

# CONFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS BANCOS - EMPRESA Y SU IMPACTO PARA UN SISTEMA FINANCIERO INCLUSIVO

**Julio López Mas<sup>(\*)</sup>**

E-mail: *johans\_jlopez@yahoo.com*

**Pablo Condori Luna<sup>(\*\*)</sup>**

E-mail: *pcondoril@googlemail.com*

## RESUMEN

La naturaleza de la corresponsalía bancaria, en el caso particular del Banco de Crédito del Perú (BCP) a través de su producto financiero Agente BCP, permite la interconexión entre empresas (entre pequeñas y medianas empresas) y la realización por cuenta del BCP de operaciones financieras que en otras condiciones serían costosas de realizar, generándose algunos impactos en los involucrados, que son las empresas y/o personas en cuanto agentes. Entre los impactos económicos y no económicos producidos a partir de esta estrategia tenemos: profundización del sistema bancario al permitir realizar operaciones menores acercándose más a la población; y desde la perspectiva financiera se obtiene un mayor posicionamiento del BCP como una institución que hace más inclusivo el sistema bancario.

**PALABRAS CLAVE:** Corresponsalía Bancaria, Sistema Financiero inclusivo, BCP

## ABSTRACT

The nature of the correspondent banking, in the particular case of Banco de Crédito del Perú (BCP) through its financial product BCP Agent, allows interconnection between enterprises (including SMEs) and implementation on behalf of BCP (entity that this channel promotes care) financial transactions that under other circumstances would be expensive to perform. So are some impacts on stakeholders: the companies and / or individuals as agents. Among the impacts, economic and noneconomic from this strategy, we have depth in the banking system to allow for minor operations closer to the population, and from a financial perspective there is a positioning of the BCP as an institution more inclusive the banking system

**KEY WORDS:** Correspondent Banking, Financial System inclusive, BCP

\* Doctor en Historia de las Economías y Sociedades, EHESS, París. Profesor Principal y Director del Instituto de Investigaciones de la facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

\*\* Licenciado en Administración de la UNMSM.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, los bancos desempeñan un rol importante en la intermediación financiera, cumpliendo con algunos requisitos importantes como la interacción entre demandantes y oferentes de fondos, la provisión de diversos servicios financieros, etc. Aunque muchos productos financieros que actualmente se ofrecen no solamente se orientan a interceder entre superavitarios y deficitarios de liquidez -la cual se constituye en función principal de un banco comercial- hoy en día, gracias al soporte de la tecnología, el banco se convierte en una plataforma que permite el funcionamiento del sistema de pagos, facilitando además las transacciones económicas de los individuos.

Por ejemplo, la tarjeta de crédito hoy en día está ampliamente extendida. Proporciona liquidez en una economía que estuvo durante muchos años preocupada por la escasez en el consumo, y en la actualidad, gracias a las condiciones económicas favorables del país, requiere de mayor liquidez para sus operaciones. Otro ejemplo es la tarjeta de débito que ha reemplazado a la habitual libreta de ahorros (desde los años 60 en adelante) y que ha adquirido la denominación (junto con el producto anterior) de “dinero plástico”.

Cada institución financiera ha diseñado su estrategia para acceder al mercado en forma diferente. En el caso del Banco Continental, para abrir nuevos mercados, ha adquirido una plataforma completa de financiamiento para el micro crédito; otros en cambio, como el Banco Interbank, han orientado su estrategia a la asociación del concepto de “banco” con el de “tienda financiera”; en ese sentido, es coherente que se encuentre a este banco en los supermercados, y que sus propias agencias parezcan tiendas, con una imagen alejada de la tradicional agencia bancaria.

También el Estado, a través del Banco de la Nación, cumple un rol importante al permitir el acceso a crédito a las personas que regularmente no contratan productos financieros de los bancos como asalariados estatales (docentes, policías, profesionales de la salud), jubilados y también micro empresarios. De seguir esta tendencia en el corto plazo serán muchos más peruanos de las zonas urbanas los que podrán acceder a la banca formal.

Nuevamente, como en otras áreas del desarrollo económico, el uso de la tecnología y las teleco-

municaciones permitirá, que los demandantes de productos financieros puedan negociar mejores condiciones en el sistema financiero, al acceder en tiempo real a los precios del endeudamiento y elegir mejores alternativas.

Frente a este panorama, las instituciones financieras han rediseñado sus estrategias de **creación de mercados**. Como ya mencionamos, cada institución ha decidido establecer un conjunto de alianzas estratégicas con distintos actores; por ejemplo, el BCP, el BBVA Banco Continental, Intebank, Scotiabank y Mibanco han establecido la corresponsalía bancaria a través de diversos productos y servicios. Por otra parte, la banca por Internet es una forma de participar en este nuevo y creciente interés en facilitar las operaciones.

Otros ejemplos: la incursión de algunos bancos, en especial el Interbank, en supermercados y la asociación que existe entre el Banco de la Nación y algunas entidades de microfinanzas para establecer por encargo la recepción de la cobranza de obligaciones de las entidades prestamistas.

La necesidad de inclusión de cada vez más gente en el sistema financiero tiene una importancia capital, al permitir una mejor distribución de la liquidez, el acceso al mercado de los que menos tienen y, sobre todo, una propensión hacia la formalidad.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación es señalar el tipo de alianzas estratégicas entre las instituciones financieras y los diversos actores que permiten dos impactos importantes:

- Una mayor inclusión de los individuos en el sistema financiero.
- Un acercamiento hacia la mayor formalización de la economía.

### 1. Formulación del Problema

Para ello se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Se permite una mayor inclusión en el acceso a los servicios financieros, al conformarse asociaciones entre los bancos y empresas a partir de la corresponsalía bancaria como estrategia de conformación de alianzas estratégicas entre las instituciones financieras del sistema bancario peruano y los diversos actores de la sociedad?

Además planteamos las siguientes preguntas de investigación para la comprensión de la pregunta central:

- ¿Cuáles son las principales características de las alianzas estratégicas entre las instituciones financieras peruanas, que permiten un mayor acceso al sistema financiero de muchos individuos en el ámbito de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los beneficios que obtiene el sistema financiero al hacer uso efectivo de la tecnología en la generación de plataformas de servicios alternativas a la tradicional agencia bancaria?
- ¿De qué forma la simbiosis entre banco y negocio ha generado beneficios para todos los participantes del ciclo económico al incorporar diferentes rubros de negocios en la conformación de alianzas estratégicas?

## 2. Objetivos

La investigación plantea los siguientes objetivos

- **Objetivo General:** Determinar los impactos existentes de la corresponsalía bancaria en el sistema financiero nacional al permitir la creación de nuevas oportunidades de negocios en las empresas, así como una mayor inclusión en el uso del sistema financiero.
- **Objetivos Específicos:** Se plantean los siguientes objetivos específicos de investigación:
  - a) Describir las alianzas estratégicas entre las instituciones financieras peruanas y diversos actores que permitirán un mayor acceso al sistema financiero en los ciudadanos de Lima Metropolitana.
  - b) Conocer los beneficios que obtiene el sistema financiero a partir del uso de la generación de plataformas de servicios alternativas a la tradicional agencia bancaria y su replicabilidad en otro tipo de instituciones financieras.
  - c) Explicar la naturaleza de los beneficios económicos y no económicos que obtienen los negocios en el marco de la constitución de alianzas estratégicas con las instituciones bancarias.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La utilización de servicios financieros en el Perú se caracteriza porque está concentrada

principalmente en los segmentos de la población ampliamente bancarizados; es decir, en aquellos que tienen acceso al sistema financiero bancario. Sin embargo, son muchas las transacciones económicas y financieras que se realizan fuera del ámbito de los bancos.

Es por ello que la investigación tiene por justificación el describir si es que la incursión de las instituciones bancarias en alianzas estratégicas con otros actores económicos para la creación de nuevos productos y servicios financieros permitirá un mayor acercamiento de otros segmentos de la población al sistema financiero. Otro aspecto que justifica esta investigación es conocer la manera en que las instituciones financieras crean mercados y cómo esta incorporación resulta en una mayor presencia y penetración del sistema financiero, logrando una complementariedad con los establecimientos comerciales de manera que ambas entidades obtienen beneficios (sean monetarios como no monetarios).

También se justifica en el sentido que la investigación nos permitirá describir si la tecnología es factor fundamental de la conformación de nuevos canales de atención bancaria. Como consecuencia de ello veremos si la experiencia es replicable para otros tipos de instituciones financieras (como cooperativas, empresas de seguros, etc.), lo que permitiría una ampliación de sus operaciones.

## MARCO TEÓRICO

### 1. Alianzas Estratégicas: conceptos y prácticas

Numerosas limitaciones se han superado en los tiempos modernos mediante alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con instituciones que tienen los mismos u otros escollos para llegar a sus propósitos. Las políticas de cooperación entre compañías son una forma – no la única – de resolver los cuellos de botella que impiden el desarrollo pleno de las metas que persigue la actividad empresarial. Es esta una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones que permitan motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito.

Las alianzas agregan efectos sinérgicos ya que los participantes suman ventajas y neutralizan desventajas, en un escenario en el que tratan de

salir indemne de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan.

De la unión de esfuerzos aislados surgieron las primeras compañías, nacieron las industrias y las corporaciones. La época moderna trae la novedad de que éstas ya no tienen la fortaleza para mantenerse solas frente las exigencias competitivas actuales, y aparece entonces un nuevo tipo de mancomunidad de fuerzas. Los procesos cooperativos son visualizados estratégicamente como una nueva oportunidad de negocios y, a la vez, como una fuerte barrera para dificultar el acceso de competidores al mercado cautivo, o para disminuir la intensidad de las amenazas que una empresa puede enfrentar.

La formación de alianzas es un rasgo de madurez al que ha llegado la economía; por ello, ha sido más intensa en las zonas de mayor industrialización.

Desde los países desarrollados, las alianzas estratégicas significan:

- La posibilidad de expandir los negocios de las corporaciones, permitiendo la conquista de nuevos mercados que facilitan la amortización de los gastos de I&D, que no pueden ser absorbidos en el tiempo dada la rapidez con que se suceden los ciclos.
- La manera de diversificar su ámbito de gestión empresarial.
- La forma de eliminar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por la empresa.
- Un recurso para intentar racionalizar las actividades que, como producto de su evolución, llegaron a sobredimensionar la oferta en relación con la demanda.
- Una alternativa para mejorar la rentabilidad en sectores que se encuentran en una etapa madura o en retroceso, donde la dinámica y las mutaciones no son tan violentas.

Las alianzas se proyectaron exitosamente hacia zonas en vías de desarrollo, obligando a las compañías instaladas en ámbitos menos competitivos a considerarlas como un instrumento para mejorar la productividad, acceder a negocios internacionales o alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado local o en el nuevo orden global.

El impulso y la búsqueda de alianzas estratégicas resulta la opción más viable para alcanzar

la cobertura de los dos factores clave del éxito: el dominio de la tecnología y de los mercados, o sea:

- Lograr escalas más amplias para amortizar los costos de producción y otros gastos fijos.
- Mancomunar esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías.

Esta gestión asociativa genera profundos cambios en las industrias y servicios, y en el comportamiento de las empresas, creando condiciones imprescindibles para el crecimiento competitivo de sus operaciones. La constitución de una nueva unidad basada en los aportes de diversas empresas permite usufructuar las fuerzas de cada una, así como la compensación recíproca de sus debilidades inherentes.

Las alianzas empresariales son una fórmula intermedia entre el crecimiento interno y externo, así como entre una mayor o menor integración vertical de actividades. Es decir, se trata de decidir si se incorporan o no a la empresa ciertas actividades, bien sea mediante fusiones y adquisiciones o mediante integración vertical.

## **2. Alianzas Estrategias y pequeñas y medianas empresas**

La asociatividad es un mecanismo novedoso de cooperación interempresarial. La cooperación entre las empresas está fuertemente influenciada por un tipo de red en la cual ellas están insertadas.

Además de la influencia de la naturaleza técnica de la red -vertical y horizontal- la cooperación está fuertemente determinada por el entorno institucional de los países, pudiéndose apreciar diversas modalidades, particularmente en la manera de insertar al sector de la PYME en los procesos de desarrollo competitivo sostenido y en el rol que desempeña en este sentido el Estado.

## **3. Modalidades de entornos institucionales en las PYME**

Se entiende por entorno institucional a un conjunto de actores con sus respectivos intereses y las diferentes interrelaciones que se establecen entre ellos, permitiéndole a cada uno la consecución de sus respectivos objetivos.

Los actores de la PYME más relevantes son las mismas empresas del sector, las empresas grandes y el Estado. Los arreglos institucionales varían de

un país a otro y están fuertemente condicionados por factores como el patrón de desarrollo económico que empleen los países, la cultura empresarial y los mecanismos de articulación de interés que empleen en general en la sociedad

Un adecuado entorno institucional debe facilitar la cooperación interempresarial particularmente en las PYME, las cuales deben tener estas características:

- Un sistema jurídico estable, con credibilidad, eficiente en costos de acceso a la justicia y rapidez en los trámites; al mismo tiempo que sea eficaz en la resolución de los conflictos, garantizando el acceso al arbitraje judicial, la protección a las innovaciones (patentes), facilitando la interacción y transacciones de los integrantes de las redes, además de desestimular el comportamiento coyuntural que se pueda dar en los agentes.
- Un sistema de seguridad social eficiente que permita a las PYMEs disminuir sus costos de creación y sostenimiento de empleos, así como compensar la caída del empleo.
- Un gobierno que, independientemente del rol que desempeñe en la actividad económica, sea capaz de facilitar el acceso a todos los demás actores involucrados a las instancias de decisión pertinentes en caso de conflictos, así como proveer y facilitar la diseminación de la mayor cantidad de información posible a todos los actores.

En cuanto al rol del gobierno es necesario tener en cuenta que dependiendo de la intensidad de su intervención en la actividad económica del sector de la PYME, se instrumentarán diversas modalidades de cooperación. En una situación en donde las fuerzas del mercado están lo suficientemente desarrolladas, el rol del gobierno es de baja intervención.

## EJEMPLOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### 1. Caso: Financiera Cordillera-Grupo Ripley

Financiera Cordillera (FINANCOR) se constituye en octubre de 1999, tras la aprobación de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) de transformar la licencia del ex Banco Solventa en una empresa financiera. Así, inicia sus operaciones en marzo de 2000, después de adquirir la cartera de colocaciones de Colocadora SA., que admi-

nistraba hasta el momento la tarjeta de Crédito Ripley, otorgando sólo créditos de consumo a personas naturales.

El principal activo de la financiera está constituido por sus colocaciones netas, que ascendieron a S/. 516 millones, los que representaron el 85% del activo total. Para desarrollar sus operaciones cuenta con 15 oficinas que congregan a más de 880 trabajadores.

El Grupo Ripley en el Perú constituye la primera expansión internacional del grupo empresarial chileno. El cliente objetivo que busca la financiera es una persona natural de sectores A, B y C1, que viva en Lima, y que tenga entre 21 y 70 años.

Así, FINANCOR se dedica principalmente al financiamiento de personas naturales, a través del otorgamiento de crédito para compras con la tarjeta de crédito Ripley. Además de este servicio, FINANCOR ofrece préstamos de dinero en efectivo, financiamiento de viajes, créditos para compra de vehículos, créditos hipotecarios y seguros (personales, de salud, y automotriz); además de otros servicios financieros como depósitos a plazo, transferencias y administración de CTS.

FINANCOR ha establecido alianzas estratégicas con diversas cadenas y servicios como supermercados, grifos, restaurantes, hoteles y gimnasios, entre otros, en donde la tarjeta Ripley Clásica es el medio de pago y se convierte en una fuente de crédito para sus clientes. Son más de 13,000 establecimientos afiliados, entre los que se encuentran: El Comercio, Nextel, Invita Seguros, Generali Perú, Club Regatas Lima, Interseguro, Telmex, IBM y Compañía de Seguros Pacífico Vida, entre otros.

El negocio de Financiera Cordillera sigue demostrando impresionantes tasas de crecimiento y rentabilidad. Así, los ingresos financieros en el primer semestre del 2006, alcanzaron los S/.119.5 millones (representando un incremento de más del 33% con respecto al mismo período del año anterior).

Este incremento de la rentabilidad responde a las ventajas comerciales que ofrece su modelo de negocio en comparación con la banca de consumo, como son el acceso directo a los clientes que ingresan a las tiendas y el tener oficinas dentro de los propios locales comerciales bajando sus costos operativos, entre otros.

## 2. Corresponsales No Bancarios: La experiencia Brasileña

La experiencia de Brasil señala que desde 1973, mediante la Circular N°220, el Banco Central de Brasil (BCB) autorizó a la banca comercial para contratar con terceros los servicios de envío y recibo de pagos, así como la cobranza de cheques. Pero fue solo hasta la expedición de la Resolución N°2640 de 1999 que se expandió el abanico de servicios financieros prestados por los corresponsales no bancarios (CNB) y estos empezaron a crecer de manera significativa.

Brasil cuenta con unas características que han hecho del modelo de CNB una experiencia exitosa. Cuenta con 1,400 municipios con menos de 5,000 habitantes, existe una amplia dispersión geográfica, y las sucursales bancarias tradicionales están concentradas en 55% en la región más rica del país que se encuentra ubicada en el sureste. La baja densidad poblacional de muchos municipios hace que la prestación de servicios financieros a través de oficinas tradicionales sea muy costosa. El esquema de CNB le permite cubrir este tipo de poblaciones que manejan un valor promedio de las transacciones muy bajo.

El CNB puede ser un supermercado, una droguería (farmacia), un puesto de lotería o cualquier otro negocio que dispone de un volumen de atención de clientes habituales. Los dispositivos tecnológicos con que cuenta son: datáfonos (similares a los Sistemas POS usados en el Perú), computadores de uso específico y demás instrumentos con los que se pueda realizar la lectura de tarjetas, validación de datos de identificación, captura y transmisión de información, así como la expedición de recibos. La responsabilidad frente al cliente sigue siendo de la entidad financiera, para lo cual es necesario que ésta adopte todos los mecanismos necesarios para reducir los riesgos propios de las operaciones.

En Brasil existen cuatro bancos destacados en la prestación de servicios financieros a través de CNB. De un lado está la Caixa Económica Federal, la cual incursionó en el mercado de CNB por medio de la cadena de agencias de loterías, aunque más recientemente también ha venido suscribiendo contratos con cadenas de supermercados. Actualmente posee 14,000 CNB y cubre todos los municipios del país, con presencia en 1,055 municipalidades con los que atiende a 2.5 millones de clientes. En junio de 2005, junto con la empresa

Innovare, implementó el sistema PassePague, que le permite a los usuarios del transporte público de la ciudad de San Pablo cargar celulares y pagar servicios públicos e impuestos mientras se desplazan hacia su trabajo o lugar de residencia. Este sistema funciona a través de un lector de código de barras que mantiene conexión con el banco mediante una línea de celular. El pago se hace a un operador que deposita el dinero en un cofre boca de lobo, del que no se puede retirar el dinero depositado.

Se estima que a través de los CNB se ha logrado bancarizar a más de 10 millones de brasileños. A través de estos puntos de atención los clientes pueden realizar casi cualquier tipo de operaciones: pueden consignar en su cuenta de ahorros, retirar fondos, consultar saldos, recibir desembolsos de crédito, enviar solicitudes de productos financieros y comprar seguros de vida. Todas estas operaciones están sujetas a un monto máximo definido entre el banco y el corresponsal. Con este esquema se ha logrado acercar los servicios financieros a los clientes y proveer un mecanismo de atención más familiar que el de las sucursales tradicionales.

Para los clientes representa una gran ventaja llevar a cabo transacciones en horarios que se acomodan más a sus necesidades, realizar pagos de servicios públicos y recibir a pocos metros de su hogar los beneficios sociales del Estado. Mediante este esquema muchos hogares han podido acceder a servicios de microcrédito y de seguros de baja cuantía. Por ahora no hay servicios de giros internacionales, pero las autoridades se encuentran discutiendo la conveniencia de su implementación. Para los establecimientos de comercio representa una ventaja contar con una base de clientes más grande, que gasta parte de su ingreso en el mismo lugar donde realiza los retiros de fondos, al tiempo que aumenta las fuentes de ingresos por las actividades propias como corresponsal.

Contrario a lo que suele creerse, la conformación de CNB no sustituyó a las oficinas tradicionales ni desplazó mano de obra del sector bancario. La experiencia brasileña muestra que los CNB complementan a la oficina tradicional en la medida en que atiende a una población que quizás nunca iba a ser bancarizada. Además, la mayor operación financiera creó demanda laboral específica para la administración de los CNB y sus riesgos.

La experiencia de Brasil muestra que el esquema de banca corresponsal trae beneficios para todas las partes. Los bancos logran ampliar su cobertura geográfica con el uso de las tecnologías disponibles, los corresponsales aprovechan recursos ociosos para aumentar el flujo de clientes e incrementar sus ingresos, mientras que los clientes tienen la posibilidad de realizar operaciones bancarias básicas en lugares más familiares y cercanos a su lugar de residencia o trabajo y en horarios más flexibles. La experiencia de los Agentes BCP se asemeja a este modelo de corresponsalía financiera y cuyos resultados se pueden observar tangiblemente, como se verá más adelante.

## MÉTODOS Y RESULTADOS

Hemos propuesto como parámetro de la investigación la realización de entrevistas a algunas de las empresas que conforman la red de agentes corresponsales del Banco de Crédito, para comprender cuáles son las características del sistema financiero en este elemento.

Consideramos que el sistema de corresponsalía actúa en la inclusión del sistema financiero de la siguiente forma (Gráfico N°1).

Los principales competidores en el Sistema de Agentes BCP y/o corresponsalías en Lima Metropolitana son los siguientes: Interbank, BBVA Banco Continental y Scotiabank. Es de resaltar que el Banco Interbank es el que más número de Agentes Corresponsales cuenta aunque es uno de los que tiene menor difusión en Lima Metropolitana. En el Perú existen 4.81 sucursales bancarias y 8.9 cajeros automáticos por cada 100,000 habitantes,

mientras que el promedio en América Latina es de 8.45 sucursales y 14.98 cajeros, precisa un informe de la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).

También se precisa que en nuestro país los cajeros corresponsales (o “cholomáticos” como se les domina en algunas provincias), llevan un poco más de dos años atendiendo a los clientes de las entidades bancarias, y en términos comerciales han sido presentados por las instituciones financieras con diferentes nombres. El Banco de Crédito los llama “Agente BCP”; Scotiabank, “Scotiabank Express”; el Banco Continental los denomina “Agente Express”; en Interbank se llaman “Interbank Directo”; en la CMAC Sullana, “Caja Max”; en el Banco del Trabajo, “Agencias Express”; en el Banco Falabella reciben el nombre de “Cajeros Redf” y en Mibanco, “Multiagencias”; en tanto que en Financiera Cordillera todavía no se les ha dado una denominación.

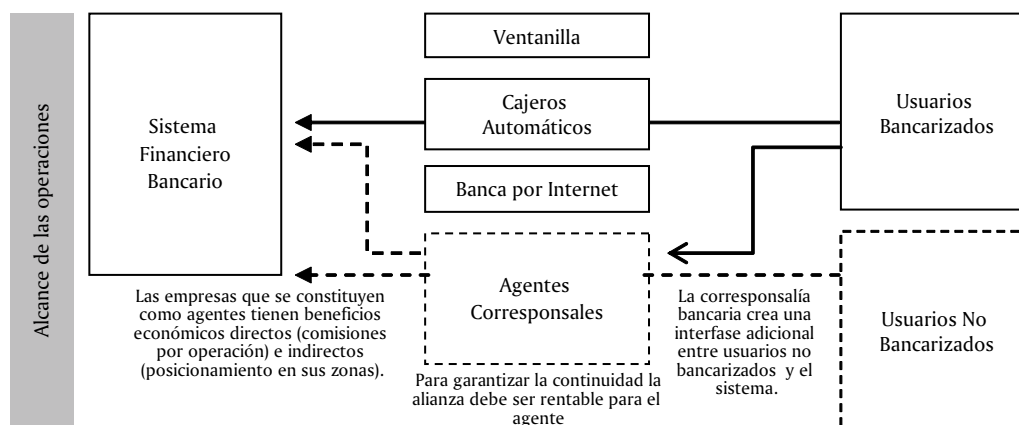
A pesar de todo este avance, la figura de cajeros corresponsales se encuentra aún en etapa de consolidación. A nivel nacional se observa que el Banco de Crédito es el que mayor número de agentes corresponsales cuenta, seguido por Interbank.

### 1. Agentes BCP: Características

El BCP está asociado con bodegas, farmacias, ferreterías, grifos y muchos otros establecimientos en donde se pueden realizar operaciones bancarias con total comodidad.

A través de los Agentes BCP, tanto clientes como no clientes del BCP pueden:

**Gráfico N° 1**  
Interacción de los agentes corresponsales con los usuarios bancarios



- Pagar y retirar efectivo de las Tarjetas de Crédito BCP, retiros y depósitos, cobro de remesas del exterior y giros nacionales, transferencia de dinero entre cuentas propias y de terceros, consulta de Saldos y Movimientos, y el pago de Préstamos BCP.
- Pagar sus servicios: Teléfono fijo, público, populares (Fonofácil), celular (Telefónica, Claro, Nextel), televisión de cable (Cable Mágico y Cable Express), agua (SEDAPAL), luz (Edelnor), empresas de belleza (Ebel, Avon, Unique, DY-CLASS, Natura), instituciones (ICPNA, EsSalud, El Comercio, Leo Andes S.A., etc), y universidades.

El monto máximo por operación es de S/. 500 (para remesas es de S/. 800); solo se realizan operaciones en moneda nacional y están sujetas a la disponibilidad de caja de cada local; a la vez que el horario de atención depende del establecimiento. A la fecha actual existen más de 2,300 Agentes BCP en Lima y provincias.

En una entrevista concedida al Diario El Comercio (18 de octubre del 2007) Luis Almandoz, Gerente de Agente BCP, realiza un relato de la estrategia que llevó al BCP hasta la bodega de la esquina:

*Hace dos años, el BCP tenía unas 250 oficinas en todo el país. Pero desde que el primer Agente BCP se instaló en un pequeño almacén de abarrotes, en el kilómetro 80 de la Panamericana Sur, en el distrito de Mala, el BCP posee –por lo menos hasta esta mañana– más de 1,350 oficinas, si sumamos las pequeñas ventanillas disfrazadas de máquinas registradoras en cada bodega, farmacia o lavandería que el Banco de Crédito del Perú ha sumado a toda su operación. Mes a mes, cada Agente BCP moviliza más de un millón de soles, suma significativa si durante el mismo lapso se movilizan nueve millones en oficinas bancarias que poseen mayor y mejor capacidad.*

*Por haber llevado la montaña hasta sus consumidores, el Agente BCP ganó el premio Creatividad Empresarial 2006, en la categoría Servicios Bancarios. El primer día que entró Luis Almandoz a la dirección del canal Agente BCP había tres bodegas con un cajero BCP. Ahora, a una velocidad de apertura de 1.5 por día, existen más de un millar. “Innovar es algo inherente al banco y siempre es un reto mostrar nuevas cosas”. Almandoz espera que este sistema se transforme en un modelo de exportación al resto de América Latina.*

*Un 80% de las personas no usa los bancos. Por ese motivo, Luis Almandoz tuvo que recorrer los lugares más alejados del país, con el objetivo de identificar el sector no bancarizado que necesitaban acceder a servicios financieros más cercanos. “Se descubren cosas peculiares. Por ejemplo, gente que trabaja en minas hace transferencias en establecimientos que no son bancos y que cobran tasas hasta de S/.30, una cifra altísima con referencia a una tarjeta de débito”. Ante la falta de oferta bancaria, el banco presentó el canal Agente BCP. Pero los resultados fueron más ambiciosos de lo que se esperaba. Iniciado el proyecto en mayo del 2005, el banco se planteó llegar a la cifra de 300,000 transacciones al año: ahora se realizan más de 900,000 al mes.*

*El canal Agente BCP se propuso brindar servicios como retiros, depósitos, pago de servicios de Lima y consulta de saldos con una tecnología TA 4000, tan simple y similar a la de un cajero automático. La clave del modelo está en que el BCP solo registra el dinero que se moviliza, porque las transacciones se ejecutan directamente entre el agente y el cliente.*

*“El dinero siempre es del establecimiento. Si uno hace un retiro de S/.100, el agente da el dinero de la caja del establecimiento, y paralelamente se hace una transferencia de la cuenta del cliente a la cuenta del agente. El socio, además de ganar un promedio de US\$ 80 a US\$ 90 al mes como concepto de comisión, que es lo menos importante, obtiene un mayor tráfico de clientes, así como el prestigio y los beneficios de publicidad. Es un socio estratégico”. Próximamente, afirma Almandoz, el BCP colocará avisos en sus oficinas con los nombres y direcciones donde están cada uno de sus agentes BCP.*

*Cada agente posee un valor en tecnología que fluctúa entre los US\$ 1,500 y US\$3,000. En temas de marketing, el presupuesto anual está entre US\$ 300,000 y US\$ 350,000. El BCP brinda servicios de entrenamiento cada vez que se instala una ventanilla en un establecimiento. Además, organiza charlas sobre la calidad de servicio y temas de seguridad.*

*“Antes nos tardábamos tres días para las negociaciones. Ahora nos tomamos máximo cuatro horas. Un Agente BCP en una cuadra significa que en menos de tres meses habrá otros tres”, comenta Almandoz.*



Además, representantes de Brasil, México, Colombia, Bolivia, Venezuela y Centroamérica han venido para conocer los resultados. El futuro, al otro lado de la montaña, parece promisorio.

#### CLAVES

- Según un análisis de la gerencia del canal Agente BCP, el 70% de los comercios con una ventanilla ha incrementado sus ventas en un 12%.
- Hasta la fecha, desde que comenzaron a operar los agentes BCP, los comercios han movilizado cerca de S/.110 millones.
- Un comercio con un Agente BCP gana entre US\$ 45 y US\$ 200, además de toda la publicidad y la infraestructura de marketing que recibe por parte del BCP.

## 2. Resultados de las empresas constituidas como Agentes BCP

Sobre la base de la información recogida previamente, se determinó la realización de 8 encuestas a los Agentes BCP en distintos distritos de Lima, en la siguiente proporción:

Boticas y Farmacias = 4 entrevistas  
Casas Comerciales = 3 entrevistas  
Distribuidoras = 1 entrevista

Las empresas encuestadas manifestaron tener ventas anuales que superan los S/. 230,000 al año, lo cual las ubica en el ámbito de las pequeñas empresas; sin embargo, las principales empresas

constituidas como Agentes BCP son grandes cadenas de farmacias y/o boticas.

Este resultado indica que para ser considerado y constituido como Agente BCP se tiene que cumplir con dos requisitos (en Lima Metropolitana): disponer de un flujo de público asegurado y propio del establecimiento (lo cual se refleja evidentemente en el monto de las ventas declaradas por los responsables), y además contar con las facilidades tecnológicas.

Los entrevistados destacaron algunas razones para constituirse como corresponsales:

- **Prestigio:** Los entrevistados consideran que el pertenecer a la red bancaria más conocida del país les da un atributo de solvencia frente a sus clientes.
- **Oportunidad:** Algunos entrevistados describen que se les presentó la oportunidad de incorporarse como agentes BCP dado que ya eran clientes del banco, tenían un flujo constante de clientes, y se abría la oportunidad de captar un número adicional de clientes.
- **Decisión de la Cadena:** En la mayoría de los entrevistados de las boticas, señalaron (a manera de opinión) que existe un convenio entre la empresa matriz y el Banco de Crédito. La observación de campo verificaba que el Banco de Crédito trabaja con “Boticas y Salud”, “Mayorsa” y las estaciones de servicio “Primax”; Interbank trabaja con “Boticas Hollywood” y con “Americafarma”; BBVA Banco Continental trabaja con SERPOST, y Scotiabank trabaja con “Boticas BTL”, “Carsa” y “La Curazao”.

TABLA N°1  
VENTAS ANUALES EFECTUADAS POR LOS AGENTES BCP POR DISTRITOS

Distrito	Breña	SJM	Jesús María	SJL	Ate	Comas	Surco	Lima
Ventas Anuales (miles S/.)	260	1,100	860	630	450	380	1,560	230

Fuente: Encuesta a las empresas constituidas como Agentes BCP

TABLA N°2  
VARIACIÓN DE LOS CLIENTES DE LOS AGENTES BCP

Distrito	Breña	SJM	Jesús María	SJL	Ate	Comas	Surco	Lima
Antes VíaBCP (diario)	230	520	320	210	330	270	400	250
Después VíaBCP (diario)	230	530	340	220	330	300	420	280
Variación	0%	2%	6%	5%	0%	11%	5%	12%

Fuente: Encuesta a las empresas constituidas como Agentes BCP

Los entrevistados manifestaron que el resultado en el número de clientes obtenidos por la incorporación como Agentes BCP es menor a la expectativa inicial. En promedio, el número de clientes ha aumentado en 5%. Como se puede observar solamente en dos establecimientos (Comas y Lima) el crecimiento es significativo. La incorporación como Agentes BCP no ha influido en una mayor afluencia de clientes.

Los entrevistados refieren que la incorporación de su empresa como Agentes BCP sí ha influido en los niveles de ventas y en los niveles de utilidad. En un solo caso (San Juan de Lurigancho), las utilidades han aumentado más que las ventas; en el resto de los establecimientos, las variaciones de los ingresos por ventas son siempre mayores. En promedio, la variación de las utilidades es de 4% y de las ventas es 6%.

Estos dos resultados son complementarios en la interpretación: si bien es cierto para las empresas constituidas como Agentes BCP que el número de clientes permanece casi igual, también es cierto que los entrevistados refieren la importancia de haberse constituido como Agentes para mejorar sus ventas. En casi todos los casos los entrevistados refieren hechos como que los clientes actuales de la empresa vuelven con más frecuencia y no

sólo para realizar operaciones financieras sino también para realizar compras.

Los entrevistados manifiestan que la incorporación como Agentes BCP influye en la frecuencia de visita y de compra de los actuales clientes, pero no influye en la cantidad de clientes nuevos que se acercan. Para confirmar este hecho habría que hacer un estudio sobre las características de los usuarios.

Los entrevistados manifiestan que por los montos solicitados por los clientes, nunca han tenido dificultades en proporcionar a los clientes el efectivo solicitado.

Muchos de los clientes que van a los Agentes BCP solicitan montos de efectivo muy pequeños (desde S/. 20 hasta S/. 500). Es propósito del banco que el mismo corresponsal administre su propio dinero de caja, y por tanto el banco descuenta las operaciones con una anotación en cuenta corriente.

Al finalizar la jornada, se asignan las comisiones al Agente BCP que para el banco constituyen un costo menor que el mantenimiento de plataformas y ventanillas en oficinas. Evidentemente hay ganancia para el banco. No se ha obtenido información sobre el monto del ahorro realizado

**TABLA N° 3**  
VARIACIÓN DE LAS VENTAS Y UTILIDADES DE LOS AGENTES BCP

Distrito	Breña	SJM	Jesús María	SJL	Ate	Comas	Surco	Lima
Variación de las Utilidades (%)	5%	4%	2%	8%	2%	2%	3%	2%
Variación de las Ventas (%)	6%	5%	5%	6%	7%	4%	8%	4%

**Fuente:** Encuesta a las empresas constituidas como Agentes BCP

**TABLA N° 4**  
BENEFICIOS ADICIONALES

Alternativas	fi	%
Publicidad Gratis	5	63%
Mas Clientes	1	13%
Otros Servicios	1	13%
Ninguno	1	13%
Total	8	100%

**Fuente:** Encuesta a las empresas constituidas como Agentes BCP.

**TABLA N° 5**  
BENEFICIOS ADICIONALES

Alternativas	fi	%
Prestigio	2	25%
Oportunidad	3	38%
Decisión de la Cadena	3	38%
Otros	0	0%
Total	8	100%

**Fuente:** Encuesta a las empresas constituidas como Agentes BCP

por el banco; tampoco ningún agente proporcionó información sobre las ganancias obtenidas por este medio.

Los beneficios adicionales obtenidos por los Agentes BCP son principalmente la publicidad conjunta. De esta manera, el pertenecer a la red de Agentes BCP es un valor intangible de la solidez y confianza de la empresa.

El motivo principal para convertirse en Agente BCP corresponde a la decisión de la cadena (en los establecimientos que se ha podido encuestar que son en su mayoría boticas y/o farmacias) con un 38%, aunque el prestigio que tiene el banco con respecto a sus clientes también es un factor importante (25%), junto con la oportunidad (38%) de incorporarse a la red del Banco de Crédito

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

La presente investigación planteó la siguiente hipótesis general: La implementación de los Sistemas de Corresponsalía Bancaria de las empresas constituidas como Agentes BCP del Banco de Crédito del Perú a nivel de Lima Metropolitana impactan favorablemente en la atención de los usuarios, la captación de clientes y los resultados financieros de ambos participantes.

Hemos visto cómo la interrelación entre el sistema financiero y las empresas no bancarias constituidas como Agentes BCP de Lima Metropolitana a través de la conformación de diversos canales de atención permiten dos circunstancias muy particulares:

- Algunas personas no acceden por la lejanía, hábitos, etc., al sistema financiero bancario formal para realizar sus operaciones; por el contrario, realizan algún tipo de operación financiera (pequeños préstamos o cambio de moneda extranjera) con algunos negocios de las zonas. Este fenómeno se observa particularmente en las zonas periféricas de Lima y en provincias.
- Algunas empresas constituidas como Agentes BCP extienden sus operaciones comerciales hacia operaciones financieras (por ejemplo el otorgamiento de créditos, renegociación de deudas, adelanto de letras, préstamos a los empleados, etc.)

En ese sentido se observa que existe un potencial de Agentes BCP en cuanto al tratamiento de actividades financieras en segmentos focalizados del mercado.

Además, la aparición de nuevas plataformas de acceso a los productos financieros como la incursión de los Agentes BCP, también permite que haya un mayor acceso a los beneficios de la bancarización por una parte y la formalidad por otra parte. La apertura de cuentas corrientes, pago de servicios, retiro de efectivo, etc. son productos indispensables que no están al alcance de muchas personas y/o que tienen barreras de entrada considerables, lo cual las aleja del sistema.

Los Agentes BCP, en particular, emplean al igual que otros bancos el Sistema de Corresponsalía Bancaria y emplean dispositivos denominados Point Of Sale (POS), los cuales son sistemas informáticos que ayudan en las tareas de gestión de un negocio de ventas al público mediante un interface accesible para los vendedores, utilizan una máquina que permite la creación e impresión del ticket de venta mediante las referencias de productos, y realizan diversas operaciones durante todo el proceso de venta como cambios en el stock. También generan diversos reportes que ayudan en la gestión del negocio. Los POS, como se conoce a estas máquinas, se componen de un *hardware* (dispositivo físico) y de un *software* (sistema operativo y programa de gestión) que día a día se van actualizando.

Es importante señalar que el nombre de TPV en español o POS en inglés se le da al equipo que se instala en los establecimientos comerciales, empresas de servicios, bancos, hoteles, líneas aéreas, etc., para que éstos pueda realizar transacciones electrónicas con las tarjetas de crédito o débito de los bancos.

Son tres las marcas más importantes de estas terminales que existen en el mercado de Estados Unidos, Canadá, México y en realidad en toda América y gran parte de Europa. El antecedente de el uso de estos equipos se remonta a los años 70 y en la actualidad estas terminales son inalámbricas para que puedan utilizarse en restaurantes, gasolineras, etc., ya que esto agiliza las operaciones monetarias y cada día cubre más las necesidades de seguridad tanto para clientes como prestadores de servicios o mercancías. El *software* se adecúa a las necesidades de cada giro comercial.

Hemos comprobado mediante las entrevistas que, para que una empresa sea considerada como Agente BCP, es necesario que cumpla con una serie de requisitos, entre los cuales se encuentran la disposición de efectivo y/o caja, así como determi-

nadas características de los comercios y servicios como personal permanente de atención al público (cajeros, recepcionistas, etc.) y sobre todo que se encuentren en ámbitos urbanos donde se realicen un número relativamente grande de transacciones financieras.

Los impactos que tiene esta alianza estratégica entre el BCP y las empresas asociadas que permiten una mayor inclusión de los individuos en el sistema financiero y un acercamiento hacia la mayor formalización de la economía son:

- El aumento de las transacciones financieras que se realizan a través de los canales de atención que usan el Sistema de Corresponsalía Bancaria en las empresas constituidas como Agentes BCP de Lima Metropolitana, incide favorablemente en los resultados financieros de estas últimas.
- Existen mejoras en los niveles de calidad de la atención a los usuarios de las empresas constituidas como Agentes BCP donde se implementan las plataformas tecnológicas del Sistema de Corresponsalía Bancaria.
- Existe una mayor captación de clientes para el banco en términos de nuevos productos financieros ofrecidos, como consecuencia de la incorporación de los canales de atención a partir del Sistema de Corresponsalía Bancaria en Lima Metropolitana.

## CONCLUSIONES

1. Existe un aumento de las transacciones realizadas por los clientes y usuarios actuales de los agentes BCP: Al existir este mecanismo de pago, los clientes de los establecimientos constituidos como Agentes BCP pueden proporcionar mayores servicios a sus clientes y, en algunos casos, los locadores de los establecimientos manifiestan que han obtenido nuevos clientes. Si bien es cierto existe un aumento en el monto de las transacciones, éstas no se deben a un aumento del número de nuevos clientes. Existe evidencia que señala que los actuales clientes realizan un mayor número de transacciones en los establecimientos. Hay mayores ventas, pero estas aún no se pueden relacionar con la presencia del Agente BCP.
2. Existen mejoras de los niveles de calidad en la atención de los usuarios de las empresas constituidas como Agentes BCP donde se

implementan las plataformas tecnológicas del Sistema de Corresponsalía Bancaria. Las empresas que se constituyen como Agentes BCP han generado una mayor cercanía con los clientes actuales de sus establecimientos y les han proveído de un servicio adicional, (en el caso de retiro de efectivo). Otros servicios ya eran proporcionados por cuenta de las empresas, tales como el pago de servicios por corresponsalía con las empresas de servicios públicos.

3. El carácter descentralizado de las operaciones ha favorecido a los clientes permitiéndoles efectuar algunas operaciones de poca cuantía. Las empresas han reconocido beneficios también en la publicidad compartida y en los requerimientos de orden y eficiencia en el trato personalizado de caja.
4. Existe una mayor captación de clientes para el banco en términos de nuevos productos financieros ofrecidos, como consecuencia de la incorporación de los canales de atención a partir del Sistema de Corresponsalía Bancaria en Lima Metropolitana. Para el banco el principal beneficio es la ampliación de la red de agentes, lo cual constituye parte de su estrategia de creación de mercado al establecer Agentes BCP en zonas urbanas y urbano-marginales donde no existe acceso al sistema financiero, lo que le permite obtener la ventaja del líder. Posteriormente, una vez observada la afluencia de público y operaciones, podría establecer una oficina y/o agencia bancaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- FMI. (2004). *Perú: Selected Issues (Perú: Casos Seleccionados)*. IMF Country Report nº 04/156. Washington DC, mayo del 2004.
- Ley N°26702. Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la SBS y modificatorias. Julio del 2005.
- Ley N°28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Julio del 2003.

## PÁGINAS WEB

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2002). *El costo del crédito en el Perú*. Lima, Perú. Disponible en: [http://bcrp.gob.pe/Español/WPublicaciones/informes\\_especiales/D0172002.pdf](http://bcrp.gob.pe/Español/WPublicaciones/informes_especiales/D0172002.pdf).

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2003). *Protección de la economía de las vulnerabilidades creadas por la dolarización*. Nota de difusión, 2003. Disponible en: [http://bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/informes\\_especiales/D0062003.pdf](http://bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/informes_especiales/D0062003.pdf).

Superintendencia de Banca y Seguros. (2004). *Las nuevas fortalezas del Perú*. Lima, Perú. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe>

Superintendencia de Banca y Seguros. (2006). *Memoria Anual 2006*. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/Publica/memoria2006/memoria2006.pdf>