores ilegales de dinero en Colombia en Diciembre de 2008.

²²⁹ Define las regiones afectadas por la Emergencia Social.

²³⁰ Se fijan condiciones especiales para las cuentas de ahorro electrónicas en términos de requisitos de apertura, vinculación de clientes, seguridad, publicidad, etc.

²³¹ Incluye la condición de limitar los débitos de las cuentas electrónicas a 2 SMMLV.

ANEXO 8. MATRIZ DE NORMATIVIDAD COLOMBIANA SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A TRAVÉS DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS

Abreviaciones: EC: Establecimiento de Crédito, CNB: Corresponsal no Bancario, TX: Transacciones, Op: Oportunidades, C&R: Condiciones y restricciones, Pr: Prohibiciones.

Los documentos resaltados en este color no hacen referencia al canal de CNB, pero corresponden a los temas complementarios de las Cuentas de ahorro electrónicas y otras operaciones de crédito autorizadas.

DISPOSICIÓN	Op.	C&R.	Pr.	DOCUMENTO LEGAL												
				Decr. 2233 Julio/06	Circ. Ext. 026 Agosto /06	Cap. IX. Del Tit. III Circ. Ext. 007/96	Circ. Ext. 025 Mayo/07	Decr. 086 Enero/08	Circ. Ext. 039 Agosto /08	Decr. 4590 Dic./08	Decr. 4591 Dic. /08	Resol 5800 Dic./08	Decr. 1121 Marzo /09	Circ. Ext. 008 Marzo /09	Decr. 1349 Abril /09	Circ. Ext. 022 Junio /09
OBLIGACIONES DEL EC		✓		✓												
1. Adoptar la decisión de operar a través de CNB por medio de la junta directiva, estableciendo los lineamientos generales, segmentos de mercado que se atenderán, perfil de los corresponsales y gestión de riesgos asociados a este canal.		✓		✓												
2. Informar a los clientes través de medios adecuados, la ubicación, servicios y tarifas de sus CNB.		✓		✓												
3. Controlar el cumplimiento de las obligaciones del CNB y la prevención de lavado de activos.		✓		✓												
4. Abstenerse de delegar a los CNB la toma de decisiones sobre la celebración de contratos con clientes.		✓		✓												
5. Complementar el numeral 2.2.1. y el numeral 2.2.31 del Capítulo IX de la Circular Externa 100 de 1995 con el número de corresponsales con los que tiene contratos con los EC y los riesgos inherentes al servicio.		✓			✓											
6. Informar detalladamente sobre todas sus operaciones a través del canal de CNB a la Banca de Oportunidades usando el Formato 398 (Proforma F.1000-116) (Plantilla en Excel con columnas específicas)		✓					✓		✓							✓
OPERACIONES AUTORIZADAS A TRAVÉS DE CNB	✓	✓		✓		✓						✓				
Podrán realizarse las siguientes operaciones a través de CNB:																
1. Recaudos, pagos y transferencia de fondos.	✓			✓												
2. Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional.	✓			✓												
3. Depósitos y retiros en efectivo de cuentas corrientes, de ahorros o depósitos a término, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas.	✓			✓												
4. Consulta de saldos de cuentas corrientes y/o de ahorros.	✓			✓												
5. Expedición de extractos.	✓			✓												
o El EC debe impedir que el CNB tenga acceso a la información de las cuentas de los clientes.		✓														
6. Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.	✓			✓												
o El EC debe asegurarse que el desembolso del crédito se realiza efectivamente al cliente o a una persona autorizada.		✓														
7. Recolección y entrega de documentación para las operaciones mencionadas, incluyendo la necesaria para APERTURA DE CUENTAS y SOLICITUDES DE CRÉDITO	✓			✓												
o El EC debe asegurarse que esta labor esté asociada a los servicios prestados a través del CNB.		✓														
o (En desarrollo del art.3 núm. 8 del Decreto 2233/06). La apertura de las cuentas y depósitos a término se realizará en la oficina a la que haya sido asignado el CNB, a menos que el cliente manifieste por escrito que se haga en otra oficina.		✓														
8. Procedimientos para APERTURA DE CUENTAS	✓											✓				
o Previa autorización del EC y de acuerdo con las instrucciones impartidas por la Superfinanciera, los corresponsales podrán efectuar los procedimientos necesarios para que la respectiva entidad proceda a abrir cuentas de ahorro, tales como las entrevistas necesarias para la vinculación de clientes.	✓											✓				
TERMINALES ELECTRÓNICOS		✓		✓		✓										
Uso de terminales		✓		✓												
Todas las operaciones deberán ser realizadas a través de terminales electrónicos conectados en línea con las plataformas electrónicas de los EC.		✓		✓												
Composición del terminal:	✓	✓														
1. El terminal comprende la unidad central de procesamiento (CPU), la pantalla, el teclado, la impresora y el dispositivo de comunicaciones para conectar el equipo, directa o indirectamente, con el EC.		✓														
2. Adicionalmente, podrá contar con otros elementos tales como: el teclado en el cual los clientes digitan sus claves (PIN Pad), lector(es) de tarjeta(s), lectores ópticos, lectores de código de barras, elementos de identificación biométricos, entre otros, que complementen la funcionalidad del terminal y garanticen la realización de Tx seguras.	✓															

13. Obligación del CNB de mantener la infraestructura física y el recurso humano adecuado durante la vigencia del contrato de acuerdo con las disposiciones que prevea la Superintendencia Financiera de Colombia.	✓		✓																	
14. Descripción técnica de los terminales y la obligación de éste de velar por su custodia.	✓		✓																	
15. Si varios EC prestan sus servicios a través del mismo CNB, los mecanismos que aseguren diferenciación de c/u y la obligación del CNB de abstenerse de discriminar o preferir a una u otra entidad.	✓		✓																	
Prohibiciones para el CNB			✓		✓															
Se deben incluir también las siguientes prohibiciones para el corresponsal-																				
1. Operar durante una falla de comunicación con el EC.			✓		✓															
2. Ceder el contrato total o parcialmente sin autorización del EC.			✓		✓															
3. Cobrar para sí mismo cualquier tarifa a los clientes por la prestación del servicio.			✓		✓															
4. Ofrecer cualquier garantía a los clientes con respecto a los servicios prestados.			✓		✓															
5. Prestar servicios financieros por cuenta propia. Debe incluirse como advertencia que la realización de tales actividades traerá como consecuencias las previstas en el Artículo 108 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Decretos 2920 del 82 y 1981 del 88, art. 316 de la Ley 599 de 2000 y demás normas relacionadas.			✓		✓															
Aprobación de los contratos	✓		✓		✓															
Los EC deben enviar a la Superfinanciera los modelos de contrato con los corresponsales para su aprobación (y sus modificaciones) y deben mantener en su domicilio la información actualizada sobre los CNB.	✓		✓		✓															
Además se debe enviar la siguiente información:	✓		✓		✓				✓											
1. Descripción de las características técnicas de los terminales con las cuales operará.	✓		✓		✓				✓											
2. Infraestructura de comunicaciones que soportará la red de corresponsales.	✓		✓		✓				✓											
3. Medidas de seguridad que protegerán la información de las Tx realizadas.	✓		✓		✓				✓											
4. Recursos dispuestos para la operación de los centros de administración, monitoreo y soporte.	✓		✓		✓				✓											
5. Descripción del proceso adoptado por el EC para la identificación y autenticación del cliente para realizar transferencias de fondos, recepción de giros, retiros, consulta de saldos, expedición de extractos y desembolsos de créditos, a través de corresponsal.	✓		✓		✓				✓											
6. Procedimiento adoptado para el registro y conservación de la información de las Tx realizadas y los eventos asociados a la operación de los terminales.	✓		✓		✓				✓											
7. Diseño del punto de atención previsto para la prestación del servicio a través del corresponsal, en donde se distinga que se trata de un punto autorizado por el EC.	✓		✓		✓				✓											
8. Identificación de los riesgos operativos y tecnológicos asociados a la prestación del servicio a través del corresponsal y las medidas adoptadas para su mitigación.	✓		✓		✓				✓											
9. Certificación suscrita por el representante legal en la cual conste que el EC cumple con la obligación de contar con los manuales a que alude el numeral 6.2. de este Capítulo y con las políticas y procedimientos para el alistamiento, transporte, instalación, mantenimiento y administración de los terminales de sus corresponsales, así como para el retiro del servicio de los mismos.	✓		✓		✓				✓											
PERFIL DEL CORRESPONSAL	✓	✓			✓				✓											
1. Cualquier persona natural o jurídica que, a través de instalaciones propias o de terceros, atienda público, siempre y cuando su régimen legal u objeto social lo permita.	✓		✓		✓				✓											
2. La Superintendencia Financiera podrá emitir un instructivo general con las condiciones para los CNB en términos de infraestructura física, técnica y RRHH.	✓		✓		✓				✓											
3. El CNB no podrá estar incurso en las hipótesis a que se refieren los literales a y b del inciso 3º del numeral 5º del art. 53 del Estatuto Orgánico del Sist. Financiero.	✓		✓		✓				✓											
4. Las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito podrán actuar como CNB.	✓		✓		✓				✓											
5. (Según lo dispuesto en el art. 6 numeral 1 del Decreto 2233/06). Los EC deben adoptar políticas y establecer procedimientos para la selección, vinculación, capacitación, realización de pruebas que acrediten la suficiencia de la capacitación impartida, operación y desvinculación de los corresponsales contratados para la prestación de estos servicios. Dichas políticas deben ser aprobadas por la junta directiva u órgano que haga sus veces, y los procedimientos por éstos o por quienes ellos deleguen y, en ambos casos, mantenerse actualizados y estar a disposición de la Superintendencia Financiera de Colombia	✓		✓		✓				✓											
Condiciones de idoneidad moral, infraestructura física, técnica y de recursos humanos del corresponsal	✓		✓		✓				✓											
1. Los EC deberán examinar y evaluar la idoneidad moral del corresponsal y serán los directos responsables de la prestación del servicio a través de los corresponsales, por lo tanto, deberán instruir claramente al corresponsal acerca de los lineamientos que le permitan mantener una adecuada infraestructura física, técnica y de recursos humanos.	✓		✓		✓				✓											
2. Los EC serán directamente responsables ante la Superintendencia Financiera por el estricto cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 5 del Decreto 2233, fundamentalmente en lo relacionado con el artículo 53, numeral 5º, inciso 3º, literales a), b), c) y d) del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.	✓		✓		✓				✓											
3. Para efectos de establecer la idoneidad moral del corresponsal, cuando se trate de personas naturales, o de los representantes legales y revisores fiscales, cuando se trate de personas jurídicas, el EC realizará las averiguaciones pertinentes, tales como solicitud de antecedentes penales, administrativos y disciplinarios.	✓		✓		✓				✓											

PUBLICIDAD	✓	✓	✓	✓	✓														
Contenido del aviso publicitario		✓		✓															
1. La denominación de "Corresponsal", señalando el EC contratante.		✓		✓															
2. Plena responsabilidad del EC ante los clientes por los servicios prestados por el CNB.		✓		✓															
3. Prohibición al CNB para prestar servicios financieros de forma independiente		✓		✓															
4. El CNB solo estará obligado a atender retiros en efectivo en la medida en que éste cuente con recursos suficientes, sin exonerar al EC de atender estas solicitudes a través de su red de oficinas.		✓		✓															
5. Los montos máximos por TX, nº de TX por cliente o tipo de TX.		✓		✓															
6. Las tarifas que cobra el EC por cada uno de los servicios que ofrecen por medio del CNB.		✓		✓															
7. Horarios convenidos para la atención al público.		✓		✓															
8. Además a los usuarios se les debe informar sobre las operaciones realizadas a través de estos, las medidas de seguridad que deben tomar para la realización de Tx, los datos necesarios que le permitan identificar a los corresponsales autorizados y los medios a través de los cuales podrá comunicar al EC cualquier falla o irregularidad en la prestación del servicio.		✓						✓											
Contenido de la papelería		✓		✓															
Numerales 1 2 y 3 del aviso publicitario deben estar en la papelería.		✓		✓															
Publicidad por parte de los CNB	✓			✓															
Los corresponsales pueden promover y publicitar estos servicios	✓			✓															
(En desarrollo del art. 2 párrafo primero del Decr. 2233/06). Los EC son los únicos y directos responsables de la promoción y publicidad de los servicios de sus CNB	✓			✓				✓											
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS IMPLÍCITOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO		✓		✓				✓											
Administración del riesgo operativo		✓		✓				✓											
1. Antes de la celebración del contrato con el CNB, los EC deben identificar los riesgos que conlleva la prestación de sus servicios a través de este mecanismo. Una vez identificados los riesgos, debe iniciarse su gestión con el propósito de mitigarlos.		✓		✓				✓											
o Como mínimo estas medidas incluirán:		✓		✓															
1. Monto por Tx		✓		✓															
2. N° de Tx por usuario o por tipo de Tx.		✓		✓															
o Contenido opcional:		✓		✓															
3. Obligación del CNB de consignar al EC el efectivo recibido (con una determinada periodicidad o si se exceden ciertos límites).		✓		✓															
4. Contratación de seguros		✓		✓															
5. Custodia del efectivo.		✓		✓				✓											
2. El EC debe ajustar sus manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos, planes estratégicos, planes de continuidad del negocio, planes de contingencia y mapas de riesgo.		✓		✓				✓											
3. El EC debe complementar sus mecanismos de control interno, con el fin de ajustarlos a las nuevas condiciones que se presentan con ocasión de la prestación de sus servicios a través de corresponsales, involucrando a los organismos de control establecidos en la estructura organizacional.		✓		✓				✓											
4. Con el propósito de asegurar que los servicios prestados a través de los corresponsales se brinden bajo los estándares de calidad predeterminados por el EC, se deberá contemplar una fase de acompañamiento por parte del EC, al inicio de la operación de cada corresponsal, así como la disposición de los medios locales y remotos que le suministren la ayuda y el soporte necesarios para la prestación de los servicios convenidos.		✓		✓				✓											
5. En el caso previsto en el numeral 10 del artículo 3 del Decreto 2233 de 2006, si el corresponsal se apropia indebidamente del efectivo recibido de los clientes y usuarios, el EC debe constituir una provisión de un valor del 100% del valor de dicha exposición.		✓		✓				✓											
Administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo		✓		✓				✓											
1. Los EC deberán cumplir estrictamente con la obligación prevista en los artículos 102 y siguientes del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero "Prevención de actividades delictivas".		✓		✓				✓											
2. (En desarrollo del art. 3 núm. 4 del Decr. 2233/06). Los EC deberán desarrollar los mínimos previstos en el Capítulo XI, Título I de la Circular Externa 007 de 1996, para lo cual deberán hacer los ajustes en los procedimientos internos y manuales a que hubiere lugar, sometiéndolos a la aprobación de los órganos sociales correspondientes.		✓		✓				✓											
MANEJO DE RECURSOS DE CORRESPONSALÍA		✓		✓															
El EC debe manejar una cuenta exclusiva con los recursos objetos de corresponsalía.		✓		✓															
REMUNERACIÓN AL CNB		✓		✓															
La remuneración a los CNB se encuentra sujeta al IVA, según la calidad de quien presta el servicio, ya sea del régimen común o simplificado.		✓		✓															
POSIBILIDAD DE INVERTIR EN EMPRESAS DE SOPORTE TÉCNICO O ADMINISTRATIVO	✓			✓															
Los EC podrán invertir en empresas de servicio técnico o administrativo a los CNB (incluida la gestión de los datos) siempre y cuando el objeto social de dichas sociedades no comprenda actividades diferentes al servicio técnico o administrativo	✓			✓															
IMPUESTO A LAS OPERACIONES		✓		✓															
Todas las operaciones que realicen los EC a través de los CNB que impliquen la generación del Gravamen a los Movimientos Financieros, causará impuesto en las mismas condiciones que si se diera entre EC y cliente.		✓		✓															
Los movimientos créditos, débitos y/o contables a través de CNB constituyen una sola operación gravada en cabeza del cliente, siempre que se trate de operaciones consignadas en el contrato de corresponsalía no bancaria		✓		✓															

CUENTAS DE AHORRO ELECTRÓNICAS	J									J	J	J		J	J
Se agregan a la lista de operaciones autorizadas para los EC en las condiciones previstas en el siguiente decreto	J									J					
Características de las cuentas electrónicas	J	J	J							J					
1. Deben estar dirigidas a personas pertenecientes del nivel 1 del Sisbén y a desplazados inscritos en el Registro único de Población Desplazada		J								J					
Contenido mínimo de contratos de apertura de cuenta electrónica		J								J					
1. Estas cuentas se denominarán "cuentas de ahorro electrónicas" y gozarán de las prerrogativas previstas en el art.127 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.		J								J					
2. Las Tx se podrán efectuar a través de tarjetas, celulares, cajeros electrónicos y en general cualquier medio o canal de distribución de servicios financieros que se determine en el contrato.		J								J					
3. Se debe reconocer una tasa de interés por parte de la entidad		J								J					
4. No se cobrará por el uso de la cuenta ni por uno de los medios habilitados para su operación.		J	J							J					
5. Por lo menos dos (2) retiros en efectivo y una (1) consulta de saldo al mes no generarán comisiones para el EC.		J	J							J					
6. Los clientes deberán ser claramente informados sobre este beneficio y sobre el costos de las Tx o consultas adicionales		J								J					
7. No se exigirá un monto mínimo de apertura o de saldo mínimo que deba mantenerse.		J								J					
8. Los titulares no podrán realizar débitos que superen al mes 2 SMMLV		J								J					J
Otras condiciones: Los EC podrán pactar con los clientes algunas otras condiciones beneficiosas para ellos, adicionales a las del presente artículo.	J									J					
Revisión del Ministerio: Los EC que decidan ofrecer este producto, deben presentar el programa y las condiciones de implementación ante el Ministerio de Hacienda antes de ofrecerlo al público.		J								J					J
No hay inversiones obligatorias: Los recursos captados por medio de los instrumentos de que trata el presente decreto no están sometidos a ningún tipo de inversión obligatoria siempre y cuando las cuentas cumplan las condiciones y reúnan las características aquí señaladas.	J									J					
Límite en nº de cuentas por titular: Los titulares de estas cuentas solo podrán tener una (1) cuenta electrónica en el sistema financiero.		J													J
Utilización de redes para cuentas de ahorro electrónicas															
Previa autorización de las Superintendencias Financiera y de Economía Solidaria, según el caso, los EC y cooperativas autorizadas para el ejercicio de la actividad financiera, podrán constituir consorcios, uniones temporales o patrimonios autónomos a través de los cuales se estructuren las cuentas de ahorro electrónicas. Igualmente los establecimientos de crédito y cooperativas autorizadas para el ejercicio de la actividad financiera, podrán adoptar sistemas especiales de pago y recaudo y acceder a redes, directamente o a través de terceros, con tecnologías adecuadas para la implementación de esas mismas cuentas de ahorro.	J									J					
Descuento tributario por inversión en cuentas de ahorro	J									J					
La adquisición de datáfonos y pin pads a que hace referencia el artículo 4 del presente decreto, necesarios para la implementación de las cuentas de ahorro electrónicas, que realicen durante el año 2009 los establecimientos de crédito, las cooperativas autorizadas para adelantar actividad financiera y las entidades administradoras de sistemas de pago de bajo valor, dará derecho a descontar del impuesto sobre la renta del mismo año gravable el valor pagado, de conformidad con el plan y requisitos que determine el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La solicitud de este descuento tributario excluye la posibilidad de utilizar cualquier otro beneficio tributario, incluida la depreciación.	J									J					
Exclusión de IVA y arancel	J									J					
Están excluidas del impuesto sobre las ventas (IVA) y de gravámenes arancelarios, las importaciones de datáfonos, pin pads, correspondientes a las subpartidas arancelarias 8471.30.00.00 si son portátiles (inalámbricos y con batería o fuente interna de energía) con software preinstalado y programable; 8471.41.00.00 si son de conexión permanente a una red de energía y de comunicación, igualmente con software preinstalado y programable, 8471900000: lectores magnéticos y ópticos, máquinas para registro de datos sobre soporte en forma codificada y máquinas para tratamiento o procesamiento de estos datos, n.c.o.p., 8517500000: aparatos emisores y receptores de telecomunicación por corriente portadora o telecomunicación digital, para telefonía o telegrafía con hilos (exc. teléfonos, videofonos, telefax, teletipos y aparatos de conmutación y 8471.60.90.00 si son únicamente unidades de entrada necesarios para la implementación de las cuentas de ahorro electrónicas, que se realicen hasta el 31 de diciembre de 2009, por establecimientos de crédito, las cooperativas autorizadas para adelantar actividad financiera y las entidades administradoras de sistemas de pago de bajo valor, de conformidad con los límites, requisitos y condiciones que establezca el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	J									J					
Exención del gravamen a los movimientos financieros	J									J					
La disposición de recursos de las cuentas de ahorro electrónicas gozará de la exención prevista en el artículo 879 del Estatuto Tributario y sus decretos reglamentarios, hasta por el monto allí previsto. Con el fin de facilitar el acceso de los sectores más vulnerables de la población a los beneficios previstos en el numeral 10 del artículo 879 del Estatuto Tributario, las entidades marcarán como exentas las cuentas de ahorro electrónicas cuyos titulares pertenezcan al nivel 1 del SISBEN y los desplazados que figuren en el Registro Único de Desplazados en el momento de la apertura. Si el beneficiario es titular de una cuenta de ahorros marcada como exenta, prevalecerá la marcación de la cuenta de ahorro electrónica.	J									J	J				

Medios de manejo	✓							✓					
Las operaciones realizadas para el manejo de las cuentas de ahorro electrónicas por los distintos medios autorizados (tarjetas, celulares, cajeros electrónicos o cualquier otro medio y canal que se determinen en el contrato) se asimilan a operaciones con una tarjeta débito para efectos tributarios.	✓							✓					
Conocimiento del cliente	✓											✓	
En el caso de las cuentas de ahorro electrónicas, el conocimiento del cliente comprenderá la verificación de la información contenida en el documento de identidad (número de identificación, nombre completo, fecha y lugar de nacimiento, fecha y lugar de expedición del documento). Para el funcionamiento de las cuentas de ahorro electrónicas no será necesario conservar tarjetas de registro de firmas ni recolectar huellas dactilares.	✓											✓	
Excepción de la obligación de diligenciar el formulario de solicitud de vinculación	✓											✓	
La apertura de cuentas de ahorro electrónicas estará exenta del diligenciamiento del formulario de solicitud de vinculación para el suministro de productos financieros.	✓											✓	
Seguimiento a las operaciones	✓											✓	
En aquellos casos en los cuales la apertura de los productos se realice sin la presencia física del cliente, el EC deberá realizar el seguimiento a las operaciones necesario para permitir administrar el riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo.	✓											✓	
Transferencias nacionales	✓											✓	
En las cuentas de ahorro electrónicas debe, la información mínima del ordenante que deberá permanecer con la transferencia o mensaje relacionado a través de la cadena de pago, será el nombre completo, tipo y número de identificación.	✓											✓	
Extractos	✓											✓	
Los EC no están obligados a enviar físicamente los extractos y podrán establecer otros mecanismos para tal efecto. En todo caso, tales mecanismos deberán permitir que el cliente consulte la información correspondiente a la tasa efectiva reconocida por las entidades sobre el saldo durante el período cubierto, los movimientos de la cuenta, la periodicidad y forma de liquidación de los rendimientos, así como los cambios que se presenten respecto de esta información.	✓											✓	
Seguridad y calidad en el manejo de la información	✓											✓	
Aplicarán a las cuentas de ahorro electrónicas las disposiciones generales previstas en el Título I, Capítulo Décimo Segundo "Requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios", con excepción de los siguientes requerimientos:	✓											✓	
a) La personalización de las condiciones bajo las cuales se les prestarán los servicios, a la que se refiere el numeral 3.1.9. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
b) La posibilidad de manejar una contraseña diferente para cada uno de los canales prevista en el numeral 3.1.10. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
c) La elaboración del perfil de las costumbres transaccionales de los clientes dispuesta en el numeral 3.1.13. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
d) La generación y entrega de soportes en los eventos en que se realicen donaciones, de que trata el numeral 3.3.4. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
e) La información y capacitación a los clientes sobre las medidas de seguridad, así como la constancia del cumplimiento de esta obligación, prevista en los numerales 3.3.8. y 3.4.4. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
f) La información del costo, previo a la realización de las operaciones prevista en el numeral 3.4.2. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
g) El establecimiento de las condiciones sobre las cuales los clientes van a ser informados en línea acerca de las operaciones realizadas con sus productos, de que trata el numeral 3.4.3. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
h) La entrega de constancias y paz y salvos sobre productos cancelados a los que se refiere el numeral 3.4.8. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
i) La emisión de tarjetas personalizadas señalada en el numeral 6.9. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
j) Ofrecer tarjetas débito que manejen internamente los mecanismos fuertes de autenticación de que trata el numeral 6.11. del Título I Capítulo Décimo Segundo de la Circular Básica Jurídica.	✓											✓	
Las entidades vigiladas deberán promover mecanismos de seguridad para las cuentas de ahorro electrónicas. En este sentido podrán:	✓											✓	
a) Establecer un número y monto máximo de transacciones y operaciones permitidas;	✓											✓	
b) Limitar los canales a través de los cuales se pueden realizar dichas transacciones y operaciones; y	✓											✓	
c) Los demás que definan las entidades vigiladas.	✓											✓	
Publicidad cuentas de ahorro electrónicas	✓											✓	
Además de las reglas generales en materia de publicidad, previstas en el Título I, Capítulo Sexto de la Circular Básica Jurídica, toda la publicidad que se realice, así como toda la información que se suministre respecto de las cuentas de ahorro electrónicas, deberá incluir las condiciones esenciales del producto, en forma clara, sencilla y de fácil comprensión para el consumidor financiero.	✓											✓	
Información	✓											✓	
Las entidades vigiladas deberán suministrar a los clientes, a través de mecanismos adecuados, información clara, completa y oportuna, antes y durante la vigencia del contrato, sobre los siguientes aspectos:	✓											✓	

ANEXO 10. FOTOGRAFÍAS DE CNB EN INSTITUCIONES DE LATINOAMÉRICA

Figura: Fotografías de Banamex Aquí y Banco Azteca (México)



Fuente: La Entidad. Gerencia Gestión Comercial de Canales y BANAMEX. Corresponsales “Banamex Aquí” [En línea] 2009. [Citado en Junio de 2009] Disponible en:

<http://www.banamex.com/esp/personal/servicios/banamex_aqui/banamex_aqui.html>

Figura: Fotografías del Banco Postal Bradesco (Brasil)



Fuente: CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR/THE WORLD BANK. Technology program.

Figura: Fotografías de Banco Lemon (Brasil)



Fuente: VISA TRAINING COLOMBIA. Op. cit. y
<http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion_0128/negocios/nota_01.htm>

Figura: Fotografías de la Caixa Económica Federal (Brasil)



Fuente: CGAP, VISA TRAINING. COLOMBIA. Op. cit

Figura: Fotografías del BCP (Perú)



Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Agente BCP: La Banca cada vez más cerca.

Figura: Fotografías del Banco Estado (Chile)



Fuente: BANCO ESTADO. Op.cit.

Figura: Fotografías del Banco Popular (Brasil)



Fuente: VISA TRAINING COLOMBIA. Op. cit.

ANEXO 11. VIDEOS DE DOS INSTITUCIONES EN LATINOAMÉRICA

En el CD adjunto se encuentran los siguientes videos:

- INTERBANK. [Video publicitario del banco]. Lima: 2008.
- BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ (BCP). [Video publicitario del banco]. Lima: 2008.

ANEXO 12. MAPA DE CUBRIMIENTO NACIONAL DE RED DE CNB POR DEPARTAMENTO (Corte a Dic de 2008)

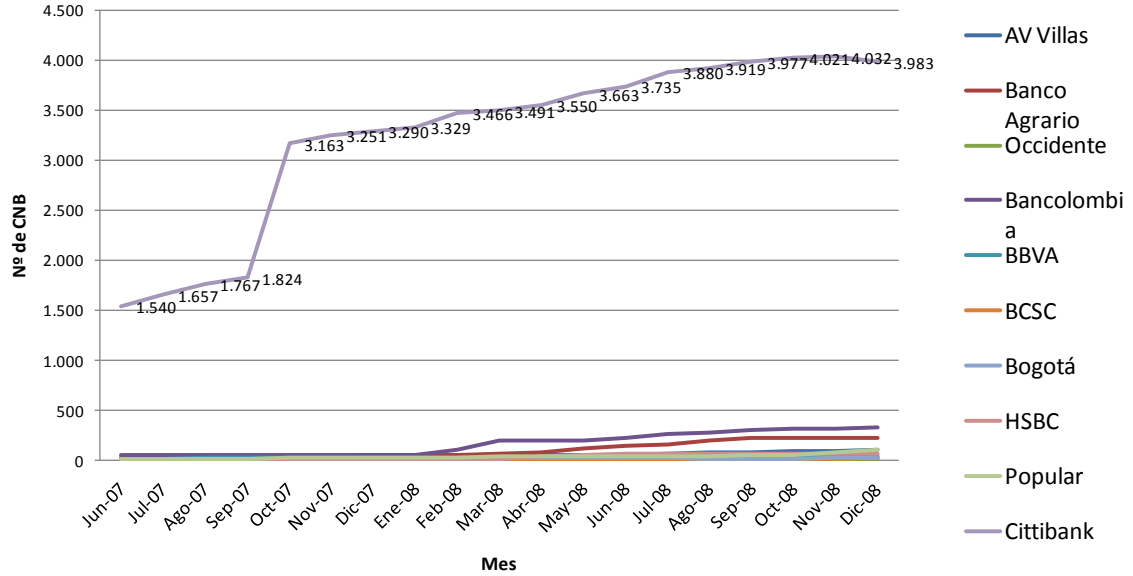


Fuente: BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Mapa de ubicación por Departamento de CNBS a Dic. 08 [Citado en 23 de junio de 2009] Disponible en:

<<http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=690&catID=300&pagID=376>>

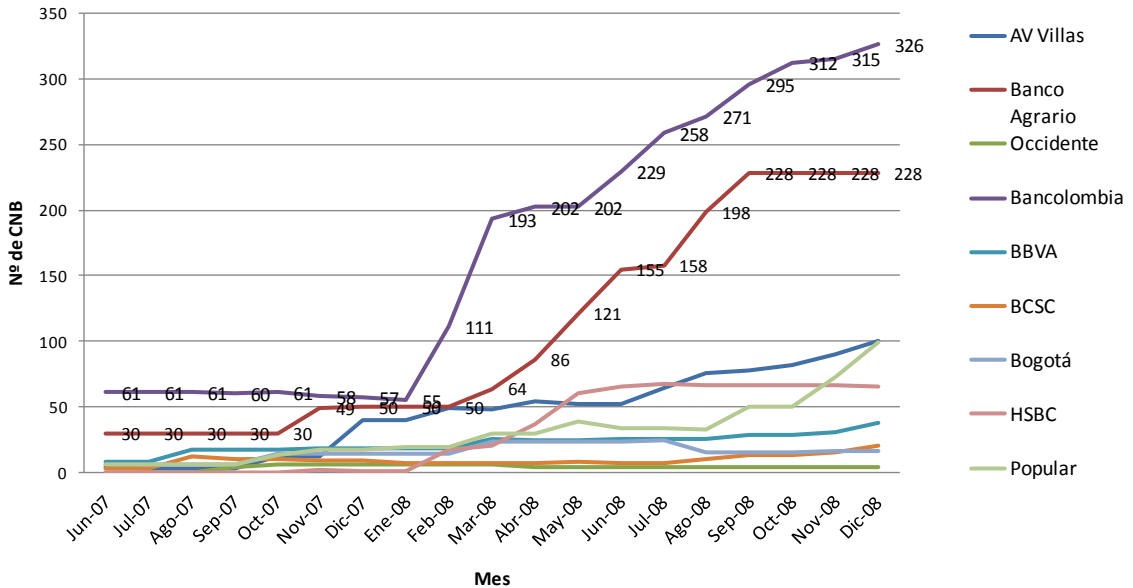
ANEXO 13. EVOLUCIÓN DE CADA BANCO EN N° DE CNB (JUN 07- DIC 08)

Figura. Evolución de la cantidad de CNB en Colombia para cada entidad (Jun 07- Dic 08, con Citibank)



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad.

Figura. Evolución de la cantidad de CNB en Colombia para cada entidad (Jun 07- Dic 08, Sin Citibank)

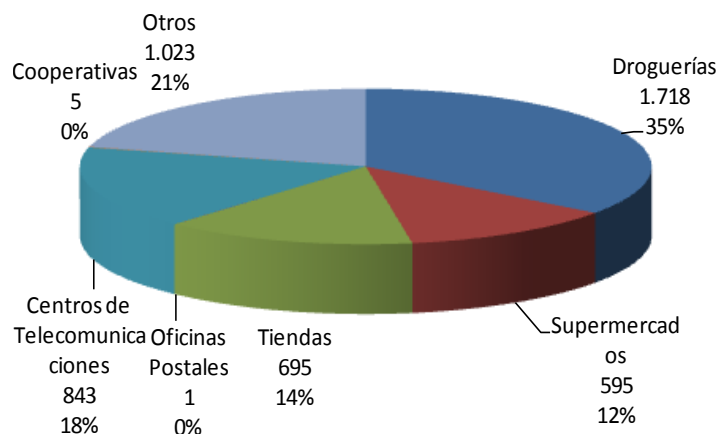


Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad.

ANEXO 14. DISTRIBUCIÓN DE CNB EN COLOMBIA POR TIPO DE ESTABLECIMIENTO COMERCIAL.

Las droguerías y las tiendas y supermercados (en conjunto) se consolidan como los principales comercios que se identifican con el canal financiero.

Figura. Distribución de los CNB en Colombia según el tipo de establecimiento comercial a Dic. 08



Fuente: Elaboración propia con base en BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen General de corresponsales no bancarios a Dic. De 2008.

ANEXO 15. Clasificación de CNB visitados en la Fase II del Análisis del contexto Nacional

Tabla. Clasificación de los CNB visitados en la Segunda Fase del Análisis del Contexto Nacional

Nº	Entidad	Tipo servicio	Cadena /Individual
1	AV Villas	Supermercado	Cadena
2	Bancolombia	Otros	Individual
3	Bancolombia	Supermercado	Cadena
4	BCSC	Supermercado	Individual
5	Citibank	Droguería	Cadena
6	HSBC	Droguería	Individual
7	HSBC	Supermercado	Individual
8	Popular	Otros	Individual
9	Popular	Supermercado	Cadena
10	Popular*	Droguería	Individual

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 16. FORMATO DE VISITA A LOS COMPETIDORES

<p>Entidad: Nombre del Corresponsal: Dirección: Ciudad y Fecha: Horario de atención: Contacto:</p>
<p>1. Transacciones. (llenar en matriz de operaciones –). 2. Límites y características de las transacciones (llenar en matriz de operaciones –). 3. Tecnología <i>Servicio técnico y mantenimiento es realizado por: (frecuencia, etc)</i> 4. Perfil del corresponsal 5. Personal involucrado en la administración del servicio 6. Sistema de autenticación de usuarios 7. Tx más comunes 8. # de usuarios atendidos diariamente 9. Perfil de los usuarios que usan el servicio 10. Incremento en ventas del establecimiento? 11. Medidas de seguridad (Vigilancia, seguros) 12. Comunicación y tramites con la oficina asignada 13. Servicios de apoyo al canal 14. Capacitaciones/ Manuales</p>

15.	Condiciones del contrato
16.	Retribución Económica
17.	Manejo del efectivo/ Transp. De valores
18.	Manejo de recursos de servicios públicos
19.	Presencia de competidores cercanos (Afectación)
20.	Sugerencias de mejora
21.	Señalización y publicidad (fotos)
22.	Observaciones

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 17. CUADRO DE CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS DE LAS VISITAS A LOS CNB
COMPETIDORES**

Tabla. Cuadro de consolidación de resultados de las visitas a los CNB competidores

ENTIDAD	AV VILLAS	BANCO CAJA SOCIAL BCSC		BANCO POPULAR S.A.			BANCOLOMBIA S.A.		CITIBANK	HSBC
NOMBRE DEL CORRESPONSAL	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
HORARIO DE ATENCIÓN DEL CORRESPONSAL	Lunes a Domingo de 7:00 a.m. a 8:00 p.m.	Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.	Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.	Lunes a Viernes de 7:30 a.m. a 7:00 p.m.	Lunes a Domingo de 7:00 a.m. a 9:00 p.m.	Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 10:00 p.m.	Lunes a sábado de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.	Lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:30 p.m., Sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.	Lunes a domingo de 7:00 a.m. a 8:30 p.m.	L-V de 6:00 a.m. a 9:00 p.m., S de 6:30 a.m. a 8:00 p.m., D-F No hay servicio.
ESTRATO	2	3	2	3	3	4	3	2	4	4
TECNOLOGÍA	Proveedor: ATH, Datáfono: Nurit 8100	Proveedor: Redebán, Datáfonos: SAGEM Monetel EFT Smart	Proveedor: Redebán, Datáfonos: SAGEM Monetel EFT Smart	Proveedor: ATH, Datáfono: Nurit 8100	Proveedor: ATH, Datáfono: Nurit 8100	Proveedor: ATH, Datáfono: Nurit 8101	Proveedor: Diebold, Datáfonos: Ingénico 3070	Proveedor: Diebold, Datáfonos: Ingénico 3070.	Terminales Vía Baloto	Datáfono: Ingénico 5100
PERFIL DEL CORRESPONSAL	Supermercado de cadena mediana con 4 cajas y más de 12 personas en planta. 5 cajeros están capacitados para operar el corresponsal.	Supermercado pequeño (individual). De las 4 personas que trabajan allí, sólo los 2 dueños operan el servicio.	Supermercado pequeño (individual) ubicado en barrio estrato 2. De las 3 personas que trabajan allí, los 2 dueños operan el servicio.	Establecimiento especializado en pagos de servicios públicos, cabinas telefónicas y consultas jurídicas. Hay 2 personas atendiendo.	Supermercado grande (5 cajas) con 4 personas capacitadas para usar el terminal.	Droguería de barrio con 2 vendedores y un administrador (las 3 personas saben usarla).	El corresponsal es un supermercado mediano que cuenta con 3 cajas de atención y una especial para droguería en donde se sitúa el terminal electrónico.	Ferretería grande con 15 empleados. Hay 2 de ellos cuya única labor es operar el sistema (1 en cada turno).	Droguería de cadena, planta de 8-10 trabajadores, 5 están capacitadas para prestar el servicio. (Sólo 1 o 2 recibieron la capacitación inicial, y los demás fueron capacitados por sus compañeros).	Mercadoguería grande. Cualquiera de los cajeros de Cafam está capacitado para operar el sistema. HSBC ofreció una capacitación en el punto (de aprox. 2 horas) acerca del manejo del mismo.
PERSONAL INVOLUCRADO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Cajeros: Operan el servicio 1 Líder comercial: Realiza transacciones administrativas: Reportes totales y parciales, consulta de cupo, entre otras.	Los 2 dueños del establecimiento (Recargan la tarjeta de la cuenta que les entrega el Banco con cupo de 5 millones cada 10 días en la oficina Primavera- o antes si se requiere)	Los 2 dueños del establecimiento operan el sistema y consignan diariamente en la oficina del 20 de Julio, siempre antes de cumplir el cupo máx. de \$9.500.000	1 cajero: Opera el terminal. 1 Administrador: Opera el terminal y realiza Tx. Administrativas.	4 Vendedores: Operan el terminal (c/u con una tarjeta distinta) 1 Administrador: Realiza Tx. Administrativas (Cambios de clave, consulta de cupo, reportes parciales y totales).	2 vendedores: Operan el terminal. 1 Administrador: Consigna el dinero diariamente	3 cajeros con edades entre 20 y 30 años, capacitados para hacer uso del terminal; cada uno posee un n° de usuario que debe digitar para realizar una transacción.	1 cajero en cada turno cuya única función es operar el servicio.	1 Cajero (quien opera el servicio) 1 Gerente de tienda (quien se encarga de los trámites con Baloto y lo referente a la recogida del dinero).	Cajeros (en su mayoría personas jóvenes)
RETRIBUCIÓN ECONÓMICA	De \$150 a \$200 por Tx. (aprox)	No se obtuvo información	Aprox \$200-\$300. Tarifas variables dependiendo de la Tx; las Tx que más pagan son las aperturas de productos (aprobados).	N.I.	Aproximadamente \$400/Tx.	N.I.	Pago de \$227 por cada transacción	\$300/ Tx	Existe una comisión mensual a la compañía (el gerente de la tienda desconoce el valor).	N.I.
TRANSACCIONES MÁS COMUNES	Pago de servicios públicos y retiros	Recibos de servicios públicos y Recargas de celulares	Recargas de celulares Recibos de servicios públicos	Pago de servicios públicos y retiros	Pago de servicios públicos	Pago de servicios públicos Recarga de celulares	Retiros	Consignaciones y retiros	Pago de servicios públicos	Pagos de productos y de servicios privados
Nº DE USUARIOS ATENDIDOS DIARIAMENTE (APROX)	50	40	40.	80	70	20	25	140	30	50

Fuente: Elaboración propia

Tabla. (Continuación)

ENTIDAD	AV VILLAS	BANCO CAJA SOCIAL BCSC		BANCO POPULAR S.A.			BANCOLOMBIA S.A.		CITIBANK	HSBC
COMPETIDORES CERCANOS	Banco de Bogotá (Av. Caracas N° 45D Sur), BBVA (Cll. 45D N°19-07), Davivienda Santa Lucía (Av. Caracas N° 46-15).	No hay competidores cercanos	No hay competidores cercanos	Hay un Banco Caja Social (CLL 28), y demás bancos en el Restrepo, pero los vecinos del sector prefieren este lugar.	Hay un Banco Caja Social sede Santa Helenita, pero permanece lleno.	Oficinas de todos los bancos en Salitre Plaza a (7 cuadras).	N.I.	Banco de Bogotá y BCS en Altavista, un centro comercial cercano.	La oficina Citibank está al lado, pero la gente prefiere ir al CNB a hacer Tx. pequeñas (por evitar las filas y por el horario). En el centro comercial Gran Estación hay oficinas de todos los bancos.	Banco de Bogotá a 2 cuadras, Bancolombia, Occidente y AV Villas a 1 cuadra.
SISTEMA DE AUTENTICACIÓN DE USUARIOS	Tarjeta débito con clave personal.	Tarjeta débito con clave personal.	Tarjeta débito con clave personal.	Tarjeta débito con clave personal.	Tarjeta débito con clave personal.	Tarjeta débito con clave personal.	Tarjeta débito con clave personal, cédula y nombre del titular	Tarjeta débito con clave personal, cédula y nombre del titular	No existe (porque no hay retiros disponibles).	Tarjeta débito con clave personal.
MANEJO DEL EFECTIVO	El efectivo se maneja en la misma caja. Diariamente el dinero es transportado junto con el de todo el negocio y en la sede central (almacenes Éxito) se deduce su valor.	El efectivo se maneja en cuentas independientes. El dueño del establecimiento debe consignar el dinero periódicamente al Banco	El efectivo se maneja en la misma caja. El dueño del establecimiento consigna el dinero diariamente al banco.	N.I.	Diariamente se asigna un cupo en el sistema (variable entre \$7.000.000 y \$20.000.000). El efectivo se maneja en la misma caja y al final del día es transportado junto con el de todo el negocio. En la sede central (almacenes Éxito) se deduce su valor.	En cuentas aparte, se consigna al banco diariamente. (En la oficina AV Villas de Salitre).	El Banco fijó un cupo máximo de recaudo de \$30.000.000 por cuestiones de seguridad. Cuando el cupo es alcanzado, no se pueden hacer más recaudos y generalmente ocurren retiros. Eventualmente son visitados por una transportadora de valores para recoger los excedentes del ejercicio.	Se lleva al Banco uno vez se cumpla el cupo de recaudo	El efectivo se maneja en cuentas independientes (lo de Farmatodo en una y todas las operaciones de la máquina de Baloto en otra). Periódicamente Baloto recoge el dinero a través de una transportadora de valores.	N.I.
PERFIL DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO	Hombres y mujeres de estrato 2.	Hombres y mujeres de estrato 4. (En su mayoría amas de casa)	Hombres y mujeres de estrato 2.	Hombres y mujeres de estrato 3.	Hombres y mujeres de estratos 2, 3 y 4.	Hombres y mujeres de estrato 4.	Hombres y mujeres de estrato 3.	Hombres y mujeres de estratos 1 y 2.	Hombres y mujeres de estratos 4 y 5.	Hombres y mujeres de estratos 3, 4 y 5.
INCREMENTO EN VENTAS DEL ESTABLECIMIENTO?	N.I.	Si, de aproximadamente el 5% mensual (según concepto del dueño).	Si, aprox. 10%	N.I.	Poco, la mayoría viene a pagar exclusivamente	N.I.	Si; esto se debe principalmente a dos razones: - Regularmente los usuarios del servicio CNB adquieren uno o más productos del supermercado cuando se dirigen a efectuar su transacción. - En las cajas del supermercado no se reciben tarjetas débito ni crédito, razón por la cual, tras la implantación del CNB, acuden más clientes que pueden hacer los retiros en el CNB y hacer sus compras en el	Si, aprox. 10% en años que lleva en funcionamiento	Si, de aproximadamente el 20% mensual (según concepto del gerente).	N.I.
COMUNICACIÓN Y TRÁMITES CON LA OFICINA ASIGNADA	No es necesario ir a la oficina, todo es automático: cada día amanece con cupo nuevo en la tarjeta (que se acumula con el sobrante del día anterior)	Oficina Primavera: Recarga de cupo de 5 millones cada 10 días.	Oficina 20 de Julio: Consignación diaria y recarga de cupo (\$9.500.000)	Of. Restrepo	Directamente con la Central del Banco. Un supervisor del Banco los visita periódicamente.	Of. Av. Villas Salitre Plaza (se hacen consignaciones diariamente).	Este CNB tiene asignada para mayor información a la Sucursal Central de Abastos Bogotá. Tel: 4539367.	Comunicación con la oficina de Altavista y consignaciones allí cada vez que se llena el cupo de recaudo.	No hay oficina asignada (según el gerente).	N.I.

Fuente: Elaboración propia

Tabla. (Continuación)

ENTIDAD	AV VILLAS	BANCO CAJA SOCIAL BCSC		BANCO POPULAR S.A.			BANCOLOMBIA S.A.		CITIBANK	HSBC
MEDIDAS DE SEGURIDAD	Vigilante y seguro del almacén. Cupo de \$3.000.000 diarios por tarjeta de cada terminal (Se tienen 2 terminales en el punto). La tarjeta no sirve en cualquier cajero, solo en ese punto y con la clave que conocen los cajeros. En caso de robo responde el supermercado	Ninguna.	Seguro por \$8.000.000 (la cuota la paga el banco).	Seguro del banco y del establecimiento	Vigilancia y seguro	Ninguna. Hubo un robo hace unos meses y al parecer el banco no cobró nada, pero el servicio está suspendido (además porque la máquina está dañada).	Vigilante y seguro del almacén	Seguro del almacén.	El establecimiento cuenta con un vigilante y con un seguro propio.	Vigilantes, seguros y caja fuerte del establecimiento
SERVICIOS DE APOYO AL CANAL	Línea telefónica para el administrador o cajero (6422000 Ext. 2355 y 2357) y para el usuario (Q&R 3077200).	Línea telefónica del Banco y otra de soporte técnico de Redebán.	Línea telefónica del Banco y otra de soporte técnico de Redebán.	El Proveedor hace aprox. 2 visitas semanales para verificar el funcionamiento del equipo. Línea telefónica para el usuario 01 8000 523453	Línea telefónica para el administrador o cajero (6422000 Ext. 2355 y 2357) y para el usuario (Q&R 3077200).	Línea telefónica para el usuario 01 8000 523453	Línea de atención en la Sucursal Central de Abastos Bogotá. Tel: 4539367.	Línea telefónica 0180000512345. Diebold ofrece mantenimiento correctivo cuando se necesita.	Línea telefónica en Baloto para consultas del establecimiento. El servicio técnico es proporcionado por G-tech cada vez que se produce un daño en el sistema.	Para mayor información, quejas, reclamos o sugerencias se debe comunicar con la línea 2417560 en Bogotá o al 018000515872 en otras ciudades.
CAPACITACIONES /MANUALES	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera (habilitación de nuevas operaciones p ej.: Pago impuesto predial, comparendos). No se otorgaron manuales.	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera. Redebán les entregó un manual de uso del equipo y el Banco, uno sobre la operación de las transacciones.	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera. Redebán les entregó un manual de uso del equipo y el Banco, uno sobre la operación de las transacciones.	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera. Si se entregaron manuales	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera según las nuevas operaciones habilitadas.	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera.	*La capacitación se ofrecía en el punto e incluía diligenciamiento del formulario único, ensayos y un examen al final del día.	Una capacitación al comienzo y cada vez que se requiera (habilitación de nuevas operaciones p ej.: Pago impuesto predial, comparendos). Se entregó un manual	Baloto (no Citibank) impartió la primera capacitación, después los mismos empleados capacitaban al nuevo personal de caja. No hay manuales	N.I.
OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADO (OPINIÓN SOBRE EL CANAL Y SUGERENCIAS DE MEJORA)	En general el servicio es bueno, principalmente por el horario que ofrece al público. A veces genera congestión en el punto y en esos casos se prefiere atender a los clientes del negocio. Se sugiere que el banco mande a una persona que se encargue del punto durante el día.	La operación del equipo quita tiempo y en momentos de congestión se prefiere dar prioridad a los demás clientes del supermercado. No se percibe como algo tan rentable.	"El servicio es muy bueno para los dueños y para los clientes, puesto que la oficina queda retirada y la gente prefiere ir al supermercado por familiaridad y por evitar la fila. Se han realizado varias aprobaciones de productos de crédito por medio de estos puntos".	El sistema se cae frecuentemente y a veces se demora varios días en ser reparado. La gente pide consignaciones y giros y estos no están disponibles. Los requisitos para aplicar a ser CNB de B. Popular son el Rut y todos los registros y no estar Reportado en Datacrédito.	N.I.	No está en servicio el terminal (debido a un daño de hace unos meses)	N.I.	La línea se cae frecuentemente y el apoyo no es tan inmediato como se desearía. Los clientes solicitan hacer consultas y pagos de servicios públicos, pero estos servicios no se han habilitado. El gran número de personas que usan el servicio hace que sea un negocio rentable para el establecimiento.	N.I.	N.I.
OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR	El horario de mayor afluencia es de 9:00 a.m. a 12:00 m. Se anexa ejemplo de un reporte parcial en donde se observan las Tx. realizadas hasta ese momento ese día (Monto y número) y el detalle de las cuentas por empresa recaudadora.	Se hace difícil acceder a la información de manejo de efectivo, retribución económica y seguridad .	El director de la oficina contactó al dueño del establecimiento (que era un cliente antiguo del banco) y le propuso el negocio, también se encarga de la publicidad y de visitar periódicamente el CNB para acompañar su desempeño. Se obtuvo copia del manual de Redeban.	El horario de mayor afluencia es en hora de almuerzo de 12:00 a.m. a 1:00 pm. Se presenta una incongruencia entre la frecuencia de visita de mantenimiento y las fallas sin atender que reportan en el lugar.	El personal solo conoce las funciones básicas del equipo y no tiene claro los montos por operación. Hora de mayor afluencia entre las 10:00 a.m. y las 12:00 m.	El personal que lo opera desconoce la oferta completa y el funcionamiento del equipo en general.	Se maneja un formato único como comprobante de transacciones. Se anexa formato único de transacciones y volante publicitario.	Este es el único lugar visitado que cuenta con personal exclusivo para el uso del terminal, parece un modelo interesante y permite mayor agilidad en las operaciones del banco, evitando la congestión en las cajas del Establecimiento.	Hay un importante número de personas que usa el servicio, sin embargo no hay posibilidad de realizar retiros o transferencias, por cuanto podría usarse mejor el equipo.	La señalización del lugar no es buena: el letrero de la entrada es pequeño y la caja en donde se encuentra el terminal está ubicada en una esquina con un aviso pequeño y poco atractivo para el público. El cajero tiene un listado de códigos para cada transacción.

Tabla. Comparación detallada de operaciones disponibles a través de CNB (con las condiciones con las que se ofrece cada una).

OPERACIÓN	AV VILLAS	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	BANCO POPULAR	BANCOLOMBIA	CITIBANK	HSBC	TOTAL DE OFERENTES	PART % (Ofertantes /Total Entidades)
Consultas								
Saldo y movimiento de cuentas corriente y de ahorros	✓ Con T. débito	✓ Con T Débito	✓ Últimos 5 mov. Con T. débito o crédito de AVAL	x	x	✓	4	67%
Saldo y movimiento Tarjeta de Crédito	✓ Con T. débito	x	✓ Con T. débito o crédito de AVAL	x	x	✓	3	50%
Consulta de productos de crédito (Consulta de cupos de créditos)	x	x	✓ Con T. débito o crédito de AVAL	x	x	✓	2	33%
Pagos								
Productos propios	✓ Sólo GRUPO AVAL	✓	✓ Con T. débito o crédito de AVAL	✓ \$3.000.000 (en algunos es \$1.000.000)	✓ Máx. \$5.000.000. En efectivo	✓ En Mercadroguería Máx. \$1.000.000 y en Supermercado Máx. \$4.000.000	6	100%
Productos de terceros mismo banco	✓ Sólo GRUPO AVAL	✓	✓ Con efectivo o T. débito o crédito de AVAL	✓ \$3.000.000 (en algunos es \$1.000.000)	✓ En efectivo	✓ En Mercadroguería Máx. \$1.000.000 y en Supermercado Máx. \$4.000.000	6	100%
Productos de otros bancos	✓ Sólo GRUPO AVAL	✓ Productos de Citibank, Banco Santander, BBVA, Colpatría y Davivienda. En efectivo	✓ Sólo GRUPO AVAL	x	x	x En efectivo	3	50%
Servicios públicos	✓ Con tarjeta débito o efectivo	✓ Con efectivo o tarjeta débito (de ese u otro banco)	✓ Con efectivo o T. débito o crédito de AVAL	x	✓ Por Citibank sólo acueducto y teléfono (el resto es por convenios directos entre empresas y Baloto)	x	4	67%
Servicios privados o recaudo empresarial	✓	✓ Icetex, Salud (Compesar, Saludcoop, Cafesalud, Cruzblanca, Colsanitas y Colpatría Medicina Prepagada), El Tiempo y la Universidad Externado.	✓ Con efectivo o T. débito o crédito de AVAL	✓ Con cód. de barras o tarjeta de recaudo empresarial. Operadores celulares, Telmex, Sufinanciamiento, Liberty.	✓ Operadores celulares, Telmex, Direct Tv.	✓ Operadores celulares, etntre otros.	6	100%
Recarga celulares	✓	✓ Con tarjeta débito o efectivo	✓ Con efectivo o T. débito o crédito de AVAL	x	x	x	3	50%
PILA (Planilla Integral de Liquidación de Aportes)	✓ Sólo liquidada	x	✓ Con efectivo o T. débito o crédito de AVAL	x	x	x	2	33%
Impuestos distritales Bogotá	✓	x	✓ Con T. débito o crédito de AVAL	x	x	x	2	33%
Pago comparendos	✓ De Cundinamarca	x	✓ Con efectivo o T. débito o crédito de AVAL	x	x	x	2	33%
Transferencias								
Entre cuentas propias	✓ Con T. débito	x	✓ Máx \$10.000.000/día y \$5.000.000/Tx. Con T. débito o crédito de AVAL	✓	x	✓ Cafam: Máx. \$20.000.000, Olimpica: no se puede.	4	67%
A cuentas de terceros mismo banco	✓ Con T. débito	x	✓ Con T. débito o crédito de AVAL	✓	x	✓ Cafam: Máx. \$20.000.000, Olimpica: no se puede.	4	67%
A otros bancos	✓ Sólo a GRUPO AVAL (Con T. débito)	x	✓ Previa inscripción de la cuenta.	x	x	x	2	33%
Desembolso crédito	x	x	x	x	x	x	0	0%
Avances de Tarjeta de Crédito	x	x	x	✓ Máx. \$6.000.000 (en algunos es \$3.000.000)	x	x	1	17%
Retiros								
En efectivo	✓	✓ Con T.Débito. Máximo 1 al día.	✓ Con T. débito o crédito de AVAL Máx. \$400.000 en cada retiro y \$2.000.000 en 1 día	✓ Con tarjeta débito Máx \$6.000.000 (en algunos es \$3.000.000)	x	✓ Máx. \$200.000 merca droguerías y \$400.000 supermercados).	5	83%
Depósitos								
A cuentas de ahorro y corrientes	✓ Con T. débito	✓ En efectivo.	✓	✓ En efectivo	✓ Máx 500.000	✓ Cafam: Máx.\$4.000.000 para supermercados y \$1.000.000 para Mercadroguerías.	6	100%
Otros servicios								
Activación de Tarjeta débito	x	x	x	x	x	x	0	0%
Cambio de clave Tarjetas	x	x	x	x	x	x	0	0%
Atención a solicitudes apertura de cuentas y productos de crédito	x	✓ Toma de datos para solicitud de crédito, cuenta de ahorros y tarjeta de crédito.	x	x	x	x	1	17%
Compra de Tiquetes	x	x	✓ Con T. débito o crédito de AVAL	x	x	x	1	17%
TOTAL TRANSACCIONES OFRECIDAS	16	10	18	8	5	10		

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas a los competidores.

Tabla. Comparación de tarifas y límites en montos máximos y en número de operaciones

LÍMITES *, **	AV VILLAS	BANCO CAJA SOCIAL BCSC	BANCO POPULAR	BANCOLOMBIA	CITIBANK	HSBC	MÍNIMO DEL MERCADO	PROMEDIO DEL MERCADO***	MÁXIMO DEL MERCADO
EN OPERACIONES DIARIAS									
Cantidad máx. de OPERACIONES por usuario/día	5	Máx 1 retiro y varios depósitos o pagos	5	3	Sin límite	5	3	5	Ilimitadas
Monto máx. total en OPERACIONES por usuario/día	N.I	\$ 1.600.000	N.I	N.I	\$ 500.000	\$ 20.000.000	\$ 500.000	\$ 7.366.667	\$ 20.000.000
EN DEPÓSITOS Y PAGOS									
Monto máximo DEPÓSITOS Y PAGOS por usuario/día	\$ 1.000.000	\$ 1.600.000	\$ 2.500.000	\$3.000.000 (en algunos es \$1.000.000)	\$ 500.000	En Mercadroguería Máx. \$1.000.000 y en Supermercado Máx. \$4.000.000	\$ 500.000	\$ 1.683.333	\$ 4.000.000
Monto máximo por cada DEPÓSITO o PAGO	\$ 1.000.000	\$ 1.600.000	\$ 500.000	\$3.000.000 (en algunos es \$1.000.000)	\$ 500.000	En Mercadroguería Máx. \$1.000.000 y en Supermercado Máx. \$4.000.000	\$ 500.000	\$ 1.350.000	\$ 4.000.000
EN RETIROS									
Monto máximo RETIROS por usuario/día	N.I (Depende del corresponsal)	\$ 1.600.000	\$ 2.000.000	\$6.000.000 (en algunos es \$3.000.000)	NO HAY RETIROS	Cafam: Máx. \$200.000 merca droguerías y \$400.000 supermercados).	\$ 200.000	\$ 2.100.000	\$ 6.000.000
Monto máximo por cada RETIRO	N.I (Depende del corresponsal)	\$ 1.600.000	\$ 400.000	\$6.000.000 (en algunos es \$3.000.000)	NO HAY RETIROS	Cafam: Máx. \$200.000 merca droguerías y \$400.000 supermercados).	\$ 200.000	\$ 1.700.000	\$ 4.000.000
OTROS MONTOS MÁXIMOS									
Monto máximo AVANCES por usuario/día	NO HAY AVANCES	NO HAY AVANCES	NO HAY AVANCES	\$6.000.000 (en algunos es \$3.000.000)	NO HAY AVANCES	NO HAY AVANCES	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000
Monto máximo TRANSFERENCIAS por usuario/día	N.I	N.I.	\$ 10.000.000	N.I	N.I	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 20.000.000
Monto máximo por cada TRANSFERENCIA	N.I	N.I.	\$ 5.000.000	N.I	N.I	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 12.500.000	\$ 20.000.000
TARIFAS							MÍNIMO DEL MERCADO	PROM. DEL MERCADO****	MÁXIMO DEL MERCADO
Tarifas	Las operaciones en este canal no tienen costos adicionales.	Las operaciones en este canal no tienen costos adicionales.	Tx en efectivo no tienen costo, operación con T. Débito o crédito: \$900, a excepción de consulta de cupo de Tarjeta de crédito: \$2.500 y Transferencias a otros bancos fuera del G. AVAL. \$3.000. Los pagos de crédito hipotecario y de tarjetas de crédito no tienen costo.	Pago de servicios públicos y personales: \$850, consignación nacional a otras ciudades : \$8.500, transferencia a cuentas de otros bancos \$5.000.	Las operaciones en este canal no tienen costos adicionales.	Las operaciones en este canal no tienen costos adicionales.	Sin costo	-	\$8.500 por consignaciones nacionales a otras ciudades

Fuente: Elaboración propia según visitas a puntos CNB competidores. ²³²

²³² * El cumplimiento de cada uno de estos límites está sujeto al cumplimiento de los demás. ** Algunas entidades manejan límites diferentes según el tamaño de los corresponsales (sin embargo en la mayoría de los casos es difícil estandarizar esta información y por eso se toma la del punto visitado). *** Para el cálculo de los promedios de retiros y depósitos, se hallaron primero promedios internos para los montos máximos de Bancolombia y HSBC (ya que ellos presentan diferentes límites en sus corresponsales). **** La información no permite establecer un promedio en el caso de las tarifas.

ANEXO 18. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS DATÁFONOS ENCONTRADOS EN LAS VISITAS.

Tabla. Especificaciones técnicas de los datáfonos encontrados en las visitas.

Ingénico 5100	Verifone Nurit 8100	Sagem Monotel EFT Smart	Ingénico 3070																																																																																																																																						
																																																																																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Memoria</td><td>1 MB de memoria Hasta 4 MB de memoria flash</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Procesador</td><td>ARM 32 bits</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">SAMs</td><td>Hasta 3 SAMs</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Seguridad</td><td>Seguridad integrada, Ingénico High Security Core (HSC)</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Impresora</td><td>Térmica, easy loading, 12 líneas / segundo Detección de fin de papel, impresión de gráficos</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Teclado</td><td>18 teclas, incluyendo 3 teclas de navegación. Retroluminado (opción)</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Visor</td><td>Gráfico, 128 x 64 pixels. Retroluminado</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Comunicaciones</td><td>Módem síncrono o asíncrono: V22bis, V29, V34 rápido. TCP/IP integrado</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Lector de tarjeta de banda</td><td>ISO 1/2 ó ISO 2/3</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Lector de tarjeta inteligente</td><td>Certificado EMV nivel 1, ISO 7816 1-2-3. Asíncrono/Síncrono, T=0&T=1</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Conectividad</td><td>1 ó 2 RS 232</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Tapa</td><td>Personalizable con logo (opción) Protección del teclado del PIN (opción)</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Entorno</td><td>Temperatura de operación: 5° a 40° Temperatura de almacenaje: -20° a 70°</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Dimensiones</td><td>21 x 9,5 x 7,5 cm</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Peso</td><td>600 g</td></tr> </table>	Memoria	1 MB de memoria Hasta 4 MB de memoria flash	Procesador	ARM 32 bits	SAMs	Hasta 3 SAMs	Seguridad	Seguridad integrada, Ingénico High Security Core (HSC)	Impresora	Térmica, easy loading, 12 líneas / segundo Detección de fin de papel, impresión de gráficos	Teclado	18 teclas, incluyendo 3 teclas de navegación. Retroluminado (opción)	Visor	Gráfico, 128 x 64 pixels. Retroluminado	Comunicaciones	Módem síncrono o asíncrono: V22bis, V29, V34 rápido. TCP/IP integrado	Lector de tarjeta de banda	ISO 1/2 ó ISO 2/3	Lector de tarjeta inteligente	Certificado EMV nivel 1, ISO 7816 1-2-3. Asíncrono/Síncrono, T=0&T=1	Conectividad	1 ó 2 RS 232	Tapa	Personalizable con logo (opción) Protección del teclado del PIN (opción)	Entorno	Temperatura de operación: 5° a 40° Temperatura de almacenaje: -20° a 70°	Dimensiones	21 x 9,5 x 7,5 cm	Peso	600 g	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: left;">SPECIFICATIONS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Processor</td> <td>32-bit ARM RISC microprocessor</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Memory</td> <td>4MB up to 12MB (2-8MB Flash, 2-4MB RAM); optional SD/MMC card</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">User Interface</td> <td>128 x 128 pixel backlit graphical display; multi-language font support, 20-key ergonomic keypad and 6 control buttons on the sides of the display</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Magnetic Card Reader</td> <td>Dual or optional triple track, vertical swipe, bi-directional, ISO 7811, high and low coercivity</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Smart Card</td> <td>EMV 2000 Level 1, ISO 7816; 5 V, 3 V and 1.8 V cards; T=0, T=1, asynchronous, synchronous</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">SAM sockets</td> <td>Optional 2 or 4 SAM sockets</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Peripheral Ports</td> <td>Two RS-232, or one RS-232 and Ethernet, external telephone, PIN pad port</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Printer</td> <td>Thermal graphical printer; replaceable printer for easy service; 15 lines/second; 8 dots/mm; 57 mm (2.25 in) wide paper; easy-load mechanism</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Communications</td> <td>14.4 kbps modem (N21/N22bis/V23/N32bis), up to 56 kbps optional (N34/N92); HDLC, TCP/IP; optional 10BaseT Ethernet; optional GSM/GPRS radio modem with internal antenna</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Security</td> <td>Visa PED Online and Offline, secure internal PIN pad with Triple DES encryption, secure download</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Dimensions and Weight</td> <td>H 80 mm (3.15 in) x W 127 mm (5 in) x D 256 mm (10 in); 840 g(1.9 lb) including paper roll</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Environmental</td> <td>Operating temperature: 0° C to 50° C; storage: -20° C to 60° C; humidity: 5% to 95% non-condensing</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Power</td> <td>100-300 VAC switching power adapter; DC output 16 VDC/1.5 A</td> </tr> </tbody> </table>	SPECIFICATIONS		Processor	32-bit ARM RISC microprocessor	Memory	4MB up to 12MB (2-8MB Flash, 2-4MB RAM); optional SD/MMC card	User Interface	128 x 128 pixel backlit graphical display; multi-language font support, 20-key ergonomic keypad and 6 control buttons on the sides of the display	Magnetic Card Reader	Dual or optional triple track, vertical swipe, bi-directional, ISO 7811, high and low coercivity	Smart Card	EMV 2000 Level 1, ISO 7816; 5 V, 3 V and 1.8 V cards; T=0, T=1, asynchronous, synchronous	SAM sockets	Optional 2 or 4 SAM sockets	Peripheral Ports	Two RS-232, or one RS-232 and Ethernet, external telephone, PIN pad port	Printer	Thermal graphical printer; replaceable printer for easy service; 15 lines/second; 8 dots/mm; 57 mm (2.25 in) wide paper; easy-load mechanism	Communications	14.4 kbps modem (N21/N22bis/V23/N32bis), up to 56 kbps optional (N34/N92); HDLC, TCP/IP; optional 10BaseT Ethernet; optional GSM/GPRS radio modem with internal antenna	Security	Visa PED Online and Offline, secure internal PIN pad with Triple DES encryption, secure download	Dimensions and Weight	H 80 mm (3.15 in) x W 127 mm (5 in) x D 256 mm (10 in); 840 g(1.9 lb) including paper roll	Environmental	Operating temperature: 0° C to 50° C; storage: -20° C to 60° C; humidity: 5% to 95% non-condensing	Power	100-300 VAC switching power adapter; DC output 16 VDC/1.5 A	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: left;">Technical characteristics</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Microprocessor:</td> <td>Risc 32 bit, ARM 9</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Memory:</td> <td>8 Mb Flash, 8 SDRAM</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">EMV smart card reader, with variable frequency (3.57; 7.14; 14.3 Mhz)</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Track 1 / Track 2 magnetic stripe card reader</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">SAM supports:</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Backlit graphical display (128 x 64 pixels)</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Keypad:</td> <td>16 keys</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Navigation Pad:</td> <td>8 keys</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Connections:</td> <td>TTL, RS232, 2 USB (host/slave)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Thermal graphic printer:</td> <td>18 l/s, paper roll, diameter 50 mm</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Audible beep</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Dimensions:</td> <td>244 x 124 x 105 mm</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Weight:</td> <td>(about) 610 g.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Options</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Magnetic reader:</td> <td>Track 1 / Track 2 / Track 3</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Pin-Pad:</td> <td>- PP30 (3 DES), keypad (20 keys), display (2 x 16 characters), Dimensions: 159 x 90 x 73 mm, Weight: 185 g - PP30 (DES, 3 DES, RSA), keypad (20 keys), graphic display - PPR30: Smart card Pin-pad reader.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Associated tools</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Software:</td> <td>Development Kit (SDK 30) and associated software modules (EMV Level 2,...)</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Download and IT management:</td> <td>TMS 30.</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Customisation</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Of face-plate</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Of screen.</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">Security</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">32-bit security coprocessor (DES, 3DES, Master Key/Session Key, DUKPT,...)</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">High security design</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0f0ff;">VISA PED certified.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Technical characteristics		Microprocessor:	Risc 32 bit, ARM 9	Memory:	8 Mb Flash, 8 SDRAM	EMV smart card reader, with variable frequency (3.57; 7.14; 14.3 Mhz)		Track 1 / Track 2 magnetic stripe card reader		SAM supports:	2	Backlit graphical display (128 x 64 pixels)		Keypad:	16 keys	Navigation Pad:	8 keys	Connections:	TTL, RS232, 2 USB (host/slave)	Thermal graphic printer:	18 l/s, paper roll, diameter 50 mm	Audible beep		Dimensions:	244 x 124 x 105 mm	Weight:	(about) 610 g.	Options		Magnetic reader:	Track 1 / Track 2 / Track 3	Pin-Pad:	- PP30 (3 DES), keypad (20 keys), display (2 x 16 characters), Dimensions: 159 x 90 x 73 mm, Weight: 185 g - PP30 (DES, 3 DES, RSA), keypad (20 keys), graphic display - PPR30: Smart card Pin-pad reader.	Associated tools		Software:	Development Kit (SDK 30) and associated software modules (EMV Level 2,...)	Download and IT management:	TMS 30.	Customisation		Of face-plate		Of screen.		Security		32-bit security coprocessor (DES, 3DES, Master Key/Session Key, DUKPT,...)		High security design		VISA PED certified.		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Microprocesador:</td><td>ARM 32 bits.</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Memoria:</td><td>1Mb SRAM + 4Mb Flash memory</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Puertos:</td><td>RS232</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Pantalla:</td><td>Gráfica retro-iluminada de 128 x 64 píxeles (64 caracteres).</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Teclado:</td><td>15 teclas + 3 de función.</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Seguridad:</td><td>PCI Ped on-line/off-line</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Dimensiones:</td><td>83 x 175 x 37 mm</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Peso:</td><td>225 grs.</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Lector de Banda:</td><td>Lector de banda magnética ISO 1 y 2.</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">Lector de Smart Card:</td><td>ISO7816 1, 2, 3.</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0f0ff;">SAMs</td><td>3</td></tr> </table> <p style="margin-top: 10px;">Fuente: TECNOCOMPUTACIÓN 3000, S.A. Pin pads Ingénico 3070. [En línea] 2009 [citada en 24 de Julio de 2009]. Disponible en http://www.tecnocomputacion.com/soj_mp_terpin.asp.</p> <p style="margin-top: 10px;">Fuente: SAGEM MONETEL. Cartes de paiement. EFT Smart. [En línea] 2009 [citada en 24 de Julio de 2009]. Disponible en http://www.kartuku.co.id/images/products/sagem/EFTSmart_ENG.pdf</p>	Microprocesador:	ARM 32 bits.	Memoria:	1Mb SRAM + 4Mb Flash memory	Puertos:	RS232	Pantalla:	Gráfica retro-iluminada de 128 x 64 píxeles (64 caracteres).	Teclado:	15 teclas + 3 de función.	Seguridad:	PCI Ped on-line/off-line	Dimensiones:	83 x 175 x 37 mm	Peso:	225 grs.	Lector de Banda:	Lector de banda magnética ISO 1 y 2.	Lector de Smart Card:	ISO7816 1, 2, 3.	SAMs	3
Memoria	1 MB de memoria Hasta 4 MB de memoria flash																																																																																																																																								
Procesador	ARM 32 bits																																																																																																																																								
SAMs	Hasta 3 SAMs																																																																																																																																								
Seguridad	Seguridad integrada, Ingénico High Security Core (HSC)																																																																																																																																								
Impresora	Térmica, easy loading, 12 líneas / segundo Detección de fin de papel, impresión de gráficos																																																																																																																																								
Teclado	18 teclas, incluyendo 3 teclas de navegación. Retroluminado (opción)																																																																																																																																								
Visor	Gráfico, 128 x 64 pixels. Retroluminado																																																																																																																																								
Comunicaciones	Módem síncrono o asíncrono: V22bis, V29, V34 rápido. TCP/IP integrado																																																																																																																																								
Lector de tarjeta de banda	ISO 1/2 ó ISO 2/3																																																																																																																																								
Lector de tarjeta inteligente	Certificado EMV nivel 1, ISO 7816 1-2-3. Asíncrono/Síncrono, T=0&T=1																																																																																																																																								
Conectividad	1 ó 2 RS 232																																																																																																																																								
Tapa	Personalizable con logo (opción) Protección del teclado del PIN (opción)																																																																																																																																								
Entorno	Temperatura de operación: 5° a 40° Temperatura de almacenaje: -20° a 70°																																																																																																																																								
Dimensiones	21 x 9,5 x 7,5 cm																																																																																																																																								
Peso	600 g																																																																																																																																								
SPECIFICATIONS																																																																																																																																									
Processor	32-bit ARM RISC microprocessor																																																																																																																																								
Memory	4MB up to 12MB (2-8MB Flash, 2-4MB RAM); optional SD/MMC card																																																																																																																																								
User Interface	128 x 128 pixel backlit graphical display; multi-language font support, 20-key ergonomic keypad and 6 control buttons on the sides of the display																																																																																																																																								
Magnetic Card Reader	Dual or optional triple track, vertical swipe, bi-directional, ISO 7811, high and low coercivity																																																																																																																																								
Smart Card	EMV 2000 Level 1, ISO 7816; 5 V, 3 V and 1.8 V cards; T=0, T=1, asynchronous, synchronous																																																																																																																																								
SAM sockets	Optional 2 or 4 SAM sockets																																																																																																																																								
Peripheral Ports	Two RS-232, or one RS-232 and Ethernet, external telephone, PIN pad port																																																																																																																																								
Printer	Thermal graphical printer; replaceable printer for easy service; 15 lines/second; 8 dots/mm; 57 mm (2.25 in) wide paper; easy-load mechanism																																																																																																																																								
Communications	14.4 kbps modem (N21/N22bis/V23/N32bis), up to 56 kbps optional (N34/N92); HDLC, TCP/IP; optional 10BaseT Ethernet; optional GSM/GPRS radio modem with internal antenna																																																																																																																																								
Security	Visa PED Online and Offline, secure internal PIN pad with Triple DES encryption, secure download																																																																																																																																								
Dimensions and Weight	H 80 mm (3.15 in) x W 127 mm (5 in) x D 256 mm (10 in); 840 g(1.9 lb) including paper roll																																																																																																																																								
Environmental	Operating temperature: 0° C to 50° C; storage: -20° C to 60° C; humidity: 5% to 95% non-condensing																																																																																																																																								
Power	100-300 VAC switching power adapter; DC output 16 VDC/1.5 A																																																																																																																																								
Technical characteristics																																																																																																																																									
Microprocessor:	Risc 32 bit, ARM 9																																																																																																																																								
Memory:	8 Mb Flash, 8 SDRAM																																																																																																																																								
EMV smart card reader, with variable frequency (3.57; 7.14; 14.3 Mhz)																																																																																																																																									
Track 1 / Track 2 magnetic stripe card reader																																																																																																																																									
SAM supports:	2																																																																																																																																								
Backlit graphical display (128 x 64 pixels)																																																																																																																																									
Keypad:	16 keys																																																																																																																																								
Navigation Pad:	8 keys																																																																																																																																								
Connections:	TTL, RS232, 2 USB (host/slave)																																																																																																																																								
Thermal graphic printer:	18 l/s, paper roll, diameter 50 mm																																																																																																																																								
Audible beep																																																																																																																																									
Dimensions:	244 x 124 x 105 mm																																																																																																																																								
Weight:	(about) 610 g.																																																																																																																																								
Options																																																																																																																																									
Magnetic reader:	Track 1 / Track 2 / Track 3																																																																																																																																								
Pin-Pad:	- PP30 (3 DES), keypad (20 keys), display (2 x 16 characters), Dimensions: 159 x 90 x 73 mm, Weight: 185 g - PP30 (DES, 3 DES, RSA), keypad (20 keys), graphic display - PPR30: Smart card Pin-pad reader.																																																																																																																																								
Associated tools																																																																																																																																									
Software:	Development Kit (SDK 30) and associated software modules (EMV Level 2,...)																																																																																																																																								
Download and IT management:	TMS 30.																																																																																																																																								
Customisation																																																																																																																																									
Of face-plate																																																																																																																																									
Of screen.																																																																																																																																									
Security																																																																																																																																									
32-bit security coprocessor (DES, 3DES, Master Key/Session Key, DUKPT,...)																																																																																																																																									
High security design																																																																																																																																									
VISA PED certified.																																																																																																																																									
Microprocesador:	ARM 32 bits.																																																																																																																																								
Memoria:	1Mb SRAM + 4Mb Flash memory																																																																																																																																								
Puertos:	RS232																																																																																																																																								
Pantalla:	Gráfica retro-iluminada de 128 x 64 píxeles (64 caracteres).																																																																																																																																								
Teclado:	15 teclas + 3 de función.																																																																																																																																								
Seguridad:	PCI Ped on-line/off-line																																																																																																																																								
Dimensiones:	83 x 175 x 37 mm																																																																																																																																								
Peso:	225 grs.																																																																																																																																								
Lector de Banda:	Lector de banda magnética ISO 1 y 2.																																																																																																																																								
Lector de Smart Card:	ISO7816 1, 2, 3.																																																																																																																																								
SAMs	3																																																																																																																																								
<p>Fuente: INGENICO. Ingénico 5100. [En línea] 2009 [citada en 24 de Julio de 2009]. Disponible en http://www.tecnocomputacion.com/images/pdf/ingenico5100.pdf</p>	<p>Fuente: NECOMPLUS. Equipos/RTC. 2009 [En línea] 2009 [citada en 24 de Julio de 2009]. Disponible en http://www.necomplus.com/jsp/index2.jsp?pagina=rtc&menu=ok</p>	<p>Fuente: SAGEM MONETEL. Cartes de paiement. EFT Smart. [En línea] 2009 [citada en 24 de Julio de 2009]. Disponible en http://www.kartuku.co.id/images/products/sagem/EFTSmart_ENG.pdf</p>																																																																																																																																							

ANEXO 19. SEÑALIZACIÓN Y PUBLICIDAD EN LOS CNB VISITADOS EN LA FASE II DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO NACIONAL.

Figura 63. Señalización y publicidad Banco AV Villas.



Instrucciones para código de barras



Aviso de información en el terminal y líneas de atención o



Fuente: Elaboración propia

Figura 64. Señalización y publicidad Banco Popular



Aviso a sobre la caja del establecimiento





Aviso a sobre la caja del establecimiento



Aviso en separata de ofertas mensuales de Surtimax (Solo sobre servicios públicos)



Afiche con información sobre el servicio



Instrucciones sobre el datáfono

Fuente: Elaboración propia

Figura 65. Señalización y publicidad Bancolombia.



Aviso a la entrada del establecimiento



Información condiciones de seguridad



Información horarios de atención



Vista del terminal electrónico



Vista frontal del punto de atención

Fuente: Elaboración propia

Figura. Señalización y publicidad BCSC



Terminal electrónico junto a la caja



Aviso de información en el terminal



Fuente: Elaboración propia

Figura. Señalización y publicidad HSBC



Aviso a la entrada del establecimiento



Información transacciones y condiciones de servicio



Tatáfono con códigos de TX para el cajero



Vista del terminal electrónico



Caja de la droguería en donde se encuentra el terminal

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 20. LUGARES DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO A CLIENTES Y USUARIOS DE LOS COMPETIDORES

Nº	Entidad	Barrio	Tipo servicio	Cadena /Individual	Nº de encuestas realizadas
1	AV Villas	San Jorge	Supermercado	Cadena	17
2	Bancolombia	Santa Librada	Otros	Individual	6
3	Bancolombia	Estrada	Supermercado	Cadena	11
4	BCSC	Córdoba (20 de Julio)	Supermercado	Individual	14
5	BCSC	La victoria	Otros	Individual	2
6	Citibank	Salitre	Droguería	Cadena	3
7	Citibank	Chico	Supermercado /Droguería	Cadena	3
8	Citibank	Quinta Paredes	Droguería	Individual	11
9	HSBC	Chapinero	Droguería	Individual	4
10	HSBC	Restrepo	Droguería	Individual	5
11	HSBC	Chapinero	Supermercado	Cadena	3
12	HSBC	Buelvar Niza	Supermercado	Cadena	4
13	Popular	Olaya	Otros	Individual	9
14	Popular	Estrada	Supermercado	Cadena	8
				Total	100

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 21. FORMATO DE ENCUESTA PARA ESTUDIO A CLIENTES Y USUARIOS DE LOS COMPETIDORES

ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS						Corr. #:																																																
A. PERFIL Y HÁBITOS DE CONSUMO																																																						
P1. De los bancos de los que es cliente en este momento, ¿con cuál de ellos es el que más opera?...¿y en segundo lugar?... ¿y en tercero? 1. _____ 2. _____ 3. _____	P2. ¿Qué productos tiene en este banco? (El del corresponsal) Cuenta de ahorros _____ Crédito de vivienda _____ CDT _____ Cuenta corriente _____ Crédito de vehículo _____ Ninguno _____ Crédito libre inv. _____ Tarjeta de crédito _____ Otro producto _____			P5. ¿Cómo se enteró de este servicio? Tv _____ Radio _____ Volante _____ Periódico _____ Pág. web del banco _____ Aviso en establecimiento _____ Referencia _____ Otro _____																																																		
P3. Usted usa este medio porque le queda cerca a: Su hogar _____ Otro _____ Su trabajo _____	P4. ¿Qué tan cerca a pie le queda de (mencionar rta de P1)? 5 min _____ 15 min _____ 10 min _____ > 15 min _____																																																					
P6. ¿Sabe Ud. Qué operaciones se pueden realizar por este medio? Consultas _____ Pago de servicios públicos y privados _____ Pago de productos del banco _____ Pago de impuestos _____ Pago de planilla asistida _____ Retiros _____ Consignaciones _____ Transferencias _____ Envío o recepción de giros _____ Recarga de celulares _____	P7. ¿Cuáles realiza Ud.? _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	P8. ¿Con qué frecuencia mensual? (Las que realiza) (Cuántos pagos, retiros, etc.) _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	P9. ¿Por qué monto promedio c/u? _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	P10. En qué horario acostumbra hacer la operación? 8 a 11 _____ 12 a 2 _____ 3 a 5 _____ después de 5 _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	P11. ¿Entre semana o fin de semana? Entre .S. _____ F de S _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	P12. ¿Ud. paga por este servicio? No _____ N.S. _____ Si _____ Cuánto? _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____																																																
P13. ¿Por qué razones usa este medio? Horario _____ Buena atención _____ Cercanía _____ Confianza _____ Menos filas _____ Otro _____	P14. Por qué medios hace operaciones habitualmente? Oficinas _____ Call Center _____ Corresponsales _____ Banca por internet _____ Cajeros automáticos _____ Banca móvil (celular) _____			P15. Cuando viene a hacer una operación, ¿acostumbra comprar algo en el establecimiento? Nunca _____ A veces _____ Casi nunca _____ Siempre _____																																																		
B. SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS																																																						
P16. ¿Qué tan satisfecho está en cuanto a ...? (Califique de 1 a 5, donde 5 es la mejor calificación) <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Horario</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Amabilidad</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Cercanía</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Tx. disponibles</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Seguridad</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Agilidad</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Montos máx. permitidos</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td><td>_____</td></tr> </tbody> </table>						1	2	3	4	5	Horario	_____	_____	_____	_____	_____	Amabilidad	_____	_____	_____	_____	_____	Cercanía	_____	_____	_____	_____	_____	Tx. disponibles	_____	_____	_____	_____	_____	Seguridad	_____	_____	_____	_____	_____	Agilidad	_____	_____	_____	_____	_____	Montos máx. permitidos	_____	_____	_____	_____	_____	P. 17. ¿Por qué? (Si calificó como 1 o 2) _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	
	1	2	3	4	5																																																	
Horario	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
Amabilidad	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
Cercanía	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
Tx. disponibles	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
Seguridad	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
Agilidad	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
Montos máx. permitidos	_____	_____	_____	_____	_____																																																	
P18. En general, ¿Qué tan satisfecho está con el servicio? <table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Nada satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Poco satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Muy satisfecho</td> </tr> </tbody> </table>					1	2	3	4	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	P19. ¿Qué sugerencias tendría para que el servicio mejorara? _____ _____ _____ _____ _____ _____																																									
1	2	3	4																																																			
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho																																																			
C. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA																																																						
Nombre: _____																																																						
Género (Anotar): M _____ F _____		Año de nacimiento: _____		Ocupación: _____																																																		
Barrio Residencia: _____				Estrato: _____																																																		

ANEXO 22. RELACIONES ENTRE LOS CLIENTES QUE USAN LOS CNB DE LOS COMPETIDORES Y LAS ENTIDADES BANCARIAS DE LAS QUE SON CLIENTES.

La tabla y la figura de este anexo exponen la distribución de las relaciones de la muestra encuestada con cada entidad, en donde los clientes se clasifican a su vez en tres categorías²³³: *Clientes exclusivos*: Solo operan con una entidad, *Cliente preferente*: Operan con varias, pero la consideran su principal entidad, *Clientes secundarios*: Operan con varias y la entidad analizada es considerada segunda o tercera.

Tabla. N° de clientes (por tipo de cliente) de las entidades analizadas.

Entidad	Clientes exclusivos	Clientes preferentes	Clientes secundarios	Total por entidad
AV Villas	2	5	2	9
Banco de Bogotá	2	5	4	11
Bancolombia	12	11	10	33
BBVA	2	2	5	9
BCSC	2	6	7	15
Citibank	4	4	5	13
Colpatría	1	1	3	5
Davivienda	3	9	10	22
HSBC	3	2	4	9
Occidente	1	0	2	3
Popular	0	1	3	4
Santander	0	1	1	2
Sudameris	0	0	1	1
Total por tipo de cliente	32	47	57	136
Ninguna entidad		21		21

Muestra	Clientes una entidad	Clientes 2 o más entidades	Ninguna entidad
100	32	47	21

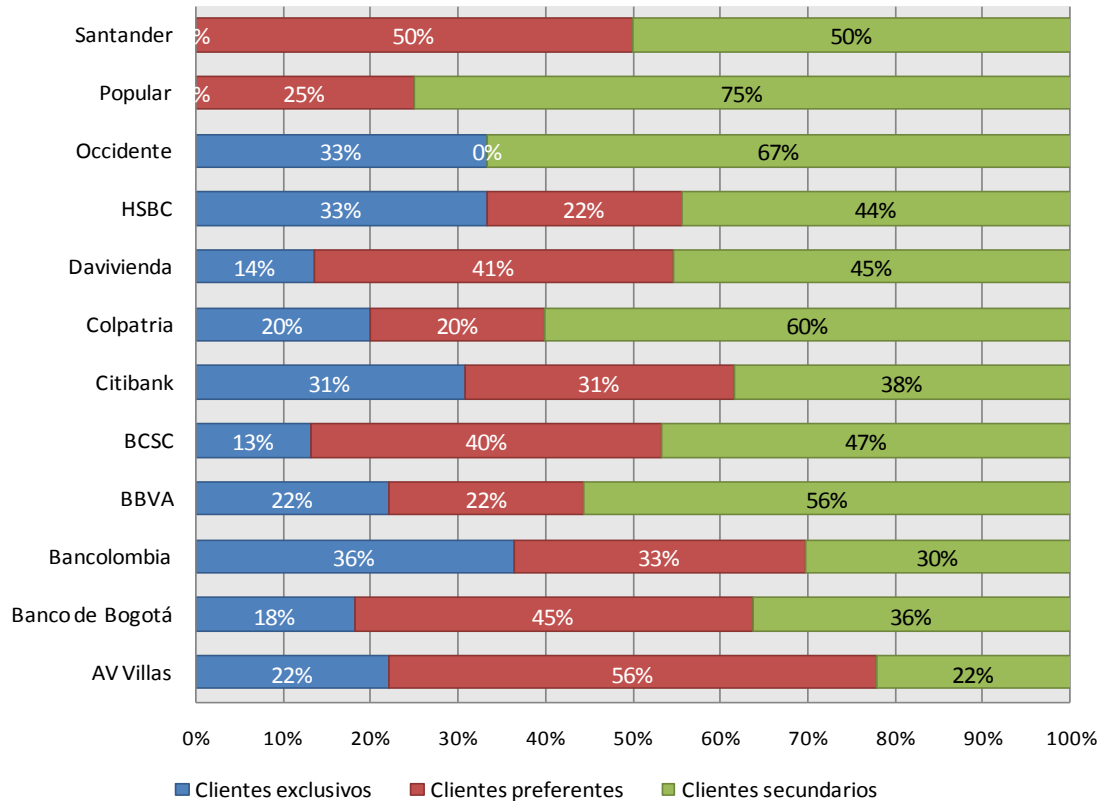
Fuente: Elaboración propia

Los datos de la tabla se representan en la figura siguiente en donde se observa que dentro de la población usuaria del canal de CNB en Bogotá. Un ejemplo de su lectura es el siguiente: Dentro del total de la muestra 9 personas son clientes de AV villas, de los cuales 2 solo tienen productos allí (clientes exclusivos), 5 tienen productos allí y en otra(s) entidad(es) pero prefieren operar con AV villas (clientes preferentes), y 2 tienen productos allí y en otra (s) entidad (es) y prefieren operar con la(s) otra(s) antes que con AV villas (clientes secundarios).

²³³ Clasificación usada por: GRUPO INMARK. Informe de Resultados Comportamiento Financiero de los Particulares. Bogotá, 2008.

Así se leen todos los demás casos, y se observa que Bancolombia cuenta con el mayor porcentaje de clientes exclusivos (dentro del total de sus clientes); Davivienda por su parte, cuenta con niveles similares de preferencia y opción secundaria y tiene un bajo porcentaje de clientes exclusivos dentro de esta población.

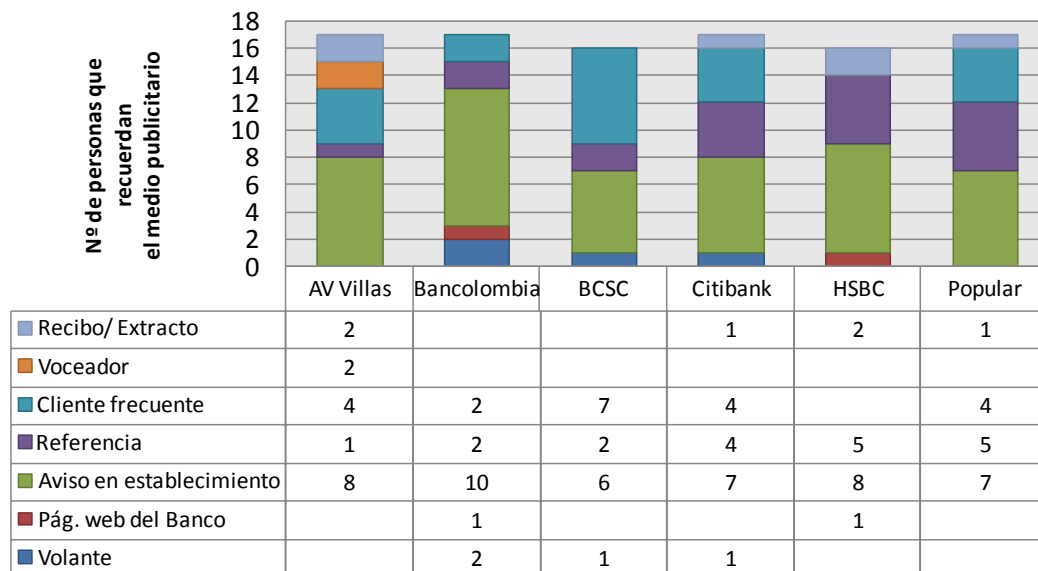
Figura. Distribución de las relaciones de los usuarios con la entidad de la cual usan los CNB.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 23. MEDIOS PUBLICITARIOS MENCIONADOS POR LOS CLIENTES DE LOS CNB DE LOS COMPETIDORES.

Figura 68. N° de personas en la muestra que recuerdan haber conocido el servicio a través de los diferentes medios para cada entidad analizada.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 24. OPINIONES Y SUGERENCIAS DE MEJORA DE ALGUNOS CLIENTES Y USUARIOS DE LAS ENTIDADES COMPETIDORAS.

Tabla. Sugerencias de mejora aportadas por los clientes y usuarios de las entidades.

General	<i>"El servicio es muy bueno" (10 personas)</i>
Bancolombia	<i>En Bancolombia hace falta habilitar la consulta de saldo Se deberían recibir cheques y recibir más recaudos</i>
Popular	<i>Servicio los domingos Debe darse a conocer más y hacer una campaña sobre la confianza para la gente. "Quienes conocen el servicio se dan cuenta que es bueno, pero al principio uno tiene desconfianza" "Se puede hacer más publicidad en los mismos recibos de servicios públicos" Mejorar la atención al público (2)</i>
Popular , Av Villas y Citibank	<i>"Verificar los motivos por los cuales se cae la línea con frecuencia" (7)</i>
Popular, AV Villas y HSBC	<i>Habilitar un cajero solo para eso (o más cajeros) , pues se requiere mayor agilidad en el servicio" (5)</i>
HSBC	<i>"Deben permitirse los avances de tarjeta de crédito (2) y deben ubicarse algunos por Galerías" "Que se puedan hacer pagos con tarjetas débito de otros bancos ..acá (HSBC) solo se recibe efectivo" Posibilidad de pagar servicios públicos</i>
Citibank	<i>"Que se pueda pagar el recibo del teléfono sin impuesto" (2) "Que informen claramente sobre las tarifas" "Que se pongan letreros más visibles" "Mayor disponibilidad en horas de almuerzo y horario extendido" "Dar más capacitación al personal que opera el servicio" "Que la hora de almuerzo de quienes lo operan no coincida con horas de mayor afluencia"</i>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 25. FORMATO DE ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN CLIENTES ENTIDAD

ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES OFICINAS ENTIDAD						Oficina:							
A. PERFIL Y HÁBITOS DE CONSUMO													
P1. ¿Qué productos tiene en la Entidad? Cuenta de ahorros ___ Crédito de vivienda ___ CDT ___ Cuenta corriente ___ Crédito de vehículo ___ Credito Rotativo ___ Tarjeta de crédito: ___ Crédito libre inv. ___ Ninguno ___ 1 ___ 2 ___ 3 o + ___ Otro producto _____			P3. Usted usa esta oficina porque: (múltiple rta) Está cerca a su casa ___ Trato amable ___ Está cerca a su trabajo ___ Rapidez/agilidad ___ Aquí le depositan la nómina/pensión ___ Ofrece un horario cómodo ___ Prefiere que le atienda una persona (y no una máquina) ___ Otro ___										
P2. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de la entidad? (Hace cuánto adquirió su producto más antiguo) Más de 1 año ___ Menos de 1 año ___			P4. ¿Qué tan cerca a pie le queda de su casa o su trabajo? (dependiendo del lugar que sea más cercano según p3) < 10 min ___ 21 - 30 min ___ 41-50 min ___ > 60 min ___ 10 -2 0 min ___ 31-40 min ___ 51-60 min ___										
P5. ¿Con qué frecuencia mensual realiza las siguientes operaciones a través de estos medios?			P6. ¿Por qué monto (promedio)?		P7. En qué horario acostumbra realizar la operación en oficina?		P8. ¿Entre semana o fin de semana?						
	Oficinas	Teléfono	Internet	Cajeros automáticos	Banca Móvil	8 a 11	12 a 2	3 a 5	después de 5	Indiferente	Entre .S.	F de S	Indiferente
Consultas	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Pago de servicios privados	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Pago de productos del banco	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Pago de impuestos	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Pago de planilla asistida	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Retiros	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Consignaciones	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Transferencias	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
Envío o recepción de giros	___	___	___	___	___	\$ _____	___	___	___	___	___	___	___
B. SATISFACCIÓN, CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS													
P9. Califique de 1 a 5 su satisfacción en atención en esta oficina, según los siguientes atributos:					P10. ¿Ha escuchado el término "Corresponsales no Bancarios" ? Si ___ No ___ En caso afirmativo ¿qué sabe u opina sobre ellos? _____								
	1	2	3	4	5								
Horario	___	___	___	___	___								
Cercanía	___	___	___	___	___								
Agilidad (tiempo de espera y de atención)	___	___	___	___	___								
P11. ¿Si existiera un punto de atención del banco en un establecimiento comercial (tienda, supermercado, droguería, etc.) en el que pueda realizar sus transacciones, que tenga un horario de atención más amplio y en el que tenga que hacer menos filas, lo utilizaría en vez de venir a esta oficina? Si ___ No ___													
P12. ¿Por qué razones no lo utilizaría? (o en qué casos seguiría viniendo a la oficina)		P13. Si respondió que sí en P11 ¿Qué otras operaciones realizaría si estuviesen disponibles a través de este medio?		P14. ¿Con qué frecuencia (mensual) visita los siguientes establecimientos en este sector?		P15. Si dio nombres en P14 ¿Cree que podría ser un lugar apto para realizar sus operaciones bancarias?		Observaciones:					
Por falta de confianza ___		Pago de servicios públicos ___		Tiendas y supermercados ___		Si ___ No ___ Por qué? _____							
Por no tener disponibles todas las operaciones que ud. Realiza ___		Recarga de celulares ___		Cabinas o internet ___		Si ___ No ___ Por qué? _____							
Por no recibir cheques ___		Solicitud de productos de crédito y cuentas de ahorros ___		Droguerías ___		Si ___ No ___ Por qué? _____							
Porque usa otro canal de modo eficiente ___		Ninguna ___		Peluquerías ___		Si ___ No ___ Por qué? _____							
Otra _____		Otra _____		Panaderías ___		Si ___ No ___ Por qué? _____							
C. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA ENTREVISTADA													
Nombre:													
Género (Anotar): M ___ F ___		Año de nacimiento: _____		Ocupación: _____									
Barrio Residencia: _____				Estrato: _____									

**ANEXO 26. OPINIONES O ASPECTOS CONOCIDOS POR LOS CLIENTES Y USUARIOS SOBRE EL
CANAL DE CNB**

Tabla 66. Opiniones o aspectos conocidos de los usuarios de las oficinas que han conocido el canal de CNB o han escuchado sobre el mismo.

N°	Opinión/ Conocimiento
<i>Positivas</i>	
1	"Presta un buen servicio y es ágil"
2	"Así los servicios de los bancos se hacen asequibles en cualquier lugar"
3	"Entidades que ejercen función de bancos, sobre todo en los pueblos... prestan un buen servicio... los tiene <i>Bancolombia</i> "
4	"Son servicios bancarios tercerizados, especialmente usados para pagos....los vi en Estados Unidos en <i>Bank of América</i> .. considero que es bueno para descongestionar las oficinas".
5	"Los he visto en Cafam y me parece que son muy buenos, especialmente por el horario que ofrecen, además son más baratos que los cajeros automáticos".
<i>Neutras</i>	
6	"Están en tiendas, el servicio es bueno para las personas que están alejadas de las oficinas aunque lo negativo es que reducen los puestos de trabajo (de los cajeros de las oficinas)"
10	"Entidades que realizan transacciones bancarias y no bancarias... escuché hablar de ese servicio a unos funcionarios de la <i>Banca de Oportunidades</i> ".
11	"Están ubicados en droguerías y cabinas de teléfonos y los tiene el <i>Banco Popular</i> "
12	"Puede usarse siempre y cuando demuestre ser acreditado"
13	"En el SENA hay un curso virtual para ser CNB".
14	"Son personas o franquicias que prestan servicios financieros sin ser directamente el banco".
<i>Negativas</i>	
7	"Se pueden pagar servicios públicos, impuestos y hacer otras transacciones hasta un monto fijado... los vi en el periódico y en avisos, los tiene <i>Citibank</i> ; pero opino que no es un medio seguro".
8	"Ya he usado ese servicio y usualmente no encuentro línea, además he recibido malas atenciones por parte de los cajeros".
9	"Reciben consignaciones o pagos. Los tiene citibank, pero generan desconfianza"

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 27. ESTABLECIMIENTOS FRECUENTADOS POR EL PÚBLICO CON INTENCIÓN DE USO DEL CANAL

Tabla 67. Lista de establecimientos frecuentados por el público con intención de uso del canal.

1. Tipos de establecimiento	2. N° de Personas con intención de uso que frecuentan el lugar	3. Part % (N° de personas)	4. N° de personas que califican como "apto" el lugar	5. Part % "Apto" (col 4./col.2)	6. N° de personas que califican como "no apto" el lugar	7. Part % "No apto" (col 6./col.2)
Cabinas telefónicas o de internet	4	1,38%	2	50%	2	50%
Rapi print	2	0,69%		0%	2	100%
Portal ETB	1	0,35%	1	100%		0%
Cabinet	1	0,35%	1	100%		0%
Droguerías	54	18,69%	50	93%	4	7%
Colsubsidio	12	4,15%	12	100%		0%
La rebaja	12	4,15%	10	83%	2	17%
Cafam	6	2,08%	6	100%		0%
La villas	5	1,73%	5	100%		0%
Olimpica	2	0,69%	2	100%		0%
Éxito	2	0,69%	1	50%	1	50%
Farmatodo	2	0,69%	2	100%		0%
Copidrogas	2	0,69%	2	100%		0%
Rosas	2	0,69%	1	50%	1	50%
Coopidrogas	1	0,35%	1	100%		0%
La villa María	1	0,35%	1	100%		0%
Botica Junín	1	0,35%	1	100%		0%
Carrefour	1	0,35%	1	100%		0%
La 22	1	0,35%	1	100%		0%
Del llano	1	0,35%	1	100%		0%
Don saludero	1	0,35%	1	100%		0%
Acuña	1	0,35%	1	100%		0%
Drogas Yarri	1	0,35%	1	100%		0%
Otro	23	7,96%	23	100%		0%
Homecenter	10	3,46%	10	100%		0%
Panamericana	9	3,11%	9	100%		0%
Foto Japón	2	0,69%	2	100%		0%
Servientrega	1	0,35%	1	100%		0%
Blockbuster	1	0,35%	1	100%		0%
Panaderías	33	11,42%	17	52%	16	48%
Hornitos	6	2,08%	2	33%	4	67%
Florida	3	1,04%	3	100%		0%
Carrefour	3	1,04%	3	100%		0%
Boyacense	3	1,04%	1	33%	2	67%
Toledo	2	0,69%	2	100%		0%
San Isidro	1	0,35%		0%	1	100%
Cometa	1	0,35%	1	100%		0%
Éxito	1	0,35%	1	100%		0%
Pan Suizo	1	0,35%		0%	1	100%
Hectopan	1	0,35%	1	100%		0%
Sancho Panza	1	0,35%		0%	1	100%
Pan Rico	1	0,35%		0%	1	100%
Trigo y Pan	1	0,35%	1	100%		0%
Panadería Fontibón	1	0,35%		0%	1	100%
Casa Liz	1	0,35%	1	100%		0%
Luna verde	1	0,35%		0%	1	100%
Tauro	1	0,35%		0%	1	100%
Mercafam	1	0,35%	1	100%		0%
Gioconda	1	0,35%		0%	1	100%
Pan caliente	1	0,35%		0%	1	100%
La 80	1	0,35%		0%	1	100%
Peluquerías	17	5,88%	7	41%	10	59%
Leidi	3	1,04%	2	67%	1	33%
Vidal	2	0,69%	1	50%	1	50%
Marco Antonio	1	0,35%	1	100%		0%
John Torres	1	0,35%		0%	1	100%
Clear	1	0,35%		0%	1	100%
Motitas	1	0,35%		0%	1	100%
Eliana	1	0,35%		0%	1	100%
Ítalo	1	0,35%	1	100%		0%
Estilos	1	0,35%		0%	1	100%
José Gabriel	1	0,35%		0%	1	100%
Marilyn	1	0,35%	1	100%		0%
Fanny	1	0,35%		0%	1	100%
Alfonso	1	0,35%		0%	1	100%
Flash color estilo	1	0,35%	1	100%		0%

Tabla 68. (Continuación)

1. Tipos de establecimiento	2. N° de Personas con intención de uso que frecuentan el lugar	3. Part % (N° de personas)	4. N° de personas que califican como "apto" el lugar	5. Part % "Apto" (col 4./col.2)	6. N° de personas que califican como "no apto" el lugar	7. Part % "No apto" (col 6./col.2)
Tiendas y supermercados	158	54,67%	155	98%	3	2%
Éxito	41	14,19%	41	100%		0%
Carrefour	36	12,46%	35	97%	1	3%
Cafam	27	9,34%	26	96%	1	4%
Olimpica	10	3,46%	10	100%		0%
Ley	12	4,15%	12	100%		0%
Carulla	11	3,81%	11	100%		0%
Mercafam	6	2,08%	6	100%		0%
Cooratiendas	6	2,08%	6	100%		0%
Colsubsidio	3	1,04%	3	100%		0%
Tía	2	0,69%	2	100%		0%
Merquefácil	2	0,69%	2	100%		0%
Rapimer	1	0,35%		0%	1	100%
Surtimax	1	0,35%	1	100%		0%
Total general	289	100%	254			35

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 28. ALGUNAS RAZONES CUALITATIVAS DEL PÚBLICO PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS APTOS

Tabla. Algunas razones cualitativas del público para la selección de los establecimientos comerciales aptos para el servicio de CNB.

Tipo de establecimiento	Razones positivas	Razones negativas
Tiendas y supermercados	"Son lugares con respaldo, nombre y tradición, y por ello inspiran seguridad". "Ofrecen un "Agilidad y ahorro de tiempo en colas". "Sitios conocidos y de confianza". "Son conocidos y de confianza". "Son ágiles y de confianza".	
Cabinas telefónicas o de internet		"Es muy pequeño"
Droguerías		"En las droguerías grandes tal vez no le darían prioridad al servicio". "Rosas es pequeña" "No hay personal suficientemente capacitado".
Peluquerías	"Conocido"	"No se asocian con las transacciones bancarias" "Establecimientos pequeños y la infraestructura no es apta". "Son lugares muy concurridos". "Asisten muchas personas".
Panaderías	"Conocidos" Florida: "Es grande y tiene un buen servicio". "Confiable"	El servicio de panadería no se asocia con operaciones bancarias. Hornitos es pequeño y "Los establecimientos son muy pequeños". "No son establecimientos grandes" "Falta de confianza, no hay suficiente seguridad".
Otro	"Son lugares grandes y reconocidos" "Hay seguridad y muchas cajas"	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 29. MACROPROCESOS Y PROCESOS IMPACTADOS CON LA ADOPCIÓN DEL CANAL DE CNB.

Tabla69. Macroprocesos y procesos impactados con la adopción del canal.

MACROPROCESOS Y PROCESOS	IMPACTADO	MACROPROCESOS Y PROCESOS	IMPACTADO
MACROPROCESOS Y PROCESOS ESTRATÉGICOS	SI	MACROPROCESOS Y PROCESOS DE APOYO AL NEGOCIO	SI
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	SI	MONITOREO Y GESTIÓN DE RIESGO	SI
PR1	SI	PR44	SI
PR2	SI	PR45	SI
PR3	SI	PR46	SI
MACROPROCESOS Y PROCESOS CENTRALES DEL NEGOCIO (Misionales)	SI	PR47	SI
INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO	SI	GESTIÓN DE CALIDAD	NO
PR4	SI	PR48	NO
PR5	SI	PR49	NO
PR6	SI	PR50	NO
PR7	SI	PR51	NO
PR8	SI	SEGURIDAD	SI
PR9	SI	PR52	SI
COMERCIALIZACIÓN Y APERTURA DE PRODUCTOS Y VINCULACIÓN DE CLIENTES	SI	PR53	SI
PR10	SI	GESTIÓN FINANCIERA	SI
PR11	SI	PR54	SI
PR12	SI	PR55	SI
PR13	NO	PR56	SI
PR14	NO	PR57	SI
PR15	NO	PR58	SI
PR16	SI	TECNOLOGÍA	SI
GESTIÓN DE TRANSACCIONES Y SOLICITUD DE NOVEDADES	SI	PR59	SI
PR17	SI	PR60	SI
PR18	SI	PR61	SI
ADMINISTRACIÓN DE CARTERA	NO	PR62	SI
PR19	NO	PR63	SI
PR20	NO	PR64	SI
PR21	NO	PR65	SI
PR22	NO	PR66	SI
ADMINISTRACIÓN DE TÍTULOS VALORES Y DIVISAS	NO	PR67	SI
PR 23	NO	PR68	SI
PR 24	NO	MACROPROCESOS Y PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO	SI
PR 25	NO	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	SI
PR 26	NO	PR69	SI
ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	SI	PR70	SI
PR27	SI	PR71	SI
PR 28	SI	PR72	SI
PR29	SI	PR73	NO
PR30	NO	PR74	SI
PR31	NO	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	SI
PR32	NO	PR75	SI
PR33	SI	PR76	SI
PR34	SI	PR77	SI
PR35	NO	PR78	SI
PR36	SI	PR79	SI
PR37	NO	APOYO ADMINISTRATIVO	SI
PR38	NO	PR80	SI
PR39	NO	PR81	SI
PR40	SI	PR82	SI
SERVICIO AL CLIENTE	SI	PR83	SI
PR41	SI	PR84	SI
PR42	NO	PR85	SI
PR43	SI	PR86	NO

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 30.FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD
IMPACTADOS POR LA ADOPCIÓN DEL CANAL DE CNB.**

Figura. Formato de entrevista.

FORMATO DE ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS IMPACTADOS DE LA ENTIDAD CON EL CANAL DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS			
RESPONSABLE DEL PROCESO	XXXXX	TELÉFONO	XXXX
CARGO	Jefe Depto. Gestión Financiera	CORREO ELECTRÓNICO	XXXX
FECHA Y HORA	Septiembre 7 de 2009, 4:00 a.m.	LUGAR	XXXX
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	Identificar el impacto de la implementación del canal de Corresponsales no Bancarios en los procesos concernientes al macroproceso de: 1.GESTIÓN FINANCIERA		
MACROPROCESO	GESTIÓN FINANCIERA		
PROCESOS IMPACTADOS	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO DEL CANAL DE CNB EN LOS PROCESOS <i>(Por favor detalle todos los aspectos que deben ser considerados en estas u otras actividades del proceso a causa de la implementación del canal de CNB)</i>	AREA O PERSONA ENCARGADA
Contabilidad	Consolidar información en el SIF	Se realizará según definiciones y acuerdos entre el administrador de red y el Depto de sistemas de Información.	Sist de Información.
	Otros aspectos a considerar	Para el registro de los costos asociados al canal, una vez hallan sido identificados, existen dos posibilidades: a. Identificar las cuentas actuales impactadas y crear subproyectos dentro de esas cuentas y b.Si se va a tratar como una gran oficina se debe crear un centro de costos correspondiente. Con el área de contabilidad deben definirse los conceptos y la forma de contabilización asociada al canal.	Contabilidad
Análisis financiero-Reportes a entes externos	Elaborar informes de acuerdo a la solicitud del ente externo	Debe diligenciarse el Formato 398 "Corresponsales y Banca de Oportunidades" con todos los detalles de las operaciones realizadas a través de este canal.	
Apoyo tributario	Revisar y analizar los impactos en la normatividad vigente	Se revisará la matriz de normatividad del proyecto	Jurídica
	Revisar información, generar reporte, transmitirlo, pagar declaraciones y entregar certificaciones tributarias	El área jurídica y Planeación trinitaria se encargarán de este tema.	Planeación tributaria
Consolidación de estados financieros	Generar archivos de estados financieros consolidados	Todo ingreso y utilidad ocasionado a partir de la implementación del nuevo canal debe registrarse en todos los estados financieros, reportes e informes de la Entidad.	Depto Gestión Financiera
Observaciones	El canal impactaría principalmente al Sistema de Información Gerencial. Una vez se tenga el proceso especificado y las tarifas y condiciones que proponga el proveedor elegido, el Departamento de Gestión Financiera evaluará todos los costos y gastos y con ello la viabilidad financiera del proyecto. Debe definirse si se recibirán ingresos por servicio y en caso tal, precisarse cuáles son y cómo se identificarán.		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 31. MATRIZ DE SELECCIÓN DE LAS OPERACIONES A HABILITAR EN EL CANAL DE CNB DE LA ENTIDAD

Figura 69. Matriz de selección de las operaciones a habilitar en el canal de CNB de la Entidad.

OPERACIONES PERMITIDAS POR LA LEY*	Análisis Internacional	Análisis Nacional	Estudio a clientes/usuarios competencia		Estudio a clientes/usuarios Entidad (En el canal de oficinas)		SUGERIDA	JUSTIFICACIÓN
	Nº de entidades que la ofrecen (entre las 7 investigadas) ¹	Nº de entidades que la ofrecen (entre las 6 investigadas) ²	% Particip. En CANTIDAD sobre las operaciones del canal de CNB de competidores ³	% Particip. En MONTO sobre las operaciones del canal de CNB de competidores ³	% Particip. en CANTIDAD sobre las operaciones de las oficinas de alta transaccionalidad de entidad ⁴	% Particip. en MONTO sobre las operaciones de las oficinas de alta transaccionalidad de entidad ⁴		
Consultas								
Consulta de saldo y movimientos de cuentas corriente y de ahorros	3	4	1,67%	N.A	2,65%	N.A	v	A pesar que no todas las entidades la ofrecen y sus porcentajes de participación no son altos, se considera como un beneficio que se puede ofrecer a los clientes de la Entidad y no representan costos adicionales en la implementación.
Consulta de saldo y movimientos de Tarjeta de Crédito	3	3					v	
Consulta de otros productos de crédito (Consulta de cupos de créditos)	3	2					x	
Pagos								
Productos propios	7	6	10,70%	26,09%	20,69%	3,99%	v	Todas las entidades lo ofrecen y presenta una importante participación sobre el total de operaciones .
Productos de terceros mismo banco	7	6					v	Todas las entidades lo ofrecen y presenta una importante participación sobre el total de operaciones .
Productos de otros bancos	2	3	N.I. ⁵	N.I. ⁵	N.I. ⁵	N.I. ⁵	x	Representa complejidad en la operación y no genera ingresos significativos .En el país sólo lo ofrecen BCSC (pues su herramienta da la posibilidad) y las entidades del Grupo Aval (para pagos de entidades de dicho grupo).
Servicios públicos	7	4	60,20%	62,49%	10,61%	2,40%	v	Tanto en el país como en el exterior, son las operaciones más solicitadas por este canal (tanto en montos como en cantidades).
Servicios privados	7	6					v	
Recarga celulares**	1	3	18,39%	2,24%	0	0	v	Aunque no muchas entidades la ofrecen y en la ciudad ya se puede efectuar en un gran número de establecimientos comerciales, representa una importante participación en la cantidad de operaciones efectuadas por el canal.
PILA (Planilla Integral de Liquidación de Aportes)**	0	2	1,34%	1,14%	2,92%	0,61%	X	En Bogotá el público no demuestra gran interés en realizar estas operaciones a través de éste canal. Sin embargo podía pensarse en su habilitación futura en municipios con nula o escaza presencia bancaria.
Impuestos distritales **	1	2					X	
Pago comparendos**	0	2					X	
Compra de Tiquetes Aéreos**	0	1	0%	0%	N.I. ⁵	N.I. ⁵	X	Se refiere a una actividad muy distinta que el público no suele buscar en este lugar.

Fuente: Elaboración propia

Figura. (Continuación).

Transferencias								
Entre cuentas propias	4	4	1,00%	1,78%	2,39%	1,50%	√	Aunque aún necesita ganar más aceptación, la Entidad está interesada en incentivar esta operación debido a la disminución del uso de efectivo que ésta representa.
A cuentas de terceros mismo banco	4	4					√	
A otros bancos	4	2					X	
Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional	2	0	0,00%	0,00%	0,39%	0,22%	X	El público del canal en la ciudad no la demanda y representa participación muy baja en los montos y cantidades de los potenciales clientes (de las oficinas de la Entidad).
Avances de Tarjeta de Crédito	1	1	0%	0%	2,39%	0,46%	√	A pesar que solo Bancolombia la ofrece (y la muestra arrojó ningún registro), esta operación es demandada por los clientes de otras entidades.
Desembolsos de crédito	1	0	0,00%	0,00%	N.I.	N.I.	X	Ninguna entidad en la ciudad la ofrece y el público del canal en la ciudad no la demanda.
Retiros								
De cuentas de ahorro y corrientes (En efectivo)	6	5	2,34%	1,03%	12,73%	7,41%	√	Por ser una de las transacciones más comunes, es ofrecida por la mayoría de establecimientos y constituye uno de los mayores beneficios para los clientes en términos de practicidad y cercanía.
Depósitos (Consignaciones)								
A cuentas de ahorro y corrientes (En efectivo)	7	5	4,35%	5,23%	44,83%	83,37%	√	Es una de las transacciones más demandadas y que cuenta con mayor oferta a nivel nacional e internacional.
Otros servicios ofrecidos por CNB ⁷								
Bloqueo y activación de Tarjeta Débito	1	0	0%	0%	N.I.	N.I.	X	Sería útil en una fase posterior en municipios sin presencia de la entidad.
Cambio de clave de Tarjetas Débito	1	0	0%	0%	N.I.	N.I.	X	Sería útil en una fase posterior en municipios sin presencia de la entidad.
Expedición de extractos	2	0	0%	0%	N.I.	N.I.	X	No ha sido implementada por otras instituciones en la ciudad, pues supone una operación logística de mayor costo y complejidad.
Atención a solicitudes apertura de cuentas y productos de crédito	5	1	N.I. ⁶	N.I. ⁶	N.I. ⁷	N.I. ⁷	√	Permite el ingreso de nuevos clientes. Aunque solo se habilitaría la posibilidad de diligenciar formato de referido (datos de contacto y producto de interés).
Procedimientos de apertura de cuentas (Entrevistas de vinculación).	4	0	0%	0%	N.I.	N.I.	X	Las políticas de vinculación del Banco impiden que un ente externo como el Corresponsal se encargue de estos procedimientos.
Total de participación			100%	100%	100%	100%		

²³⁴ **Observaciones de la tabla:**

* Las operaciones que autoriza la normatividad se han reorganizado y detallado.

** La normatividad no se refiere expresamente a ellas pero, se consideran incluidas en otras categorías si autorizadas.

N.A.: No aplica

N.I.: No se obtuvo información

(1) Entre 7 analizadas: Caixa Económica Federal, B. Lemon , Bradesco, B. Popular, BancoEstado, Banamex, Banco Central del Perú.

(2) Entre 6 analizadas: Bancolombia, AV Villas, Popular, HSBC, BCSC y Citibank.

(3) Ver principales hallazgos de ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN A CLIENTES/USUARIOS DEL CANAL DE CNB DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES. (Resumen de hábitos por operación- preguntas 7,8 y 9).

(4) Ver principales hallazgos de ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN A USUARIOS/CLIENTES DE LAS OFICINAS DE ALTA TRANSACCIONALIDAD DE LA ENTIDAD. (Resumen de hábitos por operación - preguntas 5 Y 6).

(5) De las entidades estudiadas actualmente sólo lo ofrece el BCSC y las entidades del grupo AVAL entre ellas y por tanto la información no era comparable.

(6) De las entidades estudiadas sólo lo ofrece el BCSC y no se tenían registros de ello.

(7) Actividades comerciales y de información en la oficina que no correspondían al objeto del presente estudio.

ANEXO 32. MATRIZ DE SELECCIÓN PARA MONTOS MÁXIMOS SUGERIDOS

Figura. Matriz de selección para los montos máximos sugeridos.

	Límites máximos ofrecidos por los competidores (Por una operación)			Montos máximos de las operaciones habituales de los usuarios y clientes del canal de CNB de los competidores (Por una operación)		Montos máximos de las operaciones habituales de los usuarios y clientes de las oficinas de la entidad (Por una operación)			
PESO PONDERADO ⁹	70%			20%		10%			
OPERACIÓN	LÍMITE MAS BAJA DEL MERCADO POR 1 OPERACIÓN	LÍMITE PROMEDIO DEL MERCADO POR 1 OPERACIÓN	LÍMITE MÁS ALTO DEL MERCADO POR 1 OPERACIÓN	MONTO PROMEDIO HABITUAL REPORTADO POR CLIENTES COMPETENCIA ¹	MONTO MÁXIMO REPORTADO POR CLIENTES COMPETENCIA ¹	MONTO PROMEDIO HABITUAL REPORTADO POR CLIENTES ENTIDAD ²	MONTO MÁXIMO REPORTADO POR CLIENTES ENTIDAD ²	LÍMITE PROMEDIO PONDERADO POR OPERACIÓN ^{4,5,7}	LÍMITE POR OPERACIÓN SUGERIDO PARA LA ENTIDAD ⁸
Consultas									
Saldo y movimiento de cuentas corriente y de ahorros	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
Saldo y movimiento Tarjeta de Crédito									
Pagos									
Productos propios	\$ 500.000	\$ 1.350.000	\$ 4.000.000	\$ 205.938	\$ 500.000	\$ 285.551	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Productos de terceros mismo banco	\$ 500.000	\$ 1.350.000	\$ 4.000.000	\$ 205.938	\$ 500.000	\$ 285.551	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Servicios públicos	\$ 500.000	\$ 1.350.000	\$ 4.000.000	\$ 87.695	\$ 350.000	N.A. ³	N.A. ³	\$ 3.197.000	\$ 3.000.000
Servicios privados o recaudo empresarial	\$ 500.000	\$ 1.350.000	\$ 4.000.000	\$ 87.695	\$ 350.000	\$ 335.900	\$ 3.000.000	\$ 3.170.000	\$ 3.000.000
Recarga celulares	N.I.	N.I.	N.I.	\$ 10.273	\$ 50.000	N.A. ³	N.A. ³	\$ 50.000	\$ 50.000
Transferencias									
Entre cuentas propias	\$ 5.000.000	\$ 12.500.000	\$ 20.000.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 933.333	\$ 1.500.000	\$ 14.190.000	\$ 15.000.000
A cuentas de terceros mismo banco	\$ 5.000.000	\$ 12.500.000	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 200.000	\$ 933.333	\$ 1.500.000	\$ 14.190.000	\$ 15.000.000
Avances de Tarjeta de Crédito	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	N.I. ⁶	N.I. ⁶	\$ 283.333	\$ 500.000	\$ 5.340.000	\$ 5.000.000
Retiros									
De cuentas de ahorro y corrientes (En efectivo)	\$ 200.000	\$ 1.700.000	\$ 4.000.000	\$ 37.143	\$ 50.000	\$ 863.000	\$ 2.000.000	\$ 3.010.000	\$ 3.000.000
Depósitos									
A cuentas de ahorro y corrientes (En efectivo)	\$ 500.000	\$ 1.350.000	\$ 4.000.000	\$ 101.538	\$ 200.000	\$ 2.756.229	\$ 10.000.000	\$ 3.840.000	\$ 3.000.000
Otros servicios									
Atención a solicitudes apertura de cuentas y productos de crédito	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

²³⁵ **Observaciones de la tabla:**

N.A.: No aplica, N.I.: No se obtuvo información.

(1) Ver principales hallazgos de ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN A CLIENTES Y USUARIOS DEL CANAL DE CNB DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES. (Resumen de hábitos por operación- preguntas 7,8 y 9).

(2) Ver principales hallazgos de ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN A USUARIOS Y CLIENTES DE LAS OFICINAS DE ALTA TRANSACCIONALIDAD DE LA ENTIDAD. (Resumen de hábitos por operación - preguntas 5 Y 6).

(3) En Oficinas no se reciben pagos de servicios públicos ni recarga de celulares.

(4) En el caso de los pagos de servicios públicos la ponderación es de 78% para los montos máximos para una operación ofrecidos por los competidores, y 22% para los montos máximos reportados por los clientes de los CNB de la competencia.

(5) En el caso de las recargas de celulares la ponderación es del 100% para el monto máximo reportado por los clientes de la competencia, debido a que los competidores no han fijado límites explícitos para ello, y en las oficinas no se realiza esta operación.

(6) De la muestra encuestada, ninguna persona reportó realizar avances de tarjeta de crédito.

(7) Para avances de tarjeta de crédito, la ponderación es de 88% para los montos máximos para una operación ofrecidos por los competidores, y 12% para los montos máximos reportados por los clientes de la Entidad.

(8) De acuerdo con los resultados obtenidos en el promedio ponderado, se sugieren estos límites para cada operación.

(9) La definición de estos pesos ponderados otorga una mayor relevancia a los límites máximos que ofrecen los competidores, validando su experiencia en el manejo del canal. Entre las otras dos fuentes de información se le asigna mayor peso a lo que reportan los clientes que utilizan los CNB puesto que muestran el comportamiento real actual de utilización de este canal.

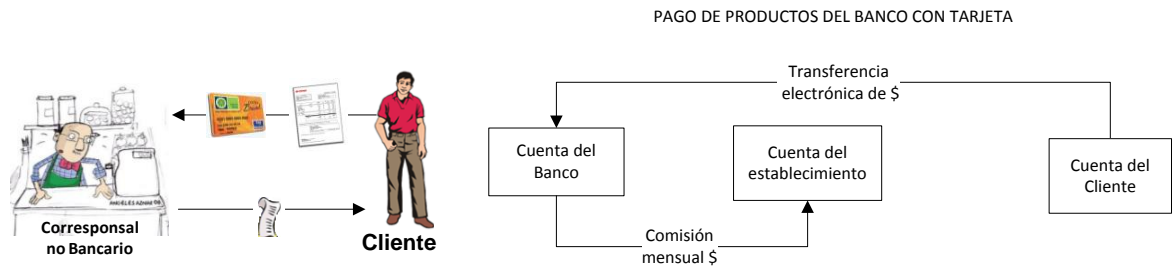
1.	ANEXO 33. FORMATO DE CLIENTE REFERIDO A TRAVÉS DE CORRESPONSAL NO BANCARIO
----	---

Nombre del Corresponsal:			
Ciudad, Fecha (dd/mm/aa):		Oficina asignada:	
Producto de interés:			
__Apertura de cuenta de ahorros		__Solicitud de tarjeta de crédito	
__Apertura de cuenta corriente		__Financiación de vivienda	
__Crédito de vehículo		__Crédito de mejoramiento de vivienda	
__ Otro _____			
Nombre del solicitante (1):			
Tipo de identificación: __C.C. __T.I. __C.E. __NIT		Nº:	
Nombre del solicitante (2):			
Tipo de identificación: __C.C. __T.I. __C.E. __NIT		Nº:	
Autorización para consulta y reporte a centrales de información: ²³⁶			
<p>Autorizo (amos) a la Entidad., y/o a quién él delegue o sea titular de los derechos incorporados en el presente documento, para que consulte, reporte, retire y actualice mis (nuestros) datos personales y la información correspondiente a mi (nuestro) comportamiento como deudor(es) y/o usuario de cualquier servicio financiero contratado con la Entidad, a la central de información de la Asociación Bancaria y de Instituciones Financieras de Colombia o a cualquier otra central de información debidamente constituida. Así mismo, autorizo (amos) a la Entidad para compartir dicha información con las entidades con quienes el Banco tenga alianzas comerciales para la estructuración de ofertas y el envío de información comercial, respetando el ordenamiento legal. Sé (sabemos) que en cualquier momento puedo (podemos) conocer la información de la cual soy (somos) titular (es), y solicitar su rectificación o actualización, en caso que haya lugar a ello. Manifiesto (amos) que conozco (conocemos) y aceptó (amos) que en caso que mi comportamiento crediticio no sea adecuado, los reportes negativos que realice la Entidad. a la central de información de la Asociación Bancaria y de Instituciones Financiera de Colombia o a cualquier otra central de información debidamente constituida, pueden generar consecuencias negativas en mi (nuestro) acceso a crédito y demás servicio financieros.</p>			
Firma del Solicitante			
CC:			

²³⁶ Cláusula legal contenida en el Formato de Solicitud de productos del Banco BCSC.

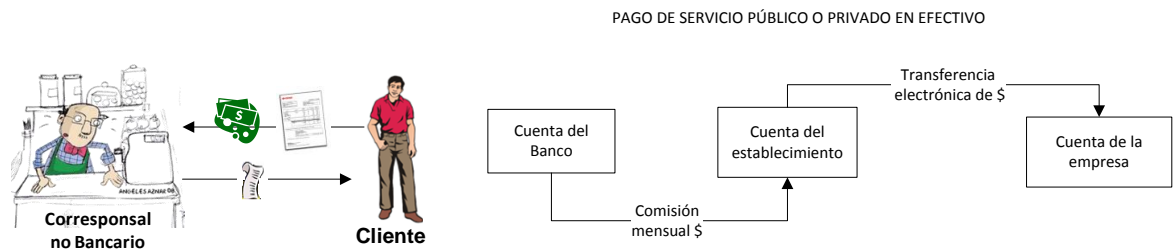
ANEXO 34. DIAGRAMAS DE FLUJO DE RECURSOS Y DE DINERO ENTRE CUENTAS POR OPERACIÓN

Figura. Pago de producto con tarjeta: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



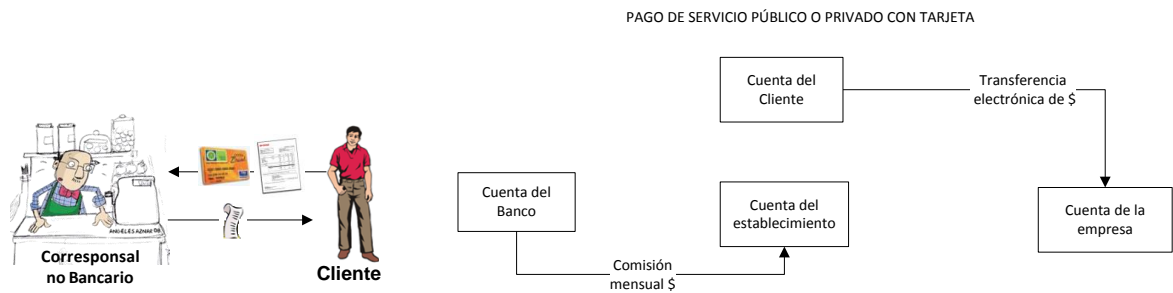
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura 70. Pago de servicio en efectivo: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



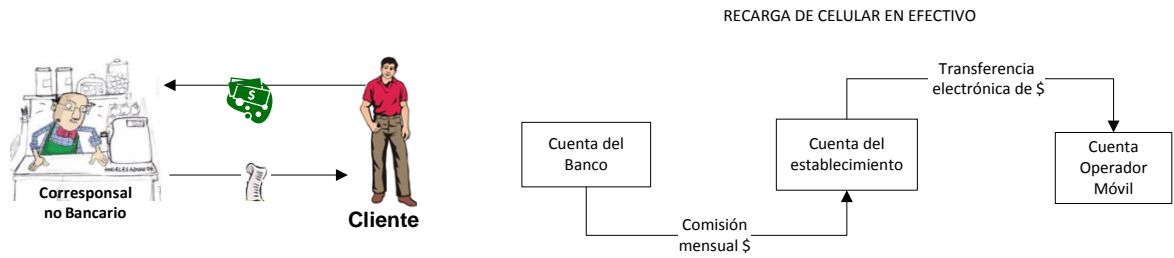
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura. Pago de servicio con tarjeta: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



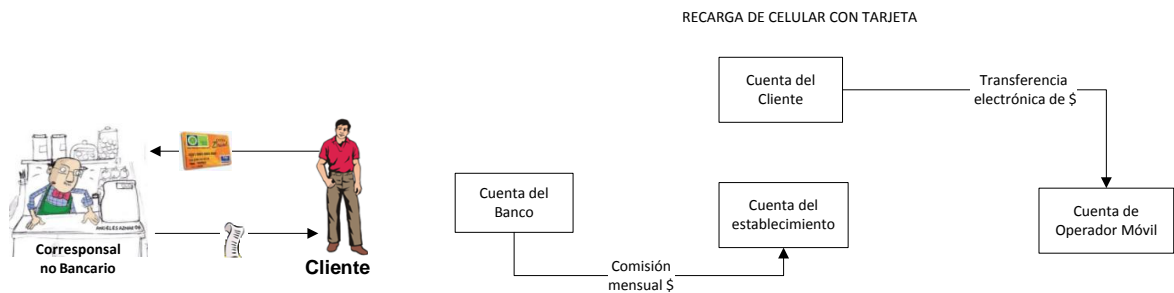
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura 71. Recarga de celular en efectivo: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



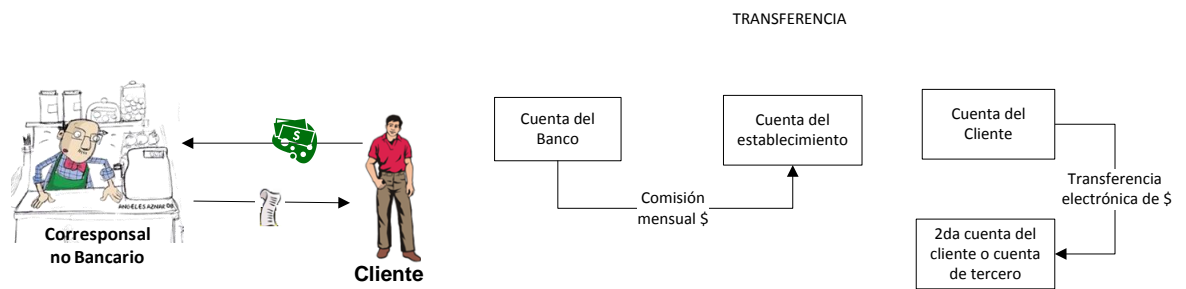
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura. Recarga de celular con tarjeta: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



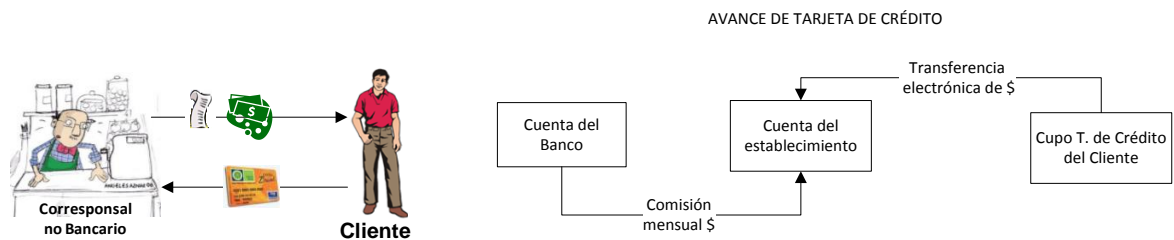
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura. Transferencia: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



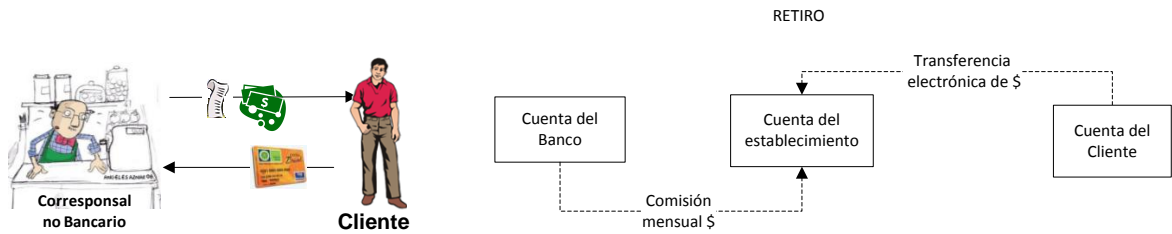
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura. Avance de tarjeta de crédito: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



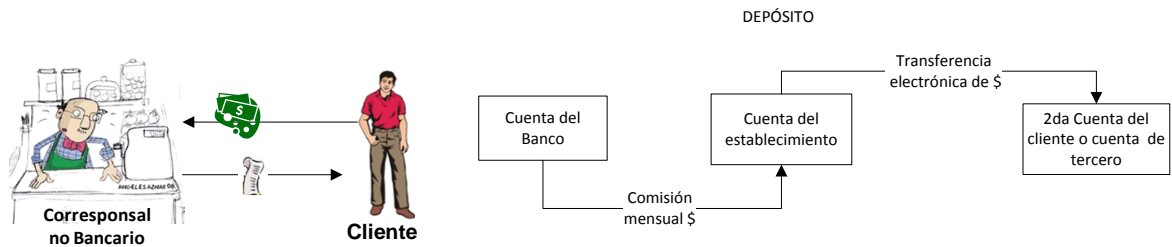
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura. Retiro: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



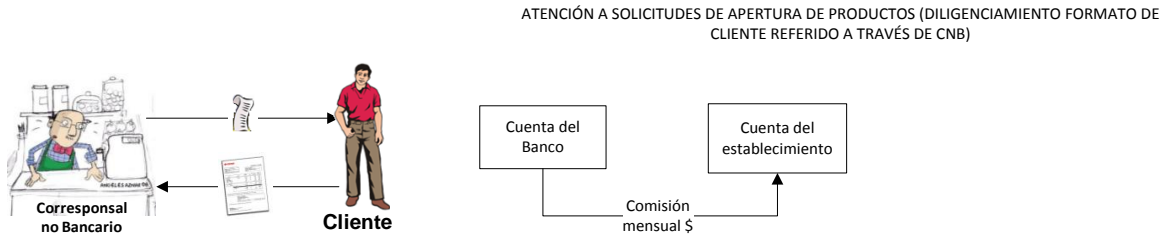
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

Figura 72. Depósito: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



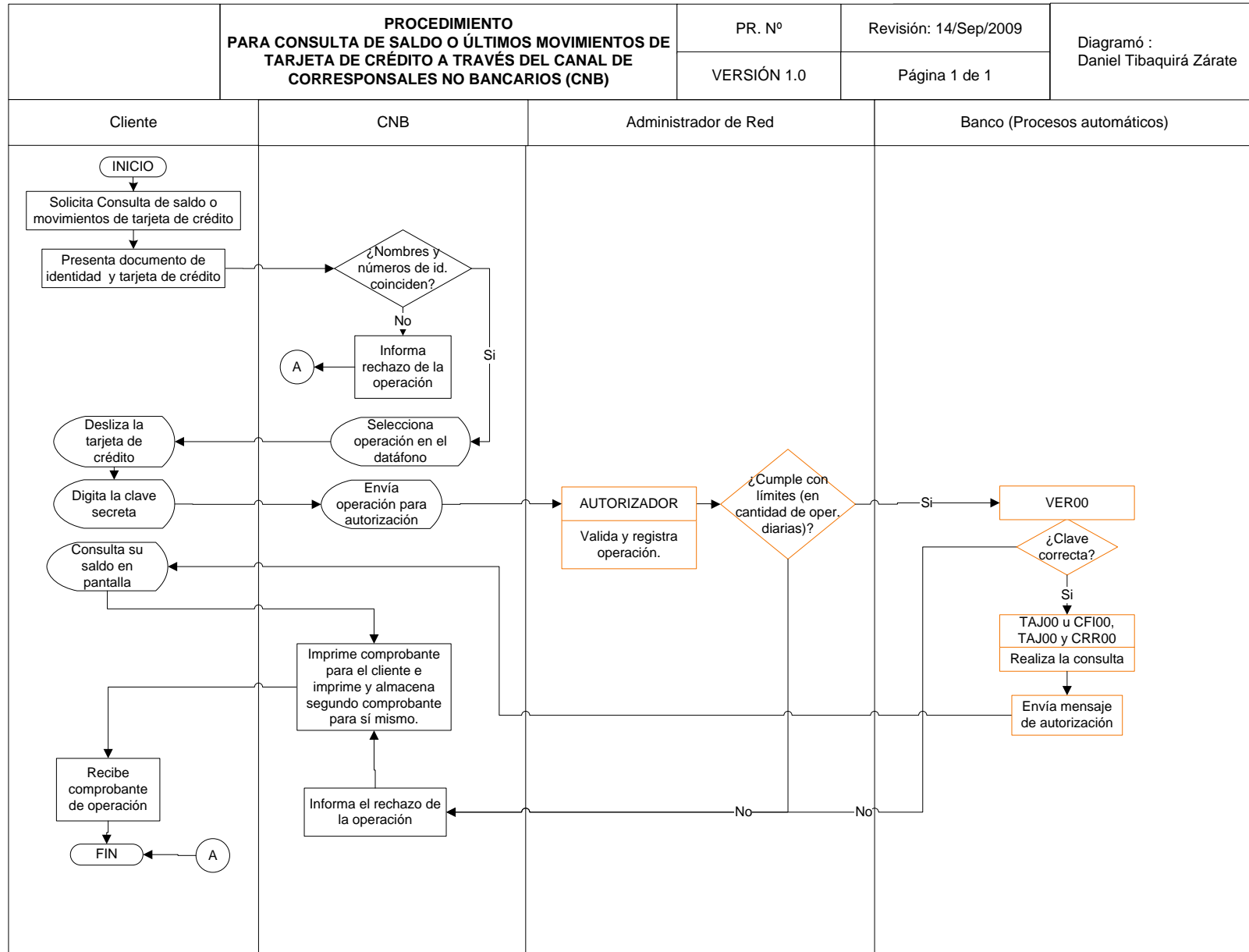
Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

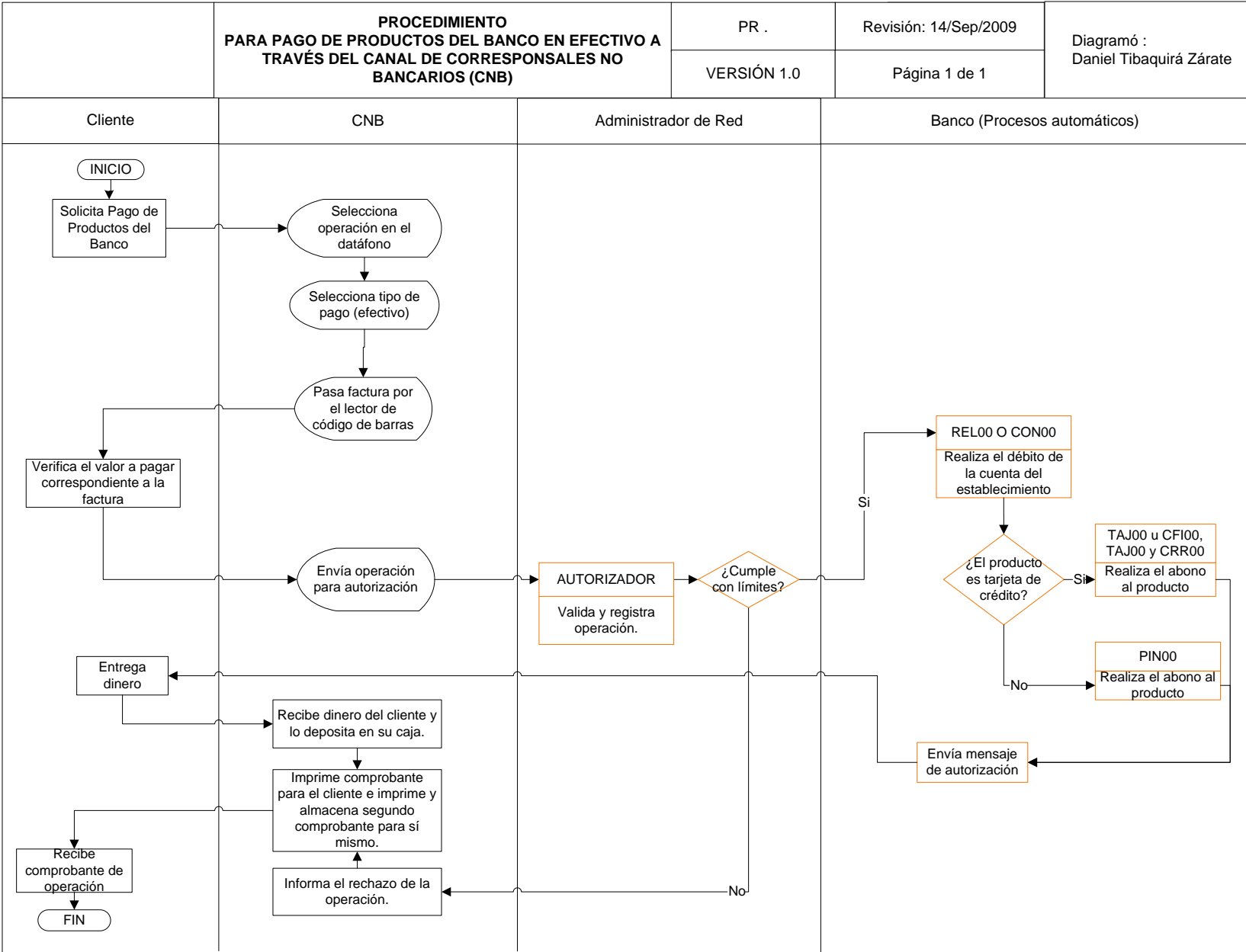
Figura. Diligenciamiento de formato de cliente referido a través de CNB: Flujo de recursos (izq.) y dinero entre las cuentas involucradas (der.).



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo DIEBOLD.

ANEXO 35. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESO POR OPERACIÓN.





**PROCEDIMIENTO
PARA PAGO DE PRODUCTOS DEL BANCO CON TARJETA
DÉBITO A TRAVÉS DEL CANAL DE CORRESPONSALES NO
BANCARIOS (CNB)**

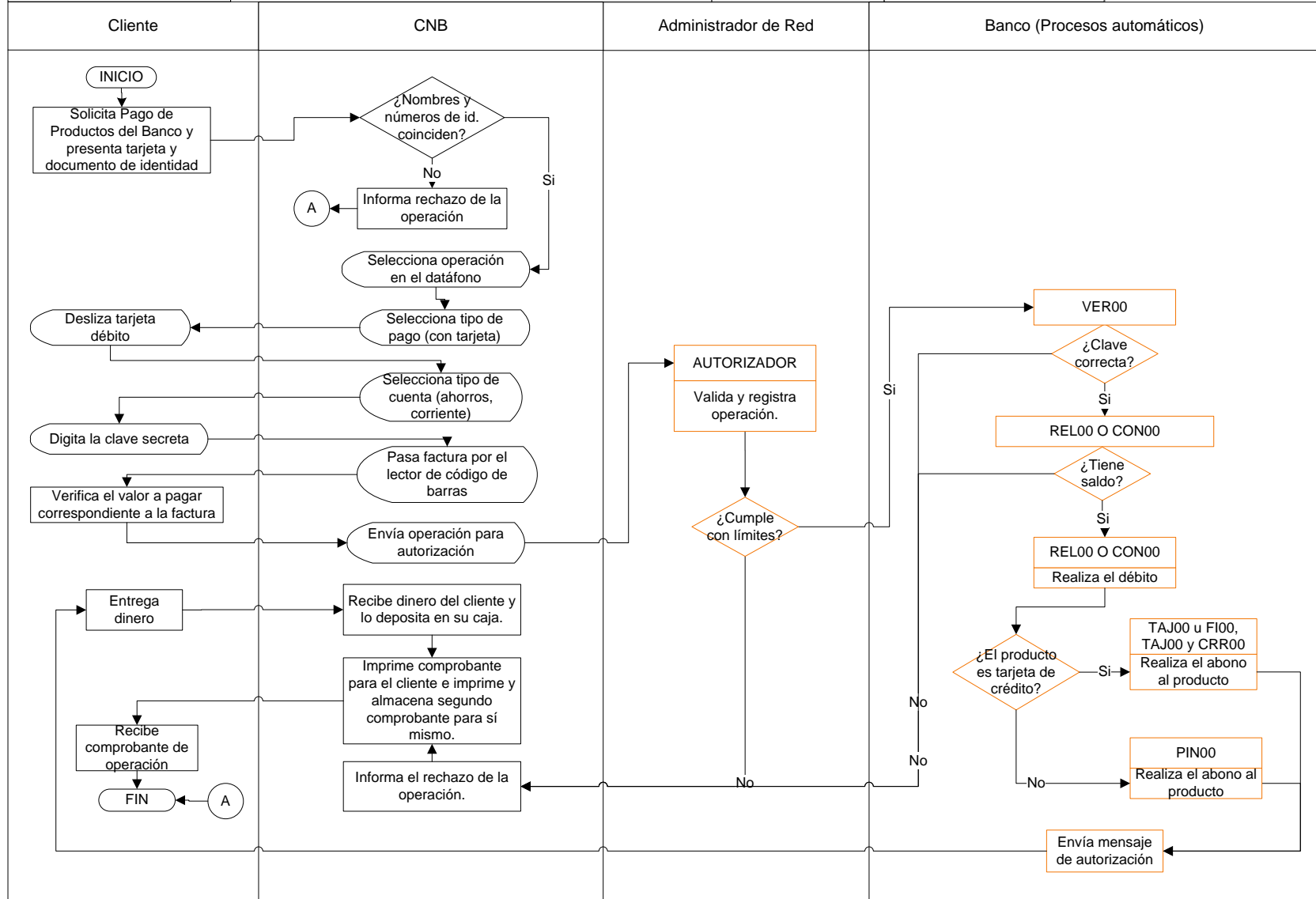
PR .

Revisión: 14/Sep/2009

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate

VERSIÓN 1.0

Página 1 de 1



**PROCEDIMIENTO
PARA PAGO DE SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS CON
TARJETA DÉBITO A TRAVÉS DEL CANAL DE
CORRESPONSALES NO BANCARIOS (CNB)**

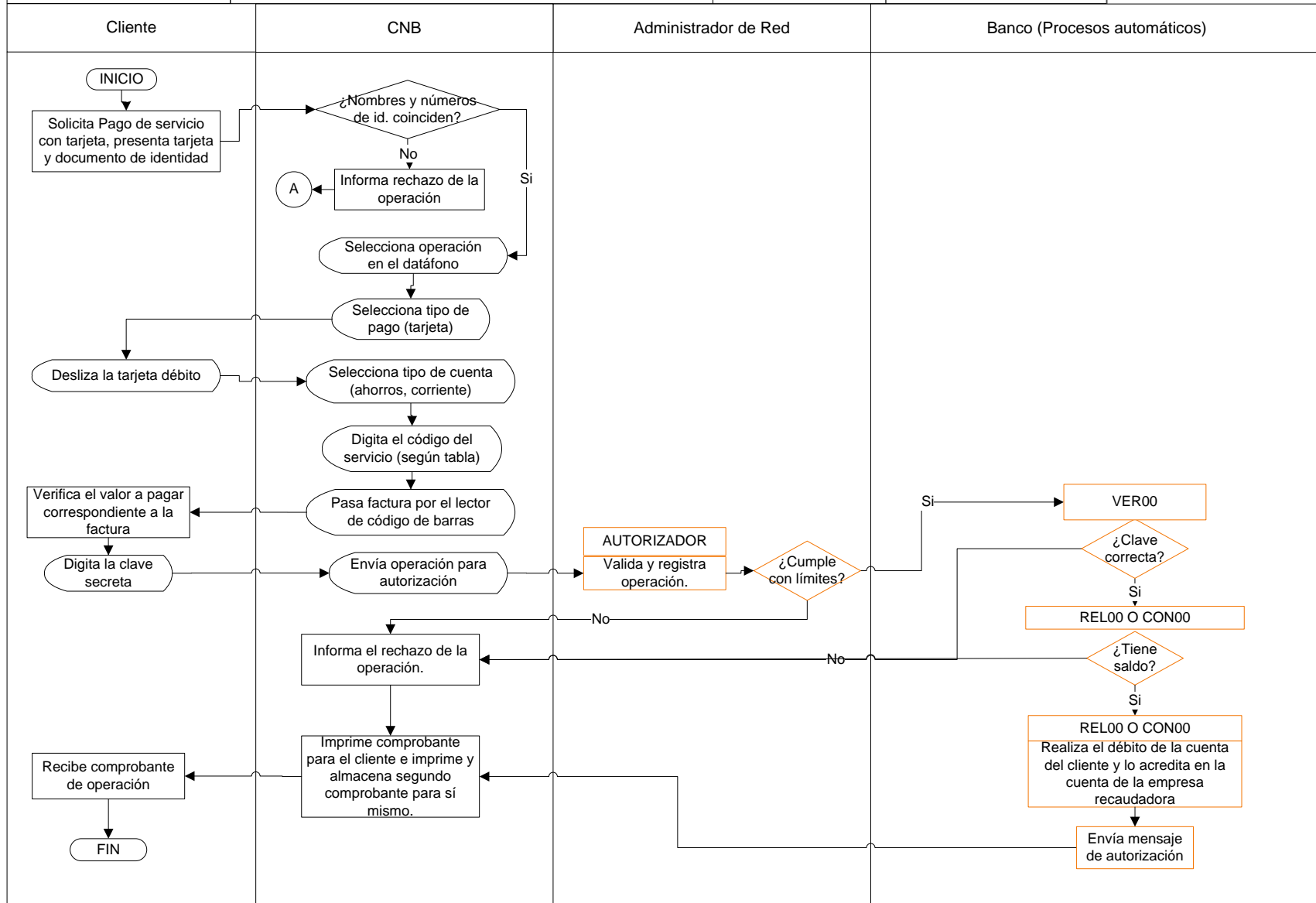
PR .

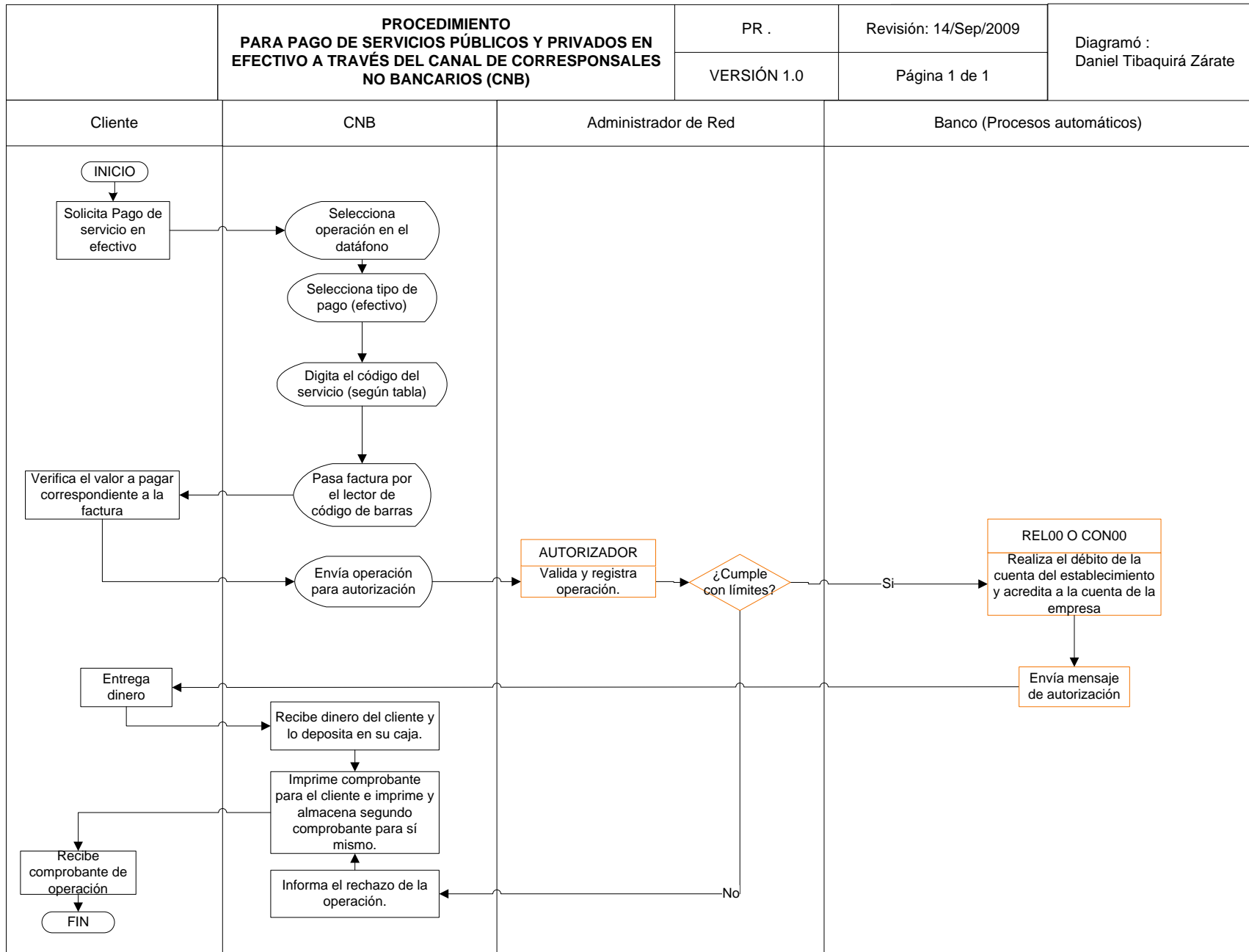
Revisión: 14/Sep/2009

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate

VERSIÓN 1.0

Página 1 de 1





**PROCEDIMIENTO
PARA RECARGA DE CELULAR EN EFECTIVO A TRAVÉS DEL
CANAL DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS (CNB)**

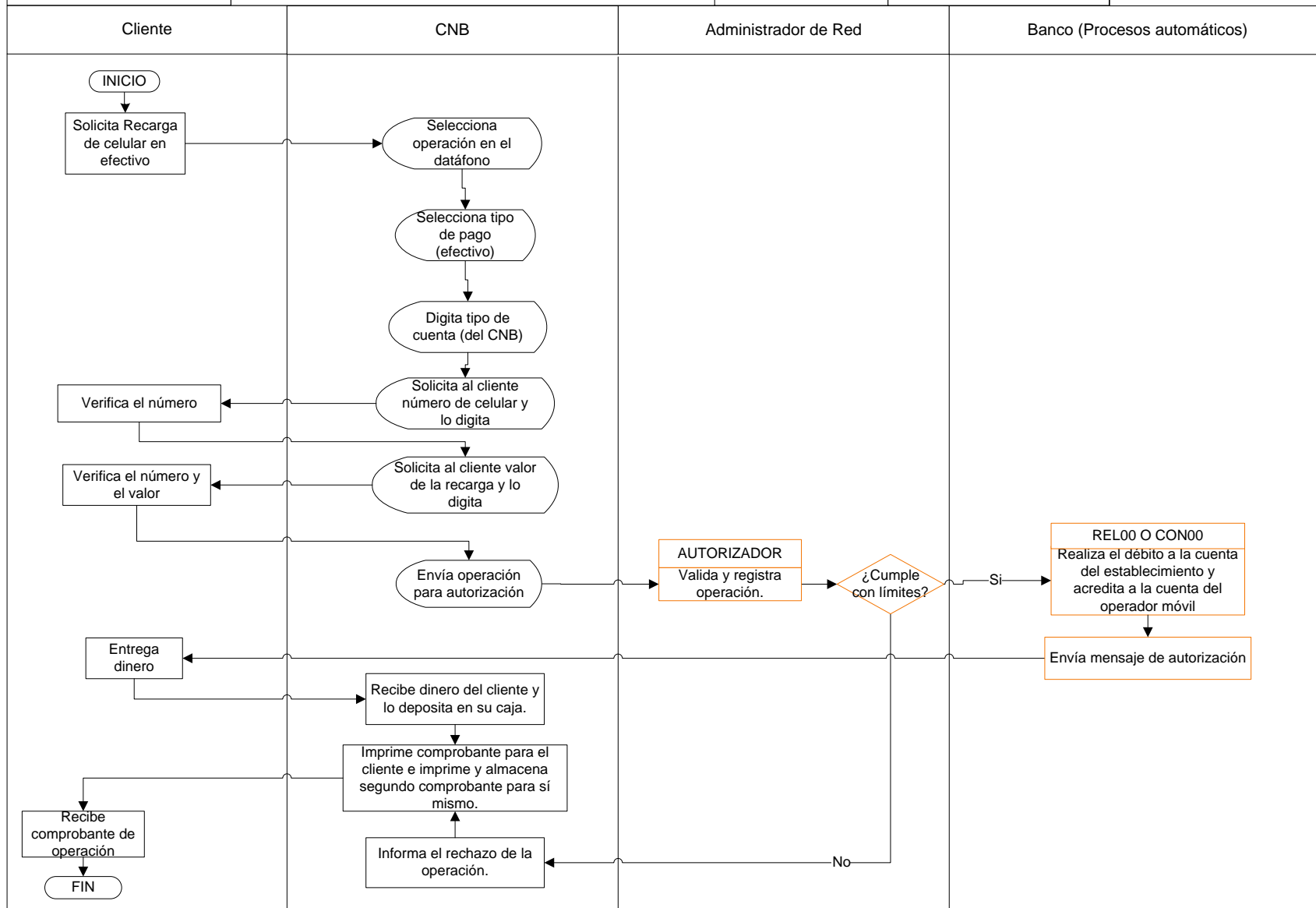
PR .

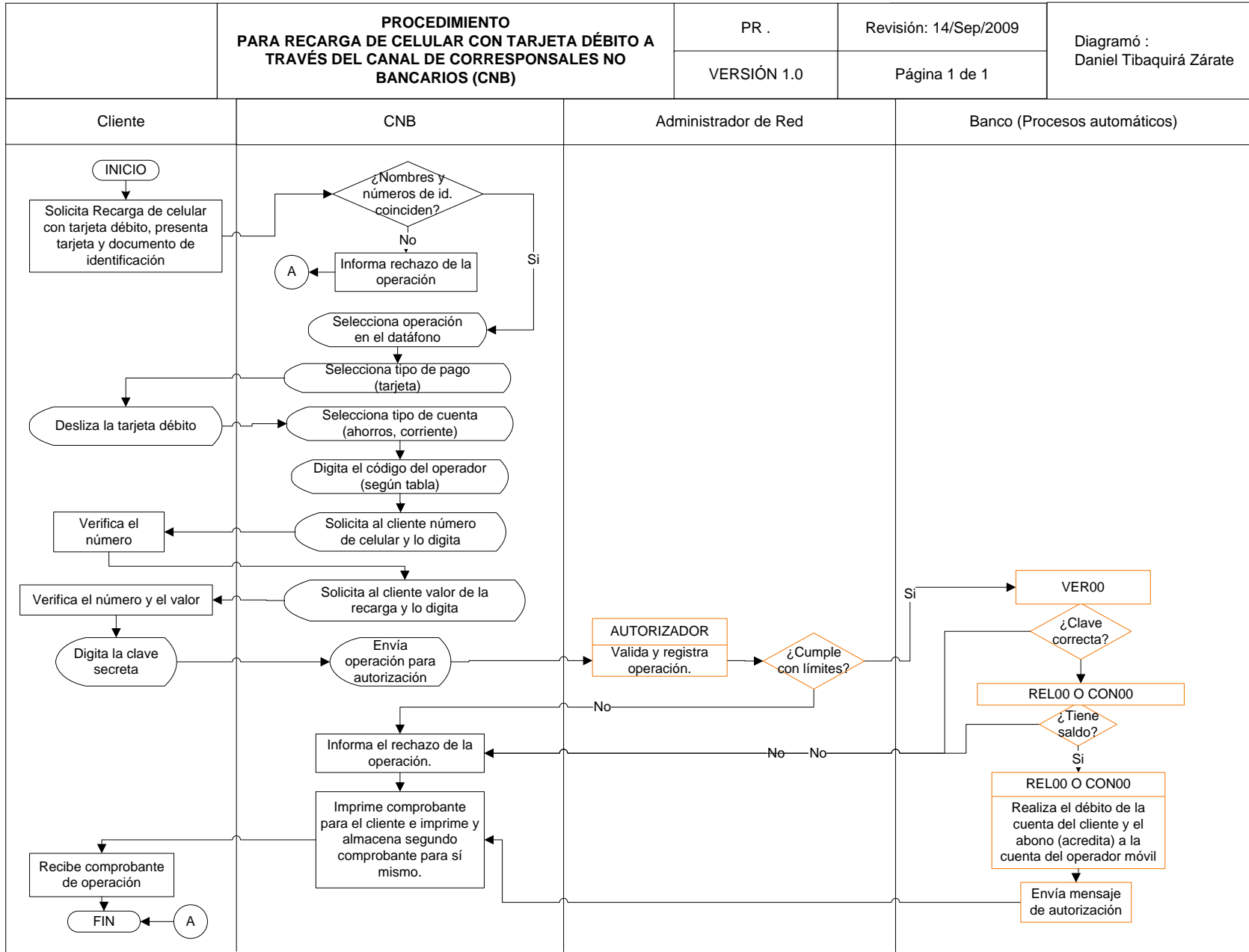
Revisión: 14/Sep/2009

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate

VERSIÓN 1.0

Página 1 de 1





**PROCEDIMIENTO
PARA TRANSFERENCIAS A TRAVÉS DEL CANAL DE
CORRESPONSALES NO BANCARIOS (CNB)**

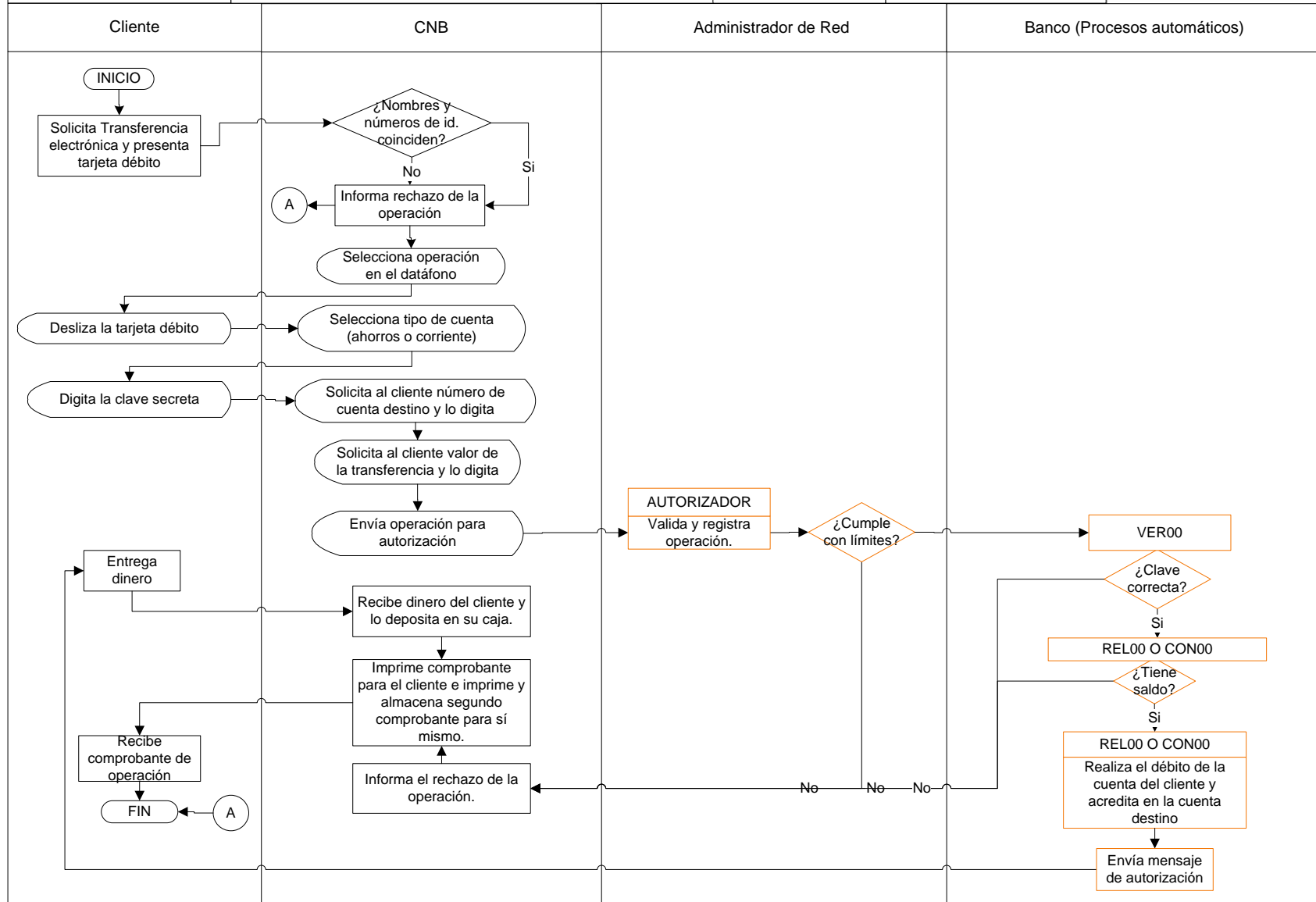
PR .

Revisión: 14/Sep/2009

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate

VERSIÓN 1.0

Página 1 de 1

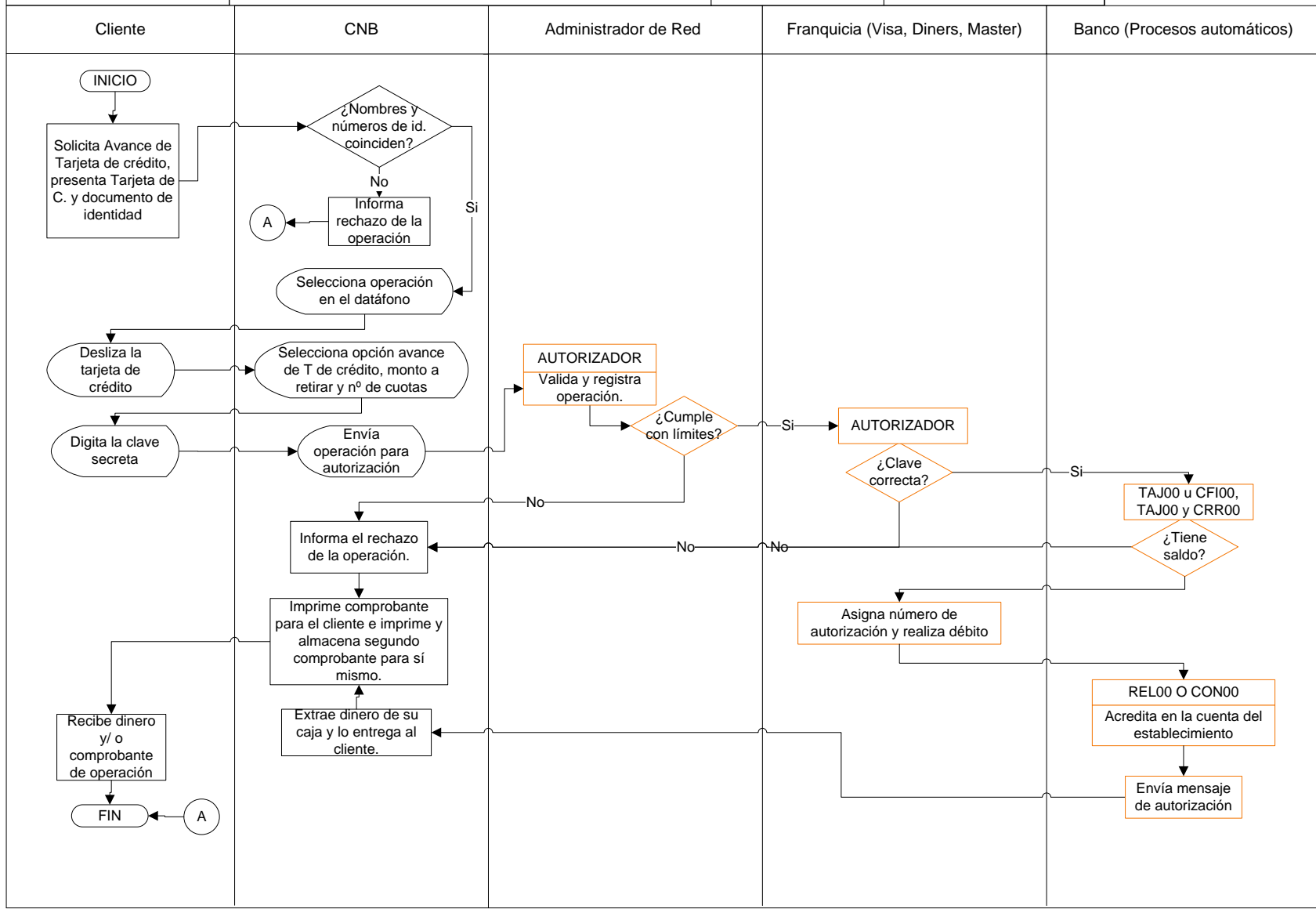


**PROCEDIMIENTO
PARA AVANCES DE TARJETA DE CRÉDITO A TRAVÉS DEL
CANAL DE CORRESPONSALES NO BANCARIOS (CNB)**

PR .
VERSIÓN 1.0

Revisión: 14/Sep/2009
Página 1 de 1

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate



**PROCEDIMIENTO
PARA RETIRO DE EFECTIVO A TRAVÉS DEL CANAL DE
CORRESPONSALES NO BANCARIOS (CNB)**

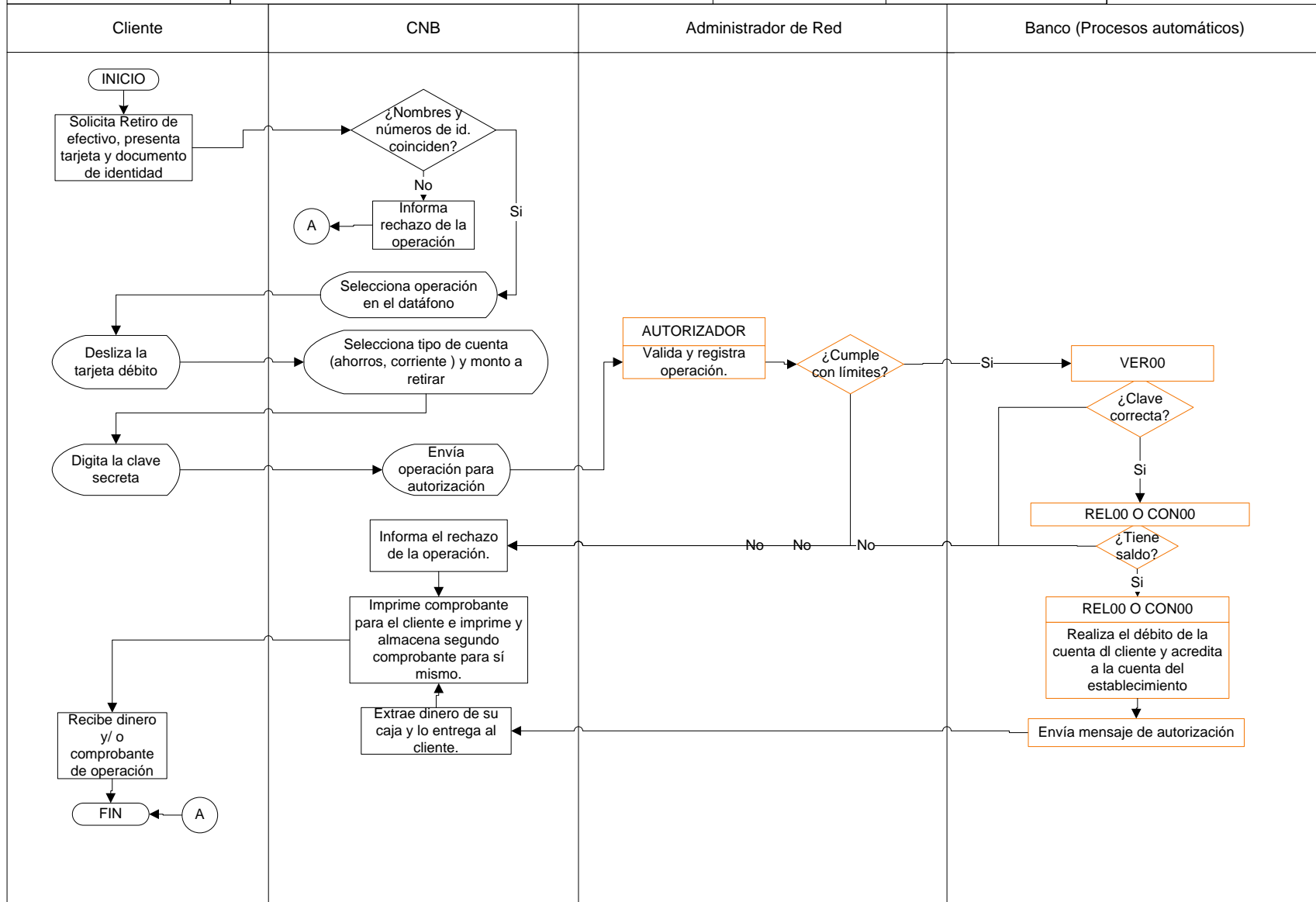
PR .

Revisión: 14/Sep/2009

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate

VERSIÓN 1.0

Página 1 de 1



**PROCEDIMIENTO
PARA DEPÓSITOS EN EFECTIVO A TRAVÉS DEL CANAL DE
CORRESPONSALES NO BANCARIOS (CNB)**

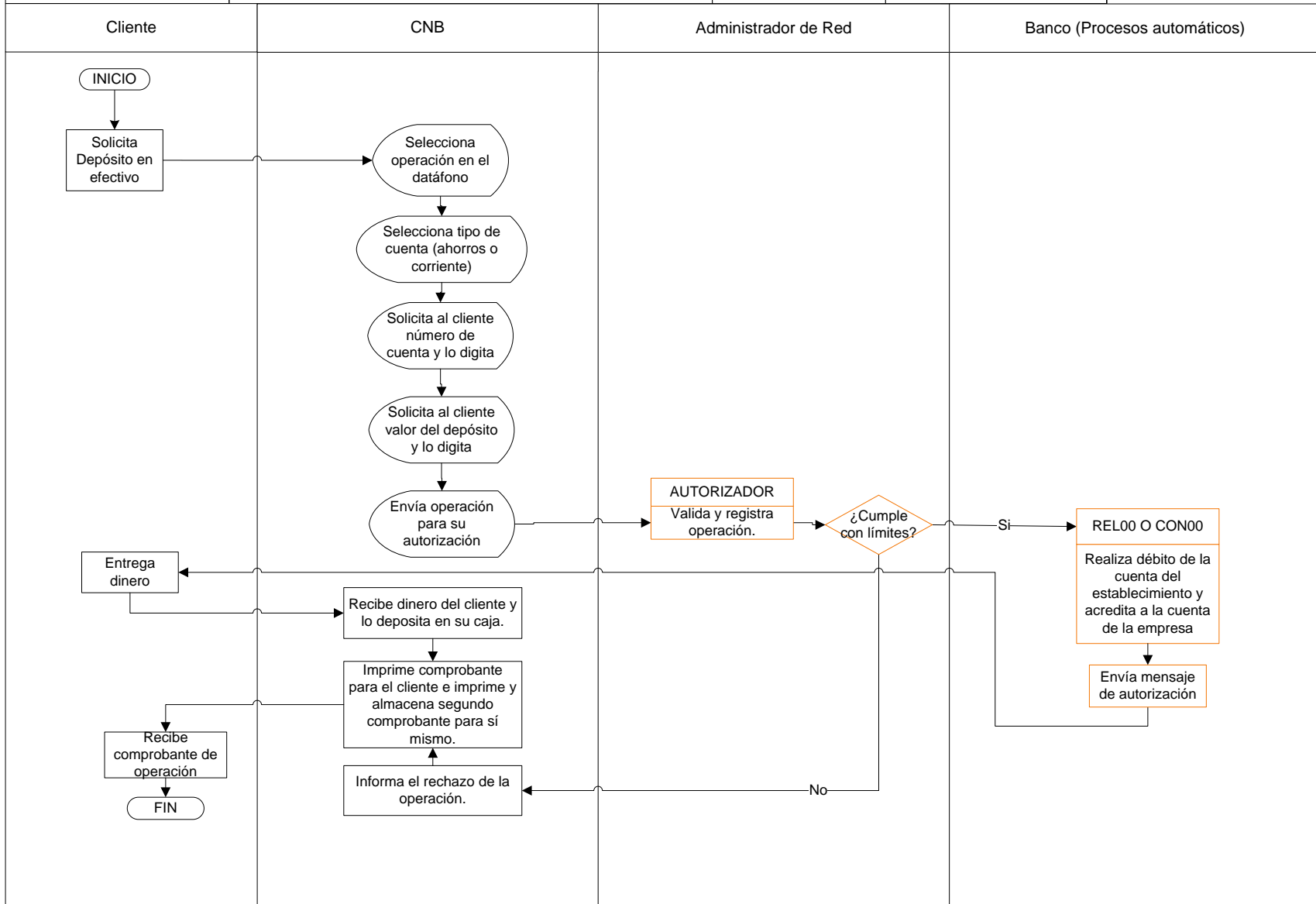
PR .

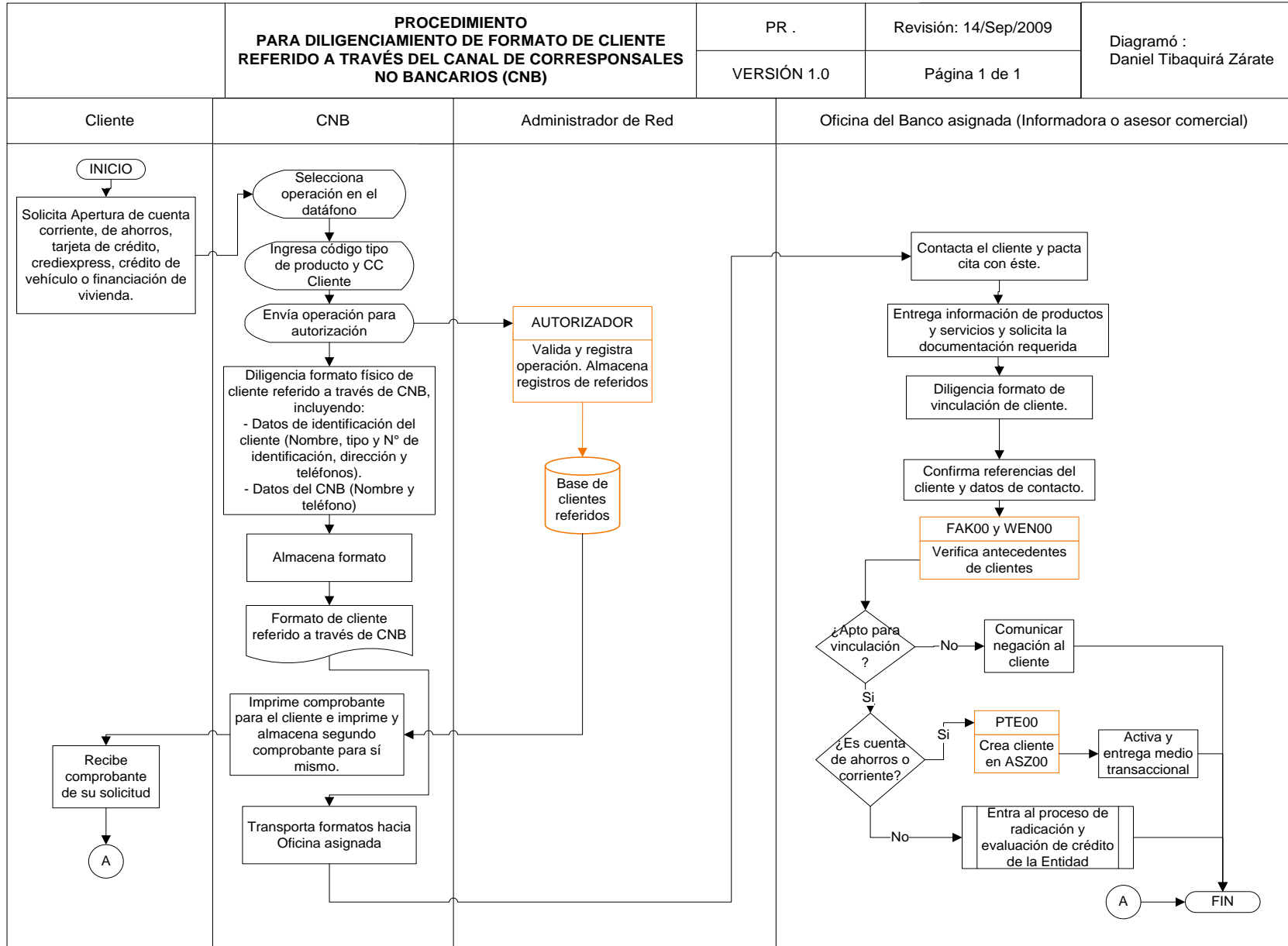
Revisión: 14/Sep/2009

Diagramó :
Daniel Tibaquirá Zárate

VERSIÓN 1.0

Página 1 de 1





ANEXO 36. COMPARACIÓN DE DIFERENTES TIPOS DE CONEXIONES

Tabla. Comparación tipos de conexiones para la red de datáfonos en los CNB.

Tipo de Conexión	Ventajas	Desventajas
Satélite	Llega a sitios remotos o con baja infraestructura de conectividad	La mas costosa
Banda Ancha	Costo asequible y cuenta con mayor infraestructura	La velocidad no es estable y pueden haber demoras de transmisión en eventos de congestión
Teléfono	Costo fijo mas bajo y mayor cobertura	Transmisión de datos limitada, velocidad muy baja
GPRS	Se consigue mas soporte por ser masivo	Baja seguridad en transmisión de Datos, Baja Velocidad
CDMA	Estándar en países de Latinoamérica, mayor seguridad en transmisión de datos	Es mas costosa que GPRS

Fuente: CELULARIS.COM Web blog de tecnología [Citado en 5 de Octubre de 2009] Disponible en <<http://www.celularis.com/opinion/gsm-vs-cdma.php>>, DIFFEN [Citado en 5 de Octubre de 2009] Disponible en <http://www.diffen.com/difference/CDMA_vs_GSM>, RADIOELECTRONICS.COM [Citado en 5 de Octubre de 2009] Disponible en <<http://www.radio-electronics.com/info/rf-technology-design/cdma/what-is-cdma-basics-tutorial.php>>

ANEXO 37. MATRIZ DE COMPARACIÓN PROVEEDORES

PROVEEDOR	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Fecha de reunión	Agosto 20 de 2009	Agosto 12 de 2009	Agosto 12 de 2009
EXPERIENCIA	En la actualidad es proveedor de la Entidad en Pin Pads y fué proveedor de equipos (solo los equipos sin el monitoreo) para Bancolombia con 6400 PACS.	Es administrador de Red de las dos entidades con mayor número de CNB en el país: Banagrario y Bancolombia. Experiencia en manejo de establecimientos con transacciones en efectivo.	Administrador de Red de BCSC. La Entidad es parte de su junta Directiva. Experiencia en manejo de establecimientos con transacciones en efectivo
DATÁFONOS	RP5 (Incluido)	JADEDEKO /TAPOS (Incluido)	DATÁFONO RB (Incluido)
Software	Para RP5 (Incluido)	Para JADEDEKO /TAPOS (Incluido)	(Incluido)
Certificaciones	PCI y EMV	PCI y EMV	EMV
Comunicaciones (Conexión)	Principal: GPRS (Celular), Opcional: Telefónica (Todos los datáfonos vienen habilitados pero se usará solo cuando no sirva la otra conexión)	Hay tres opciones: 1. Satelital para sitios de difícil acceso (Datáfono JADEKO) 2. CDMA /GPRS (Datáfono TAPOS) o 3. Banda Ancha (Datáfono JADEKO) Comunicación telefónica 7 x 24	Telefónica
Cumplen las especificaciones de los datáfonos	Si	Si	Si
Lectores de código de barras	(No Incluido)	(Incluido)	(Incluido)
Base metálica soporte	(No Incluido)	(No Incluido)	(Incluido)
Suministro de papelería para datáfono	(No incluido)	(Incluido)	(Incluido)
HOST	Puede ser usado el actual canal para cajeros automáticos, pero se recomienda crear uno nuevo y	El actual	El actual
SERVIDOR TRANSACCIONAL	Rock POS	Postilion	Servidor
Software servidor	Para Rock POS (Incluido)	Para Postilion (Incluido)	(Incluido)
Hardware Servidor	El hardware requerido para el servidor, incluyendo PC, UPS, etc. (No incluido)	(Incluido)	(Incluido)
Funcionalidades			
Validar en línea las operaciones de los CNB (límites en cantidad y montos).	✓	✓	✓
Emitir alarmas ante transacciones sospechosas (altas sumas o alto número de transacciones frecuentes).	x	✓	✓
Administrar las comunicaciones con los CNB y las solicitudes de servicio técnico.	✓	✓	✓
Bloquear terminales o tarjetas en caso de ser requerido.	✓	✓	✓
Aprobar operaciones si el Host no se encuentra disponible (según condiciones establecidas).	✓	✓	x
Generar estadísticos de operación.	x	✓	✓
Efectuar los cobros por las operaciones al cliente (por los valores definidos).	✓	✓	✓
Crear o eliminar CNB	✓	✓	✓
Crear perfiles de usuarios (operador, supervisor) del sistema	x	✓	x
Realizar informes de operaciones por usuario del sistema (para monitorear gestión individual y rastrear incidentes).	x	✓	x
Almacenar en una base de datos toda la información de los CNB y las operaciones y poder acceder a un back up de la información.	✓	✓	✓
Ofrecer consultas en línea para la unidad de monitoreo del Banco	✓	✓	✓
Realizar la compensación a los CNB	x	✓	x
Paramerizar nuevas operaciones (cuando se decida hacerlo)	x	✓	✓
CONTRATACIONES ADICIONALES (No incluidas en la propuesta)	1. Empresa telefonía celular (En caso de operar por GPRS). 2. Empresa de telefonía fija (En caso de operar por línea telefónica o como contingencia ante daño de las otras conexiones) . En este caso la cía. telefónica recibirá la llamada con un PBX, con módems y enrutará el mensaje con protocolo TPC/IP al servidor. 3. Comunicación entre el administrador y el Banco (para transferencia de llamadas de soporte técnico).	Ninguna	Ninguna
CAPACITACIÓN			
Sobre el uso de los equipos	(Incluido)	(Incluido)	(Incluido) Inicial y cuando se requiera

Sobre el servicio y atención al cliente	Lo realiza el Banco	Lo realiza el Banco	Lo realiza el Banco
INSTALACIÓN	(Incluida)	(Incluida)	(Incluida)
SEÑALIZACIÓN Y PUBLICIDAD	(No incluido)	(No incluido)	(No incluido)
MANTENIMIENTO	Mantenimiento correctivo o reposición en el sitio en donde estén instalados los datáfonos (Incluido)	Mantenimiento correctivo o reposición en el sitio en donde estén instalados los datáfonos (Incluido). (El tiempo de respuesta se pacta con el banco)	Atención centralizada en 18 ciudades capitales, con desplazamiento a ciudades y poblaciones cercanas.
SOPORTE A CLIENTES	De segundo nivel. (Incluido). La atención de primer nivel será por el Call Center de el Banco (quien resolverá las dudas y consultas referentes a la ejecución transacciones, saldos y en general preguntas sobre el estado de la cuenta); en caso de que el problema técnico no pueda ser resuelto por el Call Center, se transfiere la llamada al Centro de Soporte del Proveedor	Mesa de ayuda (atención telefónica), con 10 personas que atienden solicitudes: 7 básicos y 3 especialistas.	Call center para inquietudes y atención de reclamos
SOPORTE A SERVIDOR (AL BANCO)	Telefónico. (Incluido)	Telefónico y/o Presencial (Incluido)	Telefónico. (Incluido)
PRECIOS			
Gastos iniciales por CNB	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.740.000
Costo fijo mensual por Datáfono (Arrendamiento)	\$ 850.000	\$ 1.000.000	\$ 700.000
Costos por transacción	\$ 254	\$ 400	\$ 420
TRANSACCIONES ACTUALMENTE DISPONIBLES	El Banco habilita las transacciones y topes, según su interés	El Banco habilita las transacciones y topes, según su interés	El Banco habilita las transacciones y topes, según su interés
Consulta de saldo o cupo de cuentas y créditos	✓	✓	✓
Consulta de últimos movimientos de cuentas y créditos.	✓	✓	En futuro
Depósitos en efectivo	✓	✓	✓
Transferencia de fondos entre cuentas y créditos	✓	✓	✓
Retiros (con tarjeta débito)	✓	✓	✓
Pago de productos del Banco	✓	✓	✓
Pago de servicios públicos	✓	✓	✓
Pagos a terceros	✓	✓	✓
Avances de crédito rotativo y tarjeta de crédito	✓	✓	En futuro
Recepción de solicitudes de apertura de cuentas, créditos y tarjetas de crédito	Opcional (Requiere teclado externo). Puede entregar las tarjetas una vez pre-aprobadas	✓	✓
Recarga de celulares	Opcional	✓	✓
Bloqueo, activación y cambio de clave de tarjetas débito y crédito	✓	En futuro	En futuro
Transacciones servidor-Host	Cobro arriendo terminal RP5, cobro por transacción y cobro por comisiones.	✓	✓
Giros nacionales en efectivo	Opcional	En futuro	En futuro
Transacciones con Tarjeta Inteligente sin Contactos	Opcional	x	x
HORARIO DE ATENCIÓN	Lo decide el Banco	Lo decide el Banco	Lo decide el Banco
OTROS	Es un fabricante nacional	Gran Capacidad de despliegue: En Banagrario instalaban 15 CNB por semana. Este es el tiempo destinado para envío de : a. Equipos, b. Técnicos: cuadrilla de 2 o más personas que instalan todo (equipo, mueble, avisos, etc.), c. Asesor comercial que capacita al CNB en tiempo real (con clientes reales).	El Banco abre una cuenta al CNB (cuenta interna para evitar 4x1000) y le asigna un cupo de manejo de efectivo. Se debe definir los procedimientos de liquidación y conciliación de saldos y comisiones Entidad-CNB
		Sugiere que se de a los pilotos un tiempo suficiente para crecer y que el conocimiento sobre el servicio se difunda por voz a voz.	

Fuente: Entrevista personal con proveedores. * Los nombres se han ocultado para proteger su identidad

ANEXO 38. MATRIZ DE SELECCIÓN PROVEEDORES

Tabla. Matriz de ponderación de criterios para selección de proveedores.

Criterios de calificación	Ponderación	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Experiencia con otras redes	20%	2	0,4	5	1	4	0,8
Tecnología de los datáfonos	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Funcionalidades del servidor	20%	3	0,6	5	1	3	0,6
Necesidad de contrataciones adicionales	10%	2	0,2	5	0,5	5	0,5
Capacitación e instalación	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Mantenimiento y soporte	15%	3	0,45	5	0,75	5	0,75
Transacciones actualmente disponibles	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Precios	10%	5	0,5	3	0,3	4	0,4
TOTAL	100%	29	3,30	37	4,70	34	4,10

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 39. INFORME DE VISITA DE ACOMPAÑAMIENTO A CORRESPONSALES NO BANCARIOS	
Nombre del Corresponsal:	Ciudad y Fecha:
Realizó la visita (Nombre y cargo):	Oficina:
<p><i>Para diligenciar en compañía del CNB:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de usuarios estimados que usan semanalmente el servicio: - Operaciones no disponibles que el público solicita: - Comentarios positivos y/o negativos escuchados del público: - Otras observaciones del CNB y aspectos a mejorar: <p><i>Para diligenciar de forma individual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado general de las instalaciones físicas (mueble, avisos y equipos): Bueno ___ Aceptable ___ Deficiente ___ - Orden y aseo del establecimiento: Bueno ___ Aceptable ___ Deficiente ___ - Nivel de conocimiento percibido sobre las operaciones del servicio: (Si hay clientes usando el servicio puede hacerse una inspección visual, en caso contrario se hacen algunas preguntas de rutina sobre las operaciones). Bueno ___ Aceptable ___ Deficiente ___ - Observaciones de quien realiza la visita: 	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 40. TIPOS DE RIESGO EN MATERIA FINANCIERA

- **Riesgo de crédito.** Incertidumbre acerca de la recuperación de los préstamos concedidos²³⁷.
- Riesgo de mercado. Alteraciones en los precios que afectan a las carteras de la entidad²³⁸.
- **Riesgo de liquidez.** Posibilidad de no poseer efectivo para atender las solicitudes de los clientes²³⁹.
- Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una entidad vigilada por su propensión a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades²⁴⁰.
- **Riesgo operativo.** Posibilidad de incurrir en pérdida por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores²⁴¹.
- **Riesgo reputacional.** Posible pérdida por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa (cierta o no) respecto de la institución y sus prácticas de negocio, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.
- **Riesgo legal.** Posibilidad de pérdida por sanciones, multas o indemnizaciones por daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales²⁴².

²³⁷ LÓPEZ, Cristina. Riesgo operacional: el nuevo reto del sector financiero. Universidad de León- Asociación Española de Contabilidad y administración de Empresas (AECA) [Citado en 20 de Septiembre de 2009]. Disponible en <<http://www.navactiva.com/web/es/>>. p.1.

²³⁸ *Ibíd.* p. 1.

²³⁹ *Ibíd.* p. 1.

²⁴⁰ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular externa 022 de 2007. Capítulo decimo primero: instrucciones relativas a la administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo. p.72.

²⁴¹ *Ibíd.* p 72.

²⁴² *Ibíd.* p 72.

- **Riesgo contagio.** Posibilidad de pérdida que una empresa puede sufrir, directa o indirectamente, por acción o experiencia de una empresa relacionada o asociada²⁴³.
- **Riesgo inherente.** Es el nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.²⁴⁴
- **Riesgo residual.** Es el nivel de riesgo resultante después de aplicar los controles diseñados para este²⁴⁵.

ANEXO 41. METODOLOGÍA PARA CALIFICACIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS AL CANAL²⁴⁶

La probabilidad y el impacto son medidas que se obtienen a partir del concepto del equipo que se encargue del diseño del proyecto. A la cualificación asignada en cada uno de los dos criterios, le acompaña un valor; si se unen ambos valores y se buscan en la tabla *Categorización riesgo inherente*, se obtendrá la calificación del riesgo inherente (Crítico, Alto, Medio, Bajo). P ej: Un riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es “probable” (0.5) y su impacto “Crítico” (4) tendrá una categorización de “Alto” (0.5 - 4), por el contrario, si su ocurrencia es “poco probable” (0.25) y su impacto “menor” (1) su calificación será de (0.25 -1): “Bajo”.

Tabla. Tablas de medida del riesgo e impacto para la categorización del riesgo inherente.

PROBABILIDAD		CATEGORIZACIÓN RIESGO INHERENTE	
Casi seguro	1	1-1	Medio
Muy Probable	0,75	0,75-1	Medio
Probable	0,5	0,5-1	Bajo
Poco probable	0,25	0,25-1	Bajo
		1-2	Alto
		0,75-2	Medio
		0,5-2	Medio
		0,25-2	Bajo
		1-3	Crítico
		0,75-3	Alto
		0,5-3	Medio
		0,25-3	Medio
		1-4	Crítico
		0,75-4	Crítico
		0,5-4	Alto
		0,25-4	Alto

Fuente: LA ENTIDAD. Matriz de Riesgo de Proyectos

²⁴³ Ibíd. p 72.

²⁴⁴ Ibíd. p. 73

²⁴⁵ Ibíd. p 73.

²⁴⁶ Metodología de Matriz de riesgo de Proyectos de la Entidad.

ANEXO 42. PUNTOS DE LAS CADENAS ANALIZADAS PARA POSIBLE LOCALIZACIÓN DE CNB

Tabla 73. Puntos de las cadenas analizadas para posible localización de CNB.

Nº	Red Almacenes Éxito	Direcciones	Nº	Red Droguerías Colsubsidio	Direcciones	Nº	Red Droguerías Colsubsidio	Direcciones
1	EXITO Álamos	Trans. 96 # 70A - 85	1	Droguería Calle 26	Calle 26 No. 24-34	39	Droguería Fontibón	Calle 22 No. 98-61
2	EXITO Américas	Av. de las Américas #. 68 A - 94	2	Droguería Puente Aranda	Av. Américas No. 52-14	40	Droguería Alkosto Venecia	Diagonal 44 sur 51 - 90, Autopista Sur x Carrera 68
3	EXITO Calle 80	Cra. 59 A # 79 - 30	3	Droguería Avianca	Cra. 7 No. 16-36 Local 7	41	Droguería Santa Isabel	Calle 1C No. 27-08
4	EXITO Chapinero	Calle 52 # 13 - 70	4	Droguería Espectador	Avda. 68 No. 17-55	42	Droguería Restrepo	Calle 19 sur No. 21-32
5	EXITO Colina	Av Boyacá Cra 72 N° 146A-25	5	Droguería Gobernación	Calle 26 No. 47-73	43	Droguería Quiroga	Cra. 23 C No. 31B -79 sur
6	EXITO Country	Calle 134 # 9 - 51	6	Droguería Alkosto Cra. 30	Cra. 30 No. 10-77	44	Droguería 20 de Julio	Calle 27 sur No. 5-74
7	EXITO Fontibón	Av. Centenario con Calle 106 - 104 (Zona Franca)	7	Droguería Universidad Nacional	Transv. 38 No. 40A -04 Ed. Uriel Gutierrez	45	Droguería Santa Librada	Av. Usme N°. 43 - 28 Sur
Nº	Red Carrefour	Direcciones	Nº	Red Droguerías Colsubsidio	Direcciones	Nº	Red Drogas La Rebaja	Direcciones
8	EXITO Gran Estación	Av. La Esperanza # 62 – 49	8	Droguería Zona Industrial	Calle 13 No. 63-80	1	Rebaja Plus 6 Calle 174	Calle 174 A No. 45-24
9	EXITO Norte	Calle 175 - 22 - 13	9	Droguería Portal del Norte	Av 13 A Nte. No. 177-57	2	Rebaja Plus 3 Contador	Avenida 19 No. 136-18
10	EXITO Occidente	Calle 114 A # 78 B 85	10	Droguería Usaquén	Avda. 7 No. 123-57	3	Rebaja Plus 10 Tequendama	Carrera 7 No. 29-18
11	EXITO Salitre	Cra 68 B # 40 A - 60	11	Droguería Alhambra	Av. 116 No. 34-73	4	Rebaja Plus 9 Castellana	Calle 100 No. 47 A 81
12	EXITO San Martín	Cra. 7 # 32-84 LC 201 y 601	12	Droguería Cedritos	Clle 140 No. 14-48	5	Rebaja Plus 1 Colina	Carrera 58 No. 137 A 30
13	EXITO Suba	Calle. 145 # 105 B 58	13	Droguería Autopista 184	Autopista Norte Centro Comercial Calle 184 Local 38	6	Rebaja Plus 4 Usaquén	Avenida Carrera 7 No. 120 A-13
14	EXITO Unicentro	Cra 15 # 123 - 30 Local 1 - 233	14	Droguería Show Place	Calle 147 No. 12-02	7	Rebaja Plus 5 Unicentro	Avenida 15 No. 123-01
15	EXITO Usme	Cra 1 # 65d sur – 58	15	Droguería Santa Bárbara	Calle 125 No. 29-73	8	Rebaja Plus 8 Usaquén	Avenida Carrera 7 No. 124-15
16	EXITO Villa Mayor	Autopista Sur - Calle 38 A Sur 07	16	Droguería Romi Victoria Norte	Avenida 13 No. 146-09	9	Rebaja Plus 2 Country	Carrera 15 No. 80-88
17	EXITO Bosa	calle 65 Sur 78H - 64	17	Droguería Romi Santa Barbara	Carrera 7 No. 113 - 12	10	Rebaja Plus 7 Galerías	Carrera 24 No. 50-92
18	EXITO Tunal	calle 47 b Sur N° 24 B -33	18	Droguería 114	Avenida 19 No. 114 - 52	11	Droguería Niza	Tv 60 N°122 -03
19			19	Droguería Subazar	Calle 140 No. 91-34	12	Droguería salitre	Diagonal 22 B No. 68 C - 25
1	20 de Julio	Calle 114 a No 33-20	20	Droguería Minimercado Ciudadela	Calle 79 No. 112B-25 local 15	13	Droguería Chapinero	Cra. 13 N° 56 – 96.
2	Alquería	Avenida 68 con calle 38 Sur	21	Droguería Ciudadela	Clle 84 No. 100-50	14	N.N.	N.N.
3	Autopista Sur	Autopista Sur N° 77 A - 18	22	Droguería Pontevedra	Diag. 103 No. 56 a-21	15	Droguería Subazar	Cl 140 No 90-32
4	Banderas	Av. de Las Américas con carrera 76	23	Droguería Aeropuerto El Dorado	El Dorado Local 237	16	Droguería Álamos	Cra 106 N° 70 F
5	Bosa	Cra. 92 N° 60 - 90 sur - Bosa Atalayas	24	Droguería Niza	Carrera 55A No.125B-20	17	Droguería Restrepo	Calle 22 Sur No. 18 - 02
6	Calle 100	Carrera 94 A N° 98 A - 51 Local 102	25	Droguería Alkosto 68	Diag. 72A No. 57-02	18	Droguería Kennedy	Calle 36 N° 77 Sur
7	Calle 170	Cll. 170 N° 64 - 47	26	Droguería Cruz Roja	Av. 68 No. 66-31	19	Antonio Nariño	Carrera 21 #15-04 sur
8	Calle 80	Av. Cll. 80 N° 69 Q - 50	27	Droguería Colina Campestre	Calle 138 No. 53a-50 L1	20	Fontibón	Carrera 75 #23g-35
9	Carrera 30	Cra. 32 N° 17 B - 04	28	Droguería Romi Pasadena	Calle 106 No. 36-89	21	Puente Aranda	Calle 13 #39-10
10	Floresta	Carrera 69 N° 98A - 45 C. Cial. OUTLET LA FLORESTA	29	Droguería Country	Cra. 11 No. 82-64	22	San Cristóbal	Carrera 6 #26-08 sur
11	Fontibón	Cll. 17 N° 112-58	30	Superfarmacia Calle 67	Cra. 11 No. 66-33	23		Carrera 6 #26-23 sur
12	Los Hayuelos	Av Carrera 86 No. 19a - 50	31	Droguería Calle 63	Calle 63 No. 24 - 45	24	Santa Fe	Carrera 13 #26-81
13	San Cayetano	Cll. 26 A N° 85 A - 51	32	Droguería Almirante Colón	Cra. 16 No. 84A-17	25		Carrera 4 #18-72
14	Santa Ana	Cll. 110 N° 9B - 04 C. Cial. Santa Ana	33	Droguería Capilla	Cra. 13 No. 49-55	26	Teusaquillo	Carrera 24 #51-90
15	Santafé	Cll. 185 N° 45 - 03. local 167	34	Superfarmacia Chicó	Cra. 15 No. 97-48	27	Tunjuelito	Diagonal 50 sur #51-02
16	Soacha	Cra. 7 N° 32 - 25 Soacha San Mateo	35	Ciudad Salitre	Dg 22B #68C-25 Local 21	28	Usaquén	Carrera 7 #124-15
17	Suba	Av. Ciudad de Cali - Calle 146 A N° 106 - 20	36	Droguería Ciudad Roma	Cra. 86 No. 53-10 sur			
18	Tintalito	Cll. 42 A Sur N° 86 - 15	37	Droguería Primero de Mayo	Diag. 30 sur No. 79-41			
19	Kennedy	Cra 86b N°42B-54 Sur	38	Droguería Kennedy	Calle 37 sur No. 78J-21			

Fuente: Sitios WEB oficiales de las cadenas [En línea] [Citado en 9 de Octubre de 2009].

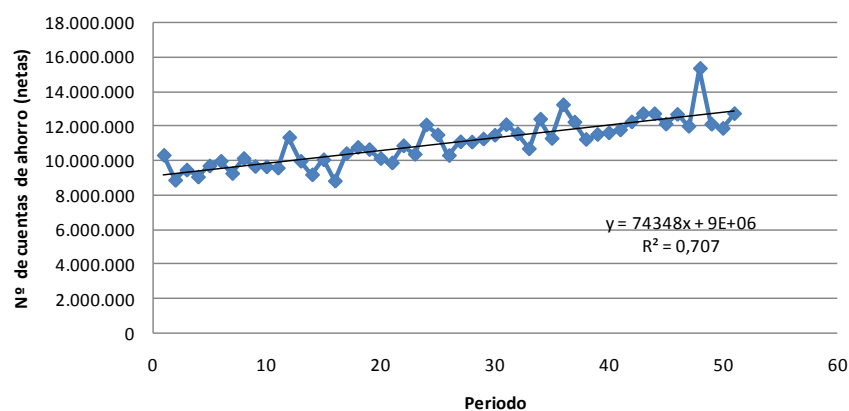
ANEXO 43. SUPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla. Cálculo para el Tráfico inicial o número promedio de clientes y usuarios que visitan cada CNB.

Mes	Nº Operaciones a través de CNB en Bogotá (sin Citibank)	Nº CNB en Bogotá (Sin Citibank)	Nº de operaciones por cada CNB	Nº de Clientes o usuarios
Dic-08	183.508	189	971	324
Nov-08	153.995	144	1.069	356
Oct-08	173.170	141	1.228	409
Sep-08	148.827	141	1.056	352
Ago-08	141.507	122	1.160	387
Promedio				366

Figura. Evolución nº de cuentas de ahorros (netas)

Fuente: BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Resumen General de corresponsales no bancarios (Jul. a Dic. De 2008) y Resumen de Número de corresponsales no bancarios- Mes y Entidad. Con corte a Dic. De 2008.²⁴⁷



Fuente: Elaboración propia con base en LA ENTIDAD. Aperturas, cancelaciones y cuentas netas a Oct. de 2009.

Tabla70. Cálculo para el incremento anual del Tráfico, según analogía con el incremento en número de cuentas de ahorros pronosticado con modelo de regresión lineal.-

Periodo (x)	Mes	Nº de cuentas de ahorros (netas)	Variación porcentual anual
12	Dic-05	11.333.471	
24	Dic-06	12.055.751	6%
36	Dic-07	13.222.386	10%
48	Dic-08	15.325.181	16%
60	Dic-09	13.460.880	-12%
72	Dic-10	14.353.056	7%
84	Dic-11	15.245.232	6%
96	Dic-12	16.137.408	6%
108	Dic-13	17.029.584	6%
120	Dic-14	17.921.760	5%

Fuente: Ibíd.

²⁴⁷ Se usaron 5 meses de registro. El número de clientes o usuarios es calculado según promedio de 3 operaciones por cliente o usuario (del Estudio de clientes de la competencia)