

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo de investigación monográfica para la obtención del
título de Contador Público – Plan 1990

Estructura, estrategia y performance de las agencias de cobranza y transferencia de valores en el Uruguay



Autores:

Claudia Bracco Lenhardt

Andrés Santamaría Ibáñez

Tutor:

Cr. Carlos Viera Córdoba

Marzo 2011

ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo monográfico consiste en analizar la estructura, estrategia y resultados del sector conformado por las Agencias de cobranza y transferencia de valores en el Uruguay.

Dicho análisis se centrará en las dos principales redes proveedoras de servicios de cobranza del país, Abitab y Redpagos, las cuales consideradas en su conjunto, concentran casi la totalidad del mercado.

Desde su aparición, el sector ha mostrado un crecimiento sostenido, tanto a nivel de actividad, como a nivel de montos operados, evidenciando el importante rol que cumplen sus actores en el funcionamiento de nuestro sistema de pagos y por consiguiente, de nuestra economía.

No obstante, identificamos ciertos factores que pueden significar una amenaza potencial para el sector y por ende podrían afectar su desempeño en el mediano a largo plazo. Por este motivo, el presente trabajo está orientado a determinar la probabilidad de ocurrencia e incidencia de estos riesgos sobre las actividades y resultados de las empresas del sector, así como a esbozar las posibles medidas que éstos podrían adoptar para mitigarlos.

El estudio contiene una descripción de los principales aspectos referentes a la oferta, la demanda, la estructura de mercado, la regulación impuesta por el Estado, la estrategia adoptada por los actores del sector (identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mismo), su infraestructura tecnológica y sus resultados. Posteriormente, se contrastan los hallazgos provenientes de la investigación, con las distintas teorías económicas aplicables al caso, para finalizar exponiendo las principales conclusiones extraídas sobre el desempeño del sector.

Dichas conclusiones, se centran en tres factores que a nuestro entender son los determinantes, en última instancia, del desempeño actual y futuro del sector: la regulación bancocentralista; la amenaza de nuevos productos y servicios sustitutos a las redes físicas de cobranza; y la diversificación de los servicios ofrecidos por las redes y la búsqueda de alianzas estratégicas como medida de supervivencia para el sector.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer a las personas, empresas e instituciones consultadas por el tiempo que nos dedicaron, y especialmente a nuestras familias y amigos por el apoyo permanente e incondicional a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

Corresponden también palabras de agradecimiento, a nuestro tutor, el Cr. Carlos Viera, así como a la cátedra de Economía Aplicada a la Empresa que nos brindó la posibilidad de llevar a cabo este trabajo.

Por último, deseamos agradecer a la Universidad de la República, por brindarnos la posibilidad de realizar nuestra carrera, sólo a cambio de nuestro esfuerzo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
1. Objetivo	11
2. Alcance	12
3. Metodología	12
4. Contenido	12
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	15
1.1. Estructura de mercado	15
1.1.1. Oferta	15
1.1.1.1. Competencia perfecta	15
1.1.1.2. Competencia imperfecta	16
1.1.2. Dimensión o tamaño empresarial	18
1.1.3. Demanda	19
1.2. Regulación de la actividad económica	21
1.2.1. Introducción	21
1.2.2. Los Fallos del Mercado	22
1.2.2.1. Las externalidades	22
1.2.2.2. Problemas relacionados con la información	22
1.2.2.3. Monopolio y poder de mercado	23
1.3. Estrategia y ventaja competitiva	24
1.3.1. Introducción	24
1.3.2. Las Fuerzas Competitivas	24
1.3.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	25
1.3.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores	27
1.3.2.3. Productos sustitutos	27
1.3.2.4. Poder negociador de los compradores	27
1.3.2.5. Poder negociador de los proveedores	28
1.3.3. Estrategias Competitivas	28
1.3.3.1. Liderazgo en Costos	28
1.3.3.2. Diferenciación	28
1.3.3.3. Enfoque o Alta Segmentación	29
1.4. Teoría de la innovación	30
1.4.1. Introducción	30
1.4.2. Tecnología e Innovación	30

1.4.3.	Paradigma tecnológico	33
1.4.4.	Trayectoria tecnológica	33
1.4.5.	Sistema Nacional de Innovación	34
1.4.6.	Paradigma Tecnoeconómico	34
1.4.7.	La tecnología y la cadena de valor	35
1.5.	La Franquicia Comercial	37
1.5.1.	Introducción	37
1.5.2.	Concepto	37
1.5.3.	Tipos de franquicias.....	37
1.5.4.	Ventajas de los contratos de franquicia	39
1.5.5.	Evolución y situación actual del sistema de franquicias	39
CAPÍTULO 2: OFERTA.....		41
2.1.	Introducción	41
2.1.1.	La curva de oferta.....	41
2.1.2.	Determinantes de la oferta	41
2.2.	Empresas oferentes.....	42
2.3.	Esquema comercial	43
2.3.1.	Abitab	43
2.3.2.	Redpagos.....	44
2.4.	Productos y servicios.....	45
2.4.1.	Cobranzas de facturas	45
2.4.2.	Giros y transferencias.....	45
2.4.3.	Otros.....	46
2.5.	Comportamiento del sector	47
2.6.	Canales de distribución	50
2.7.	Mano de obra.....	55
2.7.1.	Empleo.....	55
2.7.2.	Sindicalización	55
CAPÍTULO 3: DEMANDA		59
3.1.	Introducción	59
3.1.1.	La curva de Demanda	59
3.1.2.	Determinantes de la demanda.....	59
3.2.	Evolución de la demanda	60
3.2.1.	Clientes.....	60
3.2.2.	Usuarios.....	62

3.3. Elasticidad precio de la demanda.....	62
3.4. Elasticidad renta de la demanda	63
3.5. Estacionalidad de la demanda	64
CAPÍTULO 4: ESTRUCTURA DE MERCADO.....	65
4.1. Introducción	65
4.2. Numero de vendedores y compradores	65
4.3. Concentración	66
4.3.1. Índice discreto	66
4.3.2. Índice Hirschman – Herfindhal	67
4.3.3. Índice de Rosenbluth y Hall-Tideman.....	67
4.4. Diferenciación del producto.....	68
4.5. Dimensión	68
4.6. Barreras de entrada	69
4.7. Estructura de costos.....	73
4.7.1. Estructura de costos de la central.....	73
4.7.2. Estructura de costos de una agencia.....	75
4.8. Inversión.....	76
4.8.1. Inversiones de la central	76
4.8.2. Inversiones de las agencias	77
4.9. Integración	78
CAPÍTULO 5: MARCO REGULATORIO	79
5.1. Introducción	79
5.2. Función del Banco Central del Uruguay	79
5.2.1. Introducción	79
5.2.2. Marco conceptual	80
5.2.2.1. Sistema Nacional de Pagos.....	80
5.2.2.2. Sistema de Pagos Minorista	82
5.2.2.3. Lavado de activos	84
5.2.3. Situación actual	84
5.2.3.1. Función de vigilancia del SP del BCU.....	84
5.2.3.2. Redes de cobranza como componente del Sistema de Pagos Minorista	87
5.2.3.3. Prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo	90
5.2.4. Visión y perspectivas de mediano y largo plazo.....	91
5.3. Regulación en materia de seguridad.....	93
5.4. Regulación en materia tributaria	93
5.4.1. Introducción	93

5.4.2.	Impuestos y obligaciones de la central y las agencias	93
5.4.3.	Beneficios del Régimen de Promoción de Inversiones	94
CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS.....		96
6.1.	Introducción	96
6.2.	Fuerzas competitivas.....	96
6.2.1.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	97
6.2.2.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores.....	97
6.2.3.	Productos sustitutos.....	99
6.2.3.1.	Medios de pago alternativos.....	100
6.2.3.2.	Grado de penetración de los productos y servicios sustitutos	102
6.2.4.	Poder negociador de los compradores	107
6.2.5.	Poder negociador de los proveedores	108
6.3.	Estrategias competitivas	109
6.3.1.	Diferenciación	109
6.3.2.	Liderazgo en Costos.....	109
6.4.	Alianzas estratégicas	111
6.4.1.	Alianzas estratégicas Abitab.....	111
6.4.2.	Alianzas estratégicas Redpagos.....	112
6.5.	Análisis FODA del sector.....	112
6.5.1.	Fortalezas	113
6.5.2.	Oportunidades	114
6.5.3.	Debilidades.....	115
6.5.4.	Amenazas	115
CAPÍTULO 7: INNOVACIÓN.....		117
7.1.	Introducción	117
7.1.1.	Redes	117
7.1.2.	Intranet.....	117
7.1.3.	Firewall	118
7.1.4.	Servidor	118
7.1.5.	Centro de cómputo	118
7.1.6.	Frame Relay.....	118
7.2.	Esquema tecnológico de una red de cobranza	119
CAPÍTULO 8: RESULTADOS		122
8.1.	Introducción	122
8.2.	Eficiencia y eficacia.....	122

8.3. Productividad y Rentabilidad	122
8.3.1. Productividad	122
8.3.2. Rentabilidad	124
8.3.2.1. Enfoque de ventas.....	124
8.3.2.2. Enfoques de Activo y Patrimonio	126
8.4. Calidad del Servicio	127
CAPÍTULO 9: ANÁLISIS	128
9.1. Introducción	128
9.2. Marco Regulatorio.....	128
9.3. Oferta	128
9.4. Demanda	130
9.5. Estructura de mercado.....	130
9.6. Estrategia.....	131
9.7. Innovación.....	132
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES.....	133
ANEXOS	137
BIBLIOGRAFÍA.....	144

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1 - Principales tipos de mercado	15
Cuadro 2 –Clasificación del tamaño de las empresas - Decreto Nº 504/007	19
Cuadro 3 - Las Tres Estrategias Genéricas.....	29
Cuadro 4 – Distribución de locales de cada red por Departamento.....	52
Cuadro 5 - Distribución del total de locales y población por Departamento	53
Cuadro 6 - Salarios mínimos Centrales de redes de pago y cobranzas	57
Cuadro 7 - Salarios mínimos locales cuyo giro principal es el pago y la cobranza	57
Cuadro 8 - Clientes clasificados por tipo de actividad	61
Cuadro 9 – Estructura de costos de Abitab S.A.....	73
Cuadro 10 - Estructura de costos de Nummi S.A.	74
Cuadro 11 – Costo Medio de Abitab S.A. y Nummi S.A.	75
Cuadro 12 - Bienes de Uso e Intangibles de Abitab S.A. y Nummi S.A.	77
Cuadro 13 - Cantidades y fondos transados en cada componente del Sistema de Pagos Minorista – 1er. Trimestre 2010	88
Cuadro 14 – Productos y servicios ofrecidos por las redes de cobranza	98
Cuadro 15 - Costo medio de comisiones a agencias	110
Cuadro 16 – Costo total medio de Abitab S.A. y Nummi S.A., incluyendo comisiones pagadas a las agencias	111
Cuadro 17 – Clasificación del indicador de productividad	123
Cuadro 18 – Productividad de Abitab S.A y Nummi S.A.....	124
Cuadro 19 - Ingresos y márgenes.....	125
Cuadro 20 – Ratios de Rentabilidad. Enfoque de ventas	125
Cuadro 21 – Ratios de rentabilidad ajustado. Enfoque de ventas	126
Cuadro 22 – Ratios de Rentabilidad. Enfoques de Activo y Patrimonio	127
Figura 1 – Fuerzas competitivas de un sector industrial.....	25
Figura 2 – Evolución de una tecnología (trayectoria tecnológica)	33
Figura 3 – Tecnologías representativas de la cadena de valor de una empresa	36
Figura 4 – Curva de oferta.....	41
Figura 5 – Cantidad y monto de operaciones de cobranza a través de las redes (por trimestre)	47
Figura 6 – Evolución conjunta de cantidad y monto de operaciones de cobranza a través de las redes (por trimestre).....	48
Figura 7 – Monto promedio por operación, en USD y \$	48
Figura 8 – Cobranza a través de las redes y PBI (por trimestre)	49
Figura 9 - Cobranzas a través de las redes como % del PBI (por trimestre)	49
Figura 10 – Cantidad de locales por red.....	50
Figura 11 - Distribución de locales de cada red por Departamento	51
Figura 12 – Correlación entre locales y población por departamento	54
Figura 13 – Razón de locales por departamento	54
Figura 14 – Curva de Demanda	59

Figura 15 – Cantidad e importe de operaciones redes de cobranza – 1er trimestre 2010	65
Figura 16 – Pirámide del Sistema de Pagos.....	81
Figura 17 – Componentes del Sistema de Pagos Minorista	83
Figura 18 – Sistema Nacional de Pagos en Uruguay	87
Figura 19 – Resultados de la evaluación de los Proveedores de Servicio de Pago – Banco Central del Uruguay	89
Figura 20 – Fuerzas competitivas del sector de redes de cobranza.....	96
Figura 21 – Motivos para no comprar por internet	107
Figura 22 – Análisis FODA para el sector de Redes de Cobranza	113
Figura 23 – Factores determinantes del grado de amenaza de productos y servicios sustitutos	134

INTRODUCCIÓN

1. Objetivo

El presente trabajo propone abordar el sector conformado por las Agencias de cobranza y transferencia de valores de nuestro país, analizando su estructura, estrategias y resultados, con la finalidad ulterior de determinar cuáles son los factores clave para su actual y futuro desempeño, así como los riesgos a los que están expuestas.

Si bien los actores del sector ofrecen una creciente cartera de productos y servicios, nuestra investigación se centrará particularmente en aquellos que dieron origen a este tipo de infraestructuras, es decir, los servicios de cobranza que las agencias prestan por cuenta y orden de terceros.

Los procesos de cobranza de facturas han sufrido cambios radicales en los últimos 20 años. Históricamente, cada empresa o ente estatal gestionaba su propia cobranza, utilizando en muchos casos sistemas electromecánicos (a base de tarjetas perforadas) de procesamiento de datos. Los créditos se efectivizaban de forma personalizada, a través de la figura del “cobrador”, quien unificaba las funciones de distribución y cobranza de facturas. Esto implicaba por un lado, la absorción de altos costos de distribución y por otro, una significativa exposición a riesgos en materia de seguridad y control interno.

Alternativamente, muchos servicios debían pagarse en los propios entes públicos (como era el caso de los tributos municipales) o en las empresas que los prestaban, obligando al cliente final a trasladarse a cada centro previsto para ello. Esto requería por un lado, que cada empresa o ente contara con la infraestructura y el personal necesario para realizar las cobranzas y contemplar todos los requerimientos en materia de control interno y por otro, que los clientes asumieran el riesgo de portar efectivo para cancelar las facturas en cada uno de los centros correspondientes.

Las falencias del mercado significaron una oportunidad para el surgimiento de las redes de cobranza, que vinieron a resolver una doble necesidad: por un lado, satisfacer la imperante necesidad de los usuarios de centralizar el pago de sus facturas; y por otro, solucionar la necesidad de las empresas y entes públicos de tercerizar sus procesos de cobranza y disminuir los costos de su gestión, incrementando la eficiencia del mercado y mitigando los riesgos en materia de seguridad y control interno.

Esto conllevó un fuerte cambio cultural en nuestro país, que implicó un cambio en los usos y costumbres de la población para la transición del pago en los entes o empresas proveedoras de bienes y servicios hacia el pago centralizado en redes de cobranza. En este sentido, podríamos afirmar que al día de hoy, estos agentes prácticamente se han consolidado como el principal canal de pago de facturas, aunque aún se observan ciertos rezagos en el interior del país.

Desde su nacimiento hasta la actualidad, el sector ha mostrado un crecimiento sostenido de su nivel de actividad y asimismo, una creciente significación de los montos que son operados a

través de sus actores, evidenciando el importante rol que cumplen en el funcionamiento de nuestro sistema de pagos y por ende, de nuestra economía.

No obstante, existen ciertos factores que significan una amenaza potencial para el sector y por ende podrían afectar su desempeño en el mediano a largo plazo. Por este motivo, el presente trabajo está orientado a determinar la probabilidad de ocurrencia e incidencia de estos riesgos sobre las actividades y resultados de las empresas del sector, así como a esbozar las posibles medidas que éstos podrían adoptar para mitigarlos.

2. Alcance

Nuestro trabajo se centrará en el análisis de las principales redes proveedoras de servicios de cobranza en nuestro país, Abitab y Redpagos, las cuales consideradas en su conjunto, concentran casi la totalidad del mercado, tanto en lo que refiere a montos como a cantidad de operaciones de cobranza realizadas.

Para abordarlos, dividiremos nuestro estudio en dos planos: en primera instancia, circunscribiremos nuestro análisis a la central de cada red, cuyo rol es brindar el soporte tecnológico, comercial y administrativo a toda la estructura; en una segunda instancia, nos enfocaremos en los locales o agencias que conforman las redes (nodos), que finalmente son quienes brindan el servicio de cobranzas a los usuarios.

3. Metodología

El primer paso consiste en recopilar datos acerca de las Agencias de Cobranza para conocer la evolución de las principales variables que afectan el sector, con el objetivo de obtener información de la realidad en el Uruguay.

Para ello, recabaremos información del principal organismo vinculado al sector, el Banco Central del Uruguay, y realizaremos entrevistas a los integrantes del área específica del organismo cuyo cometido es supervisar a los actores del sector. Además, realizaremos entrevistas a las centrales de las principales Agencias de Cobranza, para conocer las distintas realidades a partir de un cuestionario establecido, dejando en el mismo, un cierto grado de libertad en las respuestas.

Posteriormente, confrontaremos el marco teórico con la información obtenida en nuestro trabajo de campo, relacionando variables que condicionan la oferta y la demanda del sector, la importancia de la innovación y la regulación, su estructura, su estrategia y sus resultados.

4. Contenido

El presente trabajo de investigación monográfica se desarrolla en 10 capítulos. El contenido de cada uno de ellos es el siguiente:

✓ Capítulo 1: *Marco teórico*

En el primer capítulo, efectuaremos una reseña de las principales teorías económicas aplicables al caso.

✓ Capítulo 2: *Oferta*

En el segundo capítulo, presentaremos las principales empresas oferentes de servicios de cobranza, así como los diversos esquemas comerciales que adoptan para ello (desde la perspectiva de las interrelaciones entre las centrales y los canales de distribución).

Asimismo, realizaremos una breve reseña de los diversos productos y servicios que son ofrecidos a través de las redes.

Por último, describiremos el alcance y cobertura de los canales de distribución de los servicios (entendiendo como tales a los locales de cada red) y expondremos los aspectos más relevantes de la mano de obra afectada al sector.

✓ Capítulo 3: *Demanda*

El tercer capítulo trata sobre las características de la demanda de los servicios de cobranzas. Para ello identificaremos sus determinantes, su composición y evolución, analizando aspectos como su elasticidad y estacionalidad.

✓ Capítulo 4: *Estructura de mercado*

En el cuarto capítulo analizaremos los distintos elementos de la estructura de mercado: número de compradores y vendedores, concentración, diferenciación del producto, dimensión, barreras de entrada y salida, grado de integración del sector y estructura de costos e inversiones de la central de cada red y de los locales que la conforman.

✓ Capítulo 5: *Marco regulatorio*

En el quinto capítulo, analizaremos las principales regulaciones a las que están sometidos los actores del sector, así como las diferentes normas legales e impositivas que los afectan.

✓ Capítulo 6: *Estrategia*

En este capítulo analizaremos las fuerzas que determinan la competencia del sector objeto de estudio, así como la forma en que las estrategias que adoptan las redes se enmarcan en las estrategias genéricas establecidas por Michael Porter.

Asimismo, expondremos las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para el sector bajo estudio.

✓ Capítulo 7: *Innovación*

En el séptimo capítulo, describiremos la infraestructura tecnológica que poseen los actores del sector, la cual constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo de sus actividades.

✓ Capítulo 8: *Resultados*

El octavo capítulo, está orientado a la exposición de la evolución de los resultados obtenidos por los actores del sector, para lo que nos basaremos en conceptos cuantitativos como lo son la eficiencia, rentabilidad y productividad, así como en conceptos cualitativos, analizando particularmente la calidad de los servicios brindados.

✓ Capítulo 9: *Análisis*

En el presente capítulo, contrastaremos los principales hallazgos de nuestra investigación con las teorías económicas descritas en el marco teórico, para determinar cuál o cuáles teorías se ajustan mejor a la realidad observada.

✓ Capítulo 10: *Conclusiones*

En el último capítulo, presentaremos los principales hallazgos y conclusiones de nuestra investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Estructura de mercado

1.1.1. Oferta

En el presente capítulo expondremos sucintamente los principales modelos de estructuras de mercado, entendiendo como tales las distintas formas en que puede organizarse el mercado de un determinado sector industrial, desde la perspectiva de la oferta. Para ello nos basaremos fundamentalmente en los libros “Economía” de Stanley Fischer, Rudiger Dornbush y Richard Schmalensee, y “Economía Internacional” de Paul R. Krugman y Maurice Obstfeld.

Según estos autores y tal como se detallará en las secciones subsiguientes, pueden distinguirse, en primera instancia, dos grandes clases de mercados: aquellos en competencia perfecta, en los que se verifica una asignación eficiente de los recursos; y aquellos en competencia imperfecta, donde este supuesto ya no es válido a causa de la existencia de “fallos de mercado”. A su vez, los mercados en competencia imperfecta pueden subdividirse en tres tipos: competencia monopolística, oligopolio y monopolio.

Fischer, Dornbush y Schmalensee identifican tres factores o características que permiten diferenciar los modelos de estructura planteados: el número de vendedores u ofertantes, la existencia de barreras a la entrada de nuevos oferentes y la diferenciación del producto, tal como se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 - Principales tipos de mercado

Característica estructural	Competencia Perfecta	Competencia Imperfecta		
		Competencia monopolística	Oligopolio	Monopolio
Número de vendedores	Muchos	Muchos	Pocos	Uno
Barreras a la entrada	No	No	Normalmente	Sí (ninguna entrada)
Diferenciación del producto	No	Sí	Quizá	No (un producto)

Fuente: Stanley Fischer, Rudiger Dornbush, Richard Schmalensee. “Economía”. 2da. Edición. Mc Graw Hill. 1990.

1.1.1.1. Competencia perfecta

Un mercado es perfectamente competitivo cuando se cumplen simultáneamente las siguientes condiciones:

1. Existe una gran cantidad de oferentes, cada uno de ellos pequeño en relación al mercado, de forma que ninguno es capaz de influir individualmente en el precio de mercado o en la

cantidad total ofrecida. Consecuentemente, las empresas en competencia perfecta son precio-aceptantes y podrán vender tanto como deseen al precio corriente.

2. El producto es homogéneo, de forma tal que cada uno de los bienes o servicios ofrecidos por las distintas empresas son sustitutos perfectos.
3. Los compradores están debidamente informados sobre los precios de los vendedores. Esto implica que, al tratarse de productos homogéneos, cualquier incremento de precios por parte de un vendedor conlleva indefectiblemente a la pérdida de todos sus clientes.
4. Los vendedores actúan independientemente, sin realizar acuerdos sobre las cantidades totales a ofrecer o los precios a cobrar. Por el contrario, cada uno fija aquel nivel de producción que maximiza sus beneficios individuales al precio de mercado.
5. Las empresas pueden entrar o salir libremente de la industria. Esto permite que entren nuevas empresas si las condiciones son favorables, o que puedan cerrar y retirarse del mercado si sucede lo contrario. Asimismo, permite asegurar la independencia entre empresas, ya que cualquier intento de colusión para reducir la cantidad total ofrecida y elevar los precios, provocaría la entrada de nuevos competidores, haciendo que la cantidad total ofrecida y el precio retornen a los niveles anteriores.

En este mercado, la curva de oferta muestra, para cada nivel de producción de la industria, el costo de producir una unidad adicional. De la misma forma, la curva de demanda muestra la valoración que dan los consumidores en cada nivel de producción, a una unidad adicional de producto. Por lo tanto, en el punto de equilibrio de un mercado perfectamente competitivo, se verifica una triple igualdad entre el precio (determinado por la intersección de oferta y demanda), la valoración marginal de los consumidores y el costo marginal de producción.

Asimismo, los mercados perfectamente competitivos asignan eficientemente los recursos en el sentido de Pareto, lo cual implica que “no es posible mejorar el bienestar de ninguna persona sin empeorar el de alguna otra”¹, es decir, no existe ningún otro nivel de producción que maximice tanto el beneficio de empresas como de los consumidores.

1.1.1.2. Competencia imperfecta

La asignación eficiente de recursos que supone la Competencia Perfecta no siempre se verifica en los mercados reales. Por el contrario, suele suceder que los precios no reflejen la valoración marginal de los consumidores o el costo de una unidad adicional de producto. En este caso, existe un fallo de mercado que da lugar a una asignación ineficiente de los recursos.

Existen tres posibles fuentes de fallos de mercado (ver punto 1.2.2): las externalidades, la información imperfecta y el poder de mercado. La competencia imperfecta surge a raíz de éste

¹ Stanley Fischer, Rudiger Dornbush, Richard Schmalensee. “Economía”. 2da. Edición. Mc Graw Hill. 1990.

último, esto es, cuando los vendedores tienen la capacidad de influir en el precio de mercado modificando su producción.

Se pueden distinguir tres tipos de mercados imperfectamente competitivos: el monopolio, la competencia monopolística y el oligopolio. A continuación se analizará cada uno de ellos.

Monopolio

Es el caso más extremo de competencia imperfecta, ya que implica un mercado en el que sólo hay un vendedor y, a su vez, existen barreras de entrada que impiden el ingreso de competidores.

Al ser el único oferente de un bien o servicio, el precio que cobra el monopolista por su producción depende de la curva de demanda de mercado. Esto implica que el monopolista puede elevar el precio de su producto reduciendo la cantidad ofrecida, ejerciendo su poder de mercado. Al limitar la oferta del producto se genera un costo social, ya que al ser superior el valor marginal que le confieren los consumidores al costo marginal de producirlo, la sociedad en su conjunto se beneficiaría si la producción aumentara. Por tanto, se trata de un costo de oportunidad que afronta la sociedad al percibir una cantidad de producto inferior al nivel competitivo.

Competencia Monopolística

La estructura de competencia monopolística supone un mercado con una gran variedad de empresas, cada una de las cuales ofrece un producto diferenciado, sustituto cercano de los demás. Dados estos supuestos, se podría afirmar que se trata de un “híbrido” entre la competencia perfecta y el monopolio; al igual que la primera, existe una gran cantidad de empresas con libre entrada y salida de la industria; por otro lado y como consecuencia de la diferenciación de productos, cada empresa se enfrenta a una curva de demanda con pendiente negativa, tal como sucede en el monopolio. Por lo tanto, cada empresa acepta los precios de sus rivales como dados, o lo que es lo mismo, ignora el efecto de su propio precio sobre los precios de las restantes empresas. De esta forma, cada competidor ostenta un cierto poder de mercado, en la medida de que puede elevar sus precios sin perder la totalidad de sus clientes.

En este contexto de productos levemente diferenciados, la publicidad y el diseño del producto adquieren una gran relevancia, puesto que el vendedor monopolístico intentará aumentar el número de clientes que estén dispuestos a comprar sus productos al precio vigente.

Oligopolio

Al igual que la competencia monopolística, la estructura del oligopolio se encuentra en una posición intermedia entre la competencia perfecta y el monopolio, pero más cercano a éste último extremo. En un oligopolio la oferta de bienes o servicios es realizada por unos pocos vendedores, quienes poseen un cierto poder de mercado, acotado según las reacciones esperadas de los competidores.

“En los oligopolios las políticas de precios de las empresas son interdependientes. Cada empresa que forma parte de un oligopolio, al fijar su precio considerará no sólo la respuesta de los consumidores, sino también las respuestas esperadas de los competidores. Sin embargo, estas respuestas dependen, a su vez, de las expectativas de los competidores sobre el comportamiento de la empresa”².

1.1.2. Dimensión o tamaño empresarial

La dimensión o tamaño de una empresa constituye un factor clave al momento de analizar sus posibilidades estratégicas, precisar su función de costos o delimitar su poder de negociación ante los agentes del mercado. En este sentido, los autores Bueno Campos y Ortega³ señalan que existen tres dimensiones desde las cuales abordar el análisis del tamaño empresarial:

- ✓ El tamaño como factor de contingencia
- ✓ El tamaño como elemento de eficiencia
- ✓ El tamaño como fuerza competitiva

La primera, se sustenta en la idea de que el tamaño de una empresa determina su modo de actuar, pudiendo acceder a nuevas opciones y oportunidades cuanto mayores sean sus recursos y capacidades. Por ende, el tamaño incide en la definición de los lineamientos estratégicos de la empresa y en la elección de los parámetros en que se apoyará para alcanzar un adecuado nivel de competitividad.

La segunda dimensión, relaciona el aumento del tamaño de una empresa con un incremento en la eficiencia, a través de la disminución de los costos totales unitarios por la presencia de economías de escala; a su vez, asimila el crecimiento con el surgimiento de sinergias positivas de competencias y conocimientos.

Por último, los autores sostienen que el gran tamaño constituye una “fuerza competitiva decisiva”, en tanto apuntala el poder de negociación de una empresa ante los distintos agentes del mercado con los que interactúa (clientes, proveedores, administración pública, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.).

Si bien en la doctrina no existe un único criterio o método de medición del tamaño de una empresa, los principales criterios que se emplean para ello son: el volumen de ventas, el número de trabajadores, el activo neto, el valor añadido y el cash flow.

En Uruguay, la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), unidad ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas, adopta el criterio de clasificación establecido en el Decreto N° 504/007. Según el mismo, las empresas se clasifican en base al personal que emplean y el volumen de ventas anuales, tal como se expone a continuación:

² Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld. “Economía Internacional”. 3ra. Edición. Mc Graw Hill. 1995.

³ Eduardo Bueno Campos, Patricio Morcillo Ortega. “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. Capítulo 8, Tamaño Empresarial. McGraw Hill. 1994.

Cuadro 2 –Clasificación del tamaño de las empresas - Decreto N° 504/007

Tipo de empresa	Personal empleado	Ventas anuales hasta:	Equivalente en \$*:
Micro empresa	1 a 4 personas	2.000.000 de UI	\$ 4.276.200
Pequeña empresa	5 a 19 personas	10.000.000 de UI	\$ 21.381.000
Mediana empresa	20 a 99 personas	75.000.000 de UI	\$ 160.357.500
Gran empresa	Más de 99 personas	Más de 75.000.000 de UI	Más de \$ 160.357.500

* Considerando la cotización de la UI al 30.11.2010

Fuente: Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME)

En base a esta categorización, el Sector PYME representa el 99% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay.

1.1.3. Demanda

En este apartado nos detendremos en el otro gran grupo de agentes que participa en un mercado, la demanda. El análisis, basado en los mismos autores citados para la Oferta (Dornbusch et. al.), consistirá en comentar a grandes rasgos cuáles son los factores que determinan la demanda de un bien en un mercado determinado.

En una primera instancia, debemos distinguir entre cantidad demandada y cantidad comprada de un bien. Dornbusch define la primera como aquella cantidad que los compradores están dispuestos a adquirir en un período de tiempo. Está determinada por el precio del bien, el precio de los bienes sustitutos, el precio de los bienes complementarios y la renta y los gustos de los compradores. Por otro lado, la cantidad efectivamente comprada dependerá no sólo de los factores anteriores, sino también de la oferta existente de dicho bien en el mercado.

Parece lógico pensar que si se incrementa el nivel de precios de un bien, su demanda se contraerá o se trasladará a otro bien similar y de menor precio; o si los ingresos de los consumidores aumentan, éstos estarán dispuestos a destinar una mayor proporción de su presupuesto a adquirir algunos bienes y servicios en el mercado, y viceversa.

De la misma forma, las expectativas sobre los niveles de precios que regirán en el futuro también juegan un papel preponderante en la determinación de la demanda; en el período (t) la demanda del bien (x) será mayor si se espera que aumente su precio en el período ($t+1$).

Para visualizar el efecto que produce sobre la demanda una modificación en los precios o en la renta de los consumidores, se introdujo el concepto de elasticidad. A continuación, explicaremos los conceptos de Elasticidad Precio, Elasticidad Precio Cruzada y Elasticidad Renta de la demanda:

Elasticidad precio de la demanda

La elasticidad precio muestra cuán sensible es la demanda ante una variación en los precios. Se define como la variación porcentual de la cantidad demandada producida por una variación de un punto porcentual en su precio (manteniendo constante el resto de los factores que determinan la demanda). Si bien en la mayoría de los casos un aumento en el nivel del precios genera una contracción en la demanda y viceversa, la elasticidad precio no es la misma a lo largo de toda la curva, sino que es más elevada cuando los precios son más altos y más baja cuando éstos son menores.

La demanda es elástica si la elasticidad precio es mayor que uno (en valor absoluto); es inelástica si su valor está entre cero y uno; y es de elasticidad unitaria si es igual a uno, punto en el que se maximizan el gasto de los consumidores y el ingreso de los vendedores.

Elasticidad precio cruzada de la demanda

Es aquella variación porcentual en la cantidad demandada de un bien (*i*) ante un aumento de 1% en el precio de un bien (*j*).

Recordando el concepto de bienes sustitutos y complementarios, se puede afirmar que si la elasticidad precio cruzada entre dos bienes es positiva, entonces se trata de bienes que son sustitutos. En tanto si es negativa, estamos en frente a bienes complementarios.⁴

Elasticidad renta de la demanda

Tal como se mencionó anteriormente, uno de los factores determinantes de la demanda es la renta de los consumidores, que en definitiva es lo que limita el gasto que éstos pueden efectuar en la compra de bienes y servicios.

La elasticidad renta mide cuánto varía la demanda ante una variación de un 1% en los ingresos de los consumidores.

Este ratio nos permite clasificar los bienes en normales (cuando la elasticidad renta es positiva) y en bienes inferiores (cuando es negativa)⁵. Asimismo, si es mayor que uno se tratará de un bien suntuario y si es menor a uno será un bien necesario.

El último factor decisivo en la construcción de la demanda de un bien o servicio viene dado por los gustos de los consumidores, dado que por encima de los precios y la renta, existen modas, hábitos y convicciones intrínsecas a cada sociedad, que cuando por cualquier motivo varían, modifican la demanda.

⁴ Un bien (*i*) es sustituto de otro bien (*j*) si cuando aumenta el precio de (*j*), aumenta la cantidad demandada del bien (*i*). Por el contrario (*i*) es complementario de (*j*) si su cantidad demandada disminuye ante un aumento en el precio del bien (*j*).

⁵ Un bien normal es aquel que para cada nivel de precios aumenta la cantidad demandada ante un incremento en la renta de los consumidores. En cambio, si la cantidad demandada cae ante el incremento de la renta, entonces será un bien inferior.

1.2. Regulación de la actividad económica

1.2.1. Introducción

El Estado tiene distintas formas de intervenir en la economía. Puede intentar modificar el comportamiento de las empresas privadas a través de su regulación con un fin social, por ejemplo mediante restricciones físicas (a la utilización de algún insumo o materia prima) o restricciones sobre precios o tasas de retorno (tasas de interés, tipo de cambio, etc.). Otras veces provee directamente bienes y servicios, a través de la introducción de una empresa pública. Los argumentos más utilizados para ello suelen ser la existencia de monopolios naturales, la superioridad de información frente al sector privado o la persecución de objetivos distintos a la maximización de los beneficios (seguridad pública, salud, educación, desarrollo regional, etc.)⁶. Asimismo, puede intervenir aplicando políticas económicas. En este sentido, se distinguen, en primer lugar, las denominadas *políticas horizontales*, que se establecen a nivel general y sin discriminar entre los distintos sectores de actividad. Por otro lado, el Estado puede implementar *políticas sectoriales*, afectando la asignación de recursos de uno o varios sectores específicos de la economía. Por último, puede intervenir a nivel de las empresas o grupo de empresas, a través de *políticas puntuales*⁷.

En base a lo anterior, existen dos posturas ideológicas acerca de la actitud que debe adoptar el Estado en la economía, según se detallará a continuación.

La primera, denominada corriente Liberal, se encuentra basada en los grandes teoremas de la economía del bienestar. En *“Las Riquezas de las Naciones”*, Adam Smith propuso la existencia de una mano invisible que lleva a los mercados a la asignación óptima de recursos, donde el equilibrio se alcanza si cada individuo actúa persiguiendo sus propios intereses. No obstante, los autores Liberales reconocen que en los mercados pueden existir ciertos *“fallos excepcionales”* que provocan una asignación ineficiente de los recursos y por ende, justifican la intervención estatal. Como señalan Artana y Szewach: *“si el resultado óptimo no es deseable por problemas de distribución del ingreso, se puede modificar los recursos con que cuenta cada agente económico para alcanzar el objetivo deseado, restringiendo la intervención estatal al análisis de estas transferencias entre factores productivos”*.⁸

Por otro lado, los autores que integran la corriente Intervencionista, entienden que la asignación de recursos que realiza el mercado nunca puede ser óptima y la intervención estatal se torna necesaria para alcanzar el equilibrio. Sostienen que de no mediar el Estado, la existencia de desigualdades de poder entre los agentes económicos provocaría que la dirección de los movimientos del mercado la establezcan aquellos más poderosos. De la misma forma, es indispensable la intervención del Estado para alcanzar objetivos como la redistribución de la riqueza o la elaboración de estrategias de desarrollo económico.⁹

⁶ Daniel Artana y Enrique Szewach. “Regulación y desregulación – Teoría y Evidencia Empírica”. Revista de Economía B.C.U..1989.

⁷ Prof. Cr. Carlos Viera. “Apuntes de Clase N°1–Selección de Lecturas 2”. Cátedra Economía Aplicada a la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Udelar. 2008.

⁸ Daniel Artana y Enrique Szewach . Op. cit.

⁹ Prof. Cr. Carlos Viera. Op. cit.

A continuación nos enfocaremos al análisis de los fallos de mercado y sus principales fuentes, basándonos para ello en los autores Stanley Fischer, Rudiger Dornbusch y Richard Schmalensee¹⁰.

1.2.2. Los Fallos del Mercado

En un mercado perfectamente competitivo, el equilibrio se verifica cuando se igualan tres factores: los precios (determinados por la intersección entre la oferta y la demanda); el costo para los productores de producir una unidad adicional (costo marginal); y la valoración que dan los consumidores a dicha unidad. Según Dornbusch et ál., cuando esta triple igualdad no se verifica, es decir, cuando los precios no reflejan la valoración marginal de los consumidores o el costo marginal de los productores, existe un fallo de mercado.

En este sentido se aprecian, principalmente, tres fuentes de fallos de mercado que justifican desde el punto de vista económico la intervención del Estado. Ellas son: el poder de monopolio, las externalidades y la información imperfecta. La regulación económica se encarga del primer fenómeno, controlando los precios, entrada y calidad del servicio de determinadas industrias; la regulación social se ocupa de las externalidades y la información imperfecta, centrándose en asuntos como la salud, la seguridad, la discriminación y la protección de los consumidores y el medio ambiente.

1.2.2.1. Las externalidades

Una externalidad se manifiesta “cuando la producción o el consumo de un bien afecta directamente a empresas o a consumidores que no participan en su compra ni en su venta y cuando esos efectos-difusión no se reflejan totalmente en los precios de mercado”. Pueden ser negativas o positivas, dependiendo de si provocan un costo o bienestar para los agentes económicos.

“Las externalidades existen porque no hay mercados. Las empresas y las economías domésticas consumen (vierten residuos en el río) o producen valiosos productos (vistas atractivas de casas recién pintadas) para las que no hay precios. (...) la contaminación y otras externalidades importantes son bienes públicos (o males públicos). (...) como no es posible impedir a los que no pagan que consuman, los mercados ordinarios no funcionan (...). Por consiguiente, cuando las externalidades afectan a muchas personas, está justificada la intervención del Estado” .

1.2.2.2. Problemas relacionados con la información

En cada decisión que toman las empresas o consumidores persiguiendo la consecución de sus objetivos, suelen asumir riesgos sobre los que carecen de información. Consecuentemente, podrían emprender acciones que no redunden en su propio beneficio.

¹⁰ Stanley Fischer, Rudiger Dornbusch y Richard Schmalensee. “Economía”. Capítulos 4, 13 y 14. 2da. Edición. McGraw-Hill. 1990

Esto se debe a que, generalmente, la obtención de la información tiene un costo elevado para los agentes económicos. No obstante, también suele suceder que cuando los agentes obtienen dicha información, ésta es difícil de comprender. Por estas razones, el papel del Estado no debe remitirse solo a recolectar y distribuir la información.

Entonces surge la pregunta: ¿qué más puede o debe hacer el Estado? Dornbusch et. ál. plantean dos posibilidades: *“La primera consiste en recurrir a incentivos como el impuesto a la contaminación (...); La segunda posibilidad consiste en exigir que se reduzcan los riesgos (...) a través de la fijación de normas, principalmente de normas técnicas, basándose en la idea de que los reguladores bien informados pueden tomar por nosotros las decisiones que tomaríamos si estuviéramos bien informados”.*

Cabe destacar que según estos autores, la mera existencia de riesgos no justifica la intervención del Estado. El argumento para admitirla es la falta de información que tienen los agentes económicos sobre esos riesgos. Además, proponen que los organismos reguladores no deben tomar las decisiones que, a su juicio, deberían tomar los agentes (“actitud paternalista del Estado”) sino las que éstos tomarían si estuvieran debidamente informados.

1.2.2.3. Monopolio y poder de mercado

Como señalan Dornbusch et ál., el poder de mercado que ejerce el monopolista, se refleja en su capacidad para limitar la producción y elevar los precios por encima de los niveles competitivos, generando beneficios excepcionalmente elevados. El ejercicio de este poder provoca una pérdida social, puesto que crea una brecha entre el costo marginal de producción y el valor de una unidad adicional para el consumidor. *“Por lo tanto las políticas antimonopolio intentan proteger y aumentar la competencia al dificultar la creación, el ejercicio o la protección del poder de monopolio.”*

Un caso especial: El Monopolio Natural

Hay mercados en los que la competencia no es deseable y ni siquiera viable; si la producción tiene importantes economías de escala, de forma que el costo medio de largo plazo es siempre decreciente, lo más eficiente es la existencia de un solo productor. Esto comúnmente se conoce como “Monopolio Natural” y existe principalmente en los servicios públicos. Si bien en este tipo de industria la entrada de competidores elevaría los costos, tampoco es seguro que los consumidores se beneficien de las economías de escala en manos de un monopolista. Como consecuencia de ello, se requiere la intervención del Estado para impedir que se ejerza el poder de monopolio.

En estos casos, los reguladores deben tratar de reproducir el funcionamiento de la competencia, fijando precios cercanos al costo marginal e impidiendo que se obtenga un exceso de beneficios.

Sin embargo, la restricción a la maximización de los beneficios puede llegar a transformarse en un desincentivo a la innovación y a la búsqueda de nuevas formas de producción que minimicen los costos. Consecuentemente, es probable que los mayores costos sean soportados por los consumidores, por su traslación a los precios.

Como resultado de lo anterior, varios autores concuerdan en que a veces se debe permitir la existencia de beneficios superiores a los normales para premiar la eficiencia en la producción, o inferiores a éstos para castigar las ineficiencias.

1.3. Estrategia y ventaja competitiva

1.3.1. Introducción

En el presente apartado, analizaremos cuáles son las fuerzas que dictan la competencia de cualquier industria, que a posteriori, determinan su atractivo y rentabilidad. Para ello, nos fundaremos en el libro “Estrategia Competitiva” de Michael Porter. En base al mismo autor, estudiaremos cuáles son las estrategias genéricas que pueden adoptar las empresas, de acuerdo a la evaluación previa de las fuerzas competitivas y sus recursos y aptitudes distintivos, es decir, su ventaja competitiva.

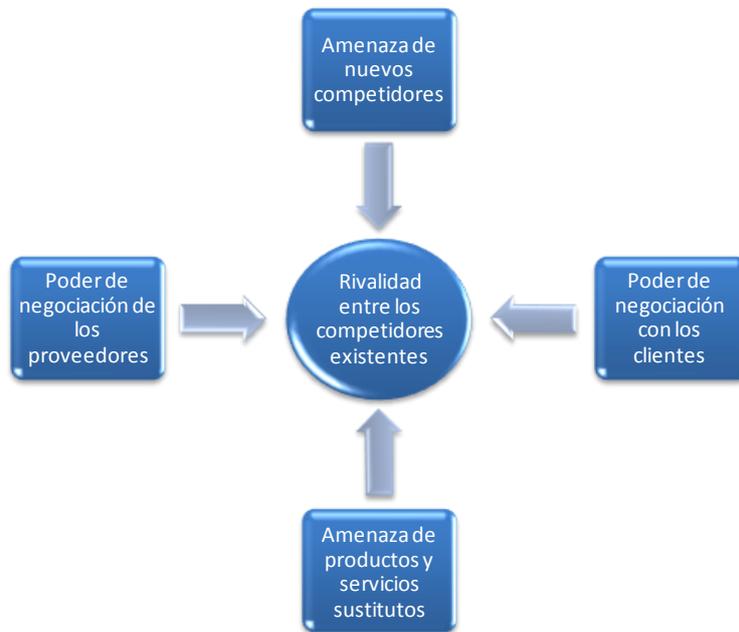
Este autor define la estrategia como el accionar ofensivo o defensivo que emprende una empresa para obtener una posición defendible ante la competencia en un mercado. La posición a defender en el mercado generalmente es aquella en la que la empresa reconoce una ventaja competitiva, es decir, en donde obtiene tasas de beneficios mayores a la media de la industria (de bienes o prestadores de servicios) en la que se encuentra inserta. Por ende, para definir la estrategia es necesario realizar un análisis y un posterior diagnóstico de la estructura de la competencia.

En este sentido, Porter establece que se distinguen tres tipos de estrategias genéricas: “Liderazgo en costos”, “Diferenciación” y de “Enfoque o Segmentación”, a las que se pueden recurrir de forma aislada o en combinación. Más adelante en este mismo apartado, comentaremos las características más sobresalientes de cada una de ellas, pero ahora nos detendremos en el análisis de los determinantes estructurales de la competencia.

1.3.2. Las Fuerzas Competitivas

Según Porter, la competencia depende de cinco fuerzas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial, la cual se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Estas fuerzas se entablan en un concepto más amplio de competencia que ya no solo se refiere a los meros competidores, sino también a clientes, proveedores y a la introducción de bienes (o servicios) sustitutos.

Figura 1 – Fuerzas competitivas de un sector industrial



Fuente: Michael Porter, “Estrategia competitiva”

1.3.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La primera fuerza competitiva es la “Amenaza de ingreso” y se refiere tanto a la introducción de nuevas compañías como a la adquisición de una empresa dentro del mismo sector, con el objeto de ganar una posición en el mercado. Un ingreso provocaría la caída de los beneficios debido a un incremento en la cantidad ofrecida dentro del mercado, lo cual evidentemente no es deseable por las empresas existentes. El grado de incidencia de esta fuerza competitiva depende de la existencia de barreras de ingreso al mercado y de la reacción de las empresas ya asentadas ante el ingreso de un nuevo competidor.

Existen siete factores que pueden actuar como barreras de ingreso:

- ✓ Economías de escala: Como ya hemos comentado, cuando éstas existen, el costo medio a largo plazo es permanentemente decreciente. Actúa como barrera debido a que obliga a quien pretende introducirse en el sector a hacerlo o bien a gran escala, con el riesgo de una fuerte reacción de las empresas existentes, o bien ingresar en una escala menor, incurriendo en una desventaja en costos obviamente indeseable.
- ✓ Diferenciación de los productos de las empresas establecidas: Las empresas que pretenden ingresar a un sector industrial, deben ser capaces de superar la lealtad existente de sus potenciales clientes hacia los productos y marcas existentes, fruto de la publicidad realizada, los servicios brindados o la diferenciación de los productos. Para lograrlo, probablemente sean necesarias fuertes inversiones iniciales que actuarán como barreras al ingreso, dado que por lo general tienen un largo período de repago y no tienen un valor de rescate si el ingreso falla.

- ✓ Requisitos de capital: Se genera una barrera al ingreso, en la medida que se requieran importantes recursos financieros para la adquisición de bienes de capital e instalaciones, gastos en publicidad, investigación y desarrollo (I+D) y capital de trabajo.
- ✓ Costos cambiantes: Se trata de los costos que deben incurrir los clientes al cambiar de proveedor, que implican por ejemplo el reentrenamiento de sus empleados, costos de nuevos equipos auxiliares, costo y tiempo de probar y calificar una nueva fuente, necesidad de ayuda técnica, rediseño del producto, etc.
- ✓ Acceso a los canales de distribución: Una barrera de este tipo se origina si los canales de distribución se encuentran saturados o si incluso mantienen relaciones de exclusividad con los competidores. Por ende, las nuevas empresas deben intentar persuadirlos de aceptar sus productos, mediante una reducción de los precios o asignando recursos, por ejemplo, para publicidad compartida y consecuentemente viendo reducidos sus beneficios.
- ✓ Desventajas en costo independientes de las economías de escala: Se refiere a otros factores de ventajas en costo que poseen las empresas ya establecidas en el mercado, tales como tecnologías de productos patentados, acceso favorable a materias primas, ubicación favorable, aprendizaje o experiencia acumulada.
- ✓ Política gubernamental: Las autorizaciones gubernamentales o licencias necesarios para operar en determinado sector industrial, pueden significar importantes barreras de ingreso al mismo. Como ejemplo de lo anterior, el gobierno puede limitar o impedir la entrada a un sector industrial, implementando controles sobre la contaminación, imponiendo normas sobre la seguridad de los productos y las instalaciones, o exigiendo el cumplimiento de reglamentos de eficacia. Como consecuencia de ello, no sólo se genera una barrera por los mayores costos iniciales, sino que también se genera una barrera, en la medida que brinda información que permite a las empresas establecidas anticipar el ingreso de nuevos competidores y formular estrategias de respuesta.

Al igual que sucede con las barreras de ingreso, la represalia esperada de las empresas establecidas puede llegar a disuadir el ingreso de nuevos competidores. Estas estrategias suelen verificarse en aquellos mercados en que las empresas establecidas cuentan con suficientes recursos para defenderse (exceso de efectivo, capacidad productiva ociosa, capacidad de endeudamiento, etc.) o tienen un alto grado de compromiso con su sector industrial y sus activos inmovilizados, de difícil conversión.

Porter argumenta que la amenaza de ingreso se puede eliminar, si la empresas establecidas fijan los precios del sector por debajo de un precio hipotético llamado disuasivo. Este concepto resume la condición para la entrada a un sector, dependiendo de las expectativas futuras de quienes pretenden ingresar, puesto que se trata de aquel precio que apenas equilibra el beneficio potencial del sector previsto con los costos esperados para superar las barreras al ingreso y la reacción de los competidores.

1.3.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Algunas formas de rivalidad (como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente), son inestables y pueden llegar a ser dañinas, desde el punto de vista de la rentabilidad, para todo el sector en que se encuentran insertas.

La rivalidad existe porque una o más empresas ven la oportunidad o sienten la presión de mejorar su posición en el mercado. Es consecuencia de algunos factores estructurales como el gran número de competidores, crecimiento lento del sector industrial, costos fijos o de almacenamiento elevado, falta de diferenciación, incrementos importantes en la capacidad y fuertes barreras de salida. Nos detendremos en este último factor.

Al igual que las barreras de entrada impiden o dificultan el ingreso de nuevos competidores, existen otros “factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión”. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes: activos especializados para el negocio y de difícil transferencia o conversión; costos fijos de salida (desvinculación de dependientes, costos de reinstalación, etcétera); interrelaciones estratégicas (en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a mercados financieros e instalaciones compartidas); barreras emocionales, como la identificación con el negocio y lealtad hacia los empleados; y por último, la existencia de restricciones gubernamentales.

1.3.2.3. Productos sustitutos

La tercera fuerza competitiva que identifica Porter es la presencia de productos sustitutos, que limitan los rendimientos potenciales del sector, imponiendo un tope sobre los precios. Es decir, que cuanto mejores sean los precios de los sustitutos, mayor será el castigo sobre las utilidades de un determinado sector industrial.

En línea con lo anterior, el autor señala que “los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que (1) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector o (2) los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.”

1.3.2.4. Poder negociador de los compradores

Cada grupo de compradores tiene más o menos poder, dependiendo de las características del mercado y de la fracción de sus compras en relación a las ventas totales del sector. Los compradores influyen “forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.”

Porter sostiene que, con la finalidad de mejorar su posición estratégica, las empresas deberían enfocarse en aquellos grupos de compradores de menor poder relativo, que no puedan influirla en forma adversa.

1.3.2.5. Poder negociador de los proveedores

Al igual que los compradores, los proveedores también tienen poder de influir sobre las condiciones del mercado, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. De esta forma, podrían “exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.”

Esta fuerza no sólo es ejercida por empresas, sino que en la conceptualización de los proveedores debe incluirse también a la *mano de obra*. Su poder de negociación puede evaluarse a través de su grado de organización (sindicalización), y según las disponibilidades potencial de aquellas variedades o tipos de trabajadores que en la actualidad escasean.

1.3.3. Estrategias Competitivas

Para hacer frente a las fuerzas competitivas del mercado, Porter distingue tres posibles estrategias, cuyo éxito depende del compromiso y apoyo de todos los elementos organizacionales.

1.3.3.1. Liderazgo en Costos

El objetivo de esta estrategia es crear y mantener políticas orientadas a la disminución de los costos, hasta lograr ser el productor con menores costos de la industria. Para ello, se requieren grandes instalaciones capaces de soportar importantes volúmenes de producción y un fácil acceso a los insumos, que permitan una producción eficiente.

Esto tiene dos consecuencias inmediatas: por un lado, genera barreras de ingreso a los nuevos competidores, y por el otro, defiende a la empresa de la rivalidad existente; si la empresa lleva a cabo la estrategia con éxito, habrá logrado mantenerse en el mercado luego de que todos los competidores se desprendan de sus utilidades en el afán de alcanzar una posición similar.

Además, la presión que pueden ejercer los compradores poderosos queda sin efecto; éstos sólo buscan precios bajos y la empresa puede acceder a ellos gracias a su ventaja en costos. Por otro lado, las empresas ganan una mayor flexibilidad en la negociación con sus proveedores, debido a que adquieren los insumos en grandes volúmenes.

1.3.3.2. Diferenciación

Consiste en lograr mediante el diseño, calidad, tecnología aplicada, imagen de marca, servicio post venta o canales de distribución, algo que se perciba como una característica única en el mercado.

Esta estrategia se diferencia de la anterior, en tanto se enfoca en obtener la lealtad de los clientes hacia la marca por sobre los precios. Entonces, la rivalidad existente queda aislada y proporciona una barrera a quienes pretenden ingresar. Los compradores, por su parte, carecen de argumentos en la negociación y los altos márgenes obtenidos por la firma diferenciada mitigan el poder de los proveedores.

Como contrapartida, la aplicación de esta estrategia muchas veces impide una alta participación en el mercado. En este sentido, Porter establece que la diferenciación “a menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una alta participación en el mercado. Sin embargo es más común, que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición de costo (...). Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados.”

1.3.3.3. Enfoque o Alta Segmentación

Las primeras dos estrategias de Porter buscan alcanzar una ventaja competitiva. En cambio, la estrategia de enfoque consiste en una estrategia de costos o de diferenciación en un segmento de mercado estrecho.

El objetivo será, al igual que las dos anteriores, obtener una ventaja en costo o alta diferenciación respectivamente, o ambas, pero siempre en el segmento en el cual decidió competir. Por ende, combate las cinco fuerzas competitivas en forma análoga a la estrategia escogida, para el segmento específico seleccionado.

Aquí el trueque es “entre lo rentable y volumen de venta” aunque muchas veces puede perder posición en costo, como sucede con la diferenciación.

El siguiente cuadro resume los objetivos perseguidos y las ventajas estratégicas de cada empresa, según la estrategia genérica por la cual haya optado:

Cuadro 3 - Las Tres Estrategias Genéricas

<i>Estrategias Genéricas</i>		Ventaja Estratégica	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Objetivo estratégico	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	Sólo un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Michael Porter, “Estrategia competitiva”

1.4. Teoría de la innovación

1.4.1. Introducción

Distintas escuelas de pensamiento económico han identificado a los cambios tecnológicos como un factor clave del desarrollo económico, así como de la competitividad de las empresas y las naciones. En el presente apartado, centraremos nuestro análisis en las corrientes neoclásica y evolucionista o “neo-schumpeteriana” y su definición de los conceptos de *tecnología* e *innovación*. Asimismo, expondremos otros elementos introducidos por la escuela evolucionista como determinantes de los procesos de innovación: *paradigmas tecnológicos*, *trayectoria tecnológica*, *Sistema Nacional de Innovación (SNI)* y *paradigmas tecnoeconómicos*.

Por último, resaltaremos el valor competitivo y estratégico de la tecnología y la innovación, en el marco del análisis de la cadena de valor de Michael Porter.

1.4.2. Tecnología e Innovación

Según Burgeño y Pittaluga¹¹, la corriente neoclásica define a la tecnología como “el conjunto de conocimientos disponibles en una empresa, acerca de las distintas posibilidades de transformación de los insumos que utiliza en los bienes que produce”. De esta forma, la tecnología es asimilable a una “receta” o un conjunto de instrucciones sobre cómo obtener cierto nivel de producción a partir de un determinado *mix* de recursos. Por otro lado, los neoclásicos plantean que el nuevo conocimiento tecnológico se genera íntegramente en la esfera de la Ciencia y la Tecnología (C+T), totalmente separado de las actividades productivas donde se lo incorpora.

Bajo esta concepción lineal del cambio tecnológico, no existe retroalimentación desde la esfera productiva hacia el ámbito científico, por lo que se descarta la evolución de las tecnologías a través de su aplicación. Así concebida, la tecnología es un elemento exógeno, perfectamente codificable y transferible. La primera aplicación comercial exitosa del conocimiento tecnológico generado en la esfera científica, constituye el concepto neoclásico de la innovación.

Por oposición al enfoque neoclásico, los autores evolucionistas proponen una concepción de la tecnología en la que enfatizan su carácter tácito y acumulativo. Estos autores argumentan que la tecnología es fundamentalmente un resultado de la experiencia en la producción acumulada por las empresas, involucrando conocimientos que son adquiridos por cada una mediante un proceso activo de aprendizaje, no pudiendo ser deducidos de la naturaleza de los insumos ni la secuencia de las operaciones. Análogamente, estos conocimientos son en parte tácitos, no siendo susceptibles de ser codificados con precisión ni transferidos libremente.

¹¹ Burgeño y Pittaluga. “El enfoque neo-schumpeteriano de la tecnología”. Revista Quantum. 1994.

Por lo tanto, podría definirse a la tecnología como “el conjunto de conocimientos eficientes y eficaces para la producción de bienes y servicios”¹², donde la fuente de estos conocimientos puede ser tanto interna como externa a la empresa. Dentro de la primera se encuentran los conocimientos incorporados en las rutinas de la organización (I+D interna, gestión, diseño industrial), los conocimientos incorporados en las habilidades de los trabajadores, los conocimientos codificados y tácitos y aquellos adquiridos por aprendizaje. Dentro de las fuentes externas se distinguen aquellos conocimientos desarrollados por actividades externas de I+D, incorporados en bienes de capital o expertos, y aquellos adquiridos por los vínculos establecidos de manera formal e informal con otras empresas o entidades.

Como fuentes internas de conocimiento, pueden distinguirse:

- *Aprendizaje por la práctica*: comprende “la adquisición de conocimientos a través de la práctica productiva y por la capacitación. (...) las técnicas utilizadas se transforman [sucesivamente] para adaptarse a un proceso productivo particular”. Desde éste ángulo, el progreso técnico que deriva del aprendizaje por la práctica es endógeno al proceso productivo y a la empresa que lo organiza y lo lleva a cabo.
- *Investigación y Desarrollo experimental (I+D) interna*: La I+D es “todo trabajo creativo de las personas llevado a cabo de forma sistemática, para incrementar el volumen de los conocimientos y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones”. Asimismo, el concepto de I+D incluye tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental¹³. Cuando la empresa que lleva a cabo el proceso productivo es quien realiza actividades de I+D, se entiende que se trata de I+D interna. Cuando además existe retroalimentación entre estas actividades y el proceso productivo, se entiende que la I+D es una actividad endógena al mismo y a la empresa.

Por otro lado, las fuentes externas de conocimiento abarcan:

- *Investigación y Desarrollo experimental (I+D) externa*: Comprende actividades análogas a las incluidas en la I+D interna, con la salvedad de que son desarrolladas por otra empresa o entidad especializada.

¹² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). “El proceso de innovación endógena en una economía intensiva en conocimientos”. Uruguay hacia una estrategia de desarrollo basada en el conocimiento, Desarrollo Humano en Uruguay 2005. Parte II. Capítulo I. 2005.

¹³

Investigación básica: consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada;

Investigación aplicada: consiste en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos, dirigidos fundamentalmente hacia la consecución de un objetivo práctico específico;

Desarrollo experimental: son trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios; o a la mejora sustancial de los ya existentes.

- *Ciencia y Tecnología*: “De las actividades ligadas a la C+T derivan conocimientos científicos que no están referidos a ningún proceso productivo particular. Las entidades que los generan son por lo general universidades públicas y privadas, así como laboratorios sin fines de lucro”.
- *Adquisición de bienes y servicios que contienen nuevos conocimientos*: se refiere a la aplicación en la empresa de nuevos conocimientos incorporados en equipos, máquinas o en servicios de expertos consultores (tecnología “embebida”). Esto requiere un esfuerzo adicional por parte de la empresa para dominar y adaptar dichos conocimientos a sus circunstancias específicas.

Burgeño y Pittaluga señalan que los autores evolucionistas retoman las ideas de Schumpeter sobre la importancia de la innovación en el desarrollo económico. Este autor, en su *Teoría del Desarrollo Económico*¹⁴, distingue cinco tipos de innovación:

1. “La introducción de un nuevo bien (...) o de una nueva calidad de un bien”;
2. “La introducción de un nuevo método de producción, esto es, de uno no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una forma nueva de manejar comercialmente una mercancía”;
3. “La apertura de un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado”;
4. “La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semifabricados, haya o no existido anteriormente, como en los demás casos”;
5. “La creación de una nueva organización de cualquier industria, como la de una posición de monopolio (...) o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad”.

Sostiene asimismo, que las innovaciones radicales son las que generan los cambios espontáneos y discontinuos necesarios para el desarrollo económico, siendo éstas definidas como “aquellas que impactan los procesos de la empresa de tal modo que la totalidad del sistema productivo resulta sustituido por uno nuevo”¹⁵.

Los autores de la corriente evolucionista amplían la concepción Schumpeteriana de la innovación, reconociendo que las innovaciones incrementales o infinitesimales también constituyen una importante fuente de mejoramiento de los desempeños de la empresa. Éstas consisten en “las mejoras sucesivas a las que son sometidos todos los productos, procesos productivos, organización del trabajo y formas de comercialización”¹⁶, e involucran aumentos

¹⁴ Schumpeter, J. “Teoría del Desarrollo Económico”. El fenómeno fundamental del desarrollo económico. 3ª edición en español, F.C.E., México. 1957.

¹⁵ PNUD. *Op. Cit.*

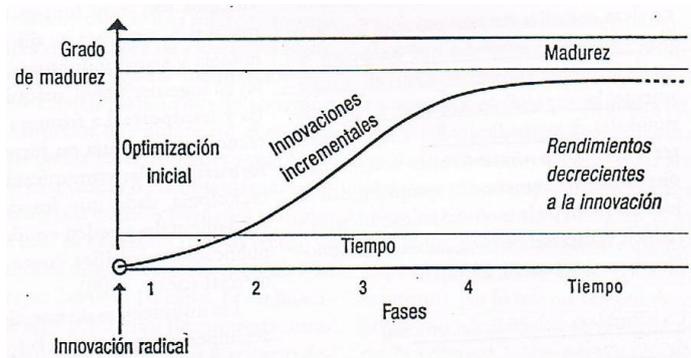
¹⁶ PNUD. *Op. Cit.*

de la eficiencia técnica, la productividad y la precisión en los procesos y cambios en los productos para elevar su calidad o reducir su costo¹⁷.

En línea con los autores evolucionistas, Michael Porter¹⁸ señala que “las innovaciones que dan lugar a la ventaja comparativa comprenden una acumulación de pequeños pasos y esfuerzos prolongados como espectaculares descubrimientos.”

Sin desmedro de la importancia de las innovaciones incrementales dentro del progreso técnico, cabe aclarar que su capacidad para producir mejoras se encuentra limitada técnica y económicamente. Los rendimientos de este tipo de innovaciones son decrecientes, hasta el punto donde “sólo una nueva innovación radical, al determinar un nuevo horizonte de potencialidades, abre un nuevo abanico de innovaciones incrementales potenciales”.¹⁹

Figura 2 – Evolución de una tecnología (trayectoria tecnológica)



Fuente: PNUD (2005)

1.4.3. Paradigma tecnológico

Dosi²⁰ (citado en Burgeño y Pittaluga) introdujo el concepto de *paradigma tecnológico*, basándose en el concepto de paradigma científico de Kuhn. Se trata de un modelo o patrón que define un conjunto de posibilidades de desarrollo tecnológico y sesga la dirección que deben adoptar los esfuerzos de investigación, desarrollo e innovación. Consecuentemente, “un paradigma tecnológico incluye fuertes prescripciones sobre las direcciones del cambio técnico que deben seguirse y sobre aquellas que deben obviarse”²¹. Como ejemplo de un paradigma tecnológico, podría considerarse el conjunto de oportunidades de desarrollo económico que surgieron a raíz del motor de combustión interna.

1.4.4. Trayectoria tecnológica

Del concepto precedente se desprende el de trayectoria tecnológica; una *trayectoria tecnológica* es una de las posibles realizaciones de un paradigma tecnológico, y surge de la selección de una dirección precisa de una línea de desarrollo. La trayectoria tecnológica trae como consecuencia una serie de innovaciones sucesivas que implican cierta continuidad en la

¹⁷ Pérez, Carlota (1986), citada en Burgueño y Pittaluga. *Op. Cit.*

¹⁸ Porter, Michael. “La ventaja competitiva de las naciones”. Compañía Editorial Continental. 1991.

¹⁹ PNUD. *Op. Cit.*

²⁰ Dosi. “Technological Paradigms and technological trayectories”. *Research Policy*. Vol. II, núm 3. 1982.

²¹ Burgeño y Pittaluga. *Op. Cit.*

evolución tecnológica. Por ende, las innovaciones que componen una determinada trayectoria tecnológica son de tipo incremental.

En contraste con lo anterior, la aparición de una innovación radical implica un cambio en el paradigma tecnológico imperante, posibilitando un nuevo conjunto de trayectorias tecnológicas posibles.

1.4.5. Sistema Nacional de Innovación

Las trayectorias tecnológicas se trazan, por un lado, a nivel de las empresas, dado el carácter acumulativo y privado del conocimiento. Pero también se trazan a nivel de los sectores económicos, puesto que “las oportunidades de cada actividad están influidas por los conocimientos tecnológicos virtualmente utilizables existentes en actividades conexas (proveedores y clientes)”²².

Otro concepto relevante para los autores evolucionistas es el de *Sistema Nacional de Innovación* (SNI), integrado por un “(...) conjunto estructurado de externalidades tecnológicas que representan un activo colectivo para grupos de empresas/industrias en un país/región”²³ en el que predominan relaciones de “interdependencia entre sectores, tecnologías y empresas que toman la forma de complementariedades tecnológicas, sinergias y flujos de estímulos y desestímulos que no corresponden a flujos mercantiles”²⁴. Estos autores reconocen la importancia del contexto en que están insertas las firmas (a las que es endógeno el progreso técnico) y de las articulaciones entre ellas y con otros agentes, como las entidades especializadas en C+T o entidades que financian las actividades de investigación, desarrollo e innovación. Con base en el enfoque de redes, la innovación es concebida como un “(...) proceso interactivo entre los principales componentes del sistema, que involucra agentes, instituciones y estructuras económicas y no económicas (...)”²⁵.

1.4.6. Paradigma Tecnoeconómico

Otro concepto fundamental introducido por la escuela evolucionista es el de *paradigma tecnoeconómico* (PTE), que se define como un modelo guía, “un tipo ideal de organización productiva, definiendo el contorno de combinaciones más eficientes y de menor costo durante un período dado y sirviendo, en consecuencia, como norma implícita, orientadora de las decisiones de inversión y de innovación tecnológica, tanto incremental como radical.”²⁶ Es esencial para la conformación de un PTE, la existencia de un “factor clave” o conjunto de insumos de uso generalizado, que sirva como vehículo de difusión del PTE de una rama a otra de la economía.

²² Burgeño y Pittaluga. *Op. Cit.*

²³ Dosi (1988), citado en Burgeño y Pittaluga. *Op. Cit.*

²⁴ Dosi (1988), citado en Burgeño y Pittaluga

²⁵ Hounie, A. “Las redes como organizaciones para el aprendizaje”. Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2004.

²⁶ Pérez, Carlota. “Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto”. 1986.

Los cambios técnicos que conllevan a la sustitución de un PTE por otro, determinan cambios estructurales de la economía considerada en su conjunto, e implican lo que comúnmente se conoce como *revolución tecnológica*.

Diversos autores (entre los que citamos a Rodrigo Arocena, Burgueño y Pittaluga)²⁷ coinciden en la actual emergencia de un nuevo paradigma o revolución tecnológica, de magnitud y relevancia análogas a las de la Revolución de la Agricultura o la Revolución Industrial. Esta Tercera Revolución Tecnológica suele denominarse “Paradigma de las Tecnologías de la Información y la Comunicación” (TIC) y se basa en “tecnologías asociadas a la informática, la electrónica y las comunicaciones, que se manifiestan en una capacidad de organización, procesamiento y transmisión de datos en volúmenes, a velocidades y con una cobertura nunca antes conocidas”²⁸, cuyo factor clave es la micro-electrónica de bajo costo.

1.4.7. La tecnología y la cadena de valor

En este contexto, el componente tecnológico se introduce en todos los eslabones que configuran la cadena de valor de una empresa, interviniendo en todas las actividades, tanto primarias como de apoyo, y volviéndose un factor de competitividad clave.

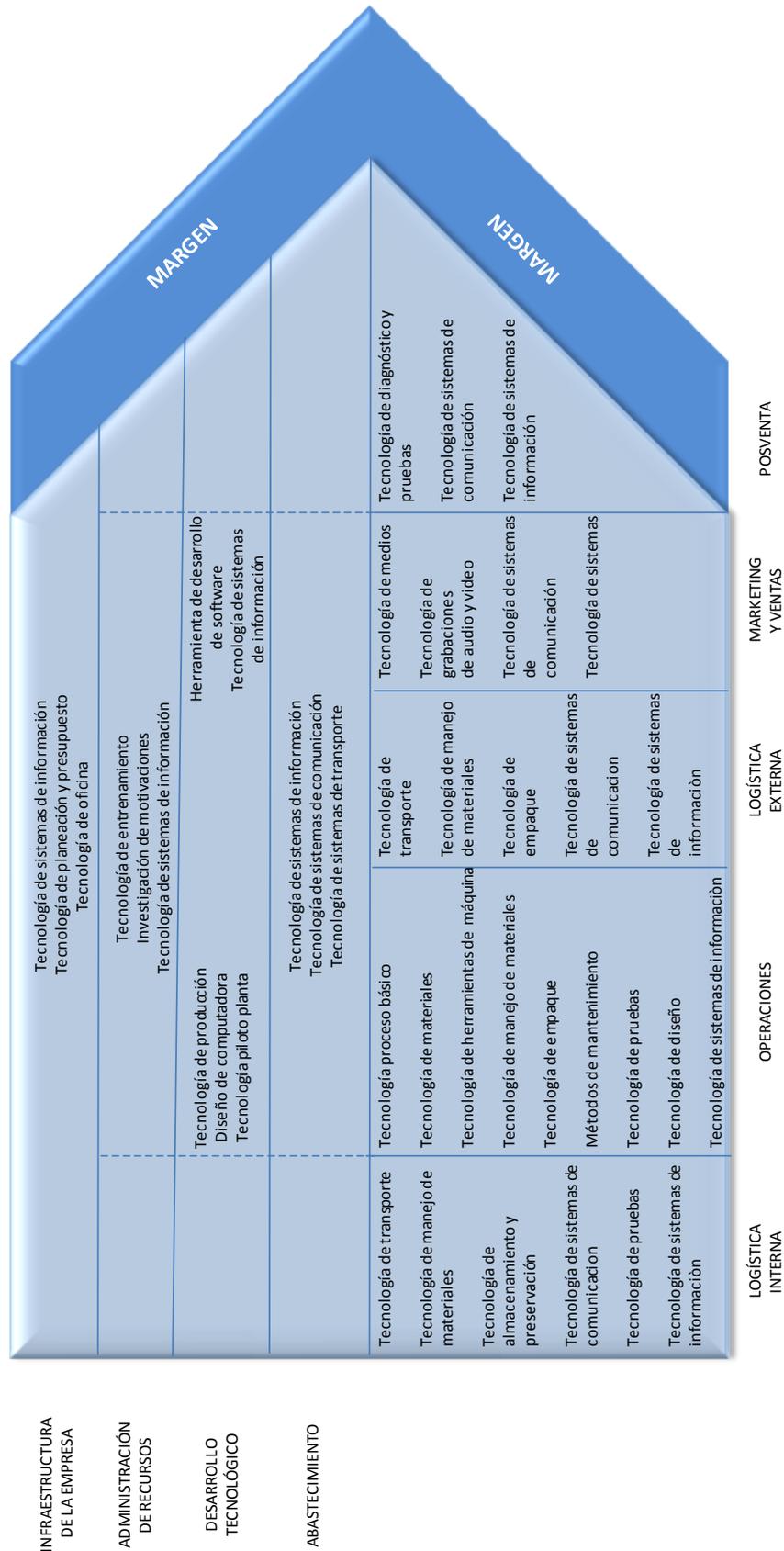
A tal respecto, la figura 3 ilustra el conjunto de tecnologías presentes en las diferentes actividades de valor de una empresa, y permite visualizar cómo este componente se configura como un elemento estratégico fundamental, responsable de desencadenar y sostener sus ventajas competitivas.

En efecto, tanto las innovaciones incrementales como radicales ofrecen importantes cambios en las políticas de abastecimiento, en la gestión de inventarios, en la programación y transformación productiva, en la planificación y control, en la selección de los canales de distribución de los productos, en el servicio post-venta, etc., a tal punto que la elaboración y formulación de la estrategia corporativa debe fundarse en las ventajas tecnológicas adquiridas por la empresa.

²⁷ Arocena, Rodrigo. “Los pequeños países periféricos ante la revolución tecnológica: un marco preliminar para la discusión del tema”.; Burgeño y Pittaluga. *Op. cit.*

²⁸ PNUD. *Op. cit.*

Figura 3 – Tecnologías representativas de la cadena de valor de una empresa



Fuente: Eduardo Bueno Campos, Patricio Morcillo Ortega. “Fundamentos de Economía y Organización Industrial” (extraído de Porter, M.E., 1987)

1.5. La Franquicia Comercial

1.5.1. Introducción

La franquicia comercial (franchising) es un instrumento que se encuadra dentro de los denominados “contratos de distribución”. Su difusión comenzó recién a partir de 1950, por lo que podría considerarse como una de las “modernas” modalidades contractuales. Si bien en Uruguay esta figura carece de regulación legal específica, su contenido y obligaciones surgen de los usos y costumbres comerciales, así como de los parámetros sobre contratos y obligaciones establecidos por el Código Civil.

1.5.2. Concepto

Si bien no hay uniformidad doctrinaria respecto al concepto de franquicia, en la mayoría de las definiciones se distinguen una serie de elementos que pueden considerarse como básicos o esenciales de este tipo contractual.

En este sentido, la franquicia podría definirse como un contrato entre dos partes, franquiciante y franquiciado, por el que el primero autoriza al segundo a fabricar, distribuir y comercializar determinado producto o servicio bajo la *marca* de la que el franquiciante es titular, dentro de una *zona determinada* y, por lo general, con carácter exclusivo. La particularidad de este tipo de contrato de distribución reside, además, en la obligación del franquiciante de enseñar, entrenar y asesorar tecnológica y comercialmente al franquiciado, *transfiriéndole el “know how”* de un negocio cuyo éxito ya ha sido probado y que por lo tanto puede conferirle una ventaja competitiva. A cambio de ello, el franquiciado deberá abonar un *derecho de ingreso a la franquicia y/o regalías* periódicas, que generalmente se fijan como un porcentaje de las ventas.

Consecuentemente, el franquiciado imitará el producto y su forma de presentación a la perfección, en un establecimiento y con formas de trabajo idénticos o similares a las del franquiciante, sujeto a su estricto y continuo control. Sin perjuicio de la fijación de especificaciones o de la implementación de sistemas de control por parte del franquiciante, ambas partes son independientes, por lo que gozan de autonomía jurídica y patrimonial.

Así definido, el contrato de franquicia se caracteriza por una intensa y continua cooperación entre el franquiciante y el franquiciado; de constante asistencia por un lado y total seguimiento de instrucciones por el otro.²⁹

1.5.3. Tipos de franquicias

En la doctrina es posible encontrar múltiples clasificaciones de los contratos de franquicias, según el criterio de agrupación que se adopte. La Cámara Uruguaya de Franquicias³⁰ distingue, de acuerdo a su tamaño o formato, los siguientes tipos:

²⁹ Merlinski, Ricardo. “Modernas formas de distribución comercial”. Cap. IV. La franquicia comercial. Editorial Universidad Ltda. 1992.

³⁰ Cámara Uruguaya de Franquicias . <http://www.caufran.org/>

- ✓ Maestra o máster: Es el resultado de la exportación de una franquicia a determinado país o región, a través de la presencia de un máster franquiciado. Éste obtiene el derecho de explotar el uso de la marca y su know-how en un territorio determinado, siendo responsable por el desarrollo de la marca, la inversión, la publicidad y la selección de nuevos franquiciados dentro del mismo. Consecuentemente, el máster franquiciado actúa simultáneamente como franquiciado y como franquiciante. Este sistema suele ser utilizado cuando el franquiciante desea expandir su negocio sin comprometer sus recursos financieros, o como un mitigante de las barreras culturales que podrían impedir el acceso directo a nuevos mercados. De esta forma, el franquiciante se funda en el conocimiento del franquiciado sobre las costumbres y usos en su país o región.³¹
- ✓ Individual: Es aquella en la cual el franquiciante otorga a un único franquiciado la licencia de uso de la marca y su know-how, para la operación de un sólo establecimiento en un área determinada.
- ✓ Corner: “Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y /o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.”³²
- ✓ Distribución: “Cuando la franquicia lleva asociado el abastecimiento de productos de parte del franquiciante al franquiciado, no pudiendo abastecerse de otra fuente que no sea esta, o quién esta autorice.”

Asimismo, las franquicias pueden clasificarse según su objeto o ramo de actividad económica, distinguiéndose los siguientes tipos³³:

- ✓ Industrial: “Cuando el franquiciador, propietario de una patente, cede licencias de marca (...) o licencias de fabricación (...) a otro productor que pasará a convertirse en franquiciado.” En este caso, la empresa franquiciante otorga al franquiciado no sólo una licencia de uso de la marca y su know-how, sino también el derecho a fabricar sus productos.
- ✓ Distribución: “Cuando el franquiciador otorga el derecho a distribuir sus productos, bajo marca y técnicas comerciales determinadas al franquiciado, que pone o cuenta con un establecimiento detallista. El franquiciador puede ser un fabricante que distribuye sus productos a través de la red de tiendas en franquicia (...) o un distribuidor con funciones de mayorista (...) o de intermediario de otros proveedores.”
- ✓ De servicios: “Cuando se da la prestación de servicios por el franquiciado al consumidor bajo los distintivos, marcas y directrices del franquiciador (...).”

³¹ Morejón Grillo, Ailed. “El contrato de Franquicia”. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Cuba.

³² Morejón Grillo, Ailed. Op. Cit.

³³ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “La distribución comercial: opciones estratégicas”. ESIC Editorial. 2001.

Consecuentemente, la esencia de este tipo de franquicia reside en la transmisión al franquiciado de una fórmula específica y original de prestación de servicios al consumidor.

1.5.4. Ventajas de los contratos de franquicia

A continuación se presentan las principales ventajas de los contratos de franquicias, desde la perspectiva del franquiciante y del franquiciado, respectivamente³⁴:

En primer lugar, el franquiciante logra difundir su marca y aumentar el prestigio del producto, logrando asimismo una mayor penetración en el mercado, sin la necesidad de invertir capital ni enfrentarse a los riesgos relacionados con la operativa y gestión del negocio.

En segundo lugar, el franquiciado debe realizar una inversión de capital relativamente pequeña para adquirir la franquicia e instalar un negocio que le será propio, bajo un modelo cuyo éxito está probado y su clientela asegurada. Además, el franquiciado aprovecha los desarrollos exitosos del franquiciante, quien en primera instancia realiza las investigaciones y afronta sus costos. De la misma forma, el franquiciado se beneficia de la publicidad masiva que realiza el franquiciante.

Una franquicia proporciona además, “un entorno semimonopólico para llevar a cabo la actividad económica en una zona determinada”³⁵. Esto se debe a que, a pesar de la probable existencia de competidores, el franquiciado suele gozar de la exclusividad del uso de la marca en una zona determinada.

1.5.5. Evolución y situación actual del sistema de franquicias

El sistema de franquicias ha mostrado, particularmente en los últimos años, un crecimiento acelerado y sostenido a nivel global, que se explica fundamentalmente por las ventajas que presenta en relación a los formatos de negocios “tradicionales”. A continuación se exponen algunos datos ilustrativos sobre la evolución y la situación actual del sistema de franquicias en el mundo y particularmente en nuestro país.

Con base en los datos publicados por la Asociación Internacional de Franquicias³⁶ (International Franchise Association) se estima que en Estados Unidos el número de empresas que funcionan bajo el sistema de franquicias crece a un ritmo del 4,5% anual, ascendiendo en la actualidad a un total de más de 900 mil empresas, tanto franquiciantes como franquiciadas.

³⁴ Merlinski, Ricardo. Op. Cit.

³⁵ Cockburn, Ian. “Franquicias y Licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?”. Pipers – Global. Publicado por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. <http://www.cnccs.com.uy/softis/0/nv/4490>

³⁶ Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association). <http://www.franchise.org/>

Por otro lado, según los datos publicados por la Federación Europea de Franquicias (European Franchise Federation), el número total de marcas franquiciadas creció casi un 25% en el bienio 2007-2009³⁷, ascendiendo en éste último año aproximadamente a diez mil.

En lo que respecta a America Latina, los datos publicados por la Federación Iberoamericana de Franquicias revelan que el total de redes de franquicias al año 2009 ascendieron a más de cinco mil, de las cuales 280 corresponden a Uruguay³⁸. Asimismo, se estima que las redes de franquicias latinoamericanas alcanzaron en el año 2009 un volumen de facturación que superó los 60 mil millones de dólares. Particularmente en el caso de Uruguay, se estima que las franquicias son fuente de 25 mil puestos de trabajo, siendo sólo el 20% de las mismas de origen nacional.

³⁷ Dato correspondiente a 19 países miembros de EFF y España. <http://www.eff-franchise.com/>

³⁸ Federación Iberoamericana de Franquicias. <http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp>

CAPÍTULO 2: OFERTA

2.1. Introducción

2.1.1. La curva de oferta

La curva de oferta expresa el comportamiento de los vendedores y muestra la cantidad que están dispuestos a vender ante distintos precios, asumiendo que los restantes factores que afectan a la oferta permanecen constantes. En este sentido, cuanto mayor sea el precio, mayor será la cantidad ofrecida, tal como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 4 – Curva de oferta



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Determinantes de la oferta

Con el paso del tiempo, puede producirse un cambio en los restantes factores que afectan a la oferta, lo que producirá un desplazamiento de la curva respectiva. Algunos de estos factores se mencionan a continuación:

- ✓ El costo de los recursos productivos
- ✓ La tecnología
- ✓ Los precios de los bienes relacionados (sustitutivos y complementarios)

En el caso de estudio, entendemos que la oferta está determinada principalmente por el componente tecnológico, particularmente en lo que refiere a las TIC's, en la medida que cada nuevo desarrollo permite aumentar significativamente la eficiencia y seguridad en la prestación de los servicios de las redes de cobranza.

2.2. Empresas oferentes

En la actualidad, existen en Uruguay tres redes que proveen servicios de pagos y cobranzas: Abitab, Redpagos y Correo Banc. A continuación se realizará una breve reseña de cada una de ellas:

Abitab

La empresa fue fundada en el año 1993 por los Agentes Oficiales de la Banca de Quinielas de Montevideo, quienes contaban con una trayectoria reconocida en el manejo masivo de clientes y en la administración de importantes volúmenes de transacciones monetarias, como una propuesta seria y viable para satisfacer una necesidad latente del mercado uruguayo.

Según lo afirmado por el Cr. Sergio Cabalo, Gerente General de Abitab S.A., en una entrevista publicada en el suplemento Empresas y Negocios de Crónicas³⁹, la Banca de Quinielas estaba buscando una forma de diversificarse, a la luz de que el negocio del juego había perdido adeptos. Por otro lado, las empresas publicas estaban buscando mejorar su gestión, tercerizando determinados servicios que les resultaban costosos. De esta forma se aprovechó la estructura de locales de la red de agencias de quinielas en Montevideo y se comenzó a ofrecer un servicio con valor agregado.

Asimismo, el Cr. Cabalo señaló que la primera licitación para tercerizar la actividad de cobranza la realizó UTE. Luego se sumaron ANTEL y OSE, y sucesivamente otras empresas públicas y privadas.

Actualmente, la red cuenta con más de 450 locales estratégicamente distribuidos en todo el país y trabaja con más de 620 empresas públicas y privadas.

Redpagos

Redpagos se creó en el año 2001, como una red conformada por treinta casas de cambio. Su Gerente General, Daniel Bascou⁴⁰, afirmó que la red comenzó sus operaciones con siete acuerdos, entre los cuales se encontraban UTE y ANTEL, así como otras empresas públicas y privadas.

En sus orígenes, la red estaba circunscrita a las casas de cambios, que anexaban el servicio de Redpagos. No obstante, en la actualidad el espectro se ha ampliado y la red funciona en las más diversas locaciones; desde estaciones de servicio, quioscos e inmobiliarias hasta supermercados, con ilimitadas posibilidades.

Hoy en día Redpagos tiene establecida una red conformada por 300 locales presentes en todos los departamentos del Uruguay y trabaja con más de 440 empresas del sector público y privado.

Correo Banc

³⁹ http://www.cronicas.com.uy/HNoticia_10555.html

⁴⁰ *Ibíd*em

Correo Banc es el servicio de cobros y pagos de El Correo Uruguayo, cuya naturaleza jurídica es la de un Servicio Descentralizado de naturaleza comercial, sujeta a la tutela de Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura.

La Administración Nacional de Correos es una Empresa con 180 años de existencia en el mercado que está dedicada a la recepción, procesamiento y distribución de correspondencia, en todo el territorio nacional así como a nivel internacional.

2.3. Esquema comercial

En este punto, profundizaremos en el esquema comercial de Abitab y Redpagos, considerando que, tal como se expondrá en el punto 4.2 “Número de vendedores y compradores”, ambas redes participan del 98% de las operaciones del mercado.

Si bien es posible afirmar que las dos principales redes funcionan, en términos generales, bajo un esquema comercial similar (basado en el régimen de franquicias), sus orígenes fueron bastante disímiles y existen particularidades en cada esquema que los diferencia levemente. A continuación realizaremos una breve reseña de los mismos.

2.3.1. Abitab

La descripción sobre el esquema de funcionamiento de la red Abitab, que se expondrá a continuación, se sustenta en la entrevista realizada al Cr. Alejandro Sergio, Gerente Financiero de Abitab S.A. y en la entrevista a Roberto Palermo, Presidente de la red, publicada por el Diario El País.

Tal como se mencionó anteriormente, Abitab fue fundada en el año 1993 por los Agentes Oficiales de Quinielas de Montevideo. En sus orígenes, el ser agente de quinielas era uno de los requisitos excluyentes para integrar la red; los agentes de quinielas eran los tenedores del paquete accionario de Abitab S.A. y cada uno de ellos tenía derecho a abrir un local perteneciente a la misma.

De esta forma, se constituyó una sociedad anónima, Abitab S.A., cuya actividad principal era (y continúa siendo) la prestación de servicios de cobranzas y pagos por cuenta de terceros. Abitab S.A. administra toda la red de cobranzas, posee todos los contratos con los clientes de la red (incluidas aquellas empresas que solicitan el servicio de recaudación de cobranzas), brinda la tecnología necesaria para ello y es titular de la marca comercial.

Por otro lado, subcontrata los servicios de cobranzas, pagos y todos los restantes servicios de la red, con cada una de las agencias, poseedoras de los locales comerciales. Sin perjuicio de que éstas puedan poseer participación en el capital de Abitab S.A., se trata de empresas independientes entre sí y de la sociedad, que se vinculan con la misma a través de contratos de carácter comercial.

La red comenzó a expandirse rápidamente a través del sistema de franquicias, y se instalaron nuevos locales en Montevideo y en todo el interior del país. A diferencia de lo que sucedía al

inicio, sólo algunas de las nuevas agencias participaron del capital de Abitab S.A., por lo que dejaron de confluír las figuras de propietarios de locales y accionistas.

Bajo este nuevo esquema, Abitab S.A. confecciona los procedimientos, las normas de trabajo, realiza la publicidad, y se compromete a brindar a las agencias su know how en la prestación del servicio, capacitar a su personal, facilitar la tecnología para el desarrollo de la actividad (bajo la modalidad “llave en mano”) y en caso de ser necesario, otorgar financiamiento para su adquisición. En contrapartida, las agencias se comprometen a realizar todas las inversiones necesarias para la instalación del local (en tecnología, seguridad e identidad corporativa) y prestar el servicio según las condiciones establecidas en el contrato, asumiendo los respectivos costos de funcionamiento. Asimismo, se les exige la constitución de una garantía a favor de Abitab S.A., como respaldo de los fondos que operan por su cuenta y orden.

En base a los contratos celebrados, las agencias percibirán una comisión por los servicios prestados, que, dependiendo del caso, podrán estar asociados o no a la recaudación del local.

Según afirmó el Cr. Sergio, estos contratos no constituyen un contrato de franquicia “típico”, puesto que no contienen todas las cláusulas que suele incluir un contrato de franquicia estándar. No obstante, aseveró que el esquema de funcionamiento es, de todas formas, “asimilable” a un sistema de franquicias.

2.3.2. Redpagos

La descripción que se presenta a continuación, se sustenta en la entrevista realizada al Sr. Diego Pepe, perteneciente al Departamento Comercial de Nummi S.A.

Redpagos comenzó sus operaciones en el año 2001, cuando fue fundada por treinta casas de cambio. Desde entonces y hasta el día de hoy, los locales se incorporan a la red bajo un sistema de franquicias.

En el marco de este sistema, se celebran contratos por un plazo de 3 años con las siguientes características: si bien los franquiciados no están obligados a abonar un canon de ingreso, los mismos se obligan a realizar las inversiones, cumplir con las normas de seguridad requeridas para la ejecución de la actividad, constituir un depósito en garantía a favor de Nummi S.A., prestar los servicios de la red y asumir sus respectivos costos. En este caso, a diferencia de lo que sucede con Abitab, los dueños de los locales usufructúan las comisiones percibidas en su agencia, debiendo remitir a Nummi S.A. el 30% de las mismas por concepto de regalías. Adicionalmente, deben remitir a la central un 4% de las comisiones por concepto de publicidad.

En contrapartida, la agencia central se compromete a ofrecer y financiar la tecnología necesaria para la prestación de los servicios de la red, brindar capacitación al personal de las agencias que se incorporen, efectuar un seguimiento cercano durante los primeros meses de actividad y apoyarlos en la realización de publicidad en la zona de influencia del local.

2.4. Productos y servicios

2.4.1. Cobranzas de facturas

Si bien hoy en día las distintas redes de cobranza proveen un amplio abanico de productos y servicios, el surgimiento de las mismas se impulsó a raíz de la necesidad, tanto de las empresas de facturación masiva como de sus clientes, de contar con un servicio centralizado de cobranzas de facturas.

En línea con lo anterior y desde el punto de vista de las empresas, la centralización del sistema de cobranzas implica una reducción en los costos de su gestión y en los riesgos, al minimizar el manejo de dinero; desde el punto de vista de los usuarios, ofrece la posibilidad de realizar varias transacciones a la vez y en un único lugar.

Si bien, tal como se expondrá en el capítulo 6 “Estrategia”, la participación relativa del servicio de cobranzas en la actividad global de las redes es cada vez menor, como consecuencia de la creciente diversificación de sus productos y servicios, aún constituye una de las principales actividad de las redes, tanto respecto de las partidas⁴¹ procesadas como de los ingresos generados.

De acuerdo a la información obtenida a partir de la entrevista realizada al Cr. Alejandro Sergio, Gerente Financiero de Abitab S.A., en el año 2009 la actividad de cobranzas implicó el 67% de las partidas procesadas y significó aproximadamente el 40% de los ingresos totales.

Por otro lado, según la información recabada en la entrevista con el Sr. Diego Pepe, se estima que los ingresos provenientes de la actividad de cobranzas de Redpagos se ubican en el entorno del 60%-70% de los ingresos totales.

2.4.2. Giros y transferencias

El servicio de giros nacionales permite enviar dinero al instante de persona a persona sin importar dónde se encuentre el destinatario, quien podrá retirar el dinero en cualquier local de la red de todo el país.

Asimismo, los clientes de las redes pueden enviar dinero a cualquier lugar del mundo y al instante. Este servicio no es provisto directamente por las redes de cobranza, sino que éstas actúan como agentes intermediarios de firmas internacionales de transferencia de fondos, como Western Union (Abitab y El Correo), More Money Transfer y Moneygram (Redpagos).

Este servicio suele ser utilizado para el envío y recepción de remesas⁴², lo que comprende básicamente los giros de dinero que los emigrantes realizan desde el exterior a sus familiares residentes en nuestro país y los giros de dinero que inmigrantes realizan desde nuestro país hacia sus familiares en el exterior. Las firmas internacionales proveen sus servicios, asimismo, a través de otras entidades como las casas de cambio, administradoras de crédito y otros tipos

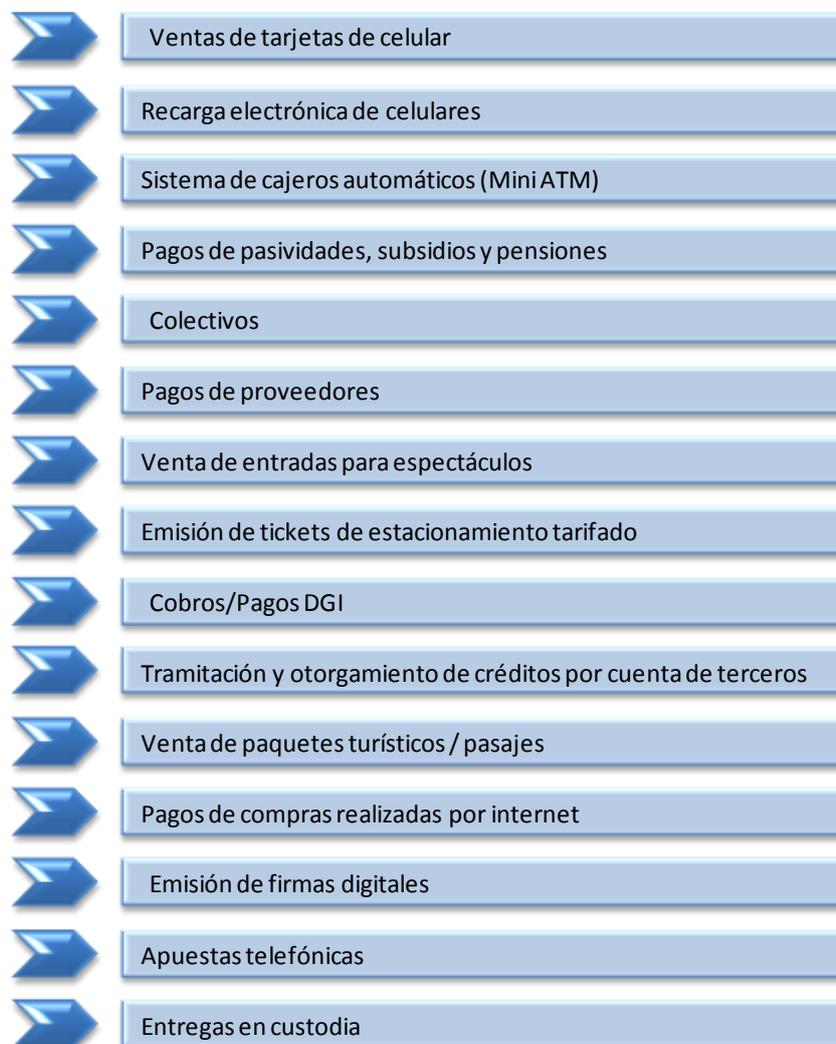
⁴¹ Se denomina partida a cada factura procesada en el sistema. De esta forma, en una única transacción pueden incluirse varias partidas.

⁴² Dinero que envía el emigrante a su país de origen. Manual de Balanza de Pagos del FMI.

de negocios como empresas de servicios logísticos, estaciones de servicio, farmacias y supermercados.⁴³

2.4.3. Otros

Además de la actividad de cobranza y los giros nacionales e internacionales, las redes de cobranza prestan una creciente gama de servicios, entre los que se destacan los siguientes:



⁴³ Banco Central del Uruguay. "Sistema de Pagos Minorista - Reporte informativo al 31/03/10". 2010.

2.5. Comportamiento del sector

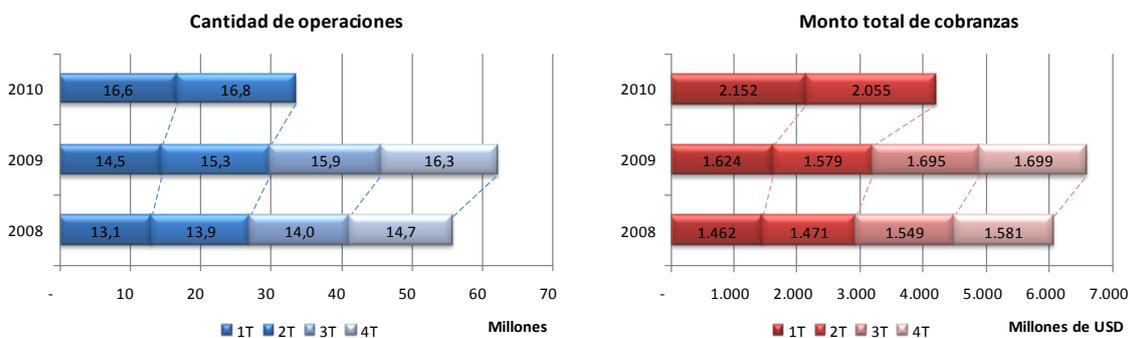
Las afirmaciones que se exponen a continuación se basan en el “Reporte Informativo al 31/03/10 – Sistema de Pagos Minoristas” publicado por el Banco Central del Uruguay, y en la información proporcionada por el Área de Sistema de Pagos de dicho organismo. En todos los casos, la información se refiere únicamente a la actividad de cobranzas que realizan las redes.

Cabe destacar, asimismo, que los datos correspondientes a los años 2008 y 2009 sólo incluyen la información referente a Abitab y Redpagos, mientras que la información del año 2010 incluye también a las operaciones de cobranzas realizadas por Correo Banc. Atendiendo que éste último posee una participación de mercado significativamente baja (del entorno del 2% de las operaciones y el 1% de los montos transados), consideramos que su inclusión en los datos del año 2010 no afecta de forma significativa la comparación con las cifras de los años anteriores.

Según los datos recopilados por el Área de Sistema de Pagos del BCU, en el primer semestre de 2010 se realizaron aproximadamente 33,4 millones de operaciones a través de estas redes, por un monto total de USD 4.207 millones. Si se compara este monto con el Producto Bruto Interno del período, se deriva que las cobranzas a través de las redes ascienden al 21,6% de este guarismo.

Con respecto al mismo período del año anterior, la cantidad de operaciones aumentó un 12,14%, mientras que el monto total medido en dólares se incrementó en un 31,35% (el mismo monto medido en pesos fue un 9,46% superior).

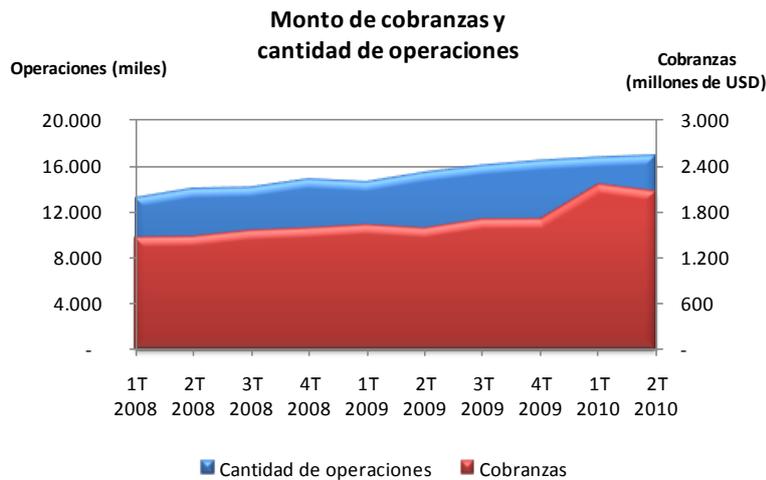
Figura 5 – Cantidad y monto de operaciones de cobranza a través de las redes (por trimestre)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por el Área de Sistema de Pagos del BCU

En los gráficos anteriores, es posible apreciar la evolución trimestral del número y monto de las operaciones realizadas a través de estas redes. En el período observado, el número de operaciones registró un incremento trimestral promedio de 2,8%, mientras que los montos operados se incrementaron promediamente un 4,2% por trimestre; en términos anuales, equivale a un crecimiento promedio de 11,8% y 17,8%, respectivamente.

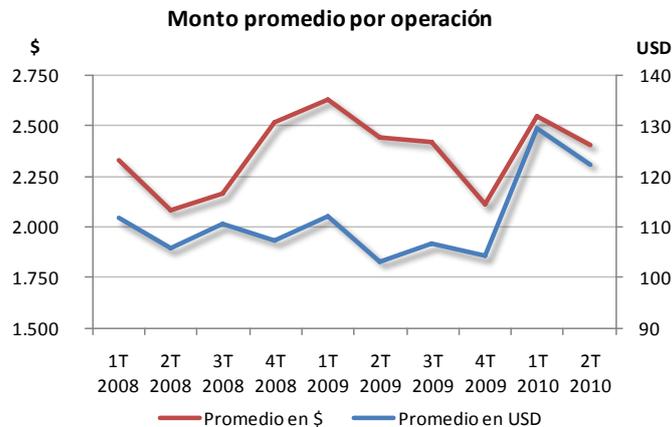
Figura 6 – Evolución conjunta de cantidad y monto de operaciones de cobranza a través de las redes (por trimestre)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por el Área de Sistema de Pagos del BCU

Asimismo, de los datos anteriores se desprende que, en el período bajo análisis, el monto promedio por operación osciló entre USD 103 y USD 130, con promedio en USD 112; el mismo monto medido en pesos fluctuó entre \$ 2.089 y \$ 2.635, arrojando un promedio en el período de \$ 2.380 por operación.

Figura 7 – Monto promedio por operación, en USD y \$



Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por el Área de Sistema de Pagos del BCU

De comparar los montos de cobranzas de cada trimestre con el Producto Bruto Interno del mismo período, surge que las primeras han oscilado entre el 17,64% y el 22,6% del PBI trimestral, situándose en promedio en un 20,52%. En términos anuales, en el año 2008 las cobranzas equivalieron al 19,4% del PBI, mientras que en el año 2009 ascendieron al 20,9%.

Si calculamos es coeficiente de correlación entre los datos trimestrales de las cobranzas realizadas a través de las redes y el PBI correspondiente a cada período, observamos que éste guarismo asciende a 0,78. A priori, este dato permitiría asumir que ambas variables están positivamente correlacionadas. No obstante, debido a que el volumen de datos analizados es relativamente pequeño y asimismo, no contamos con datos más antiguos que exhiban, por ejemplo, el comportamiento de las cobranzas durante la crisis económica que sufrió nuestro país en el año 2002, no podemos sostener tal conjetura. De todas formas, consideramos que el

dato expuesto es útil para ilustrar el comportamiento de las cobranzas cursadas a través de las redes, respecto del PBI del período bajo análisis.

En los gráficos siguientes, se exhibe la evolución trimestral de las cobranzas a través de las redes y del Producto Bruto Interno del país, en términos absolutos (millones de USD) así como en términos relativos (evolución de las cobranzas como % del PBI).

Figura 8 – Cobranza a través de las redes y PBI (por trimestre)

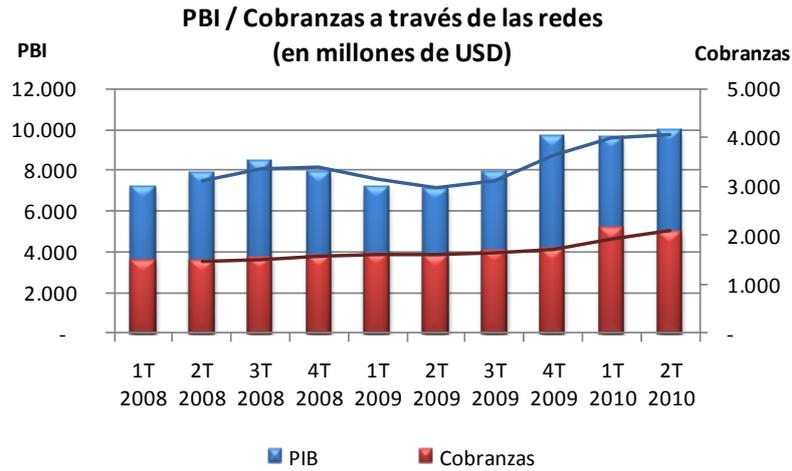
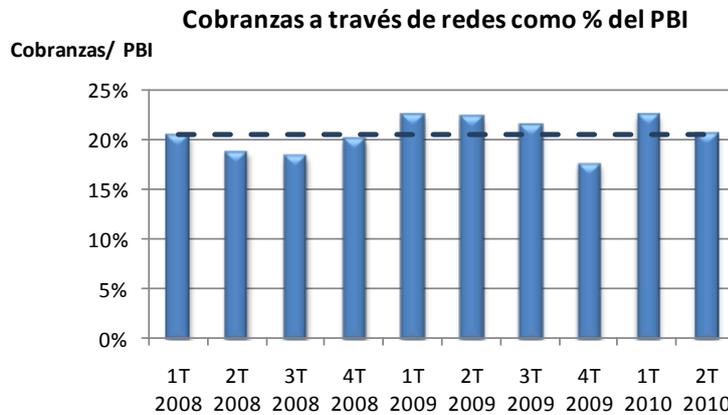


Figura 9 - Cobranzas a través de las redes como % del PBI (por trimestre)⁴⁴



Fuente (Figuras 8 y 9): Elaboración propia en base a los datos proporcionados por el Área de Sistema de Pagos del BCU e información publicada por el Área de Estadísticas Económicas del BCU.

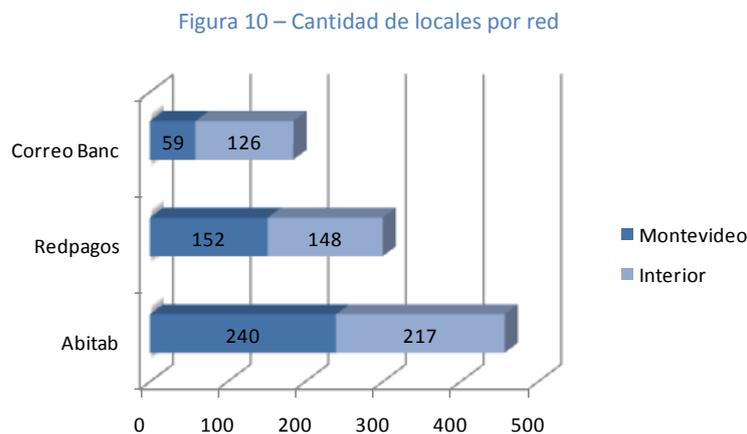
⁴⁴ La línea punteada indica el promedio del período analizado, correspondiente al 20,52% del PBI trimestral.

2.6. Canales de distribución

Los canales de distribución comprenden el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial⁴⁵.

En lo que respecta a las redes de cobranza, los canales de distribución están conformados por la agencia central de cada red (“productor”) y cada uno de los locales o agencias a través de los cuales se prestan los servicios, que pueden considerarse como los intermediarios en la distribución.

En la actualidad se encuentran establecidos más de 940 locales de cobranzas a lo largo de todo el país, de los cuales 451 están ubicados en Montevideo y los restantes 491 en el Interior. De este total, 457 locales pertenecen a la red Abitab, 300 a Redpagos y 185 a Correo Banc, tal como se expone en el gráfico siguiente.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos disponibles en los sitios web de las redes de cobranza

Si bien, como puede apreciarse, tanto Abitab como Redpagos ubican la mayoría de sus locales en la capital del país (53% y 51%, respectivamente), esto no se replica en el caso de Correo Banc, cuyos locales en Montevideo ascienden al 32% del total de locales de la red.

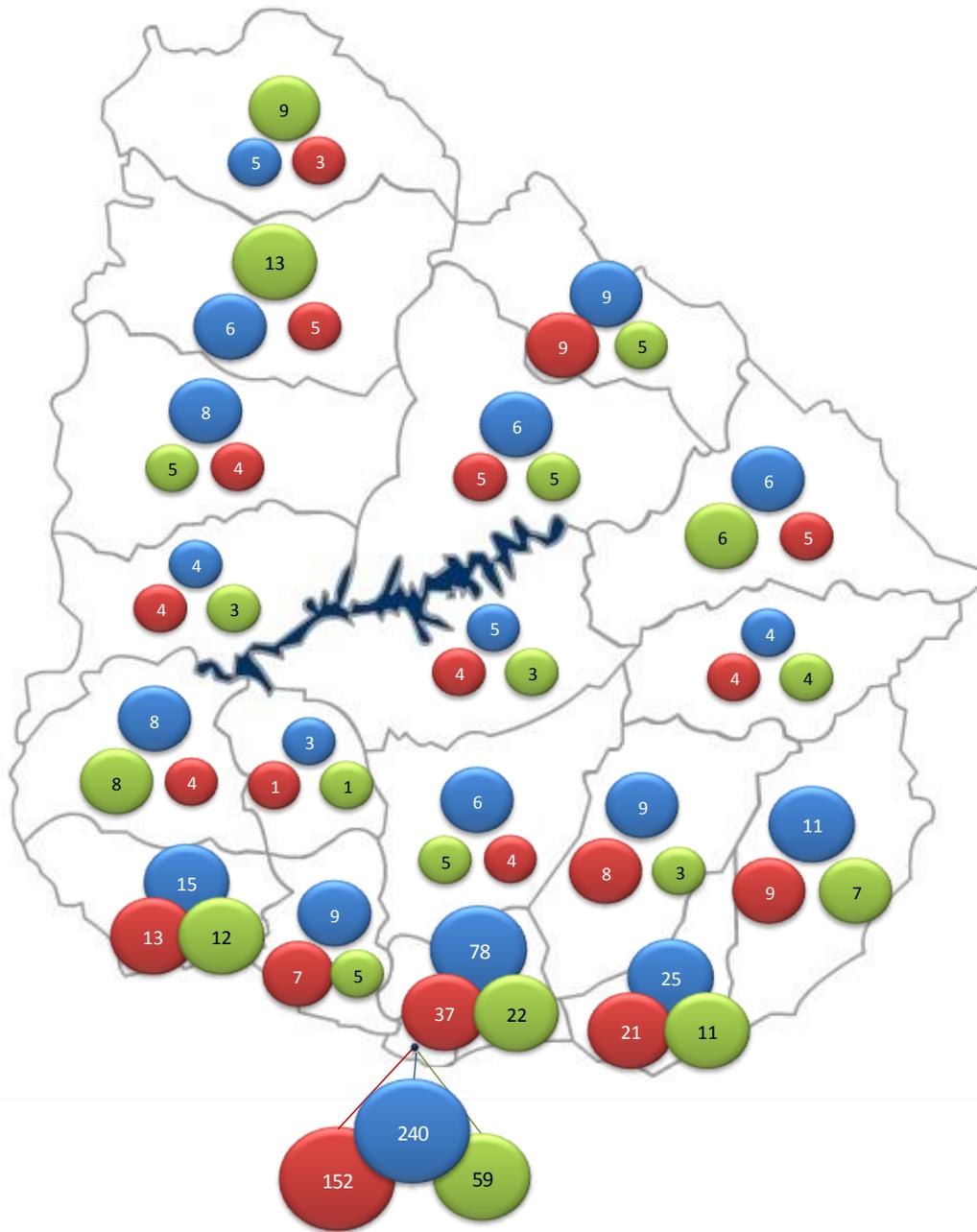
Cabe destacar que las tres redes presentan particularidades respecto a la ubicación de sus agencias: en el caso de Redpagos, éstas deben, necesariamente, compartir el local con otra unidad de negocios adecuada para la prestación del servicio (casas de cambio, estaciones de servicio, quioscos, etc.), pero manteniendo independencia de la misma. Asimismo, los locales deben mantener entre sí una distancia mayor a 200 metros (lineales), con la finalidad de no canibalizar sus propios productos y servicios; en el caso de Abitab, si bien también se verifica que las agencias usualmente comparten el local con otras unidades de negocios independientes (casas de cambio), éste no es un requisito para su constitución. También esta red exige un mínimo de distancia que deben mantener entre sí sus locales, en este caso de 800 metros; en lo que refiere a Correo Banc, la particularidad de esta red reside en que utiliza la

⁴⁵ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. “Fundamentos de marketing”. Pearson Educación. 2003.

infraestructura de locales de El Correo para la prestación de servicios de cobranzas, no contando con locales exclusivos para estos servicios.

En la figura siguiente, se ilustra la distribución de los locales de cada red en los distintos Departamentos del país.

Figura 11 - Distribución de locales de cada red por Departamento



Referencias:



Fuente: Elaboración propia en base a los datos disponibles en los sitios web de las redes de cobranza

Cuadro 4 – Distribución de locales de cada red por Departamento

Departamento	Abitab	Redpagos	Correo Banc	Total	% Total
MONTEVIDEO	240	152	59	451	48%
CANELONES	78	37	22	137	15%
MALDONADO	25	21	11	57	6%
COLONIA	15	13	12	40	4%
ROCHA	11	9	7	27	3%
SALTO	6	5	13	24	3%
RIVERA	9	9	5	23	2%
SAN JOSÉ	9	7	5	21	2%
LAVALLEJA	9	8	3	20	2%
SORIANO	8	4	8	20	2%
PAYSANDÚ	8	4	5	17	2%
CERRO LARGO	6	6	5	17	2%
ARTIGAS	5	3	9	17	2%
TACUAREMBÓ	6	5	5	16	2%
FLORIDA	6	4	5	15	2%
DURAZNO	5	4	3	12	1%
TREINTA Y TRES	4	4	4	12	1%
RIO NEGRO	4	4	3	11	1%
FLORES	3	1	1	5	1%
TOTAL	457	300	185	942	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos disponibles en los sitios web de las redes de cobranza

Tal como se aprecia en la tabla anterior, las tres redes verifican una presencia mayoritaria en los Departamentos de Montevideo y Canelones, que en su conjunto abarcan el 62% de los locales de todo el país. En el caso de Abitab, los locales asentados en dichos departamentos ascienden al 70% de toda la red; para Redpagos, los mismos representan el 63% del total de locales; y en el caso de Correo Banc, éstos alcanzan únicamente el 44%, observándose por otro lado, una presencia en términos relativos superior a la media, en Departamentos como Salto, Colonia, Maldonado y Artigas.

En términos de locales por red, Abitab posee la mayoría absoluta de locales en 12 Departamentos del país, dentro de los que se incluyen Montevideo, Canelones, Maldonado, Colonia y Rocha; por su parte, Redpagos no ostenta la mayoría en ningún Departamento; mientras que Correo Banc posee la mayoría absoluta de locales en los Departamentos de Salto y Artigas. En los restantes departamentos, no hay predominancia de una única red sobre las demás, en la medida que se verifican coincidencias en la cantidad de locales entre dos o incluso las tres redes, como es el caso de Treinta y Tres.

Si se compara la distribución del total de locales con los datos poblacionales de cada uno de los Departamentos, es posible presumir, a simple vista, que existe una correlación entre ambas variables, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Cuadro 5 - Distribución del total de locales y población por Departamento

Departamento	Total de locales	% Total	Población (miles) ⁴⁶	% Población	Razón de Locales [por 10.000 hab.]
MONTEVIDEO	451	48%	1.326	41%	3,40
CANELONES	137	15%	485	15%	2,82
MALDONADO	57	6%	140	4%	4,07
COLONIA	40	4%	119	4%	3,35
ROCHA	27	3%	70	2%	3,86
SALTO	24	3%	123	4%	1,95
RIVERA	23	2%	105	3%	2,19
SAN JOSÉ	21	2%	103	3%	2,04
LAVALLEJA	20	2%	61	2%	3,28
SORIANO	20	2%	85	3%	2,37
PAYSANDÚ	17	2%	113	3%	1,50
CERRO LARGO	17	2%	87	3%	1,96
ARTIGAS	17	2%	78	2%	2,18
TACUAREMBÓ	16	2%	90	3%	1,77
FLORIDA	15	2%	68	2%	2,20
DURAZNO	12	1%	59	2%	2,04
TREINTA Y TRES	12	1%	49	2%	2,43
RIO NEGRO	11	1%	54	2%	2,04
FLORES	5	1%	25	1%	1,99
TOTAL	942	100%	3.241	100%	2,91

Fuente: Elaboración propia en base a los datos disponibles en los sitios web de las redes de cobranza y a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística

Si calculamos el coeficiente de correlación entre ambas variables, apreciamos que éste asciende a 0,996, por lo que es posible afirmar que efectivamente las mismas están fuerte y positivamente correlacionadas.

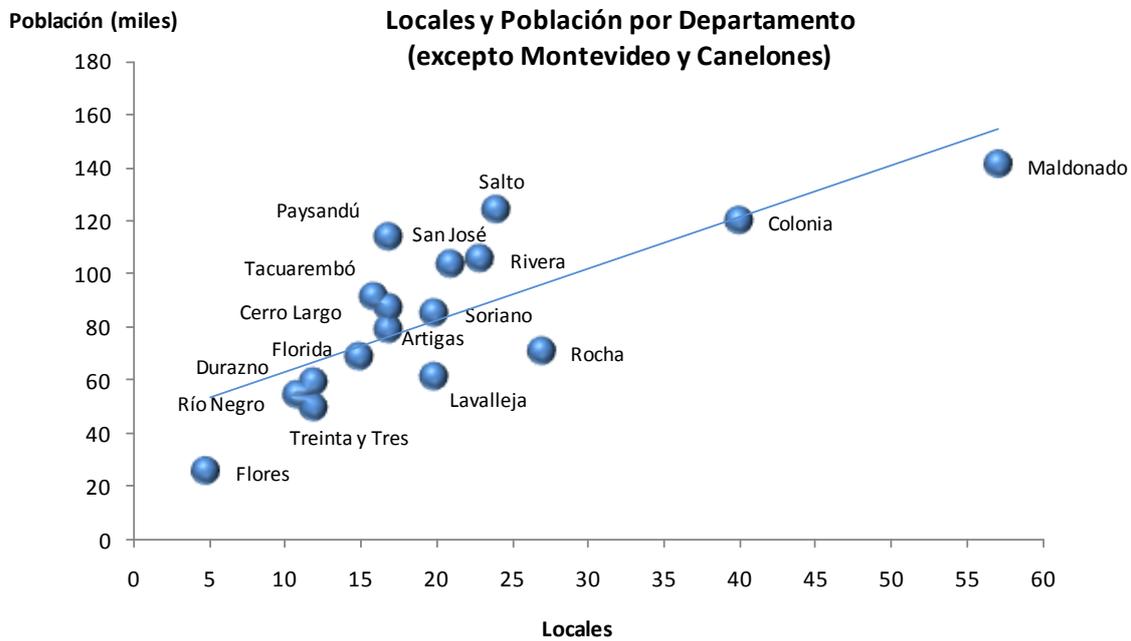
De la misma forma, si calculamos el coeficiente de determinación entre ambos rangos de datos (el cual se obtiene elevando al cuadrado el coeficiente de correlación), observamos que este guarismo asciende a 0,9923. De ello es posible concluir que el 99,23% de la variación en la cantidad de locales por Departamento, se explica por la variación de su población.

En línea con lo anterior, consideramos relevante destacar los datos correspondientes a aquellos Departamentos en los que se verifica la mayor concentración de locales, a saber, Montevideo y Canelones: mientras que el primero concentra el 41% de la población del país y el 48% de los locales de cobranza, Canelones concentra tanto el 15% de la población como de los locales del país.

⁴⁶ Instituto Nacional de Estadística. "Superficie, población, densidad, tasa de masculinidad y variación porcentual en el período intercensal (1996-2004), según departamento". Censo de Población 2004 (Fase 1).

Asimismo, puede apreciarse en el siguiente gráfico la correlación entre los locales y la población de los restantes Departamentos del país.

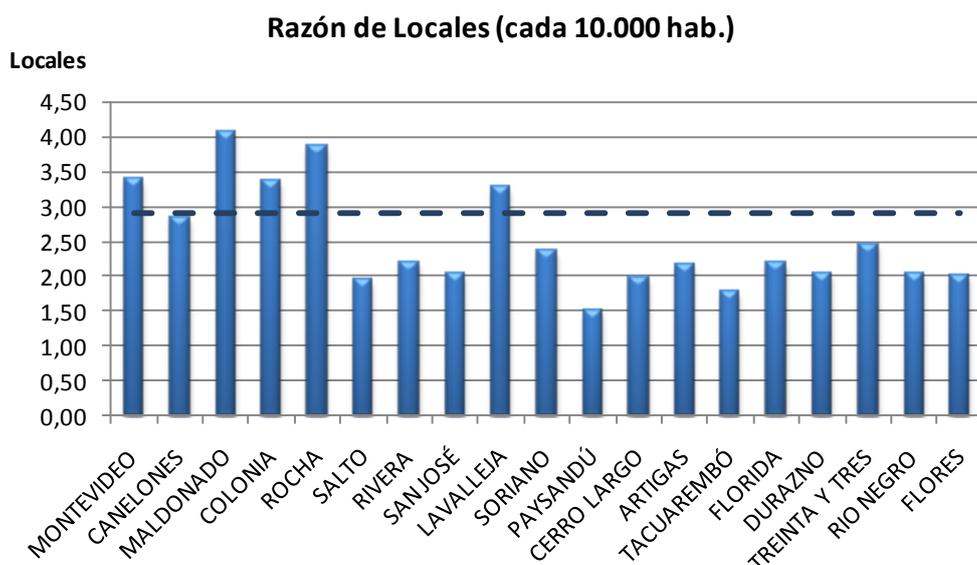
Figura 12 – Correlación entre locales y población por departamento



Fuente: Elaboración propia en base a los datos disponibles en los sitios web de las redes de cobranza y a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística

De igual modo, si calculamos para cada Departamento, la razón de locales cada diez mil habitantes, advertimos que este ratio oscila entre un mínimo de 1,5 (correspondiente a Paysandú) y un máximo de 4,07 (correspondiente a Maldonado), cuya media a nivel de país asciende a 2,91.

Figura 13 – Razón de locales por departamento



Fuente: Elaboración propia en base a los datos disponibles en los sitios web de las redes de cobranza y a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística

En el gráfico presentado precedentemente, puede percibirse que los Departamentos de Montevideo, Maldonado, Colonia, Rocha y Lavalleja presentan un ratio de locales por diez mil habitantes superior a la media del país; por otro lado Paysandú, Tacuarembó, Salto, Cerro Largo y Flores son los Departamentos con menor densidad de locales por habitante.

2.7. Mano de obra

2.7.1. Empleo

De acuerdo a los datos relevados en las entrevistas a Abitab y Redpagos, en la actualidad las redes de cobranza generan aproximadamente 4.750 puestos de trabajos directos en todo el país, dato que incluye tanto al personal de las casas centrales como el personal dependiente de las agencias.

Según la entrevista realizada al Cr. Alejandro Sergio, la red Abitab emplea aproximadamente a 3.000 personas, de las cuales 300 pertenecen a la agencia central. Por otro lado, según los datos brindados por el Sr. Diego Pepe, Redpagos emplea aproximadamente a 1.500 personas en los locales de la red, mientras que en la central trabajan unas 250 personas.

Si consideramos los datos de empleo y de locales de cada red, observamos que Abitab emplea un promedio de 5,91 personas por local, mientras que en Redpagos dicho ratio asciende a 5 dependientes por agencia.

2.7.2. Sindicalización

La Real Academia Española define al sindicato como la “asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros”⁴⁷.

En Uruguay, el derecho a la sindicalización está consagrado por la Constitución de la República, en su Artículo 57⁴⁸: “La ley promoverá la organización de sindicatos gremiales, acordándoles franquicias y dictando normas para reconocerles personería jurídica. Promoverá, asimismo, la creación de tribunales de conciliación y arbitraje. Declárase que la huelga es un derecho gremial. Sobre esta base se reglamentará su ejercicio y efectividad.”

En lo que respecta a los trabajadores de las redes de cobranza, hemos verificado, en base a la información proporcionada por la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU), que anteriormente existía afiliación de los trabajadores de Abitab y Redpagos al referido sindicato. De hecho, existe un antecedente de conflicto sindical con la empresa Abitab en el año 2001, a causa del despido de trabajadores de la red que se habían afiliado recientemente a la Asociación. No obstante, los trabajadores de las redes de cobranza decidieron escindirse de AEBU y actualmente se encuentran en situaciones distintas; los trabajadores de Abitab poseen

⁴⁷ Diccionario de la Real Academia Española

⁴⁸ Constitución de la República de 1967 con las modificaciones plebiscitadas el 26 de noviembre de 1989, el 26 de noviembre de 1994, el 8 de diciembre de 1996 y el 31 de octubre de 2004.

su propia asociación, aunque ésta no presenta un grado de adhesión significativo, mientras que los trabajadores de Redpagos no se encuentran sindicalizados.

En nuestro país se instituyó el régimen de los Consejos de Salarios mediante la Ley 10.449 de 1943, que mediante el mecanismo del diálogo social, establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios. Se trata de órganos de integración tripartita en los que participan el Estado, los representantes de los empleadores y los delegados de los trabajadores de cada sector de actividad.

Como la norma legal prevé que los Consejos de Salarios se constituyan por grupo de actividad laboral, en 1985 el Poder Ejecutivo, mediante Decreto 178/985, creó cuarenta y ocho grupos de actividad. Éstos, con el devenir de la negociación, fueron creando a su vez, sub-grupos y capítulos, todos como unidades de negociación colectiva.

Asimismo, en el año 2005 se convocaron nuevamente a los mencionados Consejos mediante los Decretos 138/005 y 139/005, en los que se distinguen tres áreas de negociación: la clásica en el sector privado y dos nuevas: el sector público y el rural.

En la actividad privada, en cumplimiento del Decreto 105/005, se convocó al Consejo Superior Tripartito, el cual dentro de sus competencias tenía la de reformular los grupos de actividad, en virtud que desde 1985 a la fecha, habían transcurrido veinte años de transformación de la realidad económica nacional. De esta manera –en forma tripartita–, el Consejo Superior de Salarios acuerda (salvo contadas excepciones) reagrupar las actividades en veinte grupos.

Desde el 2005 a la fecha, se han celebrado dos Convenios Colectivos en la esfera de los Consejos de Salarios (en los años 2006 y 2008), que regulan las condiciones laborales y los ajustes salariales por sector de actividad. Asimismo, al momento de la realización del presente trabajo, se están cursando las negociaciones de los Convenios que tendrán vigencia desde el 1º de julio de 2010 al 30 de junio de 2012.

Cabe destacar que en el marco de los Convenios Colectivos, las casas centrales de las redes de cobranza y los locales que integran dichas redes componen distintos subgrupos de actividad, y por ende, están sujetos a distinta reglamentación.

En el marco de los últimos Convenios Colectivos celebrados, el Decreto 654/008 establece los salarios mínimos por categoría correspondientes al Grupo 14 “Intermediación Financiera, Seguros y Pensiones”, Subgrupo Nro. 07 “Centrales de Redes de Pagos y Cobranzas”; mientras que el Decreto 655/008 así lo establece para el Grupo 14 “Intermediación Financiera, Seguros y Pensiones”, Subgrupo Nro. 10 y Capítulo 01 “Agencia de Quinielas”, que comprende Agencias Oficiales de Quinielas y Agencias Oficiales de Loterías, Bancas de Quinielas del Interior y Locales cuyo giro principal sea el pago y la cobranza.

En ambos convenios se dispusieron ajustes semestrales a efectuarse el 1º de julio del año 2008, el 1º de enero de 2009, el 1º de julio de 2009, y el 1º de enero 2010. Según éstos últimos, rigen, para cada subgrupo, los siguientes salarios mínimos por categoría:

Cuadro 6 - Salarios mínimos Centrales de redes de pago y cobranzas

Categoría	Cargo	Salario mínimo nominal
Categoría I	Auxiliar de servicios	\$ 6.974
	Vigilante	
	Cadete	
	Secretaria, telefonista, recepcionista	
	Operador telefónico	
	Auxiliar III	
	Auxiliar controlador	
Categoría II	Digitador	\$ 8.731
	Auxiliar II	
	Secretaria ejecutiva	
Categoría III	Técnico	\$ 11.200
	Operador de sistemas	
	Auxiliar I	
	Ejecutivo de ventas	
Categoría IV	Diseñador Gráfico	\$ 15.041
	Programador	
Categoría V	Encargado, supervisor o Jefe de Sector	\$ 20.050
	Administrativo de Redes y Base de Datos	
	Analista de Sistemas	
	Analista en Planificación	
	Contador	

Cuadro 7 - Salarios mínimos locales cuyo giro principal es el pago y la cobranza

Cargo	Salario mínimo nominal
Aprendiz y Auxiliar de Servicio	\$ 5.338
Guardia de Seguridad	\$ 5.512
Auxiliar II	\$ 6.429
Auxiliar I	\$ 8.040
Sub Encargado	\$ 9.736
Encargado	\$ 11.055

Cabe destacar, asimismo, que el grado de sindicalización de algunos trabajadores que se desempeñan en sectores de actividad conexos, influye particularmente sobre la actividad de las redes de cobranza. Concretamente, durante la realización del presente trabajo se produjeron sostenidas interrupciones en la actividad de la Cámara de Compensación de Cheques (Clearing de Cheques) por parte de los trabajadores de la banca oficial. Como consecuencia de ello, las centrales de las redes de cobranza han tenido dificultades para remitir a sus clientes las cobranzas que percibieron por su cuenta y orden, en la medida de que en una gran proporción de los casos, no pudieron hacerse del efectivo correspondiente a los

cheques recibidos (aproximadamente el 41% de la cobranza total). Consecuentemente, tampoco pudieron percibir oportunamente las comisiones correspondientes a las cobranzas no remitidas.

CAPÍTULO 3: DEMANDA

3.1. Introducción

3.1.1. La curva de Demanda

La curva de demanda expresa el comportamiento de los compradores y muestra la cantidad que están dispuestos a adquirir ante distintos precios, asumiendo que los restantes factores que afectan a la demanda permanecen constantes. En este sentido, cuanto mayor sea el precio, menor será la cantidad demandada, tal como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 14 – Curva de Demanda



Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Determinantes de la demanda

La cantidad demandada está determinada no solo por el precio del bien, sino que también influyen el precio de los bienes sustitutos, el precio de los bienes complementarios, la renta y los gustos o preferencias de los consumidores.

En nuestro caso de estudio la demanda se puede clasificar, según el mecanismo de relacionamiento con la red, en dos grandes grupos. Por un lado, se encuentran los “Clientes” que tercerizan el servicio de cobranza (o pago) en la red. Éstos, a su vez, se dividen en dos grandes segmentos: empresas públicas y privadas. Por otro lado, los “Usuarios” (personas físicas o jurídicas), son quienes acuden a las agencias de una u otra red de cobranza en busca de cancelar sus deudas con los primeros.

Tomando en cuenta la clasificación anterior, suponemos que uno de los determinantes de la cantidad demandada por los Clientes es el precio del servicio, pues estos actores buscan disminuir los costos asociados a la actividad de cobranza. Por el contrario, entendemos que la cantidad demandada por parte de los Usuarios se ve fuertemente determinada por sus gustos y preferencias, en la medida que el principal beneficio que perciben al realizar sus pagos, es la comodidad de concurrir a cualquier agente de la red y centralizar la cancelación de sus deudas en un solo sitio, sin incurrir en costos de traslados ni en largas esperas.

3.2. Evolución de la demanda

Teniendo en cuenta la clasificación anterior, en el presente apartado comentaremos la evolución de la demanda del sector, considerando las características de cada uno de los grupos que la conforman.

3.2.1. Clientes

Como mencionamos en el capítulo anterior, Abitab S.A. fue fundada en 1993 aprovechando la necesidad de las empresas públicas de mejorar su gestión, las cuales intentaban tercerizar algunos servicios que le eran costosos. Fue así, que cuando Ute realizó el segundo llamado a licitación para la tercerización de sus cobranzas, Abitab decidió presentarse como oferente y comenzar a brindarle el servicio, junto a los supermercados (quienes prestaban el servicio desde la primera licitación).

Según lo afirmado por el Gerente General de Abitab S.A., Cr. Sergio Cabalo⁴⁹, en los dos primeros años de actividad, el servicio era prestado principalmente a entidades públicas. Antel fue la primer empresa pública que tomó la iniciativa de retirar del mercado sus propios locales de cobranza, permaneciendo fundamentalmente aquellos ubicados en el interior de la República. Seguidamente, las restantes empresas públicas replicaron la política adoptada por Antel.

Con el correr de los años, se fueron incorporando al servicio distintas empresas de la esfera privada cuya facturación era masiva, tales como empresas proveedoras de televisión por cable y las emergencias médicas. Obviamente, se veían tentadas por la reducción de los altos costos asociados a la cobranza, originados por el gran volumen de facturas que emiten al mes.

Hoy en día Abitab S.A. brinda este servicio a cerca de 630 empresas públicas y privadas, habiéndose evidenciado un profundo cambio en la composición de la demanda a favor de las empresas privadas, que en la actualidad implican más del 50% de los ingresos por cobranzas de la red⁵⁰.

De forma similar, Redpagos comenzó operando con UTE, Antel y otras 5 empresas públicas y privadas. En la actualidad, con diez años en el mercado, la red tiene acuerdos con más de 440 empresas y sus representantes afirman que continúan creciendo de forma sostenida⁵¹.

En el siguiente cuadro, expondremos la composición de la cartera de clientes de cada red, agrupados según su rama de actividad.

⁴⁹ http://www.cronicas.com.uy/HNoticia_10555.html

⁵⁰ Dato extraído de la entrevista realizada al Cr. Alejandro Sergio. Gerente Financiero de Abitab S.A.

⁵¹ Dato extraído de la entrevista realizada al Sr. Diego Pepe. Departamento Comercial de Nummi S.A.

Cuadro 8 - Clientes clasificados por tipo de actividad

Actividad del cliente	Redpagos	%	Abitab	%	Total	%
Administradoras de propiedades	56	13%	41	7%	97	9%
TV Cables	48	11%	39	6%	87	8%
Servicios Financieros	44	10%	31	5%	75	7%
Servicio de Salud	24	5%	43	7%	67	6%
Enseñanza	23	5%	31	5%	54	5%
Servicio de Internet	20	4%	26	4%	46	4%
Intendencias	16	4%	14	2%	30	3%
Servicios Públicos ⁵²	10	2%	7	1%	17	2%
Seguros	9	2%	12	2%	21	2%
Servicio de Telefonía	8	2%	19	3%	27	3%
Servicios Varios ⁵³	187	42%	366	58%	553	51%
Total de clientes	445	100%	629	100%	1.074	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a la información publicada en la página web de cada empresa

Como es posible apreciar, el mayor número de clientes corresponde a los ramos de administración de propiedades y de televisión por cable, que en su conjunto concentran el 13% de los clientes de Abitab y el 24% de los clientes de Redpagos, correspondiendo al 17% de los clientes del total del mercado. Por otro lado y con el mero objetivo de facilitar su exposición, se utilizó el rubro “servicios varios” para agrupar a un gran número de empresas de los más diversos giros (que incluye desde clubes deportivos hasta agrupaciones profesionales y gremiales), cuya participación relativa individual es significativamente baja. Por lo tanto, si bien este grupo incluye a más de la mitad de los clientes del mercado, los sectores a los que éstos pertenecen se encuentran muy atomizados.

Cabe resaltar, que si bien el cuadro anterior brinda una noción sobre la composición de la cartera de clientes de las redes de cobranza, no constituye un indicador de la participación relativa de los ingresos que perciben las redes por los servicios de cobranzas que a ellos brindan. En este sentido, si bien se observa que el número de entes públicos en el total de clientes es relativamente bajo, los ingresos provenientes de la cobranza de éstos servicios constituyen casi el 50% de los ingresos por cobranzas de Abitab y entre el 60% y el 70% de los ingresos de Redpagos por dicho concepto.⁵⁴

⁵² Entre ellos: Ute, Ose, Antel, Ancel, DGI, BPS, Ursec, etc.

⁵³ Entre ellos: clubes deportivos, agrupaciones profesionales y gremiales, suscripciones a diarios y revistas y otras empresas puntuales que tercerizaron sus cobranzas.

⁵⁴ Entrevistas realizadas al Cr. Alejandro Sergio (Abitab S.A.) y al Sr. Diego Pepe (Nummi S.A.)

3.2.2. Usuarios

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los usuarios son las personas (físicas o jurídicas)⁵⁵ que se valen de la red para cancelar las obligaciones con aquellos que tercerizaron sus cobranzas en ella.

La demanda del servicio por parte de los usuarios ha aumentado a pasos agigantados desde sus inicios, cuando sólo acudían a pagar las facturas de los entes públicos, persuadidos por el ahorro en tiempos de espera en cada una de las dependencias y de traslados hacia las mismas, ya que en cada agencia pueden cancelar todas sus facturas. Este incremento seguramente se condice con el aumento en la gama de servicios que se pueden pagar en las redes.

El incremento en la demanda de los usuarios se ve reflejado en el casi constante aumento de la cantidad de operaciones cursadas por ambas redes, tal como lo vimos en el apartado 2.5 “Comportamiento del Sector”.

En la actualidad, las redes cuentan con una amplia gama de servicios adicionales que buscan atraer a estos participantes al mercado de cobranzas, puesto que ambas redes perciben de sus clientes un ingreso asociado a cada operación, ya sea como porcentaje del monto cursado o como un importe fijo por cada factura cobrada.

A pesar de no contar con datos cuantitativos sobre la evolución de esta variable desagregados entre Montevideo e Interior, tanto el Cr. Alejandro Sergio de Abitab como el Sr. Diego Pepe de Redpagos, coinciden en que ha sido más fácil inculcar la cultura de “ir a pagar al Abitab/Redpagos” en Montevideo que en interior de la República, en donde aún algunas personas prefieren trasladarse a los locales de cobranza de los entes públicos para efectuar su pago. En este sentido, destacamos que Ute tiene 78 dependencias en el interior y sólo 6 en Montevideo; Ose posee 119 locales ubicados en el interior y tan sólo uno en la capital del país; por su parte, Antel cuenta con 72 locales comerciales en el interior y 9 en Montevideo.

3.3. Elasticidad precio de la demanda

Dado que la demanda para este ramo de actividad se divide en dos grupos, describiremos, a grandes rasgos, cómo se comporta cada uno de ellos ante una variación en los precios. En primera instancia, se analizará la elasticidad precio de los clientes y posteriormente, se estudiará la elasticidad precio de los usuarios.

Clientes

Tal como se indicó en el apartado 1.1.3 “Demanda” del Marco Teórico, la Elasticidad Precio es una medida que muestra la sensibilidad de la demanda ante una variación en el precio del bien.

En este punto, nos detendremos en explicar la forma en que las redes fijan los precios. Según lo extraído de las entrevistas mantenidas con el Cr. Alejandro Sergio (Abitab) y el Sr. Diego Pepe (Redpagos), existen tres formas básicas de fijar los precios de los contratos: en un

⁵⁵ No pudimos obtener ninguna estimación acerca de su participación relativa en el total de usuarios.

extremo, el precio se establece como un porcentaje del monto cursado por operación; en el otro extremo, el precio es determinado como un monto fijo por operación realizada; como término medio, existe un sistema mixto por el cual se fija un porcentaje sobre los montos cursados por operación, con la restricción de que el precio resultante no puede superar determinado monto tope por operación.

Mientras que los extremos son los más utilizados por las empresas de la órbita privada, el sistema mixto es el mayormente utilizado por los entes públicos. En relación a éste último punto, ambos entrevistados plantearon el ejemplo de Ute, que establece en el pliego de licitación un porcentaje muy pequeño por operación y un tope de cuarenta pesos, condición a la que las redes pueden adherirse o no.

Si bien no hemos logrado obtener datos cuantitativos acerca de la elasticidad precio de la demanda, podemos suponer que es elástica para aquellos clientes con contratos a precios fijos o variables, pues ante un incremento del porcentaje sobre operación o del precio fijo, los clientes podrían optar por no contratar los servicios de la red.

Para el caso de los entes públicos, no se podría hablar de elasticidad precio, partiendo de la base que ellos establecen el precio que pagarán como contrapartida del servicio de cobranza que las redes le prestarán, por lo que en este caso la curva de demanda es horizontal.

Usuarios

El otro grupo que conforma la demanda del sector son los usuarios. En este caso, entendemos que no podríamos hablar de elasticidad precio, puesto que las redes de cobranza no les exigen ningún pago para cancelar sus facturas.

3.4. Elasticidad renta de la demanda

De forma análoga al numeral anterior, analizaremos en primer lugar la elasticidad renta de los clientes y posteriormente, la elasticidad renta de los usuarios.

Clientes

Con respecto a la demanda de los clientes actuales de las redes, consideramos que ante un aumento de su ingreso, probablemente demanden la cobranza de un mayor número de facturas, siempre y cuando dichos incrementos se expliquen por un aumento en su volumen de operaciones (implicando la venta de una mayor cantidad de bienes o servicios y por ende una mayor facturación).

Por otro lado, podríamos asumir respecto de aquellas empresas que aún no tercerizan sus cobranzas, que los incrementos en sus ingresos ocasionados por un aumento en su volumen de operaciones (que conlleven un aumento en la dimensión de la empresa), podrían generar la necesidad de contratar a las redes para realizar su cobranza, en la medida de que su gestión interna puede tornarse más compleja.

Por lo tanto, entendemos que la elasticidad renta de los clientes (tanto actuales como potenciales) es positiva.

Usuarios

En este caso, consideramos que una variación en la renta o el ingreso de los usuarios, puede influir en el consumo del servicio de cobranzas, puesto que si no cuentan con el dinero suficiente, no concurren a pagar sus facturas o directamente dejan de demandar el bien o servicio que les dio origen, privando a las redes de cobrar el precio por cursar esa operación.

3.5. Estacionalidad de la demanda

Por estacionalidad se entiende un fenómeno por el cual, regularmente, dentro de todos los períodos se observa un comportamiento similar de la variable objeto de estudio. Particularmente, la demanda es una de las variables económicas que puede presentar esta característica en su comportamiento.

Si bien, en nuestro caso de estudio no creemos que existan estacionalidades en la cantidad demandada por los clientes de las redes, así como tampoco de los usuarios personas físicas, debemos puntualizar, que a nuestro entender sí se verifica en el caso de los usuarios personas jurídicas.

Consideramos que probablemente, la cantidad de operaciones cursadas por parte de las redes con estos usuarios en el mes de abril de cada año sea superior a la normal, puesto que la mayoría de las personas jurídicas cierran sus ejercicios económicos al 31 de diciembre y de acuerdo a la normativa fiscal vigente en nuestro país, los contribuyentes deben presentar la declaración jurada de impuestos y efectuar el pago de los saldos de los impuestos que en ella surja, al cuarto mes, como máximo, desde la correspondiente fecha de cierre de balance.

CAPÍTULO 4: ESTRUCTURA DE MERCADO

4.1. Introducción

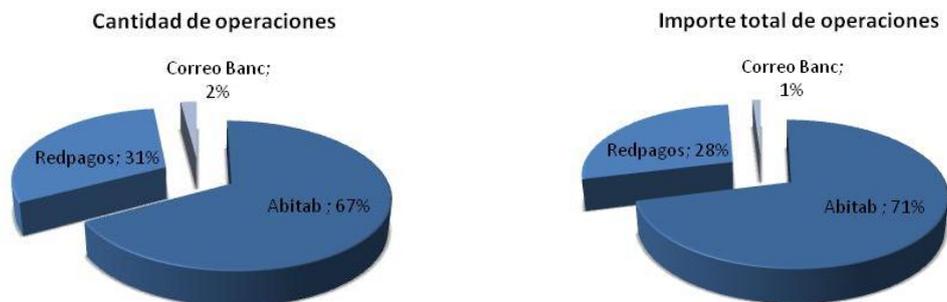
En el presente capítulo intentaremos describir las condiciones de mercado en las que operan las distintas empresas pertenecientes al sector.

Este análisis implica la determinación de aspectos tales como: la cantidad de empresas que ofertan sus productos y la cantidad de empresas demandantes, el grado de concentración de sector, la dimensión de las empresas oferentes, la diferenciación de los productos, la existencia de barreras de entrada al sector, el estudio de la estructura de costos e inversiones de las centrales de cada red así como de las agencias que las conforman y el grado de integración del sector.

4.2. Numero de vendedores y compradores

Tal como se mencionó anteriormente, existen en Uruguay tres redes que proveen servicios de pagos y cobranzas: Abitab, Redpagos y Correo Banc. Las dos primeras dominan ampliamente el mercado, con una participación conjunta del 98% de las operaciones y un 99% de los montos totales transados, tal como se expone a continuación:

Figura 15 – Cantidad e importe de operaciones redes de cobranza – 1er trimestre 2010



Fuente: Reporte informativo al 31/03/2010. Sistema de Pagos Minoristas. Banco Central del Uruguay

En este sentido, se puede observar que Abitab no sólo es la red con mayor cantidad e importe total de operaciones, sino que también evidencia un mayor monto promedio por operación, superando a Redpagos y a Correo Banc en un 17% y un 112%, respectivamente. Por su parte, el monto promedio de las operaciones de Redpagos supera a las de Correo Banc en un 81%.

Del mismo modo, si consideramos el número de locales pertenecientes a cada red, observamos que el monto promedio de cobranzas por local asciende a casi USD 1,1 millones mensuales en la red Abitab, seguido de Redpagos con USD 650 mil por mes y por último Correo Banc con menos de USD 40 mil mensuales por local.⁵⁶

⁵⁶ En base a la información correspondiente al primer semestre de 2010, proporcionada por el Área de Sistema de Pagos del BCU

En lo que respecta a los compradores y según los datos publicados por el BCU, las dos principales redes brindan sus servicios a casi 800 empresas y entidades del sector público y privado.

4.3. Concentración

El grado de concentración de un sector económico refleja la importancia relativa que tienen las empresas pertenecientes al mismo. Por ende, permite determinar si un número reducido de empresas controla cuotas de mercado lo suficientemente elevadas como para manipular las condiciones del mismo, es decir, si ejercen poder de mercado.

A los efectos del presente trabajo, aplicaremos los siguientes índices para determinar el grado de concentración del sector⁵⁷:

- ✓ Índice discreto
- ✓ Índice de Hirschman – Herfindhal
- ✓ Índice de Rosenbluth y Hall-Tideman

Consideramos las siguientes alternativas para definir la cuota de mercado de cada agente: en primer lugar, determinamos la cuota de mercado en función de la cantidad de operaciones de cada empresa respecto del total de operaciones del sector. En segundo lugar, consideramos la cuota de mercado en base al importe total operado por cada empresa respecto del monto total operado en el sector.

4.3.1. Índice discreto

El índice discreto de concentración mide la cuota de mercado controlada por las mayores empresas de un sector. La formulación de dicho índice es:

$$I_D = \sum_{i=1}^m C_i \quad (i = 1 \dots m, m + 1 \dots n)$$

Donde:

m = número de empresas consideradas

n = conjunto de empresas del sector

C_i = cuota de mercado controlada por la empresa i

Si se consideran los datos correspondientes a las dos principales redes, el índice arroja los siguientes resultados:

- ✓ En base a la definición de las cuotas de mercado en función de la cantidad de operaciones, el I_D asciende a 0,98;
- ✓ En base a la definición de las cuotas de mercado en función de los montos operados, el I_D asciende a 0,99.

⁵⁷ Eduardo Bueno Campos, Patricio Morcillo Ortega. "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Capítulo 8, Tamaño Empresarial. McGraw Hill. 1994.

En ambos casos, el índice muestra valores muy próximos a 1, lo que implica una altísima concentración de las operaciones entre las dos principales redes.

4.3.2. Índice Hirschman – Herfindhal

El índice Hirschman – Herfindhal se define como la suma de los cuadrados del conjunto de cuotas de mercado de todas las empresas del sector. La formulación de dicho índice es:

$$I_H = \sum_{i=1}^n Ci^2$$

Donde:

n = número total de empresas del sector

Ci = cuota de mercado controlada por la empresa i

Cuando la participación de todas las empresas es la misma (competencia perfecta) el I_H tiende a $1/n$, y cuando la concentración es extrema, como en el caso del monopolio, el I_H tiende a uno.

En el caso de estudio, considerando las cuotas de mercado en función de la cantidad de operaciones, el I_H asciende a 0,55. Si se consideran las cuotas de mercado los montos operados por cada empresa, el I_H asciende a 0,58.

4.3.3. Índice de Rosenbluth y Hall-Tideman

El índice de Rosenbluth y Hall-Tideman atribuye una mayor importancia a las pequeñas empresas, puesto que en su formulación pondera las cuotas de mercado de las empresas según el lugar que ocupen al ordenarlas según su participación, en forma descendente.

$$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n i.Ci - 1}$$

Donde:

Ci = cuota de mercado controlada por la empresa i

i = es el lugar de clasificación de esta empresa en su sector de actividad

Al igual que el I_H , el I_R tomará el valor de $1/n$ cuando la participación de todas las empresas sea la misma (competencia perfecta) y tomará el valor de 1 cuando la concentración es extrema, como en el caso del monopolio.

En el caso de estudio, considerando las cuotas de mercado en función de la cantidad de operaciones, el I_R asciende a 0,59. Si se consideran las cuotas de mercado los montos operados por cada empresa, el I_R asciende a 0,63.

4.4. Diferenciación del producto

Como se expuso anteriormente, la diferenciación es una de las tres estrategias genéricas que consiste en lograr darle al servicio una característica que se perciba como única en el mercado.

En la entrevista realizada, el Cr. Alejandro Sergio manifestó que Abitab busca diferenciarse de la competencia a través de la innovación y diversificación de los productos y servicios, intentando dejar de ser un simple “local de cobranzas” para convertirse en un “local de servicios”, en donde se brinden al cliente soluciones integrales. Asimismo, reconoció que en la actividad de cobranza la marca no es percibida por los usuarios como un elemento diferenciador, en tanto éstos suelen buscar solucionar el pago de facturas con la mayor comodidad posible, atendiendo a los lugares más cercanos y con mejor servicio.

De forma análoga, el Sr. Diego Pepe manifestó que Redpagos busca diferenciarse a través de la diversificación de los servicios y la excelencia en la prestación de los mismos, basándose en su lema “Vas a querer volver”. Para ello, brindan a todos los empleados de la red procesos de capacitación en áreas como marketing y atención al cliente.

Asimismo, ambas redes han trazado estrategias o acciones promocionales que contribuyen a la diferenciación de sus competidores y como mecanismo de captación de clientes, tal como se expondrá en el capítulo 6 “Estrategia”.

4.5. Dimensión

A los efectos de determinar el tamaño de las redes de cobranza, nos basaremos en los parámetros recogidos por el Decreto Nº 504/007, de volumen de ventas y número de trabajadores.

Cabe destacar, que efectuaremos dicha evaluación considerando los datos de volumen de ventas y personal correspondientes a las centrales de las principales redes, a saber, Abitab S.A. y Nummi S.A.. Posteriormente y tomando en cuenta el personal ocupado en las agencias, extrapolaremos las clasificaciones efectuadas a las redes consideradas en su conjunto (abarcando a la central y todas las agencias).

Abitab S.A. emplea aproximadamente a 300 personas, y en el ejercicio finalizado en abril de 2009 registró un volumen de ingresos operativos que superó los \$ 1.500 millones. En base a lo anterior, y según lo establecido por el Decreto Nº 504/007, ésta empresa se clasifica como de gran tamaño. Consecuentemente, y tomando en consideración que los locales ocupan 2.700 puestos de trabajo adicionales, la clasificación de la red Abitab será análoga.

Por otro lado, Nummi S.A. ocupa aproximadamente a 250 personas, y sus ingresos operativos correspondientes al ejercicio finalizado en abril de 2009 ascendieron a más de \$ 220 millones, por lo que también se clasifica como una gran empresa. Considerando que las agencias emplean unas 1.500 personas adicionales, Redpagos también se clasifica como de gran tamaño.

4.6. Barreras de entrada

Michael Porter sostiene que la amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de la existencia de siete factores, que pueden actuar como barreras de ingreso al mercado: economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, costos de clientes cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costo independientes de las economías de escala y política gubernamental.

A continuación evaluaremos la presencia de estos factores en la actividad bajo estudio, en dos niveles de análisis: en una primera instancia, analizaremos la existencia de barreras de entrada que podrían condicionar el ingreso de nuevas redes de cobranza; en segunda instancia, aplicaremos los mismos criterios para determinar la existencia de barreras que determinen el ingreso de nuevas agencias o locales dentro de las redes existentes.

Respecto de las barreras al ingreso de nuevas redes de cobranza, podemos identificar a las siguientes:

✓ Economías de escala

La instalación de una red de cobranzas requiere la ejecución de cuantiosas inversiones en infraestructura tecnológica, así como en capital humano especializado y capacitado que brinde soporte a la red. Bajo este esquema, las redes de cobranza son capaces de expandirse rápidamente, ampliando los “nodos” de la red (agencias) que, a un costo marginal relativamente bajo (fundamentalmente de seguridad y mantenimiento), generan una disminución en los costos medios por operación.

Considerando la amplitud de las actuales redes de cobranza y la escalabilidad de las mismas, entendemos que las economías de escala constituyen un factor fundamental de limitación a la entrada de nuevas redes al mercado.

✓ Diferenciación de los servicios de las empresas establecidas

Como se expuso anteriormente, la imagen de marca no juega un papel preponderante en la elección de los proveedores de servicios de cobranza de facturas, sino que los elementos clave de diferenciación radican en la diversificación de los servicios y la excelencia en la prestación de los mismos, así como en su cobertura geográfica. Asimismo, acompañan estas políticas con fuentes campañas publicitarias y promociones que buscan captar al público pagador de facturas, pero que entendemos únicamente logran diferenciarlos levemente.

No obstante, estos elementos pueden significar una barrera de entrada al ingreso de nuevas redes, que ante la falta de diferenciación en las cualidades intrínsecas de los servicios, deberán por un lado, realizar inversiones publicitarias y promocionales de similar magnitud a las de las redes establecidas, y por otro lado, ofrecer un amplio abanico de servicios.

✓ Requisitos de capital

En línea con lo anterior, la instalación de una red de cobranzas requiere fuertes inversiones en instalaciones y tecnología, así como cuantiosas erogaciones en costos de publicidad y recursos humanos, que crean una importante barrera al ingreso de nuevos competidores.

En efecto, los valores brutos de bienes de uso de las centrales de las principales redes (conformados principalmente por instalaciones, software y equipos de computación), correspondientes a los ejercicios cerrados en abril 2009, ascienden aproximadamente a USD 1,3 millones en el caso de Redpagos y más de USD 10 millones en el caso de Abitab. Asimismo, en dicho período Nummi S.A. erogó, por concepto de remuneraciones y cargas sociales, casi USD 1,8 millones, mientras que Abitab incurrió por dicho concepto en aproximadamente USD 5 millones. Respecto de los costos por publicidad, ambas empresas incurrieron en el referido período, montos cercanos al millón de dólares.

✓ Costos cambiantes

Entendemos que en el caso de estudio, los clientes no verían la necesidad de afrontar mayores costos por cambiar de proveedor de servicios de cobranza, por lo que este factor no significaría una barrera a la entrada de nuevas redes.

✓ Acceso a los canales de distribución

Como se indicó anteriormente, los canales de distribución de las redes de cobranza están conformados por los propios locales o agencias prestadoras de servicios.

En el caso de seguir un esquema similar a las redes ya establecidas, las empresas que ingresen al sector deberían encauzarse en un proceso de búsqueda de propietarios de locales que deseen adherirse a la red, afrontando los costos de publicidad, evaluación, selección, capacitación y seguimiento necesarios en dicho proceso. En caso de ingresar bajo un esquema distinto, en el que además de las inversiones en la central se ocupen de la instalación y funcionamiento de las agencias, deberán asumir el consecuente esfuerzo financiero y enfrentar los riesgos operativos de cada uno de los locales.

✓ Desventajas en costo independientes de las economías de escala

Respecto de este factor, consideramos que existen básicamente dos elementos que podrían limitar el ingreso de nuevas redes de cobranza:

En primer lugar, las redes existentes tienen una fuerte presencia en zonas estratégicas, en las que se verifica una alta concentración de actividades financieras y comerciales,

con gran afluencia del público. Estos locales son clave en la medida de que, probablemente, tengan una mayor contribución al resultado global de las redes. Por ende, la ubicación favorable de los locales de las redes existentes puede significar un desestímulo al establecimiento de nuevas redes, en la medida de que éstas podrían ver sacrificada su rentabilidad por no poder captar la masa necesaria de clientes en las zonas más rentables, en las que la oferta se encuentra próxima a la saturación.

En segundo lugar, consideramos que la experiencia acumulada o know how del negocio por parte de las redes establecidas, puede significar una barrera al ingreso de nuevos competidores, puesto que, junto con la infraestructura tecnológica, constituyen el eje del negocio de las redes de cobranza.

✓ Política gubernamental

Según se expondrá en el capítulo 5 “Marco Regulatorio”, las agencias de cobranza son entidades reguladas por el Banco Central en lo que respecta a la prevención en el lavado de activos, así como por la RE.NA.EM.SE en lo que refiere a requisitos de seguridad.

Considerando que, por el momento, el rol del Banco Central está acotado a la vigilancia de estas entidades y que, las exigencias por parte de la RE.NA.EM.SE en materia de seguridad no requieren de importantes desembolsos de dinero, consideramos que este factor no constituye una barrera al ingreso de gran significación. No obstante, de incrementarse los controles ejercidos por el BCU, este factor podría convertirse en una barrera significativa al ingreso de nuevas redes de cobranza.

A continuación presentamos el análisis realizado sobre la existencia de barreras al ingreso de nuevos locales pertenecientes a las redes existentes:

✓ Economías de escala

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, entendemos no existen economías de escala a nivel de los locales pertenecientes a las redes de cobranza, por lo que este factor no constituiría una barrera al ingreso de nuevas agencias.

✓ Diferenciación de los servicios de las empresas establecidas

Como se expuso anteriormente, las agencias centrales son las responsables de brindar la tecnología y el know how en la prestación de servicios a las agencias, así como de realizar los esfuerzos publicitarios y promocionales de la red. Por ende, desde la perspectiva de las agencias de cobranza, la diferenciación de los servicios no actúa como factor determinante de la apertura de nuevos locales.

No obstante, la ubicación sí constituye un elemento diferenciador de los locales que se incorporan a cada red, y de forma análoga, la ubicación privilegiada o más atractiva de los locales ya establecidos puede actuar como elemento disuasivo a la entrada de nuevos locales a las redes.

✓ Requisitos de capital

De acuerdo a la información proporcionada por el Departamento Comercial de Redpagos y la obtenida a raíz de la entrevista efectuada al Cr. Sergio de Abitab, ambas redes requieren inversiones de similar monto para la apertura de un nuevo local, cuyo mínimo oscila entre los USD 15 a 20 mil.

Estas inversiones consisten fundamentalmente en la adquisición de equipos informáticos, sistemas de seguridad que cumplan con la normativa de la RE.NA.EM.SE y la constitución de garantías a favor de la central de cada red.

Por consiguiente, entendemos que este factor tampoco significa una barrera al ingreso de nuevos locales en las redes establecidas.

✓ Costos cambiantes

En este punto, cabe recordar que los contratos con los clientes de cada red son celebrados por las centrales respectivas y por ende, no existe ningún vínculo entre los primeros y las agencias de la red. Consecuentemente, si bien los clientes de la red se benefician con la apertura de nuevos locales, ello no implica que incurran en costo alguno.

✓ Acceso a los canales de distribución

Como se expuso anteriormente, los propios locales constituyen los canales de distribución de las redes de cobranza, por lo que este factor no constituye una barrera a su ingreso.

✓ Desventajas en costo independientes de las economías de escala

Considerando que las principales redes imponen restricciones sobre las distancias que deben mantener sus locales entre sí, la ubicación de las agencias de cobranza ya establecidas puede significar una barrera a la apertura de nuevos locales.

✓ Política gubernamental

Considerando que las inversiones en materia de seguridad que deben cumplir las agencias, según lo requerido por la RE.NA.EM.SE, no implican grandes erogaciones financieras, concluimos que este factor no constituye una barrera al ingreso de gran significación.

4.7. Estructura de costos

Al igual que en el numeral anterior, en este punto analizaremos separadamente la estructura de costos de la central de las redes y de las agencias que las componen.

4.7.1. Estructura de costos de la central

El análisis que se expone a continuación fue realizado a partir de los Estados Contables presentados por Abitab S.A. y Nummi S.A. ante la Auditoría Interna de la Nación, correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, abril de 2008 y abril de 2009.

En este punto cabe recordar los distintos esquemas comerciales que se verifican en cada una de las redes, particularmente en lo que refiere al relacionamiento de la central de cada red y las agencias que la conforman: en el caso de Abitab, la central percibe la totalidad de las comisiones correspondientes a las cobranzas de toda la red y luego remunera a las agencias por los servicios prestados, retribución que no necesariamente se relaciona con las cobranzas realizadas por cada local; en el caso de Redpagos, las comisiones de cada uno de los locales se dividen entre Nummi S.A. (quien retiene un 30% de las mismas) y la agencia correspondiente.

Consecuentemente, las centrales de cada red aplican distintos tratamientos contables para el reconocimiento de los ingresos por las comisiones percibidas y de los costos correspondientes, atendiendo a la realidad económica de cada operación: mientras que Abitab S.A. reconoce separadamente el ingreso por las comisiones y el costo por la contraprestación a sus agentes, Nummi S.A. únicamente reconoce el ingreso neto por las comisiones retenidas de sus agentes (sin reconocer ningún costo asociado).

Comenzaremos por analizar la estructura de costos de Abitab S.A. correspondiente al ejercicio finalizado en abril de 2009, así como su evolución respecto de los dos ejercicios anteriores.

Cuadro 9 – Estructura de costos de Abitab S.A.

En millones de \$	Abril 2007		Abril 2008		Abril 2009		Promedio (%)
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Comisiones agencias	-	0%	433,5	55%	607,1	42%	44%
Costo de venta recargas	-	0%	130,9	17%	561,3	39%	29%
Remun. y Leyes Sociales	65,0	43%	80,3	10%	103,5	7%	10%
Costo Abitab Familia	-	0%	45,5	6%	66,2	5%	5%
Publicidad	10,4	7%	17,3	2%	20,1	1%	2%
Otros	74,7	50%	82,7	10%	82,33	6%	10%
Total	150,0	100%	790,3	100%	1.440,6	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009.

El cuadro anterior expone los principales costos de Abitab S.A. según su naturaleza, sin discriminar los rubros que forman parte del Costo de Ventas y aquellos considerados como Gastos de Administración y Ventas. Éstos últimos ascendieron aproximadamente al 6% de los

costos totales del ejercicio 2009 y se agrupan fundamentalmente en el rubro “otros” (excepto los gastos correspondientes a remuneraciones y cargas sociales, que se exponen separadamente y por el costo total para la empresa).

Considerando los gastos de los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009, se observa un predominio en la participación relativa de las comisiones que Abitab S.A. abona a las agencias pertenecientes a su red, alcanzando en 2009 el 42% de los costos totales y un 44% en promedio de los tres últimos ejercicios.⁵⁸

El segundo gasto en importancia relativa corresponde al costo de las recargas “virtuales” de teléfonos celulares que crecieron de un 17% de los costos totales en el ejercicio 2008, a un 39% del total de costos del ejercicio 2009, lo cual entendemos se explica fundamentalmente por el aumento en el consumo de este tipo de recargas en detrimento de la tarjeta física.

En tercer lugar, encontramos a las remuneraciones y cargas sociales con el 7% de los costos de 2009, seguidas por el costo de ventas de los bienes de cambio correspondientes al programa de fidelización de clientes “Abitab Familia”, con el de 5% de los costos del ejercicio.

Otro de los gastos que merece mención especial, es el gasto en publicidad, que a pesar de verificarse un aumento en términos absolutos entre los ejercicios 2007 y 2009, ha ido perdiendo peso relativo en el total de costos, ubicándose en un 1% en el ejercicio 2009. En dicho ejercicio, los restantes gastos (6%) corresponden a rubros tales como alquileres, luz, agua, comunicaciones, locomoción, amortizaciones, reparaciones y mantenimiento, cada uno de los cuales se ubica por debajo de los dos puntos porcentuales.

En lo que respecta a Nummi S.A., quisiéramos destacar que lamentablemente no pudimos acceder a una apertura del rubro “Costo de Ventas”, lo que nos llevó a limitar nuestro análisis y considerar el costo de ventas como un único rubro.

Cuadro 10 - Estructura de costos de Nummi S.A.

En millones de \$	Abril 2007		Abril 2008		Abril 2009		Promedio (%)
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Costo de Ventas	88,2	71%	170,3	76%	150,0	68%	72%
Remuneraciones	15,6	13%	27,0	12%	34,8	16%	14%
Publicidad	10,2	8%	12,6	6%	17,9	8%	7%
Otros	10,0	8%	14,4	6%	16,4	7%	7%
Total	124,1	100%	224,3	100%	219,1	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009.

⁵⁸ Cabe mencionar que hasta el ejercicio 2007, la empresa reconocía los ingresos operativos netos provenientes de la actividad de cobranzas. A partir dicho ejercicio finalizado en abril de 2008, comenzó a reconocer separadamente los ingresos operativos y los costos asociados a dicha actividad (pago de las retribuciones a sus agentes).

En lo que respecta al ejercicio 2009, el Costo de Venta de Nummi S.A. asciende al 68% del total de costos, ubicándose en un 72% si consideramos el promedio del período 2007-2009.

En segundo lugar se encuentran las remuneraciones y cargas sociales, ascendiendo al 16% de los costos de 2009 y al 14% de los gastos del período 2007-2009. Seguidamente, encontramos los egresos por publicidad, que significan el 8% de los costos de 2009, manteniendo una participación similar a la de los ejercicios anteriores. El restante 7% se reparte entre “otros gastos” que incluyen amortizaciones, gasto en comunicaciones y “Gastos Generales” de los cuales tampoco tenemos apertura.

A continuación y a título informativo presentaremos el dato de costo medio de los ejercicios 2008-2009 y 2009-2010. Los cálculos fueron realizados tomando como base el dato sobre cantidad de operaciones trimestrales proporcionado por el área de Sistema de Pagos del B.C.U. y los costos que surgen de los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A..

Cuadro 11 – Costo Medio de Abitab S.A. y Nummi S.A.

Ejercicio	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	Costo/Op	Gav/op	(Cto+Gav)/Op	Costo/Op	Gav/op	(Cto+Gav)/Op
2008-2009	35,16	2,16	37,31	8,40	3,87	12,26
2008-2009 ⁵⁹	19,43	2,16	21,59			
2009-2010 ⁶⁰	N/D	N/D	N/D	8,81	4,69	13,50

Fuente: : Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009 y la información proporcionada por el Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay

4.7.2. Estructura de costos de una agencia

Además de los típicos costos operativos que se incurren en cualquier negocio (remuneraciones, cargas sociales, papelería, electricidad, alquiler del local, honorarios profesionales, etcétera), las agencias de cobranzas tienen una serie de erogaciones fijas que son características de su actividad. En este apartado exhibiremos dichos gastos tomando como referencia la presentación que el Departamento Comercial de Nummi S.A. entrega a los interesados en abrir una agencia de Redpagos, suponiendo que en los locales de Abitab la estructura sea similar.

En lo que respecta a los costos fijos, un local de cobranzas incurre aproximadamente en \$ 6.800 mensuales, desglosados de la siguiente forma:

⁵⁹ Costo medio sin tomar en cuenta el costo incurrido por Abitab S.A. por el pago de comisiones a las agencias. Consideramos que debido a su distinta forma de negocio esta es la mejor forma de comparar los costos medios de ambas entidades.

⁶⁰ No contamos con la información contable de Abitab S.A. correspondiente al ejercicio finalizado en abril de 2010, puesto que a la fecha la empresa no ha presentado sus Estados Contables ante la Auditoría Interna de la Nación.

- ✓ Red de intranet: \$ 1.700 pesos mensuales en promedio
- ✓ Seguro de hurto, asalto y traslado de valores: \$ 1.000 pesos mensuales
- ✓ Cobertura de emergencia médica: \$ 400 pesos mensuales
- ✓ Servicio de alarma más enlace policial: \$ 2.500 pesos mensuales
- ✓ Cadetería: \$ 1.200 pesos

Asimismo, en cada una de las redes existen distintos costos variables, que dependen de la forma de organización de las mismas.

En este sentido, recordamos que los propietarios de un local de Redpagos usufructúan las comisiones percibidas en su agencia, pero debiendo remitir a Nummi S.A. el 30% de las mismas por concepto de regalías. Adicionalmente, deben remitir a la central un 4% de las comisiones por concepto de publicidad.

En cambio, Abitab S.A., subcontrata los servicios de cobranzas, pagos y todos los restantes servicios de la red, con cada una de las agencias. Como mencionamos anteriormente, se trata de empresas independientes entre sí y de la sociedad, que se vinculan con la misma a través de contratos de carácter comercial. Consecuentemente, cobran una comisión por el servicio que brindan a la central, que varía según lo acordado por las partes y no necesariamente está asociado a la actividad del local. Por ende, podemos afirmar que el agente no incurre en gasto alguno a causa de los servicios prestados en nombre de la central.

4.8. Inversión

Del mismo modo que en numerales anteriores, analizaremos primero la inversión realizada por la central de cada red y luego la realizada por los locales de cobranza.

4.8.1. Inversiones de la central

Partiendo de la Información obtenida de los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. por los ejercicios finalizados en abril de 2009, expondremos los distintos rubros de inversión en bienes de uso e intangibles de cada agencia central, indicando asimismo su importancia relativa en el total de inversiones.

En el cuadro siguiente, podemos apreciar que en ambas empresas la inversión en equipos de computación y en software (programación – desarrollo interno), considerada en su conjunto, asciende a más de la mitad de la inversión total, lo que evidencia la importancia de estos elementos en la actividad de estas empresas.

Cuadro 12 - Bienes de Uso e Intangibles de Abitab S.A. y Nummi S.A.

En millones de pesos	Abitab S.A.		Nummi S.A.	
	Valores Brutos	%	Valores Brutos	%
Muebles y útiles	57,7	23%	4,0	13%
Equipos de Computación	103,7	40%	8,7	28%
Inmuebles	57,8	23%	6,6	21%
Vehículos	3,0	1%	0,2	1%
Software / Programación	33,3	13%	9,0	29%
Marcas	0,4	0%	-	0%
Valor Llave	-	0%	2,5	8%
Total	255,8	100%	31,1	100%

Fuente: : Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril 2009

En segundo lugar en importancia relativa se encuentran los inmuebles, en ambos casos implicando más del 20% de la inversión total. Adicionalmente y de acuerdo a lo informado por Diego Pepe (perteneciente al Departamento Comercial de Nummi S.A.), destacamos que en el año 2010 Nummi S.A. realizó inversiones en la adecuación y equipamiento de un local para la nueva casa central⁶¹ por un monto aproximado al millón de dólares, por las que la empresa obtuvo la declaratoria de interés nacional en junio de 2010, tal como se expondrá en el Capítulo 5 “Marco Regulatorio”.

4.8.2. Inversiones de las agencias

En este punto vamos a describir la inversión específica que tiene que realizar una entidad para instalarse como local de la red de Abitab o de Redpagos. Para ello nos apoyaremos en las entrevistas realizadas al Cr. Alejandro Sergio (Gerente Financiero de Abitab S.A.) y a Diego Pepe (Departamento Comercial de Nummi S.A.).

En este sentido, el monto de inversión necesario para instalar un local de Abitab puede variar en función de diversos elementos, tales como:

- ✓ Dimensión del local
- ✓ Cantidad de terminales (cajas) que se vayan a colocar
- ✓ Instalación de exhibidores para los productos del programa Abitab Familia (canjeables por “Abis”)

Según expresiones del Gerente Financiero de Abitab S.A., un local del tipo estándar (de una superficie mediana, con dos o tres cajas y que no presten el servicio de canje de mercadería por “Abis”), puede suponer un desembolso inicial de aproximadamente USD 15 mil, por concepto de equipamiento informático y cumplimiento de normas de seguridad.

⁶¹ Entrevista realizada al Sr. Diego Pepe. Departamento Comercial de Redpagos

De acuerdo al documento “Etapas para la Adjudicación de un Local de Cobranzas” elaborado por el Departamento Comercial de Nummi S.A. y proporcionado por Diego Pepe, las inversiones necesarias para instalar un local de Redpagos son las siguientes:

- ✓ Equipamiento Informático: USD 2.800
- ✓ Seguridad (incluye buzón recaudador, caja fuerte, dos boxes de cobranzas de acuerdo con la normativa, sistema de alarma y circuito cerrado de TV): USD 10.800
- ✓ Costos de cartelería: USD 300

En función de lo detallado anteriormente, podemos apreciar que la inversión requerida para la instalación de un local de Redpagos ronda en los USD 14 mil, monto muy similar al necesario para instalar un local estándar de la red de Abitab.

En adición a las inversiones en los bienes de uso antes mencionadas, tanto Abitab S.A. como Nummi S.A. exigen la constitución de una garantía que, de acuerdo a lo indicado por Diego Pepe, ronda en los USD 8 mil. Dicha garantía puede depositarse en efectivo (en dólares) o en Bonos del Tesoro (valor nominal). Sin perjuicio de ello, las centrales pueden eventualmente solicitar una ampliación de la garantía a través de otros instrumentos (por ejemplo una hipoteca).

4.9. Integración

Según se indicará en el Capítulo 5 “Marco Regulatorio”, en mayo de 2010 el Ministerio de Economía declaró la promoción del proyecto de inversión presentado por Abitab S.A., cuyo objetivo comprendía la adecuación de una flota de vehículos blindados, para su uso generalizado.

Mediante esta flota, la empresa puede realizar el traslado de valores desde sus agencias hacia la central y posteriormente hacia el sistema bancario. Hasta el momento, este servicio se encontraba parcialmente tercerizado, habiendo significado erogaciones superiores a los \$ 3 millones en el ejercicio 2007 y más de \$1,8 millones en 2008. Por ende, es posible afirmar que en lo que a este servicio respecta, Abitab concretó una integración vertical “hacia atrás”.

Por otro lado, la principal integración vertical “hacia atrás” realizada tanto por Abitab como por Redpagos, es la relativa al desarrollo interno del software y de las aplicaciones necesarias para brindar los servicios a los locales, que a su vez constituyen uno de los principales rubros de inversión en activo fijo de los actores del sector.

CAPÍTULO 5: MARCO REGULATORIO

5.1. Introducción

En el presente capítulo, expondremos las diversas regulaciones a las que están sometidas las redes de cobranza. En primer lugar, analizaremos el alcance del control que actualmente ejerce el Banco Central del Uruguay sobre el sector, así como las perspectivas y metas trazadas para el mediano plazo por parte de este organismo. En segundo lugar, presentaremos sucintamente los requerimientos en materia de seguridad que deben cumplir los locales pertenecientes a las redes, según lo establecido por el Registro Nacional de Empresas de Seguridad (RE.NA.EM.SE). Por último, efectuaremos un breve resumen sobre la normativa impositiva vigente para estas empresas.

5.2. Función del Banco Central del Uruguay

5.2.1. Introducción

En su reporte sobre el Sistema de Pagos Minoristas⁶², el Banco Central identifica a las Redes de Cobranza como uno de los componentes del Sistema de Pagos Minoristas en Uruguay, rol que desempeña junto a la Cámara de Compensación de Cheques, el Sistema de Pagos Interbancarios (SPI), ciertos “esquemas” que proveen instrumentos de pago (como Tarjetas de Crédito y Débito) y determinados mecanismos de transferencias de fondos (Remesadoras).

A su vez, el Sistema de Pagos Minoristas (SPM) forma parte de uno de los componentes centrales del sistema financiero: el Sistema Nacional de Pagos, cuya regulación y supervisión está definida, a través de la Carta Orgánica del Banco Central del Uruguay⁶³, como uno de los principales cometidos de este ente.

De esta forma, el Sistema Nacional de Pagos se divide en dos grandes subsistemas: el ya mencionado Sistema de Pagos Minoristas; y el Sistema de Pagos de Alto Valor (conformado fundamentalmente por Instituciones Financieras), que constituye el componente más importante del SNP. Si bien el Sistema de Pagos de Alto Valor se encuentra extensamente regulado por la autoridad monetaria, esto no se replica para el Sistema de Pagos Minorista, puesto que han sido escasamente reglamentados los controles previstos por la Carta Orgánica del Banco Central sobre las entidades que conforman este Sistema.

En efecto, en lo que refiere a las Redes de Cobranza, la actual regulación se circunscribe casi únicamente a la prevención del lavado de activos en las actividades de transferencias de fondos (giros nacionales e internacionales).

⁶² Banco Central del Uruguay. “Sistema de Pagos Minorista - Reporte informativo al 31/03/10”. 2010.

⁶³ Ley 16.696 de 30 de marzo de 1995 y Ley modificativa 18.401 de 24 de octubre de 2008.

No obstante ello y tal como desarrollaremos en el presente capítulo, el Banco Central ha definido como objetivos estratégicos para el quinquenio 2010-2014, el ampliar y profundizar la vigilancia a todas las entidades que componen el Sistema de Pagos Minoristas⁶⁴, así como lograr que todos aquellos participantes del Sistema de Pago Minorista que se consideren de importancia sistémica liquiden sus operaciones por neteo multilateral a través del Banco⁶⁵.

Consecuentemente, entendemos preciso destacar la posibilidad de que en el mediano plazo no sólo se incrementen vigorosamente los controles sobre todas las actividades de las Redes de Cobranza, sino también la eventualidad de que éstas deban modificar sus procesos de liquidación de operaciones, en caso de que el Banco Central determine que éstas envistan carácter sistémico.

5.2.2. Marco conceptual

Antes de adentrarnos en el análisis de la regulación bancocentralista actual, así como de las perspectivas de su evolución en el mediano plazo, nos detendremos en algunos conceptos y términos que consideramos coadyuvarán a una mejor comprensión de estos temas.

Los conceptos que se exponen a continuación, surgen fundamentalmente del documento “El Sistema de Pagos de Uruguay, visión de mediano y largo plazo-Documento para Discusión”, publicado por el Banco Central del Uruguay en abril de 2006.

5.2.2.1. Sistema Nacional de Pagos

Si bien es posible encontrar múltiples definiciones sobre los Sistemas de pagos, éstas, en su gran mayoría, convergen en los puntos más relevantes que caracterizan a estos sistemas. Por ende, podríamos afirmar que un Sistema de Pagos es un conjunto de normas (de carácter general así como acuerdos específicos) aceptadas por un grupo de instituciones, a los efectos de la transmisión, compensación y liquidación de órdenes de transferencia.

Consecuentemente, el Sistema de Pagos es un componente central en el sistema financiero y tiene un papel fundamental en las economías de mercado: en primer lugar, por constituir un elemento fundamental en la infraestructura financiera de la economía; en segundo lugar, por ser un canal necesario para la administración económica efectiva (en particular la ejecución de la política monetaria); y por último como un medio para promover la eficacia económica.

Respecto del primer aspecto, una omisión en las obligaciones del Sistema de Pago puede no sólo debilitar financieramente a un participante, sino que a su vez puede transmitir problemas de liquidez al mercado en su conjunto.

En lo que refiere al segundo aspecto, el Sistema de Pagos tiene un rol fundamental en la ejecución de la responsabilidad clave de los Bancos Centrales, es decir el logro y

⁶⁴ Entrevista a Cr. Eduardo Lereté y Gonzálo Prunell. Área de Sistema de Pagos. Banco Central del Uruguay

⁶⁵ Banco Central del Uruguay. “Plan Estratégico 2010-2014”.

mantenimiento de la estabilidad monetaria a través de la ejecución de operaciones de mercado abierto que permitan mantener los niveles de liquidez y/o encuadrar la tasa de interés de corto plazo en determinado rango objetivo.

Por último, una ineficacia en el Sistema de Pagos, podría llevar a significantes retrasos en la liquidación de operaciones (ejecución de las instrucciones de pago) de sus integrantes.

Figura 16 – Pirámide del Sistema de Pagos



Fuente: Elaboración propia en base al documento “El Sistema de Pagos de Uruguay, visión de mediano y largo plazo-Documento para Discusión”. Banco Central del Uruguay. 2006.

Por lo tanto, todos los Sistemas de pagos poseen riesgos que les son inherentes, tanto de índole legal, técnica, operativa, de crédito, de liquidez y sistémica. En particular, el riesgo sistémico consiste en que el incumplimiento de las obligaciones de uno o más participantes de un sistema de transferencia, o en general de los mercados financieros, pueda ocasionar, a su vez, el no cumplimiento de las obligaciones de otros participantes.

Por otro lado, el sistema de pagos se puede clasificar atendiendo al valor de las transacciones cursadas, como de alto o de bajo valor. A pesar de la no existencia de criterios explícitos para establecer cuándo estamos frente a operaciones de uno u otro tipo, generalmente se acepta que son operaciones de alto valor aquellas que se realizan a nivel interbancario o entre particulares por un monto muy elevado y que requieren una liquidación urgente y rápida. En cambio, los pagos minoristas poseen las siguientes características⁶⁶:

⁶⁶ Banco Mundial. Committee on Payment and Settlement Systems. Junio 2002 - Citado en Banco Central del Uruguay. “Sistema de Pagos Minorista - Reporte informativo al 31 de marzo de 2010”. 2010.

- ✓ Son efectuados por gran cantidad de personas y derivan en su mayoría de compra de bienes y servicios del sector comercial;
- ✓ Se realizan con mayor cantidad de instrumentos de pago que los de alto valor;
- ✓ Las transacciones se procesan, se liquidan y se compensan generalmente en sistemas de la órbita privada.

En línea con lo anterior, los sistemas de alto valor y fundamentalmente el sistema central de operaciones, son el componente más importante del Sistema de Pagos, debido a la significación de las operaciones que en él se procesa, a su rol como liquidador de los restantes subsistemas del mercado y a su consecuente capacidad para transmitir inconvenientes sistémicos.

Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar que pueden existir sistemas de pagos de bajo valor que sean considerados por la autoridad bancaria como de importancia sistémica.

5.2.2.2. Sistema de Pagos Minorista

En el reporte trimestral sobre el Sistema de Pagos Minorista emitido por el Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay en setiembre de 2010, se elabora una lista no taxativa de los componentes de un Sistema de Pagos Minorista. Dicha enumeración fue realizada en base a la Ley 18.573 “Sistemas de Compensación y Liquidación de Pagos y Valores” (setiembre 2009) y a otros elementos considerados como de bajo valor por Bancos Centrales extranjeros.

En sentido amplio, un Sistema de Pagos Minorista está compuesto por los siguientes elementos:

Figura 17 – Componentes del Sistema de Pagos Minorista



Fuente: Elaboración propia en base al “Reporte Informativo al 31/03/10 – Sistema de Pagos Minoristas”. Área de Sistema de Pagos. Banco Central del Uruguay. 2010.

En este sentido se distinguen: instrumentos de pago (efectivo, cheques, tarjetas de crédito, etc.); reglas y procedimientos, que son mensajes de pago o contratos que disciplinan las operaciones; la infraestructura física y electrónica que permite intercambiar mensajes, procesar la compensación y liquidación de las operaciones (red de mecanismos); los canales para realizar los pagos (internet, móviles, etc.); entidades participantes y proveedoras de servicios (financieras o no financieras); entidades de compensación, incluye tanto a las cámaras formalmente constituidas como a los acuerdos entre privados para realizar dichos procesos; y por último, las entidades que sin pertenecer al Sistema Nacional de Pagos lo pueden poner en una situación de riesgo.

Asimismo, el Comité de Sistemas de Pagos y Liquidaciones del Banco de Pagos Internacionales (C.P.S.S., en inglés)⁶⁷ analiza la participación de los Bancos Centrales en los Sistemas de Pagos Minoristas y establece que ésta puede darse de tres formas: como operador, como vigilante o como facilitador del proceso de cambio hacia alternativas de pagos más eficientes.

⁶⁷ Bank for International Settlements, Committee on Payments and Settlements Systems (C.P.S.S.) “Policy Issues for Central Banks in Retail Payments”. Setiembre 2002.

5.2.2.3. Lavado de activos

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) define el lavado de dinero o activos de la siguiente forma:

- ✓ La conversión o transferencia de propiedad, a sabiendas de que deriva de un delito criminal, con el propósito de esconder o disfrazar su procedencia ilegal o ayudar a cualquier persona involucrada en la comisión del delito a evadir las consecuencias legales de su accionar.
- ✓ Ocultar o disfrazar la naturaleza real, fuente, ubicación, disposición, movimiento, derechos con respecto a, o propiedad de, bienes a sabiendas de que derivan de ofensa criminal.
- ✓ La adquisición, posesión o uso de bienes, sabiendo al momento en que se reciben, que deriva de una ofensa criminal o de la participación en algún delito.

5.2.3. Situación actual

5.2.3.1. Función de vigilancia del SP del BCU

En la Carta Orgánica del Banco Central del Uruguay⁶⁸ se fijan las dos finalidades primordiales de esta institución. Primero, la estabilidad de precios que contribuya con los objetivos de crecimiento y empleo; y segundo, la regulación del funcionamiento y la supervisión del Sistema Financiero y del Sistema de Pagos, promoviendo su solidez, solvencia, eficacia y desarrollo.

Esta Ley asigna al BCU atribuciones en el funcionamiento del Sistema de Pagos y le otorga facultades (no explícitas) para su regulación, supervisión y operación, haciendo necesario un marco legal específico que establezca su alcance.

Es por ello que en setiembre de 2009 se sanciona la “Ley De Compensación y Liquidación de Pagos y Valores”, con la finalidad de reforzar y explicitar la potestad de vigilancia del Sistema de Pagos por parte del Banco Central del Uruguay. En su Capítulo VII, la Ley establece que al Banco Central le corresponde en el ámbito de su competencia, velar por la eficiencia, seguridad y fiabilidad del Sistema Nacional de Pagos; la transparencia; la competitividad de los sistemas, y el respeto de los derechos de los clientes de las instituciones que instruyan operaciones cursadas a través de dichos sistemas. Para lograr lo anterior deberá reglamentar su funcionamiento, ejercer su control y su vigilancia. Para alcanzar dichos objetivos se le otorga una serie de atribuciones entre las que se destacan:

- ✓ Dictar normas de carácter general e instrucciones particulares que rijan el Sistema Nacional de Pagos y la conducta de sus participantes.
- ✓ Autorizar la instalación y el funcionamiento de entidades que presten servicios de compensación y/o liquidación de pagos.

⁶⁸ Ley 16.696 de 30 de marzo de 1995 y Ley modificativa 18.401 de 24 de octubre de 2008

- ✓ Reglamentar y vigilar a aquellas entidades que operan en el Sistema Nacional de Pagos, así como también las que sin participar pueden generar riesgos o introducir ineficiencias.
- ✓ Requerir información a las anteriores con la periodicidad que estime necesaria ya sea con fines de control o con fines estadísticos y de publicación.
- ✓ Mantener un registro de las entidades que ejerzan servicios de pagos.
- ✓ Sancionar a las personas que incumplan las disposiciones que se establezcan.

Asimismo, con la finalidad de permitir el ejercicio efectivo de la vigilancia del Sistema Nacional de Pagos por parte del B.C.U., se creó el Área de Sistema de Pagos (Departamento de Normativa y Vigilancia) que depende directamente de la División de Política Económica y Mercados.

Actualmente, el Banco Central del Uruguay (BCU) está inmerso en un proceso de modernización integral del Sistema Nacional de Pagos que abarca acciones en el corto, mediano y largo plazo; esta visión integral contempla entre sus pilares el diseño e implementación de la función de vigilancia de los sistemas de liquidación de pagos y valores que debe ser ejercida por el BCU⁶⁹, así como de mejora de funcionalidades tecnológicas en el sistema actual, con el objetivo de lograr el cumplimiento de todos los principios internacionales y la adopción de las mejores prácticas sobre los S.N.P.⁷⁰

El proceso de modernización del Sistema de Pagos en Uruguay liderado por el Banco Central está basado en 9 pilares, entre los cuales destacamos los siguientes:

- ✓ Pilar 2: Los Sistemas de Pago de Importancia Sistémica, cumplirán con los Principios Básicos del C.P.S.S. y funcionarán en condiciones de seguridad y eficiencia.
- ✓ Pilar 5: Los Sistemas de Pago Minoristas, serán seguros, eficientes e inter operables, y brindarán una amplia variedad de procesos de pago e instrumentos.
- ✓ Pilar 8: La función de vigilancia y supervisión de los sistemas de liquidación de pagos y valores, se ejercerá por el Banco Central del Uruguay en función de las facultades establecidas legalmente.

En este contexto, el Banco central del Uruguay se compromete a asegurar el cumplimiento de los principios básicos del Committee on Payments and Settlements Systems⁷¹ tanto

⁶⁹ Banco Mundial. “Libro Blanco sobre la Vigilancia de los Sistemas de Pago – Servicios de Asesoría a Uruguay”. Marzo de 2010.

⁷⁰ Evento “Semana de Pagos” BCU. “Proceso De Reforma Integral Del Sistema De Pagos En Uruguay”. Punta del Este, Uruguay. 2009.

⁷¹ Committee on Payment and Settlement Systems. Bank for International Settlements. “Publication Nº 43”. Citado en BCU “El Sistema de Pagos de Uruguay, visión de mediano y largo plazo”. Abril 2006.

en los sistemas de pago de alto valor, como en los sistemas de pago minoristas que considere de importancia sistémica.⁷²

Estos principios se refieren principalmente a los elementos que debe contener un sistema de pago de importancia sistémica para ser seguro y eficiente. Establecen pautas sobre la administración de riesgos, por ejemplo, que el sistema deberá ofrecer la posibilidad de una liquidación rápida y en la fecha valor, y los activos utilizados para dicha liquidación serán preferentemente derechos frente al Banco Central u otros activos con riesgo crediticio o de liquidez cercanos a cero. A su vez se debe contar con planes de contingencia para completar el procesamiento de las operaciones.

Con respecto al Sistema de Pagos Minoristas, en sus publicaciones el BCU sostiene⁷³ que no es necesaria su participación como operador, dado que nuestro mercado cuenta con suficientes instrumentos de pago y se observa iniciativa en el sector privado para el desarrollo de nuevas funcionalidades. No obstante, se observan ciertas ineficiencias en el proceso de liquidación de operaciones en las que el Banco Central entiende puede actuar como facilitador del cambio.

Asimismo, el BCU asume el rol de Catalizador del cambio en los sistemas de pago de bajo valor, con el objetivo de proveer a la economía del país de una amplia gama de servicios de pago, eficientes y seguros, no sólo en el proceso de recaudación sino también en los posteriores procesos de liquidación.

En Uruguay, el Sistema Nacional de Pagos está conformado por los siguientes subsistemas e instituciones:

Sistema de Alto Valor

- ✓ Bancos Comerciales
- ✓ Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (S.L.B.T) del Banco Central del Uruguay

Sistema de Bajo Valor o Sistema de Pagos Minorista

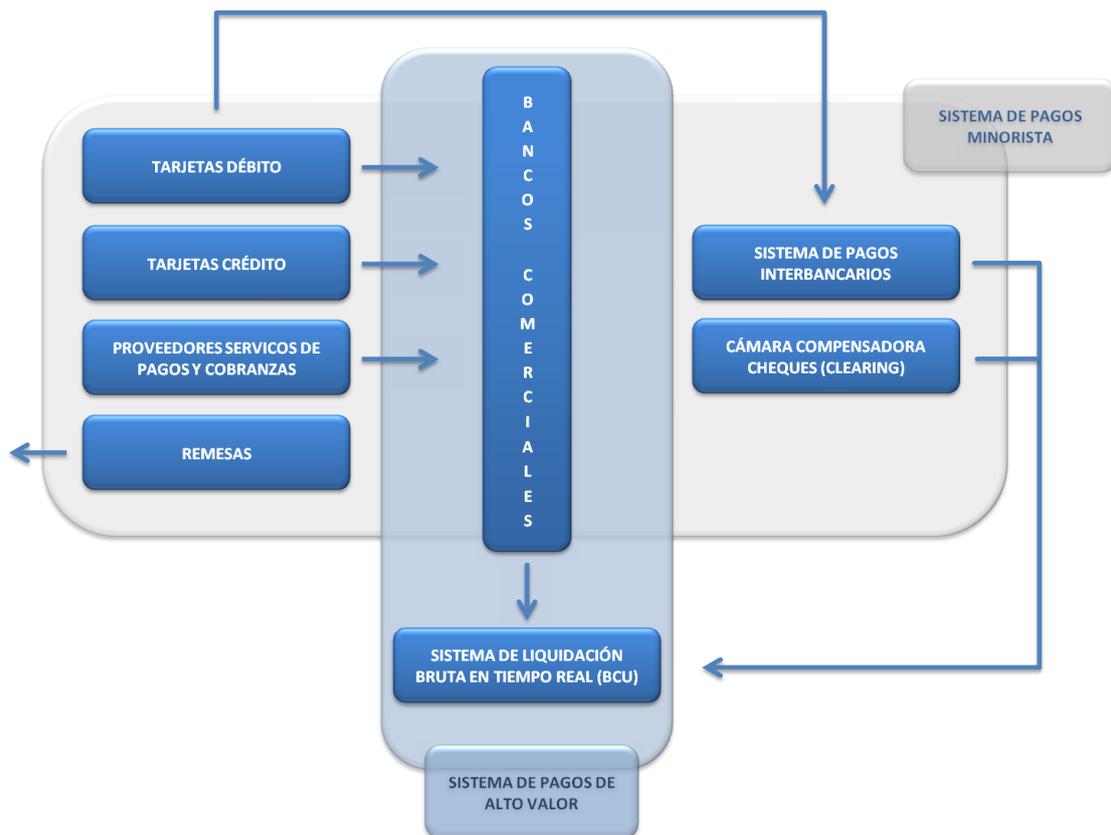
- ✓ Cámara Compensadora de Cheques (Clearing de cheques)
- ✓ Sistema de Pagos Interbancarios (S.P.I.)
- ✓ Redes de Pagos y Cobranzas
- ✓ Tarjetas de Débito
- ✓ Tarjetas de Crédito
- ✓ Remesas

En la siguiente figura, se ilustran los subsistemas, instituciones e interrelaciones que conforman el Sistema Nacional de Pagos en Uruguay.

⁷² Banco Central del Uruguay. “El Sistema de Pagos de Uruguay, visión de mediano y largo plazo- Documento para Discusión”. Abril 2006.

⁷³ *Ibídem*.

Figura 18 – Sistema Nacional de Pagos en Uruguay



Fuente: Elaboración propia en base al documento “Vigilancia del Sistema Nacional de Pagos en Uruguay”. Evento “Semana de Pagos” - BCU. Punta del Este, Uruguay. 2009.

5.2.3.2. Redes de cobranza como componente del Sistema de Pagos Minorista

De acuerdo al Reporte Informativo sobre el Sistema de Pagos Minorista en Uruguay publicado por el B.C.U., la Cámara Compensadora de Cheques es el componente del S.P.M. de mayor importancia relativa en lo que a los montos operados respecta, abarcando aproximadamente el 77% de los montos totales operados en el Sistema (más de USD 13.500 millones trimestrales). En segundo lugar, se encuentran las Redes de Pago y Cobranzas, con casi el 13% de los montos totales (equivalentes a USD 2.200 millones por trimestre), seguidas por el Sistema de Pagos Interbancario y las Tarjetas de Crédito, con el 6% y el 4% respectivamente (USD 1.000 y USD 750 millones trimestrales). Por último, la participación relativa de los montos de las remesas y las tarjetas de débito es prácticamente nula (USD 50 y 20 millones trimestrales, respectivamente).

Por otro lado, atendiendo la cantidad de operaciones de cada componente respecto del total del Sistema de Pagos Minorista, las Redes de Pago y Cobranza se ubican en primer lugar con el 48% de las operaciones, seguidos por las Tarjetas de Crédito (40%) y la Cámara Compensadora de Cheques (casi 10%). El restante 2% de las operaciones se ejecuta entre las Tarjetas de Débito, Remesas y el S.P.I.

Cuadro 13 - Cantidades y fondos transados en cada componente del Sistema de Pagos Minorista – 1er. Trimestre 2010

Componente del SPM	Cantidad de operaciones	%	Monto (millones de USD)	%
Cámara Compensadora de Cheques	3.299.476	9,6%	13.511	76,8%
Redes de Pago	16.606.317	48,5%	2.195	12,5%
Sistema de Pagos Interbancarios	39.378	0,1%	1.063	6,0%
Tarjetas de Crédito	13.859.001	40,5%	756	4,3%
Remesas	146.052	0,4%	47	0,3%
Tarjetas de Débito	298.913	0,9%	21	0,1%
Total	34.249.137	100%	17.593	100%

Fuente: Elaboración propia en base al "Reporte Informativo al 31/03/10 – Sistema de Pagos Minoristas". Área de Sistema de Pagos. Banco Central del Uruguay. 2010.

Como se expuso anteriormente, el Banco Central del Uruguay se encuentra inmerso en un proceso de modernización integral del Sistema Nacional de Pagos, que implica entre otras acciones, incrementar la supervisión del Sistema de Pagos Minorista, debido a su importancia en la eficiencia general del Sistema de Pagos, su impacto en la confianza del público en el dinero y su relevancia en el crecimiento económico. No obstante, en la actualidad el desarrollo de la función de supervisión del SPM por parte del BCU aún se encuentra en estado incipiente.

Existen una serie de comunicaciones que obligan a los diversos actores del SPM a brindar información estadística al Banco Central, con la finalidad de desarrollar, a través de su análisis, una clara comprensión de las debilidades y necesidades de desarrollo del sistema en sus diversas dimensiones (legal, operativa, financiera y tecnológica).

En lo que respecta a las Redes de Pagos y Cobranzas, la comunicación del B.C.U. N° 2010/190 de setiembre de 2010, les exige informar de forma trimestral acerca de su infraestructura, cantidad y monto de transacciones procesadas, formas de recaudación, pagos por cuenta y orden de terceros y sobre la forma de pago a sus clientes (es decir, a las empresas que tercerizan su cobranza en las agencias).

Por otro lado, el Banco Central del Uruguay ha comenzado un proceso de investigación de los distintos integrantes del Sistema de Pagos Minoristas, incluidas las agencias de cobranza, con el objetivo de determinar si sus actividades revisten importancia sistémica⁷⁴, aunque aún no ha arribado a una posición definitiva al respecto.

Para ello, se consideran parámetros como el grado de penetración en el mercado, el monto y volumen de las transacciones y si los agentes son o no el único canal para realizar pagos. Asimismo, se comparan los resultados de estos análisis con los correspondientes a las operaciones de alto valor.

⁷⁴ Entrevista realizada al Cr. Eduardo Lereté y Gonzalo Prunell pertenecientes al área de Sistema de Pagos del B.C.U.

Si bien el Banco Central aún no ha adoptado una postura sobre la importancia sistémica o no de las actividades de las Redes de Pagos y Cobranzas, en la entrevista realizada en la entidad, tanto el Cr. Eduardo Lereté como Gonzalo Prunell (pertenecientes al Área de Sistema de Pagos), sostuvieron que en su opinión, estas actividades efectivamente implican un riesgo sistémico.

En caso de que el Banco Central mantuviera la opinión de los entrevistados, las Redes de Pagos y Cobranzas (y todos aquellos Sistemas de Pago Minoristas que el Banco Central determine que impliquen un riesgo sistémico), estarán sujetos a las siguientes obligaciones: deberán cumplir con los principios internacionales establecidos por la C.P.S.S., deberán obligatoriamente liquidar sus operaciones por neteo multilateral en el Sistema Operativo Central del Banco y podrán tener la participación del BCU en su Gobierno Corporativo. Los restantes SPM, quedarán alcanzados únicamente por la función de vigilancia del Sistema de Pagos.⁷⁵

Adicionalmente, el BCU ha publicado los resultados de su evaluación sobre las Redes de Pagos, los cuales fueron expuestos en la “Semana de Pagos” que se desarrolló en noviembre de 2009, en el marco de la Iniciativa de Compensación y Liquidación de Pagos y Valores del Hemisferio Occidental, y se ilustran a continuación ⁷⁶.

Figura 19 – Resultados de la evaluación de los Proveedores de Servicio de Pago – Banco Central del Uruguay



Fuente: Elaboración propia en base al documento “Vigilancia del Sistema Nacional de Pagos en Uruguay”. Evento “Semana de Pagos” - BCU. Punta del Este, Uruguay. 2009.

⁷⁵ Banco Central del Uruguay. “El Sistema de Pagos de Uruguay, visión de mediano y largo plazo- Documento para Discusión”. Abril 2006.

⁷⁶ Esta iniciativa tiene por objetivo adaptar los sistemas existentes de compensación y liquidación en los países de América Latina y el Caribe a los estándares del Banco de Pagos Internacionales.

5.2.3.3. Prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo

En diciembre del año 2000, el Banco Central del Uruguay creó, a través de la circular N° 1.722, la Unidad de Información y Análisis Financiero (U.I.A.F.). La misma funciona en la órbita de la Superintendencia de Servicios Financieros y tiene por cometido la prevención de la conversión, transferencia u ocultación de bienes, productos o instrumentos procedentes de las actividades previstas como delito por la normativa bancocentralista.

A través de esta Unidad, el Banco Central regula las actividades de giros y transferencias de fondos al exterior (remesas) que realizan las Redes de Pagos y Cobranzas, al enmarcarse en lo que el organismo denomina “Empresas de Transferencia de Fondos”. Las empresas comprendidas en este rubro son “aquellas, que sin ser instituciones de intermediación financiera, casas de cambio o empresas de servicios financieros, en forma habitual y profesional presten el servicio de recepción y envío de giros y transferencias, domésticas y al exterior, cualquiera sea la modalidad operativa utilizada para ello (transferencias electrónicas, instrucciones por vía telefónica, fax, internet, etc.). (...) Los fondos no podrán permanecer más de 48 horas en poder de la empresa.”

Las Circulares N° 2.048 y N° 1.995⁷⁷, emitidas por el Banco Central, establecen que las empresas comprendidas en la definición precedente deberán registrarse como tales ante la UIAF, para lo cual deberán aportar, a grandes rasgos, los siguientes datos:

- ✓ Datos de identificación de la empresa (razón social, domicilio legal, número de Registro Único Tributario de la Dirección General Impositiva);
- ✓ Datos de identificación de sus titulares (propietarios si son unipersonales; socios, en las sociedades personales y en comanditarias por acciones; y los accionistas que representen al menos el 10% del capital integrado, en las sociedades anónimas)
- ✓ Datos de identificación de su personal superior (directores, síndicos, gerentes, etc.).
- ✓ Además, deberán adjuntar copia autenticada del estatuto o contrato de la sociedad.

Asimismo, deberán proporcionar datos acerca del número de personas que emplean; de sus sucursales; de la empresa internacional de transferencia de fondos de la cual son agentes, anexando copia del contrato vigente y de las autorizaciones de los organismos competentes.

En lo que refiere a requisitos mínimos de seguridad, están obligadas a presentar el certificado de habilitación expedido por el Registro Nacional de Empresas Prestadoras de Servicios de Seguridad, Vigilancia y Afines (RE.NA.EM.SE), tema en el que ahondaremos más adelante.

La información anterior debe presentarse junto con los Estados Contables del último ejercicio cerrado, confeccionados de acuerdo a las normas contables adecuadas en el Uruguay y acompañados de un Informe de Compilación, realizado de acuerdo al Pronunciamiento número 7 del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay.

Salvo en lo que refiere a los Estados contables (que deben presentarse todos los ejercicios dentro de los ciento veinte días posteriores al cierre) y la información sobre titulares y

⁷⁷ Circular N° 2.048 del 5 de enero de 2010 y Circular N° 1.995 del 14 de julio de 2008. Banco Central del Uruguay

personal superior (que debe actualizarse dentro de los diez días siguientes al que se produzca alguna modificación), la información de registro debe actualizarse al treinta de junio de cada año.

Sin perjuicio de lo anterior, el Banco Central exige que se le comunique cualquier modificación en los datos identificatorios de la empresa, dentro de los diez días siguientes de producida, siendo pasibles de multas por el no cumplimiento de los plazos.

Luego de reglamentar todo lo referido al registro de las empresas, las normas establecen ciertos requerimientos sobre el comportamiento que deben tener estas empresas para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. A grandes rasgos, las empresas están obligadas a:

- ✓ Establecer políticas y procedimientos que permitan conocer a sus clientes, mantener registros de las transacciones realizadas con ellos y conservar dicha información por un mínimo de diez años.
- ✓ Establecer políticas y procedimientos que permitan poseer un alto nivel de integridad en el capital humano, así como también capacitar al personal para que entienda la normativa vigente y pueda detectar operaciones sospechosas.
- ✓ Prestar especial atención a las transacciones con clientes residentes en países que no sean miembros del Grupo de Acción Financiera Internacional (G.A.F.I.) o de algunos de los grupos regionales de igual naturaleza, por ejemplo: G.A.F.I.SUD en Sudamerica, G.A.F.I.C. en el Caribe, Middle East & North Africa Financial Action Task Force (M.E.N.A.F.A.T.F.) o países sobre los que algunas de las organizaciones anteriores estén tomando medidas por no recoger las recomendaciones de G.A.F.I.
- ✓ Informar a la U.I.A.F. sobre las personas que reciban o envíen giros y transferencias locales o al exterior por importes superiores a mil dólares. Asimismo deben informar sobre cualquier operación que resulte inusual a los usos y costumbres o no tengan justificación económica aparente.

5.2.4. Visión y perspectivas de mediano y largo plazo

El Banco Central ha publicado diversos documentos en los que plasma su visión estratégica del Sistema de Pagos en el mediano y largo plazo, así como las metas específicas que han sido establecidas para el período 2010-2014. Nos hemos fundado en ellos y en la entrevista realizada a integrantes del Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay, para extraer las principales conclusiones respecto de las perspectivas en materia de regulación sobre los Sistemas de Pagos Minoristas y en particular sobre las Redes de Pagos, que expondremos a continuación.

En los mencionados documentos, la autoridad bancaria manifiesta que considera un deber estratégico el lograr perfeccionar la regulación y fortalecer su supervisión efectiva sobre las operaciones de bajo valor. Asimismo, expresa que se deberán establecer procesos de liquidación más seguros y eficientes, a través del desarrollo de Cámaras Automáticas de Compensación en los Sistemas de Pago Minoristas y la exigencia de constitución de garantías que minimicen los riesgos financieros derivados de la liquidación.

En este sentido y en lo que refiere puntualmente a las Redes de Cobranza, las personas entrevistadas pertenecientes Área de Sistema de Pagos del BCU, el Cr. Eduardo Lereté y Gonzalo Prunell, nos confirmaron que la intención del Banco Central es comenzar a incrementar la vigilancia que actualmente se está ejerciendo sobre estos agentes. En línea con ello, el Banco Central ya ha comenzado a exigir mayor información respecto de la forma en que las Redes vuelcan las cobranzas recaudadas hacia sus clientes, con la finalidad de evaluar las fallas e ineficiencias que se verifiquen en estos procesos.

Además, el Banco Central está estudiando junto con algunos empresarios de las Redes de Pagos, los posibles instrumentos o mecanismos de liquidación que puedan ser desarrollados como alternativa al cheque, que hoy por hoy es el instrumento más utilizado por las agencias.⁷⁸

Sin perjuicio de lo anterior, el Banco Central del Uruguay se fijó como meta específica para el período 2010-2014, el lograr que todos los Sistemas de Pago que se determinen de importancia sistémica, liquiden sus operaciones en el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real.

Como se mencionó anteriormente, el Banco Central está comenzando a investigar si las actividades de las Redes de Cobranza implican un riesgo sistémico. En este punto cabe destacar que en el primer trimestre de 2010 las cobranzas realizadas a través de estos agentes ascendieron al 21,6% del Producto Bruto Interno del período, tal como analizó en el punto 2.5 “Comportamiento del Sector”. Consecuentemente, si el BCU determina que las actividades de cobranza implican un riesgo sistémico, éste deberá convertirse en el mediano plazo, en el mecanismo por el cual las Redes viertan las recaudaciones a sus clientes. También deberán cumplir con los Principios Básicos del CPSS para Sistemas de Pago de Importancia Sistémica y podrán tener la participación del Banco Central del Uruguay en su Gobierno Corporativo.

Por último, el Banco Central buscará, a través de la Unidad de Información y Análisis Financiero y del Departamento de Sistemas de Pago, la introducción en todos los sistemas de pago minoristas de medidas efectivas para la prevención y detección de fraudes. Al respecto, estableció como meta para el período 2010-2014 la definición de una metodología de evaluación del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo en las nuevas entidades supervisadas, dentro de las que se incluyen las empresas de transferencia de fondos.

⁷⁸ Entrevista realizada al Cr. Eduardo Lereté y Gonzalo Prunell pertenecientes al área de Sistema de Pagos del B.C.U.

5.3. Regulación en materia de seguridad.

Tal como se expuso anteriormente, para la instalación de los locales de cobranza es necesario contar con la habilitación del Registro Nacional de Empresas Prestadoras de Servicios de Seguridad, Vigilancia y Afines (RE.NA.EM.SE), unidad dependiente del Ministerio del Interior.

En mayo de 2009, el Poder Ejecutivo dictó, a través del Decreto N° 198/009, las medidas de seguridad a adoptar por parte de los locales que realicen pagos descentralizados del Banco de Previsión Social. En agosto del mismo año, el Decreto N° 380/009 extendió el alcance del Decreto N° 198/009 a todas las empresas públicas y privadas que manejen fondos de terceros, comprendiendo cabalmente la actividad de las Redes de Cobranza.

A través de estos Decretos, se exige a las agencias de cobranza que cuenten con los siguientes elementos mínimos de seguridad:

- ✓ un sistema de alarma instalado por una empresa habilitada por el Ministerio del Interior. El mismo debe contener un enlace directo con la unidad Policial más próxima y pulsadores de pánico en cada caja
- ✓ un circuito cerrado de televisión con cámaras en los accesos al local y en las cajas incluida la caja fuerte. También exige ciertos blindajes y tipos de cerraduras para los cofres de seguridad, vidriería y mostradores de atención al público.

5.4. Regulación en materia tributaria

5.4.1. Introducción

En función de lo indicado en el punto 2.3 “Esquema comercial”, cada agencia de Abitab o Redpagos funciona como una empresa distinta e independiente de la central (Abitab S.A. y Nummi S.A., respectivamente). Por este motivo, tanto las centrales como sus agencias, se convierten en sujetos pasivos “en cabeza propia” de distintos impuestos. Además, la normativa vigente prevé que las centrales asuman otras obligaciones ante el fisco, tal como veremos en el apartado siguiente.

Por otro lado, existe en nuestro país un Régimen de Promoción y Protección de Inversiones, de acuerdo a lo establecido por la Ley 16.906 y el Decreto 455/007, que otorga diversos incentivos fiscales a las empresas que realicen proyectos de inversión productiva y cumplan con determinados objetivos que el Estado ha fijado como prioritarios. Como veremos más adelante, tanto Abitab S.A. como Nummi S.A. se han amparado a los beneficios fiscales que ofrece dicho Régimen.

5.4.2. Impuestos y obligaciones de la central y las agencias

De acuerdo con la normativa vigente, todas las agencias son contribuyentes del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (I.R.A.E.), del Impuesto al Patrimonio y del Impuesto al control de las Sociedades Anónimas (I.C.O.S.A.), en caso de que dichas empresas adopten

como forma jurídica la de una Sociedad Anónima. Asimismo, son contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) por los servicios prestados.

Abitab S.A. y Nummi S.A. no sólo son sujetos pasivos de los mismos impuestos sino que también fueron designados agentes de retención de I.V.A e I.R.A.E. por los pagos o créditos que realicen a los agentes integrantes de su red como retribución de la cobranza, pagos y demás servicios prestados por cuenta de entidades públicas y privadas.⁷⁹

El monto de dicha retención para el Impuesto al Valor Agregado asciende a la aplicación de la alícuota vigente al 85% de las comisiones netas de impuestos (es decir retienen el 18,7% de las comisiones pagadas por concepto de I.V.A.). Cada agencia liquida el impuesto por el régimen general y luego deduce la retención del importe a pagar.

En lo que respecta al I.R.A.E., la retención es del 12% (alícuota vigente - 25% - sobre el 48% de las comisiones a pagar). A diferencia del anterior esta retención no se puede deducir del anticipo mensual sino que se va acumulando y se deduce del impuesto a pagar al cierre por el ejercicio.

De la misma forma, de acuerdo con el Decreto Nº 148/007, Nummi S.A. y Abitab S.A. son agentes de retención del Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas (I.R.P.F.) por los dividendos pagados a sus accionistas (7% sobre el total distribuido hasta la concurrencia con la renta neta fiscal). Igual obligación tienen las sociedades comerciales pertenecientes a la red respecto de sus accionistas y socios. Cabe recordar que en el caso de las sociedades personales la distribución de utilidades estará sujeta a retención si los ingresos operativos en el ejercicio superan los cuatro millones de Unidades Indexadas.

La referida norma establece que también deben retener el I.R.P.F. por concepto de trabajo a su personal dependiente. En el caso de las empresas comprendidas en la categoría de CEDE y Grandes Contribuyentes deberán retener el 7% de la facturación mensual a personas físicas independientes que presten servicios a la firma, siempre y cuando dicha facturación neta de impuestos supere las diez mil Unidades Indexadas en el mes.

5.4.3. Beneficios del Régimen de Promoción de Inversiones

Actualmente, existen en el Estado uruguayo, diversos programas que estimulan y ayudan al desarrollo del Sector Privado, entre los que se encuentra el Régimen de Promoción de Inversiones previsto por la Ley 16.906 y el Decreto 455/007. Este Régimen incentiva la inversión productiva por medio de beneficios fiscales otorgados a emprendimientos que generen IRAE, cualquiera sea el monto a invertir, sector o naturaleza jurídica de la empresa.

Las inversiones beneficiadas son aquellas que generen empleo, aumenten las exportaciones, utilicen tecnologías más limpias, inviertan en investigación, desarrollo e innovación, favorezcan

⁷⁹ Dirección General Impositiva. Resolución número 804/007. Julio/2007 - Abitab S.A.; Dirección General Impositiva. Resolución número 1353/007. Noviembre 2007 – Nummi S.A.

la descentralización, incrementen el valor agregado nacional y generen impacto sobre el producto bruto interno.⁸⁰

En agosto de 2008, NUMMI S.A. obtuvo la declaratoria promocional de un proyecto de inversión consistente en la incorporación de servidores, equipos de informática y un software de gestión, por un monto aproximado de USD 200 mil, en el marco de la cual obtuvo las siguientes exoneraciones fiscales:

- ✓ Exoneración del IRAE por un monto equivalente al 51% de la inversión, a utilizar en un plazo de 3 años
- ✓ Exoneración del Impuesto al Patrimonio de los bienes muebles de activo fijo incluidos en el proyecto de inversión, por el término de su vida útil

Además, en junio de 2010 fue promovido el proyecto de inversión de NUMMI S.A. consistente en la adecuación y equipamiento de un local para la nueva casa central, inversiones en tecnologías de comunicación e informática, por un monto aproximado de USD 1,1 millones.

A raíz de esta declaratoria, la empresa obtuvo los siguientes beneficios:

- ✓ Exoneración del IRAE por un monto equivalente al 55% de la inversión, a utilizar en un plazo de 4 años
- ✓ Exoneración del Impuesto al Patrimonio de los bienes muebles de activo fijo incluidos en el proyecto de inversión, por el término de su vida útil y de los bienes que se incorporen con destino a la obra civil por un plazo de 8 años a partir de su incorporación.

Por su parte, en mayo de 2010 ABITAB S.A. obtuvo la promoción de un proyecto de inversión cuyo objetivo consistía en el desarrollo de la capacidad de monitorear la seguridad física de los locales y de responder en caso de incidentes. Asimismo, el proyecto apuntaba a incorporar medidas de seguridad para la protección del personal y usuarios, así como de adecuar el parque de vehículos blindados, para generalizar su empleo. El monto de la inversión promovida ascendió aproximadamente a USD 1,3 millones, generando los siguientes beneficios:

- ✓ Exoneración del IRAE por un monto equivalente al 51% de la inversión, a utilizar en un plazo de 3 años
- ✓ Exoneración del Impuesto al Patrimonio de los bienes muebles de activo fijo incluidos en el proyecto de inversión, por el término de su vida útil.

⁸⁰“Guía sobre el nuevo Régimen de la Ley de Inversiones – Decreto 455/007”. Unidad de Apoyo al Sector Privado (UNASEP). Ministerio de Economía y Finanzas.
http://unasep.gub.uy/static_docs/manual_electronico_UnASeP.pdf

CAPÍTULO 6: ESTRATEGIAS

6.1. Introducción

En el presente capítulo estudiaremos, en primer lugar, cuáles son las fuerzas que determinan la competencia del sector de redes de cobranza. En segundo lugar, analizaremos cómo las estrategias que adoptan las redes se enmarcan en las estrategias genéricas establecidas por Michael Porter. Posteriormente, expondremos las principales alianzas estratégicas celebradas por los actores del sector con otras empresas y por último, presentaremos las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para el sector bajo estudio.

6.2. Fuerzas competitivas

De acuerdo a lo mencionado en el punto 1.3.2., el autor Michael Porter sostiene que existen cinco fuerzas que determinan la competencia, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial.

Estas cinco fuerzas son: amenaza de nuevos ingresos, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores, las cuales se analizarán individualmente en los apartados siguientes.

Figura 20 – Fuerzas competitivas del sector de redes de cobranza



Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La primera fuerza competitiva es la amenaza de ingreso de nuevos competidores, cuyo grado de incidencia depende de la existencia de barreras de ingreso al mercado.

A partir de las barreras de ingreso al sector bajo estudio identificadas en el punto 6.6. “Barreras de Entrada”, podemos concluir que la amenaza de ingreso de nuevas redes de cobranza es baja.

Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar que la amenaza de incorporación de nuevos “nodos” o agencias a las redes existentes es alta, y por ende es dable esperar las redes emprendan una competencia de “escalamiento”, con el afán de aumentar la eficiencia y el alcance de sus servicios, explotando sus economías de escala.

6.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Si bien en el sector que nos ocupa parece no existir una competencia en precios (cuya fijación se expone en el punto 3.3. “Elasticidad precio de la demanda”), sí podemos afirmar que la rivalidad se produce a través de la introducción de nuevos productos o servicios, así como a nivel de las campañas publicitarias y promociones realizadas por las redes, tal como expondremos a continuación.

En relación al primer punto, destacamos que es observable un proceso de imitación de la red de incursión más tardía, Redpagos, respecto de los productos y servicios ofrecidos por la red Abitab. En línea con lo anterior, resaltamos que mientras casi la totalidad de productos ofrecidos por Redpagos son también ofrecidos por Abitab, ésta última aún posee la exclusividad de ciertos productos o servicios, fundamentalmente aquellos de reciente introducción. Ejemplos de ello son:

- ✓ los “préstamos ASI” destinados al consumo, que tramita y otorga por cuenta de la empresa “Administradora de Soluciones Integrales”
- ✓ la venta de pasajes aéreos
- ✓ consultas online de las transacciones realizadas a través de la red (pagos, cobranza, giros) y cantidad de “Abis” disponibles
- ✓ la firma digital “ID – Digital”, la cual posee el mismo valor jurídico que la firma manuscrita y ofrece garantías de seguridad y confidencialidad para realizar transacciones comerciales a través de Internet. No obstante, Redpagos ha introducido recientemente el servicio de “UKash”, una compañía internacional que ofrece la solución para el pago de compras en internet a través de vouchers prepagos (“dinero electrónico”), que otorgan un código PIN que puede ser utilizado para pagar directamente en cualquiera de las páginas web asociadas.

En el cuadro a continuación, exponemos los productos y servicios ofrecidos por cada red:

Cuadro 14 – Productos y servicios ofrecidos por las redes de cobranza

Servicio	Abitab	Redpagos
Terminales multiservicio	Sí	No
Cobranza de sueldos, proveedores y pasividades	Sí	Sí
Colectivos	Sí	Sí
Consultas programa promocional	Sí	No
Entregas en custodia	Sí	No
Giros	Sí	Sí
ID Digital para realizar transacciones por internet	Sí	No
Código prepago para compras por internet	No	Sí
Pago de facturas	Sí	Sí
Recarga celular	Sí	Sí
Venta entradas	Sí	Sí
Venta pasajes	Sí	No
Otorgamiento de préstamos destinados al consumo por cuenta de terceros	Sí	No
Envío encomiendas o documentos	Sí	No
Retiros de efectivo de cuentas bancarias (RedBrou)	Sí	Sí
Remesas	Sí	Sí
Recarga para apuestas telefónicas	No	Sí

Fuente: elaboración propia

Consecuentemente, y de acuerdo a lo indicado en el punto 4.4. “Diferenciación del producto”, mientras que Redpagos aparentemente busca la constante “imitación” de los servicios ofrecidos por su competidora, intentando diferenciarse en base a la atención al cliente y las sinergias entre las agencias de la red y las unidades de negocio a las que se anexan, Abitab busca la diferenciación a través de la innovación en la introducción de nuevos servicios, que permita brindar a los clientes soluciones integrales.

Cabe resaltar que, tal como se expuso en el punto 4.7. “Canales de distribución”, ambas redes tienen una distribución similar a lo largo del territorio nacional (fuertemente correlacionada a la población de cada Departamento), en tanto la ubicación de los locales constituye un elemento fundamental para la captación de clientes que deseen tercerizar sus cobranzas, por la cercanía de las redes a sus usuarios. No obstante y tal como se expone en el punto 6.2.4., la amplia mayoría de los contratos con los clientes de las redes de cobranza no son de carácter exclusivo, sino que por el contrario, éstos suelen contratar simultáneamente tanto el servicio de Abitab como de Redpagos, para abarcar un mayor número de puntos de cobranza de sus facturas. Por este motivo, entendemos que la ubicación de los locales no constituye un elemento diferenciador, dado que en torno a este factor los clientes no deciden optar por una u otra red, sino que optan por contratar a ambas para maximizar la cobertura del servicio, agregando valor a los servicios brindados a sus propios clientes.

Por último, ambas redes realizan fuertes campañas publicitarias a raíz de las que invierten anualmente montos cercanos al millón de dólares. Asimismo, cuentan con distintas promociones orientadas a la diferenciación y fidelización de los clientes: a través del programa “Abitab familia”, la respectiva red permite la acumulación de puntos o “Abis” que permiten obtener descuentos para la adquisición de productos de la red o empresas asociadas, así como participar de distintos sorteos que realiza la empresa; por su parte, Redpagos se orienta a la participación de programas de apoyo al deporte nacional o a instituciones de interés social (por ejemplo, a través del programa de “Volvé a la Escuela”), construyendo así una imagen asociada a la responsabilidad social.

A pesar de lo expuesto anteriormente, en la entrevista realizada al Gerente Financiero de Abitab S.A., éste sugirió que su principal competidor no era Redpagos, sino los propios Entes del Estado (OSE, UTE, ANTEL) que realizan la cobranza de sus facturas, fundamentalmente en el interior del país. No obstante, también afirmó que cada vez es menor la participación de los servicios de cobranza que se brindan a estos Entes en los ingresos totales (actualmente corresponden a menos del 50% de los ingresos por cobranzas).

Asimismo, varias cadenas de supermercados prestan el servicio de pago de facturas⁸¹, aunque el número de proveedores cuyas facturas pueden cancelarse en sus cajas no supera los 15. Destacamos que tanto en las entrevistas realizadas a Redpagos y Abitab, así como la entrevista realizada al Área de Sistema de Pagos del BCU, los entrevistados sugirieron que la participación de estos actores en el sector es prácticamente nula.

Por estos motivos, y dada la creciente y pujante demanda de servicios de cobranzas por parte del sector privado, consideramos que en lo que refiere a los servicios de cobranzas, la rivalidad de mayor intensidad se verifica entre las redes Abitab y Redpagos.

6.2.3. Productos sustitutos

En Uruguay existen varios productos y servicios que pueden considerarse como sustitutos de la actividad de cobranza que ofrecen las redes, en términos de la comodidad y seguridad que ofrecen a los usuarios frente al pago en medios físicos a través de las mismas. Al respecto, distinguimos los siguientes medios de pago alternativos, en los cuales ahondaremos en los apartados siguientes:

- ✓ Sistema de débito automático tradicional a través de las instituciones financieras
- ✓ e-banking (banca por internet) y pago a proveedores a través de instituciones financieras
- ✓ Sistema de débito a través de cajeros automáticos
- ✓ Tarjetas de crédito
- ✓ Sistema de Pagos Electrónicos (SPE - Sistarbank)
- ✓ Pagos por celular
- ✓ Pagos por televisión cable

⁸¹ Fundamentalmente de servicios de telefonía, televisión por cable y de entes públicos (UTE, Antel, OSE, etc.)

- ✓ Otros medios de pago ligados fundamentalmente con el comercio electrónico

6.2.3.1. Medios de pago alternativos

La primer alternativa, consiste en el *Sistema de pago automático mediante débito en cuenta del cliente de las instituciones financieras*. Al momento de contratar el servicio, el cliente debe autorizar (por única vez) al banco para que éste debite de su cuenta los montos correspondientes al pago de servicios, cuotas, aportes previsionales o de cualquier índole, así como facturas de los organismos o instituciones que el cliente indique. Los débitos de la cuenta del cliente y pagos a las instituciones serán hechos mientras existan fondos suficientes y disponibles en su cuenta, no asumiendo el banco ninguna responsabilidad por posibles perjuicios provenientes de demoras, no pagos en fecha, cobros de recargo por mora, liquidaciones, etc., ni está obligado a extender recibo como comprobante de pago.

Una alternativa similar es el *e-banking*, que brinda la posibilidad de efectuar consultas y transacciones mediante un código de seguridad personal (PIN), ofreciendo, entre otros servicios, el pago por internet de diversos servicios por débito en cuentas con instituciones financieras. A diferencia del anterior, éstos débitos no se realizan en forma automática, sino que es el usuario quien define la oportunidad en la que desea realizar el pago.

Otra alternativa, consiste en el servicio de *pago a proveedores* que ofrecen las instituciones financieras a las empresas, mediante un sistema encriptado con diferentes perfiles de usuarios que define la propia empresa, donde unos pueden cargar las instrucciones, otros controlar la información y otros autorizar el pago. Las operaciones pueden realizarse o autorizarse en distinto tiempo y lugar, y una vez que el banco recibe la información, le comunica a cada uno de los proveedores, vía mail y/o fax, que el cliente ha instruido al Banco a realizar el pago de facturas en determinada fecha.

Desde hace algunos años, existe también la posibilidad de pagar servicios a través de un *sistema de débito a través de cajeros automáticos* (llevado adelante por la red de cajeros BanRed), que utiliza Internet para el pago de los mismos, mediante el débito en una cuenta bancaria asociada al sistema. Los servicios que pueden pagarse utilizando esta modalidad se encuentran listados taxativamente, y actualmente el número de proveedores no supera los 50.

Este servicio se encuentra orientado a personas físicas más que a empresas, se realiza en una página web de BanRed o desde la red de cajeros automáticos y puede realizar movimientos de pago dentro del límite asignado para la extracción de cajeros automáticos (generalmente \$10.000 o USD 500 por día). En algunos casos, estas transferencias son actualizadas en las cuentas bancarias 24 horas hábiles luego de efectivizado el pago, debido al ciclo normal de intercambio de movimientos entre BanRed y los bancos asociados.

De acuerdo a los datos publicados por el Banco Central del Uruguay, al cierre de marzo de 2010 circulaban más de 1,15 millones de tarjetas de débito en el país. Asimismo, más del 15% de las transacciones realizadas en el primer trimestre del año corresponden a compras directas o pago de servicios a través de las tarjetas de débito (el resto corresponden a retiros de efectivo de cajeros automáticos), lo cual equivale a más de USD 385 millones.

También las *tarjetas de crédito* pueden utilizarse para el pago de servicios. En efecto, las tarjetas de crédito “Visa” y “Mastercard” permiten, respectivamente, el débito automático de casi 340 y 490 servicios de diversos ramos (salud, telecomunicaciones, públicos, enseñanza, TV por cable y servicios varios), aproximándose de forma vertiginosa a la cantidad y tipos de servicios que pueden pagarse a través de las redes de cobranza.

Según los datos correspondientes a marzo de 2010 publicados por el Banco Central del Uruguay, en el país circulan casi 2 millones de tarjetas de crédito, que en el primer trimestre del referido año, cursaron operaciones de débito automático de servicios por más de USD 90 millones (correspondientes al 12% del monto total de las operaciones).

De forma complementaria e integradora de los medios de pago expuestos anteriormente, se desarrolló en nuestro país un *Servicio de Pagos de Electrónicos (SPE)* vía Internet, mediante el cual los clientes de Instituciones Financieras o Tarjetas de Crédito/Prepagas asociadas pueden acceder a información de facturas impagas de empresas asociadas a este servicio, y efectuar el pago de las mismas. La ventaja de este servicio, radica en que el cliente puede acceder a una única página web para realizar sus pagos, eligiendo en cada caso el método deseado para realizar el pago (cuenta corriente, caja de ahorro, tarjeta, etc.).

Asimismo, se encuentran disponibles en Uruguay otras formas de pago de reciente introducción, cuyo rol consiste en mediar en las transacciones, sin constituir un medio de pago en sí mismo, acercando los servicios disponibles en otros operadores (tarjetas de crédito, débito, etc.). Es el caso de los *pagos por televisión cable* (servicio “TuTV” que ofrece TCC) y *pagos por celular* (“OCA Cel”).

Respecto de éste último punto, cabe resaltar que la utilización de tecnologías móviles como medio de pago minorista constituye una fuerte tendencia tanto global como regional, que explota la masificación en el uso por parte de la población no bancarizada de estos dispositivos. En efecto, investigaciones recientes⁸² afirman que a nivel global más de mil millones de clientes tienen acceso a un teléfono móvil, pero no así a servicios financieros formales. Asimismo, existen más de 90 implementaciones de dinero móvil en el mundo, de las cuales más del 80% corresponden a proyectos desarrollados en economías emergentes⁸³. Complementariamente, el centro de investigación de política de microfinanciación CGAP, con sede en Estados Unidos, espera que para el año 2012 el número de clientes de servicios

⁸² Evento “Mobile Money Summit 2010” Rio de Janeiro, Brasil. 24 al 27 mayo de 2010.

<http://www.mobilemoneysummit.com>

⁸³ En efecto, la “GSM Association” (GSMA) anunció que siete nuevos proyectos están a punto de ser desplegados como parte del fondo MMU (Mobile Money for the Unbanked) esto significaría algo así como “dinero móvil para los sin banco” que fue lanzado en el evento Mobile World Congress 2009. El programa es administrado por la GSMA Foundation y nace gracias a la alianza con la fundación Melinda y Bill Gates para promover la banca móvil en países en desarrollo de Asia, África y América del Sur, con un fondo de aproximadamente USD 12,5 millones.

móviles sin bancarizar ascienda a 1.700 millones y aproximadamente uno de cada cinco elija el dinero móvil.⁸⁴

Además, existen en nuestro país *otros medios de pago ligados fundamentalmente con el comercio electrónico* y para la realización de transacciones puntuales, como es el caso de “Pay-Pal” y “UKash”, cuyo uso no está muy difundido en Uruguay.

Por último, cabe destacar por un lado, que la DGI ha anunciado que se está desarrollando en nuestro país una boleta o factura electrónica, “*e-boleta*”, que se estima implementar en un período de dos años. Esta factura implicaría sustituir los medios físicos de facturación por medios virtuales o electrónicos, que cumplan con todos los requisitos formales y de seguridad. Por otro lado, existen antecedentes a nivel internacional (en países como EEUU y Canadá) de *sistemas de pago (a través de internet) que se sustentan en facturas electrónicas*, que entendemos podrían eventualmente implementarse en Uruguay en base a la e-boleta. Por ende, estos sistemas de pago podrían convertirse en sustitutos de los servicios de pagos entre empresas que actualmente se realizan a través de las redes, puesto que les permitiría evitar intermediarios en la cadena de pagos y ahorrar costos de gestión de cobranzas, fundados en la seguridad de las facturas (reguladas por DGI) y del sistema.

6.2.3.2. Grado de penetración de los productos y servicios sustitutos

En nuestra opinión, el nivel de penetración en el mercado de los productos y servicios señalados precedentemente, depende fundamentalmente de cuatro aspectos: el grado de inclusión financiera de la población (o “bancarización”); el grado de penetración de internet en la población; el grado de penetración de los teléfonos móviles; y la cultura o costumbres imperantes que puedan generar reticencia a la utilización de este tipo de servicios. A continuación analizaremos cada uno de estos factores.

Grado de inclusión financiera de la población

El grado de inclusión financiera de la población, puede definirse como “el acceso libre, voluntario y a precios razonables de la población a los servicios y productos financieros”⁸⁵ y puede medirse a través de tres dimensiones: profundidad, cobertura e intensidad de uso:

- ✓ La profundidad se refiere a la importancia relativa del sistema financiero en la economía;
- ✓ La cobertura refiere al acceso del servicio a los distintos estratos sociales; y
- ✓ La intensidad de uso refiere a la cantidad de transacciones vinculadas a la población.

La Consultora CPA/Ferrere, en un informe elaborado con el objetivo de analizar el grado de inclusión financiera en Uruguay⁸⁶, concluye que actualmente el grado de bancarización en

⁸⁴ Agencia Reuters. “El “dinero móvil” de los pobres moverá 5.000 millones en 2012”. 15 de junio de 2009. <http://es.reuters.com/article/businessNews/idESMAE55E0AB20090615>

⁸⁵ CPA/Ferrere. “Inclusión Financiera en Uruguay – Informe técnico preparado para Pronto!”. Agosto de 2010.

nuestro país es muy bajo (en prácticamente todas sus dimensiones). En este sentido, los autores argumentan que “el sistema bancario uruguayo no ha penetrado en forma masiva en segmentos poblacionales de bajos ingresos (tanto a nivel de empresas como de familias)”, los cuales constituyen la amplia mayoría del universo bajo análisis.⁸⁷

No obstante, destacan que parte de dicha demanda insatisfecha ha sido progresivamente cubierta por instituciones financieras no bancarias, como las Empresas Administradoras de Crédito (EAC's), otorgando a estas instituciones un rol cada vez más protagónico en lo que refiere al acceso masivo al crédito de la población en general.

Si bien en el informe se analizan diversos indicadores para medir las distintas dimensiones de la inclusión financiera, a los efectos del presente trabajo nos parece relevante destacar los relativos al nivel de depósitos (asociado al uso potencial de los débitos automáticos, e-banking y de sistemas de débito a través de cajeros automáticos) y a la utilización de las tarjetas de crédito y débito (que también permiten el débito automático de facturas).

Nivel de depósitos totales y depósitos en cajas de ahorro

- ✓ Uruguay posee aproximadamente 500 cuentas de depósito cada 1.000 habitantes.
- ✓ Según los datos correspondientes a diciembre de 2010⁸⁸, el 82% de los depósitos en el total del sistema bancario corresponden a depósitos a la vista.
- ✓ En términos del estándar internacional, Uruguay debería tener dado su nivel de ingreso per cápita, aproximadamente 1.200 cuentas de depósito bancario, es decir, más del doble de lo que se observa en la actualidad.

Depósitos del sector no financiero en relación al PIB:

- ✓ La importancia relativa de los depósitos en el sistema bancario uruguayo en la economía (es decir, el ratio Depósitos bancarios/PIB) sufrió una reducción a raíz de la crisis del año 2002 y al día de hoy no ha recuperado el nivel previo a dicha crisis (69% en 2001), ubicándose en 50% en el año 2009.
- ✓ El ratio correspondiente a depósitos de residentes asciende al 41% en el año 2009.
- ✓ De acuerdo a datos publicados por el Banco Mundial, un país como Uruguay debería (en concordancia con la media internacional en el año 2008), presentar un ratio Depósito/PIB cercano al 65%.

⁸⁶ CPA/Ferrere. “Inclusión Financiera en Uruguay – Informe técnico preparado para Pronto!”. Agosto de 2010.

⁸⁷ En este sentido, consideramos conveniente realizar las siguientes apreciaciones:

- ✓ El 97% de las empresas uruguayas son micro o pequeñas empresas, y más del 85% son microempresas;
- ✓ El 77% de la población del Uruguay pertenece a un estrato socioeconómico medio-medio o inferior, que por tanto percibe ingresos mensuales en promedio inferiores a los USD 1.371. En el interior del país, dicho porcentaje alcanza el 80%.

⁸⁸ Depósitos Sector No Financiero. Superintendencia de Servicios Financieros. Banco Central del Uruguay

Acceso y uso de tarjetas de débito y crédito

- ✓ En Uruguay, existen aproximadamente 215 tarjetas de débito y más de 330 tarjetas de crédito cada 1000 habitantes, lo que se traduce en que existe una tarjeta de crédito o débito por cada dos habitantes, ocupando el segundo lugar en América Latina después de Brasil.
- ✓ En cuanto al uso de tarjetas de crédito (medido como cantidad de transacciones por habitante), Uruguay se posiciona por encima del promedio de América Latina y en segundo lugar después de Brasil.

Estos resultados sugieren que si bien, en términos comparados internacionales, Uruguay verifica una baja penetración de los depósitos bancarios (y de los servicios financieros bancarios en general), por otro lado presenta un alto acceso y uso de las tarjetas de crédito, (posicionándose por encima del promedio de América Latina) lo cual significa una alta potencialidad de utilización de los servicios de débito que éstas ofrecen.

Complementariamente, entendemos relevante destacar que el Gobierno Nacional ha fijado como meta la promoción del acceso a los servicios financieros como medida de inclusión social. En línea con lo anterior, el Ministerio de Economía y Finanzas, anunció una batería de medidas tentativas para lograr una mejor inclusión financiera de la población uruguaya, dentro de las que destacamos las siguientes:

- ✓ Pago obligatorio de sueldos y jubilaciones a través de cuentas bancarias en forma general o a partir de ciertos montos
- ✓ Establecer que determinados tipos de pagos se tengan que realizar con tarjeta de crédito, de débito y débitos en cuenta, tales como pago de alquileres, servicios profesionales, impuestos, tarifas públicas
- ✓ Introducir rebaja de IVA para transacciones realizadas con tarjetas
- ✓ Ampliación de red de cajeros (ATMs)

Como apuesta a ello, el Gobierno ha creado una “Comisión de Bancarización” integrada por representantes del Ministerio de Economía y Finanzas, del Banco Central del Uruguay, las instituciones financieras y los trabajadores.

El Ministerio de Economía ha publicado algunas afirmaciones realizadas por su representante en dicha Comisión (integrante asimismo de la Asesoría Macroeconómica del Ministerio de Economía y Finanzas), que expone los siguientes objetivos adicionales respecto del sistema de pagos en Uruguay⁸⁹:

- ✓ Mejorar el sistema de pagos, de forma de abaratar las transacciones
- ✓ Avanzar en la sustitución del dinero físico por el dinero electrónico

⁸⁹ http://www.mef.gub.uy/noticias/noticia_20100817.php;
<http://www.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/08/2010081301.htm>

- ✓ Lograr que las personas puedan realizar más transacciones económicas sin concurrir al banco (por internet, cajero o incluso teléfono móvil)

Asimismo, ya se han desarrollado acciones puntuales que pueden contribuir a lograr un incremento en la bancarización de la población, tales como la reducción del IVA a determinadas compras realizadas mediante tarjetas de crédito y débito⁹⁰, creación de instituciones financieras orientadas a las microfinanzas⁹¹ y la creación de un Sistema Nacional de Garantías para empresas (SiGa)⁹² orientado a facilitar el acceso al crédito a las MPyMES.

Grado de penetración de internet en la población

Del informe acerca del perfil de los internautas uruguayos realizados por el grupo RADAR en el año 2009⁹³, se puede apreciar una evolución de los usuarios hacia la utilización de Internet como un medio de pago.

De la encuesta realizada, se desprende que aproximadamente el 63% de los hogares del país poseen computadoras. Este porcentaje se divide en un 69% para Montevideo y un 57% para el Interior del país. Adicionalmente, se observa que el 20% de la población (mayor de 12 años) percibe que probable o seguramente algún integrante de su hogar adquiera una computadora en un plazo de seis meses.

Asimismo, los resultados de la encuesta señalan que a nivel nacional el 49% de la población mayor a 12 años se conecta a Internet. Este guarismo asciende al 54% en Montevideo y a un 44% en el Interior del país.

En línea con lo anterior, se estima que en Uruguay el 55% de la población mayor de 12 años es usuaria de internet, lo que implica que aproximadamente 1.450.000 personas utilizan esta red, siendo el 48% de los internautas mayores de 30 años. Además, se estima que el 75% de los usuarios de internet posee conexión a internet en su casa o a través de internet móvil.

Con respecto a la composición del universo de usuarios, se estima que el 10% son de nivel socio económico alto, 65% de nivel socio económico medio y el restante 25% de nivel socio económico bajo. De acuerdo a lo sostenido en el informe, esto demostraría la rápida “democratización” de Internet en los últimos años“, ya que en 2001 solo el 6% de los usuarios eran de nivel socio económico bajo.

En lo que refiere al comercio electrónico, se observa que al año 2009 más de 280.000 personas (27% de los usuarios) han realizado compras por Internet alguna vez, lo cual representa un crecimiento del 75% con respecto al año anterior.

⁹⁰ Ley 17.934 (reducción de la tasa de IVA por pago de servicios gastronómicos con tarjeta de crédito o débito)

⁹¹ En el año 2008 el Banco República del Uruguay constituyó “República Microfinanzas”, una entidad especializada en la prestación de servicios financieros para micro y pequeñas empresas, cuya visión es la de “ser una Institución socialmente responsable, referente en el sector de las microfinanzas en el Uruguay, constituyendo un instrumento para la inclusión financiera”.

<http://www.republicamicrofinanzas.com.uy/>

⁹² <http://www.siga.com.uy/>

⁹³ “El perfil del internauta uruguayo”. Grupo Radar. Séptima edición. Noviembre 2009

Por último, el informe señala que de acuerdo a distintas fuentes especializadas, Uruguay es uno de los países que cuenta con mayores tasas de penetración de internet en América Latina.

Grado de penetración de teléfonos móviles

De acuerdo a la información estadística publicada por la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC)⁹⁴, a junio de 2010 se verificaban en nuestro país casi 4,3 millones de servicios móviles activos, lo cual implica una densidad de casi 127 servicios móviles cada 100 habitantes, o lo que es lo mismo, un promedio de 1,27 teléfonos celulares por habitante.

Según los datos relevados a diciembre de 2009, este guarismo ascendía a 122,92 y ubicaba a Uruguay en el tercer lugar en América Latina en teledensidad Móvil, luego de Argentina (128,84) y Guatemala (123,39).

Esto implicó que a junio de 2010 se verificara un crecimiento en la cantidad de servicios activos de 3,7% respecto de los registrados en 2009, acompañado de un incremento de la teledensidad móvil de 3,3% en relación al mismo período. Si se comparan los valores correspondientes a junio de 2010 con los registrados en el año 2008, es posible observar un crecimiento acumulado de 21,5% y 20,7% de cantidad de servicios activos y teledensidad móvil, respectivamente.

Cultura

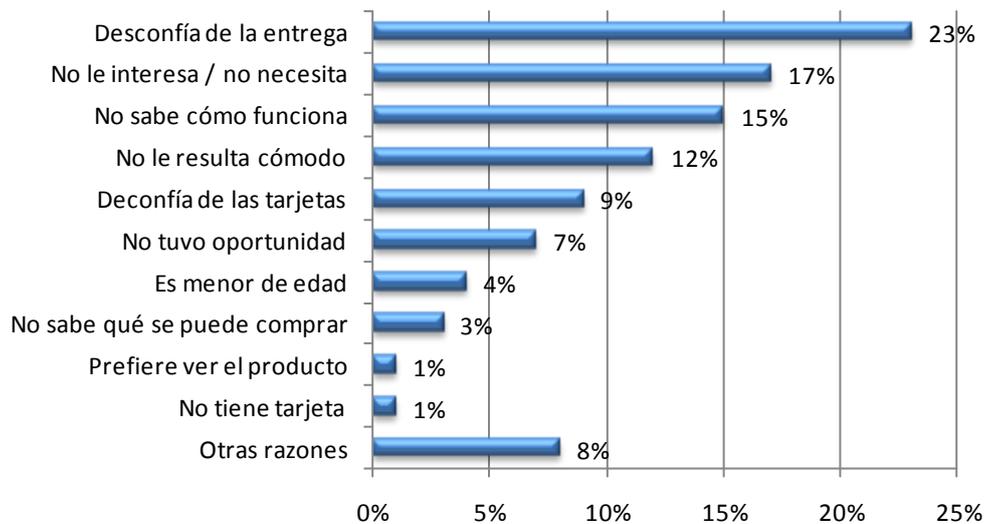
En nuestro país, suele verificarse una tendencia al conservadurismo, observándose con frecuencia una fuerte aprehensión (fundamentalmente en el interior del país) por conservar las tradiciones y costumbres imperantes⁹⁵. Las mismas, en primera instancia, sopesan en el proceso de sustitución del pago de facturas en los Entes estatales por el pago a través de las redes de cobranza, y es de esperar que enlentezcan el proceso de sustitución de éstas últimas por medios de pago electrónicos.

En este sentido, al momento de realizar una transacción electrónica, la mayor parte de las personas teme dar su número de tarjeta de crédito o débito y datos personales, porque teme que dicha información sea utilizada sin su consentimiento. En línea con lo anterior y de acuerdo a la encuesta realizada por el grupo Radar, el 51% de los usuarios de internet no ha realizado compras por internet por desconfianza o falta de información, tal como se observa en el gráfico siguiente.

⁹⁴ Unidad Reguladora de Servicios de Telecomunicaciones (URSEC). “Evolución del sector Telecomunicaciones en Uruguay. Datos estadísticos a junio 2010”.

⁹⁵ Esto podría explicarse por el proceso de envejecimiento demográfico en el que se encuentra inmerso nuestro país, donde casi el 14% de la población es mayor a 65 años y se espera que en un lapso de 15 años este guarismo ascienda casi al 16%.

Figura 21 – Motivos para no comprar por internet



Fuente: “El perfil del internauta uruguayo”. Grupo Radar. Séptima edición. Noviembre 2009

Por estos motivos, entendemos que la transición a la utilización de servicios en línea o a través de teléfonos móviles requiere de un fuerte cambio cultural, considerando que los potenciales consumidores de servicios electrónicos pueden ser reticentes a cambiar el servicio en el corto a mediano plazo, si no están debidamente informados y no visualizan claramente los beneficios que estos ofrecen.

De todas formas, no debemos perder de vista que el comercio electrónico (e-commerce) ha transformado el mundo de los negocios a nivel de industria, comercio y servicios, mostrando un crecimiento exponencial no sólo a nivel global sino también regional. En este contexto, es difícil de concebir que Uruguay pueda escapar, en el mediano a largo plazo, de incorporarlo como un medio de pago de uso masivo.

6.2.4. Poder negociador de los compradores

Como se mencionó en el Capítulo 5 “Demanda”, los clientes de las redes de cobranza pueden dividirse en dos grandes segmentos, sector público y sector privado, cada uno de ellos con métodos distintos de fijación de precios y por ende, distinto poder negociador.

Los organismos pertenecientes al sector público contratan los servicios de las agencias de cobranza mediante el procedimiento de licitación, por lo que el precio se encuentra predeterminado en el pliego de condiciones. Las redes pueden bien adherirse al mismo, o bien no presentarse como oferentes, teniendo un poder de negociación del precio nulo.

En las entrevistas realizadas, los representantes de Abitab y Redpagos coincidieron en la percepción de que la participación relativa de las cobranzas provenientes de organismos pertenecientes al sector público ha ido decreciendo progresivamente, desde que comenzaron sus actividades hasta el presente (en el caso de Abitab, cayeron del 90% de la recaudación a menos del 50% en la actualidad). Asimismo, ambos estiman que dicha participación relativa

continuará disminuyendo, debido a la creciente demanda de servicios por parte del sector privado.

Esto implica que el alto poder de negociación de los organismos sector público, queda mitigado al ponderarlo por su participación relativa en el total de servicios de cobranzas ofrecidos por las redes.

En lo que refiere al sector privado, también ambas redes coinciden en que las comisiones de cada caso particular son fruto de una negociación, existiendo distintas alternativas de fijación de precios (definidas como un porcentaje del monto cobrado, con o sin topes superiores; o un monto fijo “por talón”), donde la dimensión del cliente es determinante de su poder de negociación. En este sentido, existen algunos casos extremos de celebración de contratos de exclusividad con clientes de gran porte (por ser considerados “servicios imán”), donde las comisiones son sustancialmente bajas. Si bien los mismos reportan márgenes de utilidad prácticamente nulos, representan una minoría de los servicios ofrecidos al sector privado.

Considerando que si bien existen casos excepcionales de empresas fijadoras de precios, en su amplia mayoría las empresas que contratan los servicios de cobranzas de las redes son de mediano porte, por lo que observamos que en promedio el sector privado tiene un poder de negociación moderado a bajo.

Por lo anterior, considerando conjuntamente el poder de negociación de los sectores público y privado, así como su participación relativa en la demanda total de servicios, entendemos que el poder de negociación de los compradores es moderado.

6.2.5. Poder negociador de los proveedores

En lo que respecta a los proveedores, en ambas redes se puede observar que aquellos de mayor importancia relativa son, en primer lugar, las propias agencias que integran la red y en segundo lugar, la mano de obra. A continuación se analizará cada uno de ellos.

Tanto en el caso de Abitab como Redpagos, las agencias prestan los servicios de cobranza a la central, por los que cobran una contraprestación. Sin perjuicio de ello, en ambos esquemas se verifican ciertas diferencias, tal como se expuso en el punto 2.3 “Esquema Comercial”.

En el caso de Abitab, el contrato celebrado con cada agencia es particular, fijándose en cada caso la contraprestación a la agencia por los servicios prestados. Por lo tanto, la contraprestación puede guardar o no relación con el volumen de cobranzas recaudadas por la agencia. Consecuentemente, entendemos que en este caso, la ausencia de un contrato estándar puede situar a las agencias en una posición de desventaja en la negociación, en la medida de que las comisiones que perciban por los servicios brindados probablemente sean menos que proporcionales a su nivel de actividad.

A diferencia de la situación anterior, las agencias de Redpagos celebran con la central un contrato de franquicias estándar, en el que se estipula que el 70% de las comisiones correspondientes a las cobranzas corresponden a la agencia, mientras el 30% restante debe remitirse a Nummi S.A. Por ende, podríamos afirmar en este caso, que ninguna de las partes contratantes tiene poder de negociación.

Con el objetivo de determinar el poder de negociación de la mano de obra, nos basaremos en lo señalado en el punto 2.7. “Mano de obra”.

Al respecto, resaltamos que si bien existe un ámbito formal de negociación entre los representantes y los trabajadores de las centrales y las agencias de cada red (puesto que en el marco de los Convenios Colectivos se establecen periódicamente los sueldos mínimos por categoría y los ajustes salariales), observamos un bajo grado de sindicalización de los trabajadores de las redes. Por consiguiente, percibimos que el poder de negociación de los trabajadores es moderado a bajo.

6.3. Estrategias competitivas

6.3.1. Diferenciación

Como se vio en el punto 1.3.3. “Estrategias Competitivas” , Porter sostiene que una de las estrategias genéricas que pueden adoptar las empresas es la de diferenciación. La misma, está orientada a lograr que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea percibido en toda la industria como único, de forma que prime la lealtad de los clientes hacia la marca sobre la sensibilidad a los precios.

En el caso de estudio, se puede apreciar que a pesar de la existencia de programas de fidelización de usuarios en ambas redes, no existe lealtad hacia las marcas, sino que lo que los usuarios buscan es simplemente el lugar más cercano para cancelar facturas.

Asimismo, observamos que es común por parte de los usuarios la asociación de locales de cobranza con la marca de la red pionera, que aún sin diferenciar la red a la que concurren, utilizan la marca “Abitab” como un genérico para referirse a las agencias donde concurren a pagar sus facturas.

No obstante, cabe aclarar que ello no implica la fidelidad hacia la red Abitab sino la mera asociación de la marca a la actividad de cobranzas, pero que en última instancia no actúa como diferenciador al momento de escoger un local para el pago de facturas. Lo anterior, demuestra cómo se confunden ambas redes, tanto por los servicios prestados como por el lay-out de los locales, que logra la indiferencia para el usuario de concurrir a una red u otra.

Por otro lado, en oposición a los altos márgenes que suelen obtenerse a raíz de la aplicación de una estrategia de diferenciación, observamos que las ganancias del sector se basan en la aplicación de bajos márgenes en términos de ingresos a un alto volumen de transacciones, sustentados por las economías de escala.

Por lo expuesto anteriormente, entendemos que ninguna de las redes aplica una estrategia de diferenciación.

6.3.2. Liderazgo en Costos

Respecto de la estrategia de Liderazgo en Costos, Porter afirma que su aplicación es posible a partir de la utilización de grandes instalaciones capaces de soportar importantes volúmenes de producción que permitan una producción eficiente, así como un fácil acceso a los insumos, con

el objetivo de crear y mantener políticas orientadas a la disminución de los costos, hasta lograr ser el productor con menores costos de la industria.

En el sector bajo análisis, es posible apreciar que las centrales tienen altos costos en inmovilizado, personal y comisiones otorgadas a las agencias, que intentan “diluír” en el total de transacciones, a partir de las economías de escala. En este sentido, los agentes logran la disminución de sus costos unitarios (por transacción), a través de la incorporación de nuevos locales y la consecuente expansión de su red. Asimismo, mediante la estandarización de los locales de cobranzas, persiguen la eficiencia en sus operaciones⁹⁶.

Sin perjuicio de ello, las redes de cobranza no dejan de invertir en rubros como publicidad y desarrollo e innovación, intentando diferenciarse (por lo menos levemente) de su competencia. En línea con lo anterior, destacamos que las agencias invierten en el entorno del millón de dólares anuales en campañas publicitarias y poseen dentro de su estructura orgánica departamentos dedicados al desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios⁹⁷.

En el cuadro siguiente, se exponen los costos correspondientes a las comisiones pagadas a las agencias de cada red, por transacción cursada, correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2009. Como puede apreciarse, en lo que refiere a la remuneración a las agencias, Abitab lograría una mayor eficiencia en sus operaciones, que se explica fundamentalmente por la mayoría de locales y cantidad de operaciones por local, en relación a Redpagos.

Cuadro 15 - Costo medio de comisiones a agencias

Costo de comisiones agencias	Abitab S.A.	Nummi S.A.
Comisiones percibidas por las agencias (en millones de \$) ⁹⁸	607,08	340,34
Cantidad de operaciones (en millones)	38,61	17,86
Costo agencias por operación (\$)	15,72	19,05

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril 2009 y la información proporcionada por el Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay

Sin embargo, atendiendo la totalidad de costos de cada red, observamos que si bien los costos medios de cada red son muy similares, Redpagos sería quien logra una mayor eficiencia en sus operaciones, tal como se expone en el cuadro siguiente.

⁹⁶ Dicha estandarización es lograda mediante los contratos de franquicia o asimilables a dicha modalidad contractual, que debe celebrar la central con las agencias que se incorporan a las redes.

⁹⁷ En base a la información proporcionada en las entrevistas realizadas, cada red tiene aproximadamente 7 personas dedicadas al desarrollo e innovación.

⁹⁸ Para la estimación de las comisiones percibidas por las agencias de Redpagos, consideramos, de acuerdo a lo sugerido por el Sr. Diego Pepe, que el 65% de los ingresos de la red corresponden a la actividad de cobranzas y que las correspondientes comisiones, se distribuyen 30% para la central y 70% para a las agencias.

Cuadro 16 – Costo total medio de Abitab S.A. y Nummi S.A., incluyendo comisiones pagadas a las agencias

En pesos	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	Costo de ventas/Op	Gav/op	(Cto+Gav)/Op	Costo de ventas/Op	Gav/op	(Cto+Gav)/Op
2008-2009 ⁹⁹	35,16	2,16	37,31	27,45	3,87	31,32

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril 2009 y la información proporcionada por el Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay

En base a lo expuesto anteriormente, podríamos afirmar que las redes de cobranza adoptan una estrategia de liderazgo en costos, buscando reducir sus costos medios a partir de sus economías de escala, pero sin descuidar las inversiones en publicidad o desarrollo, así como la diversificación de los servicios que ofrecen, que les pueden permitir lograr una leve diferenciación de su competencia.

6.4. Alianzas estratégicas

Con el afán de diversificar los productos y servicios ofrecidos por las redes, tanto Abitab como Redpagos han establecido algunas alianzas estratégicas, fundamentalmente en lo que refiere al envío y recibo de giros al y desde el exterior del país, a través de empresas remesadoras internacionales; retiros de efectivo; otorgamiento de préstamos por cuenta y orden de instituciones financieras; y venta de entradas para eventos.

A continuación expondremos las principales alianzas estratégicas de cada una de las redes.

6.4.1. Alianzas estratégicas Abitab

Prestamos ASI

Abitab realizó recientemente una innovadora alianza estratégica con la empresa “Administradora de Soluciones Integrales” (ASI), para el otorgamiento de créditos destinados al consumo a través de los locales de la red. Esta alianza se basa en un acuerdo de distribución a través de la red, que permite aprovechar su infraestructura para acercar productos financieros a la población, a los que de otra forma, difícilmente el público pueda acceder con la misma facilidad y rapidez.

De esta forma, Abitab no sólo diversifica sus servicios, sino que logra acompasar estratégicamente el proceso de inclusión financiera de la población, facilitando el acceso al microcrédito.

⁹⁹ Ibídem

Terminales BROU – POS

En línea con lo anterior, mediante una alianza estratégica con el Banco República (BROU), los usuarios de la red también pueden realizar retiros en efectivo de sus cuentas en la referida institución, a través de las terminales POS con el servicio de RedBROU.

Giros y Remesas - Western Union

A través de la alianza con la firma internacional Western Union, los usuarios de la red pueden enviar y recibir dinero hacia o desde el exterior del país, a través de cualquiera de sus agentes establecidos en más de 380 mil localidades alrededor del mundo.

Envío de encomiendas y documentos - Tiempost /DHL

Asimismo, los usuarios de la red pueden realizar envíos de encomiendas o documentos a cualquier punto del país y del mundo, gracias a las alianzas con Tiempost y DHL.

6.4.2. Alianzas estratégicas Redpagos

Mini ATM - BROU

Por su parte, Redpagos también realizó alianzas con el Banco República (BROU), permitiendo a sus usuarios el retiro de efectivo de sus cuentas en la referida institución, a través de los sistemas de cajeros automáticos (Mini ATM) ubicados en los locales de la red.

Giros y Remesas - More Money Transfer y MoneyGram

En lo que refiere a giros y remesas, Redpagos tiene alianzas estratégicas con agentes internacionales como More Money Transfer y MoneyGram, que permiten a los usuarios de la red enviar o recibir dinero hacia o desde cualquier lugar del mundo.

Entradas para eventos – Red UTS

Redpagos forma parte de la Red UTS, la mayor red de venta de entradas para espectáculos del país, permitiendo a sus usuarios adquirir en los locales adheridos, entradas para los espectáculos administrados por la red.

6.5. Análisis FODA del sector

A continuación exponemos las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para el sector bajo estudio, sobre las que profundizaremos en los numerales siguientes.

Figura 22 – Análisis FODA para el sector de Redes de Cobranza



Fuente: Elaboración propia

6.5.1. Fortalezas

- ✓ Economías de escala: Fundándose en su infraestructura de red, las agencias de cobranza logran distribuir sus costos fijos entre un número creciente de operaciones cursadas en sus locales. Asimismo, las altas inversiones en tecnología y capital humano especializadas necesarias para dar soporte a la red, actúan como barreras al ingreso de nuevos competidores.
- ✓ Estandarización: La estandarización de los servicios brindados, facilitada por los esquemas comerciales adoptados por las redes para la incorporación de nuevos locales (franquicias), permite incrementar notoriamente la eficiencia de las operaciones. Estos esquemas, a su vez, limitan el poder de negociación a las agencias, concebidas como proveedoras de servicios de cobranza a las centrales de cada red.

- ✓ Alcance y cobertura: Los locales de cobranza se distribuyen a lo largo de todo el territorio nacional, manteniendo asimismo una fuerte correlación con la población de cada Departamento.
- ✓ Escalabilidad: Las agencias de cobranza tienen la capacidad de incorporar más nodos o locales a sus redes e incrementar su volumen de operaciones, sin detrimento de la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.
- ✓ Centralización del control: Las aplicaciones, los recursos clave (físicos, humanos y económicos) y la integridad de los datos son controlados por la central de cada red, que a su vez posee mecanismos de contingencia en caso de producirse fallas. Además, se facilitan las tareas de mantenimiento, que se realizan en los locales que lo requieran sin afectar el funcionamiento del resto de la red.
- ✓ Diversificación e innovación en productos y servicios: La creciente gama de productos y servicios ofrecidos por las redes, apuntan a brindar a sus clientes “soluciones integrales” más que el mero servicio de cobranza de facturas. De esta forma, se logra asimismo, mitigar el riesgo de sustitución estos servicios por productos y servicios alternativos, al disminuir la importancia relativa de los ingresos por cobranza de facturas en el total de ingresos de las redes.
- ✓ Baja presión sindical: El bajo grado de adhesión a grupos sindicales por parte de los trabajadores de la red, limita su poder de negociación e influencia sobre el sector.
- ✓ Personal capacitado: Ambas redes poseen centros exclusivos para la capacitación del personal, como proceso previo a su incorporación a las redes (tanto a la central como a los locales). Las instancias de capacitación abarcan los temas considerados clave para un desarrollo eficiente y seguro de las actividades, tales como el lavado de activos, manejo de dinero, manejo del software, medidas de seguridad y atención al cliente.

6.5.2. Oportunidades

- ✓ Aprovechamiento de la infraestructura de la red: Los actores del sector tienen la potencialidad de continuar concretando alianzas estratégicas con otras empresas que requieran del alcance y la cobertura que sólo pueden brindar este tipo de infraestructuras, convirtiendo a las redes de cobranza en canales de distribución de innumerables productos y servicios.
- ✓ Sector en crecimiento: Se observa una tendencia creciente de la cobranza a través de las redes, tanto en lo que refiere a montos como a cantidad de operaciones cursadas, que entendemos puede ser sostenible en el corto a mediano plazo.

6.5.3. Debilidades

- ✓ Falta de diferenciación: Prácticamente no existe diferenciación entre los actores del sector, ni lealtad a sus marcas, lo que conlleva a la necesidad de realizar importantes inversiones en publicidad para captar a los usuarios.
- ✓ Altas inversiones en inmovilizado: Las cuantiosas inversiones en activo fijo realizadas por las redes de cobranza (fundamentalmente en tecnología), así como las amplias plantillas de personal especializado que éstas poseen, pueden actuar como barreras de salida del sector.
- ✓ Riesgos en la liquidación de operaciones: Las redes liquidan sus operaciones principalmente mediante el uso de cheque, lo que conlleva importantes riesgos operativos y financieros.
- ✓ Riesgos de usuarios asociados al manejo de efectivo: El segmento de usuarios conformado por personas físicas acude a cancelar sus facturas utilizando el efectivo como principal medio de pago, lo que les significa un mayor riesgo en materia de seguridad, fundamentalmente por su susceptibilidad de ser víctimas de robo o pérdida.
- ✓ Limitación del horario de atención al público: La amplia mayoría de locales de cobranzas tienen un horario de atención al público acotado (similar a cualquier local comercial), lo que limita su accesibilidad y disponibilidad a los usuarios.

6.5.4. Amenazas

- ✓ Tecnología y medios de pago “electrónicos”: Diversos medios de pago “electrónicos” ya están disponibles en el mercado como alternativa al pago a través de las redes de cobranza. Los mismos, constituyen en su amplia mayoría la tendencia a nivel global en lo que refiere a soluciones de pago de facturas, principalmente debido a la mayor comodidad y seguridad que ofrecen en relación al pago por medios “físicos”.

Por otro lado, Uruguay es uno de los países que cuenta con mayores tasas de penetración de internet, a raíz de lo cual en los últimos años el comercio electrónico ha ido incrementando su importancia relativa. Consecuentemente, es posible apreciar una evolución hacia la utilización de internet como medio de pago sobre otros medios, que probablemente continúe afianzándose en el mercado.

Asimismo, el propio Estado ha establecido como objetivo estratégico el incremento de la inclusión financiera de la población, que en el mediano a largo plazo probablemente induzca la sustitución de la cobranza “física” por el pago a través del débito bancario.

Incluso, existe la intención por parte del Estado de establecer la obligatoriedad de pago con tarjeta de crédito, tarjeta de débito y débitos en cuenta para determinados tipos de servicios.

- ✓ Regulación: El Banco Central ha manifestado que tiene por objetivo incrementar el alcance de la supervisión a todas las entidades que conforman el Sistema de Pagos Minorista, dentro del que se quedan incluidas las Redes de Cobranza.

Asimismo, en caso de que el BCU determine que las actividades de estos agentes envisten un riesgo sistémico, estarán obligadas a cumplir con los principios internacionales del CPSS y deberán sustituir sus actuales mecanismos de liquidación de operaciones con sus clientes, por el neteo multilateral a través de la entidad bancaria.

- ✓ Reticencia de potenciales usuarios: Aún se verifica cierta reticencia de algunas personas (fundamentalmente del interior del país) de sustituir los pagos realizados en los entes estatales por el pago a través de las redes de cobranzas.
- ✓ Poder de negociación de clientes del sector público: A pesar de que la participación relativa del sector público en el total de servicios de cobranzas es cada vez menor, los organismos estatales tienen un alto poder de negociación (puesto que son fijadores de precios), lo que puede implicar que los ingresos correspondientes reflejen muy bajos márgenes.

CAPÍTULO 7: INNOVACIÓN

7.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es describir la infraestructura tecnológica que poseen las redes de cobranzas. Para ello, primero se expondrán algunos conceptos y definiciones que entendemos coadyuvarán a una mejor comprensión de dicha infraestructura.

7.1.1. Redes

Una red de computadoras, también llamada red de ordenadores o red informática, es un conjunto de equipos conectados por medio de cables, señales, ondas o cualquier otro método de transporte de datos, que compartan información, recursos, servicios, etc.

Una red de comunicaciones es, también, un conjunto de medios técnicos que permiten la comunicación a distancia entre equipos autónomos. Normalmente se trata de transmitir datos, audio y video por ondas electromagnéticas a través de diversos medios (aire, vacío, cable de cobre, cable de fibra óptica, etc.)¹⁰⁰

Aunque pueden establecerse múltiples criterios, las redes suelen clasificarse según su alcance o tamaño en redes de área local o LAN (Local Area Network), redes de área metropolitana o MAN (Metropolitan Area Network) y redes de área amplia o WAN (Wide Area Network).

La red de área local o LAN (Local Area Network), es la de una red de comunicaciones utilizada por una sola organización a través de una distancia limitada, la cual permite a los usuarios compartir información y recursos como: espacio en el disco duro, impresoras, CD-ROM, etc.¹⁰¹

Cuando las filiales están geográficamente separadas y poseen cada una sus propias redes LAN, se conectan para formar lo que se denomina redes globales WAN (Wide Area Network).¹⁰²

7.1.2. Intranet

La Intranet es una red interna de grandes corporaciones que se sirve de Internet y de sus recursos y herramientas para comunicarse. La Intranet es una red que permite, por ejemplo, comunicar los puestos de trabajo de una empresa entre diferentes sucursales.

Son redes que funcionan dentro de las corporaciones y a su vez tienen una puerta hacia Internet de manera tal que nadie –a no ser que tenga la correcta contraseña y esté habilitado– pueda entrar a esas Intranets. En casi todos los casos se aplican esquemas de seguridad: contraseñas y encriptación.¹⁰³

¹⁰⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Red_de_computadoras#Intranet

¹⁰¹ <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/redes.pdf>

¹⁰² Jean-Paul Lafrance. “Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas”. Ediciones Trilce, 2001.

¹⁰³ <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/Intranet.pdf>

7.1.3. Firewall

Es un completo conjunto de soluciones de seguridad para todo tipo de comunicaciones que sirven de Internet. Permite que las oficinas dispersas geográficamente utilicen Internet como si fuera una red privada segura y económica.

Permite a los usuarios proteger la red corporativa (servidor y estaciones de trabajo) de los posibles intrusos que intentan entrar desde fuera de la red a través de la utilización de nombres de usuarios y claves personales secretas.¹⁰⁴

7.1.4. Servidor

En informática, un servidor es una computadora que, formando parte de una red, provee servicios a otras computadoras denominadas clientes. Algunos servicios habituales son los servicios de archivos, que permiten a los usuarios almacenar y acceder a los archivos de una computadora y los servicios de aplicaciones, que realizan tareas en beneficio directo del usuario final.¹⁰⁵

7.1.5. Centro de cómputo

Se denomina centro de cómputo o centro de procesamiento de datos (CPD) a aquella ubicación donde se concentran todos los recursos necesarios para el procesamiento de la información de una organización.

Dichos recursos consisten esencialmente en unas dependencias debidamente acondicionadas, computadoras y redes de comunicaciones. Un CPD es un edificio o sala de gran tamaño usada para mantener en él una gran cantidad de equipamiento electrónico.

Entre los factores más importantes que motivan la creación de un CPD se puede destacar el garantizar la continuidad del servicio a clientes, empleados, ciudadanos, proveedores y empresas colaboradoras, pues en estos ámbitos es muy importante la protección física de los equipos informáticos o de comunicaciones implicados, así como servidores de bases de datos que puedan contener información crítica.¹⁰⁶

7.1.6. Frame Relay

Frame Relay es una técnica de comunicación introducida por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Consiste en una forma simplificada de tecnología de conmutación de paquetes que transmite una variedad de tamaños de tramas o marcos ("frames") para datos, perfecto para la transmisión de grandes cantidades de datos.

¹⁰⁴ <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/Intranet.pdf>

¹⁰⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Servidor>

¹⁰⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_procesamiento_de_datos

La técnica Frame Relay se utiliza para un servicio de transmisión de voz y datos a alta velocidad que permite la interconexión de redes de área local separadas geográficamente a un coste menor. Estos servicios son confiables y de alto rendimiento, convirtiéndose en una alternativa a las líneas dedicadas.¹⁰⁷

7.2. Esquema tecnológico de una red de cobranza

Fundándonos en la información obtenida en las entrevistas realizadas a Abitab S.A. y Nummi S.A., enunciaremos a continuación una breve descripción sobre la infraestructura tecnológica de las redes de cobranza.

Las centrales poseen un servidor, ubicado dentro de un centro de cómputos, al que acceden todas las agencias a través de una Intranet. La conexión a la misma se realiza mediante diversas modalidades, tales como ADSL, Frame Relay o Inalámbrico 3G, permitiendo que la mayoría de la información se transmita en tiempo real.

En los servidores de la central se corren todas las aplicaciones de la red, que los equipos clientes consumen. No obstante, los servidores se encuentran replicados en paralelo, como medida de contingencia. Esto implica que algunas de las aplicaciones se encuentren instaladas, asimismo, en los equipos clientes. En el caso de que haya una caída en las conexiones, los equipos clientes que tienen aplicaciones instaladas pueden seguir funcionando con total normalidad; una vez que se restablece la conexión, los datos son enviados a la central.

Respecto de aquellas agencias que sólo pueden ingresar a las aplicaciones mediante la web, se utilizan dispositivos inalámbricos 3G para el acceso a internet en aquellos casos que se produzca una caída de la conexión.

En lo que refiere a los servicios prestados por las agencias de cobranza, es posible distinguir, desde el punto de vista tecnológico, dos grandes grupos de servicios: “online” y “offline”.

En los servicios “online”, toda la información se transmite en tiempo real, tanto desde y hacia la central como desde y hacia el cliente:

Entre las agencias y la central, existe un flujo de información constante y en ambas direcciones. Esto permite que las agencias utilicen la información proveniente de la base de datos de la central para realizar sus operaciones, y asimismo, que ésta se actualice automáticamente una vez concretadas las mismas.

A su vez, la central tiene acceso en tiempo real a las bases de datos de sus clientes, lo cual le permite contar en todo momento con la información actualizada necesaria para concretar determinado tipo de operaciones (como la recarga electrónica de celulares o el pago de estados de cuenta bancarios). En estos casos, es usual que las operaciones con los clientes también se liquiden en tiempo real.

¹⁰⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Frame_Relay

Tal como lo sugiere la propia palabra, para la prestación de los servicios “offline” no se requiere de ningún tipo de conexión entre las agencias y la central. Dentro de este tipo de servicios, se encuentran aquellos realizados en base a códigos de barras o sobre bases de datos proporcionadas por los propios clientes. Los códigos de barras, contienen en determinado lenguaje, toda la información necesaria para la ejecución de la operación. Los agentes únicamente deben “leer” esta información utilizando un escáner y cobrar lo que figura en su pantalla. Por su parte, las bases de datos son proporcionadas por los propios clientes del servicio, quienes brindan datos sobre los deudores, vencimiento de los pagos, políticas de cobranza (por ejemplo, si se aceptan pagos parciales o vencidos) y asimismo, se encargan de actualizar los datos periódicamente.

Si bien se ha verificado una creciente tendencia a trabajar en base a servicios “online”, algunos clientes aún demandan determinado tipo de servicios, que por sus características, no requieren aplicar este tipo de tecnología y por ende, asumir sus mayores costos.

El proceso de liquidación de operaciones entre las agencias y la central tiene una duración aproximada de 48 horas, según se explica a continuación:

Al finalizar cada jornada, el sistema de cada agencia emite un remito electrónico conteniendo toda la información sobre los ingresos, pagos y total de transacciones realizadas. Esta información es remitida desde las agencias de todo el país a la agencia central, junto con la recaudación.

Al día siguiente, esta información es sometida a diversos controles y conciliaciones, con el objetivo de generar los denominados “archivos de cobranza”, que resumen, por cada cliente, el total de recaudación de la red. Luego, la central está en condiciones de pagarle a sus clientes, mediante distintos medios, las cobranzas que realizó por su cuenta y orden.

En este sentido, la frecuencia de la liquidación de las operaciones con los clientes depende del contrato celebrado y del tipo de servicio prestado, pudiendo realizarse cada 48 horas, semanal o quincenalmente.

Cabe destacar que según la información publicada por el BCU, del total de la operativa de cobranzas correspondiente al primer trimestre de 2010, un 4% de las operaciones fueron pagas con cheques, que corresponden al 41% del monto total cobrado. Las restantes cobranzas se perciben en efectivo, no utilizándose ningún otro medio de pago alternativo.

Los cheques son procesados en la Cámara Compensadora de Cheques (Clearing de Cheques), instancia en la cual las instituciones financieras intercambian los cheques que recibieron de otras instituciones y que fueron depositados en las cuentas de sus clientes, para que luego se realice la compensación y liquidación de fondos entre ellas. En condiciones normales de funcionamiento, la compensación y liquidación de los fondos se realiza en un término de 24 horas aproximadamente, por lo que los cheques presentados en cada jornada (que no presenten inconvenientes formales o cuyas cuentas tengan fondos suficientes) estarían acreditados en la cuenta correspondiente al día hábil siguiente.

Al momento de remitir a los clientes de la red las cobranzas percibidas en cheques por su cuenta y orden, la central emite cheques por idéntico monto a los recibidos, de forma de acompañar los tiempos de liquidación y acreditación de los cheques recibidos, y cubrir el impacto financiero que significaría la existencia de una brecha o descalce (gap) entre la acreditación de las cobranzas y el pago de las mismas.

CAPÍTULO 8: RESULTADOS

8.1. Introducción

Dedicaremos el presente capítulo a la exposición de los resultados obtenidos por las redes de cobranza. Para ellos trataremos de aproximarnos a través de conceptos cuantitativos como lo son la eficiencia, rentabilidad y productividad, así como también conceptos cualitativos, básicamente analizando la calidad del servicio brindado.

Cabe mencionar, la reticencia de los entrevistados al tratar temas relacionados a datos numéricos, por tratarse de información confidencial de cada empresa. Por ello basaremos nuestro análisis en datos extraídos de los balances 2007, 2008 y 2009, los cuales fueron presentados ante la Auditoría Interna de la Nación.

8.2. Eficiencia y eficacia

En este punto nos detendremos en establecer los conceptos de eficiencia y eficacia, dado que son elementos que integran el desempeño de cualquier unidad productora de bienes o servicios.

Aunque ambos conceptos se encuentran ligados a la consecución de los objetivos de la organización y se suelen confundir, se refieren a elementos distintos. Por un lado, la eficiencia es la relación entre los recursos que se estiman gastar en la producción de un bien o en la prestación de un servicio y los realmente insumidos. Por otro lado, la eficacia se refiere al logro de los objetivos propuestos.

De lo anterior se desprende que una unidad productiva puede ser eficaz (alcanzando el objetivo) sin ser eficiente (derrochando recursos).

En línea con lo anterior, la producción de un bien (o servicio) es técnicamente eficiente si la cantidad producida es la máxima posible con las cantidades de factores especificadas. También será económicamente eficiente si logra minimizar el costo de oportunidad de los factores utilizados en la producción.¹⁰⁸

8.3. Productividad y Rentabilidad

8.3.1. Productividad ¹⁰⁹

Productividad, es el indicador que se define como el cociente entre la producción lograda y los recursos insumidos para obtenerla. Como podemos apreciar, se trata de una conjunción de los

¹⁰⁸ Stanley Fischer, Rudiger Dornbush, Richard Schmalensee. "Economía". 2da. Edición. Mc Graw Hill. 1990.

¹⁰⁹ Basaremos el análisis del presente apartado en los conceptos expuestos en "La Productividad Total Global en OSE", Convenio FCEA-OSE. Capítulo I. Selección de Lecturas 1. Cátedra de Economía Aplicada. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. UdelaR. 2008

conceptos tratados en el punto anterior, dado que esta relación incluye elementos de eficacia (producción lograda) en el numerador y elementos de eficiencia (recursos insumidos) en su denominador.

El indicador de productividad se puede clasificar en total o parcial. Será total, si vincula la producción total de la empresa (o de un sector de la misma), con el total de recursos insumidos en la producción de toda la empresa (o de todo un sector). En cambio, será parcial si en el denominador se consideran recursos específicos. Por otro lado, la podemos clasificar entre global y sectorial, según si se calcula para la producción total de la organización o para la producción de un sector de la misma.

En este sentido, el concepto de “sector” se define como el conjunto de centros de desempeño que desarrollan actividades similares y que se evalúan a partir de los mismos indicadores. En tanto, se entiende por centro de desempeño aquella unidad mínima cuyo desempeño es evaluado y cumple con las siguientes características:

- ✓ Debe ser un equipo de trabajo, puesto que deben tener grandes interrelaciones técnicas u operativas
- ✓ El resultado que produce es identificable y separable de los otros
- ✓ Debe existir un sistema de información que permita medir cuantitativa y cualitativamente dichos resultados
- ✓ Debe constituir una unidad organizacional en la estructura de la empresa.

Las dos clasificaciones anteriores se pueden combinar y así llegar a seis distintos indicadores de productividad, los cuales resumimos en el siguiente cuadro. En cada campo se hace referencia a la fila en primer lugar, y luego a la columna.

Cuadro 17 – Clasificación del indicador de productividad

Empresa \ Insumo	Total	Parcial Compuesto	Parcial Simple
Global	- Toda la empresa - Todos los insumos	- Toda la empresa - Varios Insumos	- Toda la empresa - Un Insumo
Sectorial	- Parte de la empresa - Todos los insumos	- Parte de la empresa - Varios Insumos	- Parte de la empresa - Un insumo

Fuente: “La Productividad Total Global en OSE, Convenio FCEA-OSE”. Capítulo I. Selección de Lecturas 1. Cátedra de Economía Aplicada. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. UdelaR. 2008

Además cada indicador puede ser calculado en unidades físicas (productividad física), en unidades monetarias (productividad monetaria) o en forma mixta (productividad mixta).

A continuación y a título informativo presentaremos el indicador de productividad de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondiente a los ejercicios 2006-2007, 2007-2008 y 2008-2009. Los cálculos para la productividad parcial mixta fueron realizados tomando como base el dato sobre cantidad de operaciones trimestrales proporcionado por el área de Sistema de Pagos del B.C.U. y los costos que surgen de los balances de Abitab S.A. y Nummi S.A.. En tanto, estos últimos fueron tomados como base para el cálculo de la productividad global monetaria.

Cuadro 18 – Productividad de Abitab S.A y Nummi S.A.

Ratio	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009
Productividad Mixta ¹¹⁰	N/D	N/D	0,05	N/D	N/D	0,08
Productividad Monetaria	1,18	1,08	1,06	1,04	1,01	1,01

Fuente: : Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009 y la información proporcionada por el Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay

8.3.2. Rentabilidad

En este apartado nos fundaremos en los conceptos expuestos en el libro “Decisiones Financieras” del Cr. Ricardo Pascale (Cuarta Edición-2003).

La rentabilidad es el indicador básico del desempeño de una empresa dado que nos permite evaluar la eficiencia respecto de un nivel de ventas, de activo disponible o de patrimonio neto.

A continuación analizaremos la evolución de la rentabilidad a través de ratios que representan estos tres enfoques.

8.3.2.1. Enfoque de ventas

Para un determinado nivel de ingresos por venta podemos calcular los siguientes ratios de rentabilidad:

- ✓ Margen Operativo Bruto: Este ratio nos indica el porcentaje de cada venta que permanece en la empresa luego de deducir el costo de efectuar dicha venta.
- ✓ Margen Operativo Neto: Nos muestra que porcentaje de los ingresos por cada venta queda luego de deducir el costo de dicha venta y los gastos operativos, es decir, sin considerar otras ganancias, gastos financieros, impuestos ni otras pérdidas no operativas.
- ✓ Margen Neto: Relaciona la ganancia neta con el nivel de ventas netas

A continuación presentaremos, en primer lugar, un cuadro que resume los ingresos y márgenes de cada red expresado en miles de pesos y su evolución; y seguidamente, un cuadro que resume los resultados de los ratios definidos anteriormente, expresados en términos porcentuales.

En este punto es necesario recordar lo expuesto en el apartado 6.7 “Estructura de Costos” acerca de las distintas formas en el relacionamiento entre la central de cada red y las agencias que la conforman, lo que conlleva diferentes tratamientos contables a partir del ejercicio finalizado en abril de 2008.

¹¹⁰ Con respecto a los índices de productividad mixta correspondiente a los ejercicios finalizados en abril de 2007 y 2008, no pudimos obtener datos de cantidad de operaciones cursadas que abarcaran íntegramente dichos períodos.

Cuadro 19 - Ingresos y márgenes

En miles de \$	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	abril 2007	abril 2008	abril 2009	abril 2007	abril 2008	abril 2009
Ingresos operativos	190.633	854.974	1.524.333	130.961	229.212	224.398
Variación (%)	-	348%	78%	-	75%	-2%
Margen operativo bruto	95.719	140.725	167.001	42.739	58.884	74.414
Variación (%)	-	47%	19%	-	38%	26%
Margen operativo neto	31.458	66.121	82.149	5.773	1.942	2.054
Variación (%)		110%	24%		-66%	6%
Margen neto	51.851	79.946	120.898	2.473	1.209	6.272
Variación (%)	-	54%	51%	-	-51%	419%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009.

A partir del cuadro anterior, observamos que, el margen operativo bruto en ambas redes ha mantenido un crecimiento sostenido a lo largo de los ejercicios económicos analizados, sin perjuicio del leve descenso en el nivel de ingresos de Nummi S.A. en el último ejercicio, puesto que se vio contrarrestado por un decremento de mayor peso relativo en los costos de venta.

También apreciamos, que el aumento en el margen operativo bruto de Abitab S.A. compensó el incremento en los gastos operativos, generando incrementos sucesivos en margen operativo neto de los ejercicios 2008 y 2009. En cambio, en el caso de Nummi S.A., se observa un descenso en el margen operativo neto del ejercicio 2008 respecto del año anterior, fundamentalmente debido a un incremento de los gastos operativos que superó al aumento del margen operativo bruto.

Por último, observamos que Abitab S.A. verificó, en los tres ejercicios considerados, márgenes netos superiores al margen operativo neto, fundamentalmente por haber devengado elevados ingresos financieros. Lo mismo sucedió en el ejercicio finalizado en 2009 de Nummi S.A..

Cuadro 20 – Ratios de Rentabilidad. Enfoque de ventas

Ratio	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009
Margen Operativo Bruto	50,2%	16,5%	11,0%	33,6%	26,7%	33,2%
Margen Operativo Neto	16,5%	7,7%	5,4%	4,4%	0,8%	0,9%
Margen Neto	27,2%	9,4%	8,9%	1,9%	0,5%	2,8%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009.

En todos los casos, los indicadores son mayores a cero lo que nos permite afirmar que ambas redes son rentables, con la particularidad de que estas actividades reportan bajos márgenes

netos, sin detrimento de las ganancias que obtienen estos agentes al aplicarlos a un gran volumen de operaciones. Observamos que el margen neto es muy inferior al margen bruto, lo que se explica fundamentalmente por el rubro “gastos de administración y ventas” que alcanza una cifra promedio para el período considerado del 53% y 90% del resultado bruto en Abitab S.A. y Nummi S.A., respectivamente.

En este punto, hay que mencionar algunos de los problemas o limitantes que conlleva la utilización de ratios para analizar y establecer tendencias. Uno de ellos es la dependencia de la contabilidad para la construcción de estos indicadores, lo que dificulta una comparación inter-empresa puesto que diferentes políticas contables pueden desvirtuar dicho análisis.

En nuestro caso se presenta un problema de este tipo debido a las diferentes modalidades de reconocimiento de ingresos y costos provenientes de la actividad de cobranza por parte de cada red. En busca de superar esta limitación, es que a continuación presentamos nuevamente los ratios antes calculados, estimando los ingresos y costos asociados a la actividad de cobranza de Nummi¹¹¹ a fin de poder compararlos con Abitab. La estimación se realizó solo para los ejercicios que finalizaron en abril de 2008 y en abril de 2009.¹¹²

Cuadro 21 – Ratios de rentabilidad ajustado. Enfoque de ventas.

Ratio	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009
Margen Operativo Bruto	50,2%	16,5%	11,0%	32,6%	10,2%	13,2%
Margen Operativo Neto	16,5%	7,7%	5,4%	4,4%	0,3%	0,4%
Magen neto	27,2%	9,4%	7,9%	1,9%	0,2%	1,1%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009.

En el cuadro observamos que el margen es más pequeño en Nummi S.A. que en Abitab S.A., esto se podría explicar, entre otros factores, por la mayor participación relativa en Nummi S.A. de los ingresos provenientes por la actividad de cobranza, aproximadamente un 65%.

8.3.2.2. Enfoques de Activo y Patrimonio

Para determinado grado de inversión, el rendimiento sobre activos (ROA), nos muestra la eficiencia con la cual, la empresa fue capaz de obtener beneficios utilizando los activos que disponía.

En cambio el ratio de rendimiento sobre patrimonio neto nos asiste para medir la rentabilidad de los recursos de los propietarios (accionistas) de la firma.

¹¹¹ Para la estimación de las comisiones que percibirían las agencias de Redpagos, consideramos, de acuerdo a lo sugerido por el Sr. Diego Pepe, que el 65% de los ingresos de la red corresponden a la actividad de cobranzas y que las correspondientes comisiones, se distribuyen 30% para la central y 70% para a las agencias.

¹¹² Tanto Nummi S.A. como Abitab S.A. reconocían el neto de ingresos por cobranza en el ejercicio finalizado en abril de 2007.

Cuanto mayor sean estos indicadores, más eficiente es la empresa en la utilización de sus activos o en la aplicación de los recursos de los propietarios.

En el siguiente cuadro apreciamos que estos indicadores son mejores para Abitab que para Redpagos.

Cuadro 22 – Ratios de Rentabilidad. Enfoques de Activo y Patrimonio

Ratio	Abitab S.A.			Nummi S.A.		
	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009	Abril 2007	Abril 2008	Abril 2009
R.O.A.	14%	20%	23%	1%	1%	2%
R.O.E.	23%	32%	40%	17%	7%	26%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de Abitab S.A. y Nummi S.A. correspondientes a los ejercicios finalizados en abril de 2007, 2008 y 2009.

8.4. Calidad del Servicio

En la actualidad la calidad es uno de los factores críticos para el éxito de cualquier organización. Muchas veces está relacionado con estrategias de diferenciación, que apuntan a fidelizar a los consumidores a través de la prestación de productos o servicios que sean percibidos como únicos, creando una imagen de marca en el mercado.

Como mencionamos en el capítulo 7 “Estrategia”, ninguna de las redes aplica una estrategia de este tipo. Sin embargo, ambas redes apuestan a ofrecer servicios de calidad, brindando soluciones eficientes y agregando valor a la gestión de sus clientes.

En este sentido, ambas consideran a la innovación como un elemento clave para la prestación de nuevos y más eficientes servicios, contando para ello con Departamentos de desarrollo y personal especializado en Tecnologías de la Información. Asimismo, cuentan con departamentos de capacitación orientados a interiorizar a sus nuevos empleados sobre su cultura organizacional, abarcando temas que tratan desde atención al cliente y eficiencia, hasta normativa comercial.

CAPÍTULO 9: ANÁLISIS

9.1. Introducción

El presente capítulo será dedicado a contrastar la realidad del sector objeto de estudio, descrita en los capítulos anteriores, con la teoría expuesta en el marco teórico.

9.2. Marco Regulatorio

Según Dornbusch et al., la intervención estatal se justifica por la presencia de fallos en el mercado, que a su vez, pueden provenir de tres fuentes distintas: externalidades, información imperfecta y poder de monopolio.

En lo que respecta al sector objeto de estudio, entendemos que la principal regulación estatal es la ejercida por el Banco Central del Uruguay. En el presente apartado, intentaremos dilucidar si la regulación al sector es justificada por la existencia de algún fallo del mercado y en caso afirmativo, intentaremos determinar la fuente del mismo.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 5 “Marco Regulatorio”, las redes de cobranza integran el Sistema de Pagos Minorista, dentro del que ocupan el primer lugar en lo que refiere a cantidad de operaciones cursadas y el segundo lugar en lo que respecta a montos operados, (luego de la Cámara Compensadora de Cheques). Adicionalmente, los fondos que las redes operan por cuenta y orden de terceros, han alcanzado guarismos cercanos al 25% del PBI de los períodos analizados, ofreciendo un categórico indicio de la importancia de estos agentes dentro del Sistema de Pagos y de la economía en general.

Fundándose en lo anterior, el BCU ha comenzado un proceso de análisis que apunta a determinar si la actividad de las redes de cobranza implica un riesgo sistémico, es decir, si el incumplimiento de sus obligaciones ocasiona, a su vez, el no cumplimiento de las obligaciones de otros participantes de los mercados financieros o de la economía en general. En caso de que así lo determine, la autoridad monetaria incrementaría vigorosamente los controles sobre estos agentes.

En este punto, encontramos una notoria correlación entre los conceptos de riesgo sistémico y externalidad, por lo que entendemos que, de acuerdo a la teoría, ésta sería la fuente de un fallo del mercado que justificaría la intervención del Estado.

9.3. Oferta

En el capítulo de Oferta, más precisamente en el apartado 4.3., describimos el esquema comercial de las redes de cobranza. En el presente apartado, analizaremos las particularidades de las modalidades contractuales adoptadas por cada red, con la finalidad de determinar si éstas se asemejan a contratos de franquicias.

En este punto, cabe recordar los elementos esenciales de un contrato de franquicias:

Se trata de un contrato entre dos partes, franquiciante y franquiciado, por el que el primero autoriza al segundo a fabricar, distribuir y comercializar determinado producto o servicio bajo la *marca* de la que el franquiciante es titular, dentro de una *zona determinada* y, por lo general, con carácter exclusivo. La particularidad de este tipo de contrato de distribución reside, además, en la obligación del franquiciante de enseñar, entrenar y asesorar tecnológica y comercialmente al franquiciado, *transfiriéndole el “know how”* de un negocio cuyo éxito ya ha sido probado y que por lo tanto puede conferirle una ventaja competitiva. A cambio de ello, el franquiciado deberá abonar un *derecho de ingreso a la franquicia y/o regalías* periódicas, que generalmente se fijan como un porcentaje de las ventas.

Respecto del primer elemento, cada parte de la relación comercial establecida entre la central y los agentes de Abitab y Redpagos, es una entidad independiente, en donde una (la central) autoriza a la otra (agente) a prestar servicios usufructuando su marca e imagen corporativa.

En lo que refiere al segundo elemento, ambas redes imponen restricciones respecto de la posible ubicación de sus agencias, delimitando las zonas en las que éstas podrían establecerse para no competir con otras agencias de la red. Asimismo, las centrales de cada red realizan estudios de viabilidad comercial de los locales propuestos previos a la celebración del contrato, analizando, entre otros aspectos, las características demográficas y económicas de la zona de influencia del local propuesto.

En tercer lugar, tanto Abitab S.A. como Nummi S.A. ceden el derecho al agente de brindar el servicio en su nombre, transfiriéndole su *“know how”*, entrenándolo y asesorándolo tecnológica y comercialmente. En ambas redes, los agentes, luego de adquirir el know how, tienen la obligación de prestar el servicio de acuerdo a las especificaciones y estándares de calidad establecidos por la central.

Respecto del cuarto elemento, tanto las centrales de Abitab como Redpagos, no exigen a los nuevos agentes el pago de un canon de entrada (derecho de ingreso) a la red, sino que solamente requieren un depósito en garantía (en dólares americanos o en bonos del tesoro), el cual es reintegrado cuando se rescinde la relación contractual con el agente.

Por otro lado, en Nummi S.A., los agentes vierten el 30% de sus comisiones a la central por concepto de regalía. En cambio, Abitab S.A percibe la totalidad de las comisiones de la red y luego remunera a sus agentes mediante el pago de un precio pactado en el contrato que muchas veces no está relacionado con el nivel de actividad del agente.

Por lo anteriormente expuesto, podríamos afirmar, en primer lugar, que las relaciones contractuales entre las centrales y agencias de Redpagos constituyen contratos de franquicias, puesto que cumplen en su totalidad con los elementos básicos de estos tipos de contrato (puesto que el no pago de derechos de entrada no constituye un elemento excluyente de la definición de franquicia, en la medida de que sí se paguen regalías).

Por su parte, la contraprestación que las agencias realizan a la central de Abitab, difiere del concepto de regalía, en la medida de que ésta última percibe la totalidad de las comisiones y retribuye a las agencias por su servicio (retribución que no necesariamente se asocia a las cobranzas percibidas por el agente, sino que depende del contrato celebrado en cada caso).

Por este motivo, podríamos afirmar que las relaciones entre la central y agentes de Abitab no se asocian a un concepto “puro” de franquicia (aunque sí es asimilable), dado que también presentan características propias de un contrato de distribución.

En lo que refiere a su formato, Redpagos se adaptaría al tipo de franquicia corner, puesto que el franquiciado aporta un espacio físico dentro de su establecimiento para prestar el servicio de acuerdo a las especificaciones de Nummi S.A..

Por su parte, los contratos entre la central y agencias de Abitab se asimilarían, respecto de su formato, al de una franquicia de distribución, puesto que el franquiciado (agencia) presta un servicio, cuya única fuente es el franquiciante (Abitab S.A.).

9.4. Demanda

Como pudimos apreciar en el capítulo correspondiente, la demanda de las redes de cobranza se divide en dos grandes segmentos. Por un lado los clientes, que contratan a la red para que les realicen el servicio de cobranza y por otro lado, los usuarios que acuden a los locales de la red a cancelar sus facturas.

Si bien no hemos logrado obtener datos cuantitativos acerca de la elasticidad precio de la demanda, podemos suponer que es elástica para aquellos clientes con contratos a precios fijos o variables, pues ante un incremento del porcentaje sobre operación o del precio fijo, los clientes podrían optar por no contratar los servicios de la red.

Para el caso de los entes públicos, no se podría hablar de elasticidad precio, partiendo de la base que ellos establecen el precio que pagarán como contrapartida del servicio de cobranza que las redes le prestarán, por lo que en este caso la curva de demanda es horizontal

El otro grupo que conforma la demanda del sector son los usuarios. A ellos, por cancelar sus facturas, la red de cobranza no les exige ningún pago extra, por lo tanto en este caso no podemos hablar de elasticidad precio. Sin embargo, observamos que otro factor determinante de la demanda, como lo es la renta o ingreso, puede influir en el consumo del servicio puesto que si no cuentan con el dinero suficiente no concurren a pagar sus facturas y por ende la red no puede cobrar el precio por cursar esa operación. Asimismo, entendemos que la cantidad demandada por parte de los Usuarios viene determinada por sus gustos y preferencias, en la medida que el principal beneficio que perciben al realizar sus pagos, es la comodidad de concurrir a cualquier agente de la red y centralizar la cancelación de sus deudas en un solo sitio, sin incurrir en costos de traslados ni en largas esperas.

9.5. Estructura de mercado

En este punto analizaremos por un lado, la estructura del mercado conformado por las centrales de cada red y por otro, el mercado que integran las agencias de cada una de las redes.

Dornbusch et. al. identifican tres factores que permiten distinguir entre los distintos modelos de estructura de mercado. Estos factores: son el número de oferentes, la existencia de barreras a la entrada y la diferenciación del producto.

En relación al primero y de acuerdo a lo indicado en el Capítulo 2 “Oferta”, en Uruguay existen tres redes de cobranza: Abitab, Redpagos, y Correo Banc. De acuerdo a lo expuesto en el Capítulo 4 “Estructura del mercado”, las dos primeras consideradas en su conjunto dominan el mercado, participando del 98% de las operaciones y un 99% de los montos totales transados. Esta información nos permitió confirmar, a través de distintos índices, que el sector objeto de estudio se encuentra altamente concentrado.

De acuerdo al análisis realizado en el apartado 6 del mismo capítulo, observamos que existen fuertes barreras al ingreso de nuevas redes al mercado.

En cuanto a la diferenciación del producto, detectamos que la imagen de marca no es un factor preponderante en el mercado, sino que la clave radica en la diversificación de los servicios que prestan y la calidad de los mismos, así como la cobertura y alcance de cada red a lo largo del país.

Considerando estos tres factores, podemos concluir que el mercado actual de redes de cobranza posee una estructura de oligopolio.

En lo que respecta a la cantidad de agencias, pudimos observar que considerando el conjunto de oferentes, existen en el mercado aproximadamente 750 locales, siendo cada uno de ellos una empresa distinta e independiente de la central de cada red.

Del estudio de las barreras de entrada expuesto en el apartado 4.6., podemos concluir que no existen limitaciones significativas para la instalación de nuevas agencias, por lo que podríamos afirmar que se trata de un mercado con libre entrada y salida de empresas.

Por otro lado, entendemos que cada agencia puede diferenciarse de sus competidoras de acuerdo a la ubicación geográfica del local o la experiencia de sus responsables en otras agencias de la red, por lo que cada una se enfrentaría a una curva de demanda con pendiente negativa. Asimismo, es posible apreciar que cada empresa acepta los precios de sus rivales como dados e ignora el efecto de su precio en el precio de los restantes competidores, puesto que en el caso de Abitab, las contraprestaciones definidas son fruto de la negociación de cada agencia con la central, mientras que en Redpagos son directamente proporcionales a las cobranzas realizadas.

Por lo antedicho, podríamos aseverar que a nivel de las agencias, la estructura de mercado se asemeja a la de una competencia monopolística.

9.6. Estrategia

En lo que refiere a la aplicación de las Estrategias genéricas definidas por Michael Porter, según los argumentos expuesto en el apartado 6.3. “Estrategias Competitivas” podríamos afirmar que las redes de cobranza adoptan una estrategia de liderazgo en costos, buscando reducir sus costos medios a partir de sus economías de escala. No obstante, es posible observar que los actores también apuntan a lograr por lo menos una leve diferenciación de su competencia, invirtiendo en publicidad y desarrollo, apuntando a continuar la diversificación de los servicios que ofrecen y asegurando su calidad y eficiencia.

9.7. Innovación

La introducción de las redes de cobranza en el mercado, significó una revolución en los procesos de gestión de cobranza existentes, incrementando notoriamente su eficiencia y disminuyendo sus riesgos. De acuerdo a las definiciones propuestas por Schumpeter, esto podría asociarse a una innovación del tipo “introducción de un nuevo método de producción”, concebido como una nueva forma de “comercializar” (distribuir) o gestionar la cobranza de facturas, cuyo pilar fundamental radica en las tecnologías de información y comunicación (TIC’s).

De esta forma, la tecnología implementada por las redes de cobranza, se enmarca en el nuevo paradigma o revolución tecnológica, basado en las “tecnologías asociadas a la informática, la electrónica y las comunicaciones, que se manifiestan en una capacidad de organización, procesamiento y transmisión de datos en volúmenes, a velocidades y con una cobertura nunca antes conocidas”, que les permite tener un flujo de información constante en tiempo real y a lo largo de todo el país, aunque concentrando los datos y aplicaciones en las centrales de cada red (minimizando los riesgos).

Si bien gran parte de la tecnología puede haber sido adquirida a través de equipos con tecnología “embebida”, las redes también cuentan con fuentes internas de conocimiento, al poseer en su estructura organizacional Departamentos y personal dedicado exclusivamente al desarrollo de nuevas aplicaciones, incrementar la eficiencia técnica y la productividad, así como mejorar los servicios para elevar su calidad o reducir su costo.

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

Fundándonos en la investigación realizada y el análisis plasmado en los capítulos precedentes, en el presente capítulo nos centraremos en tres factores que consideramos son, en última instancia, los determinantes del desempeño actual y futuro del sector. Ellos son:

La regulación del Banco Central del Uruguay; la amenaza de productos y servicios sustitutos al pago de facturas a través de redes “físicas”; y por último, la diversificación de los servicios ofrecidos por las redes y la conformación de alianzas estratégicas como medida de supervivencia de los actores del sector.

Regulación bancocentralista

Si bien la supervisión actualmente ejercida por parte del Banco Central del Uruguay sobre las Redes de Cobranza está prácticamente circunscripta a la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, la autoridad monetaria ha manifestado formalmente su intención de ampliar y profundizar su vigilancia sobre estos actores, en lo que resta del quinquenio 2010-2014. Por lo tanto, consideramos pertinente destacar la posibilidad de que en el mediano plazo se incrementen vigorosamente los controles sobre todas las actividades de los agentes que conforman el sector bajo estudio.

Esto puede implicar, por ejemplo, la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos o instrumentos más eficientes y seguros para que las Redes liquiden las operaciones con sus clientes, como alternativa al cheque. Consecuentemente, estos agentes probablemente requieran la ejecución de nuevas inversiones que les permitan implementar los mecanismos desarrollados.

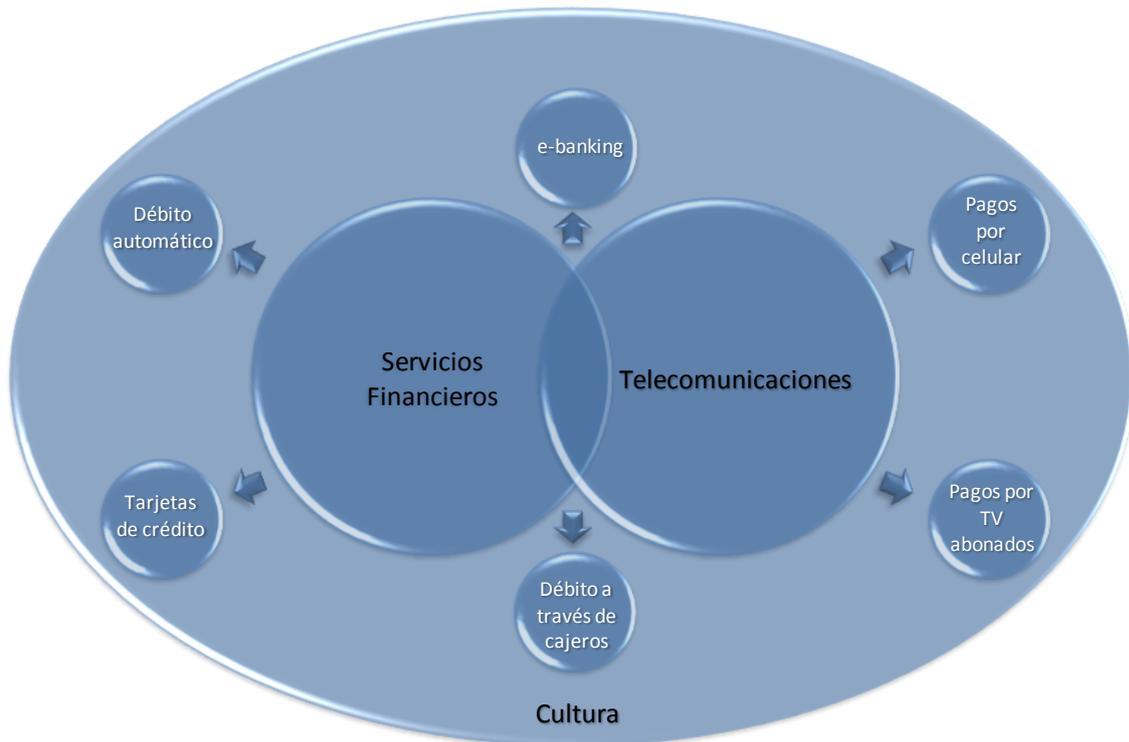
Sin perjuicio de ello, a raíz de la creciente importancia tanto en volumen como en monto de las cobranzas recaudadas a través de las Redes, el Banco Central se ha embarcado en una investigación para determinar si estas actividades envisten un riesgo sistémico para la economía. En caso de que así lo determine, los actores del sector sufrirán dos consecuencias inmediatas: por un lado, estarán obligados a liquidar sus operaciones a través de la autoridad bancaria, con los consiguientes requisitos en materia de garantías; por otro lado, deberán cumplir con los Principios Básicos del CPSS para Sistemas de Pago de Importancia Sistémica, que en el caso de Uruguay, al día de hoy rigen únicamente para las Instituciones Financieras.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

En Uruguay existen diversos medios de pago de productos y servicios, cuya amenaza como sustitutos del pago a través de las redes “físicas” de cobranza consideramos es cada vez mayor.

En este sentido, el grado de amenaza de los principales sustitutos surge de la interrelación de tres variables: la disponibilidad de servicios financieros, la penetración de los servicios de telecomunicaciones y la cultura imperante, tal como se expone en el siguiente diagrama:

Figura 23 – Factores determinantes del grado de amenaza de productos y servicios sustitutos



Fuente: Elaboración propia

En línea con lo anterior, destacamos que si bien en la actualidad Uruguay verifica una baja penetración de servicios financieros bancarios, presenta un alto acceso y uso de las tarjetas de crédito (posicionándose por encima del promedio de América Latina), lo cual implica un alto uso potencial de los servicios de débito que éstas ofrecen, orientados al pago de facturas.

Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas anunció una batería de medidas tentativas para lograr una mejor inclusión financiera de la población uruguaya, fijando esta meta como estratégica por su correlación con en el desarrollo económico y social. Como apuesta a ello, el Gobierno ya ha creado una “Comisión de Bancarización” integrada por representantes del Ministerio de Economía y Finanzas, del Banco Central del Uruguay, las instituciones financieras y los trabajadores.

Dentro de las medidas anunciadas por el MEF destacamos: la sanción de la obligatoriedad del pago de sueldos y jubilaciones a través de cuentas bancarias (lo que aumenta la potencialidad del uso de estas cuentas para el pago de facturas); así como la obligatoriedad de pago de determinados servicios mediante tarjetas de crédito, de débito y débitos en cuenta bancaria (en detrimento directo del pago a través de las redes de cobranza).

Respecto de la disponibilidad y utilización de los servicios de telecomunicaciones, en primer lugar, destacamos que aproximadamente el 43% de la población del país tiene acceso a internet (casi un millón y medio de personas), de los cuales se estima que el 25% corresponde a personas de nivel socio económico bajo, lo que denota una creciente penetración de este

medio incluso en los sectores de menores recursos. Asimismo, la densidad de servicios de telefonía móvil asciende a 1,27 servicios activos por habitante, ubicando a nuestro país como uno de los primeros países en América Latina en lo que refiere a penetración de la telefonía móvil. En este contexto, y considerando la fuerte tendencia mundial hacia el pago a través de medios electrónicos, en nuestro país existe un altísimo potencial para la utilización de internet y de los teléfonos celulares para el pago de bienes y servicios.

Sin perjuicio de la disponibilidad en plaza de los instrumentos sustitutos, así como de las ventajas en materia de seguridad y comodidad que éstos otorgan, consideramos que debido a la cultura imperante en nuestro país, la población uruguaya probablemente se muestre reticente, en el corto a mediano plazo, a abandonar el pago a través de las redes “físicas” de cobranza para comenzar a utilizar los medios “electrónicos”.

De todas formas, puesto que la utilización de estos instrumentos viene mostrando un crecimiento exponencial no sólo a nivel global sino también regional y que asimismo, los mismos se enmarcan en los objetivos estratégicos que ha definido el Gobierno sobre nuestro sistema de pagos, es difícil de concebir que Uruguay pueda escapar de incorporarlos como medios de pago de uso masivo en el mediano a largo plazo.

Diversificación de los servicios ofrecidos por las redes y conformación de alianzas estratégicas

Por todo lo expuesto anteriormente, consideramos que es clave para el desempeño sector continuar diversificando los servicios que ofrecen las redes, disminuyendo así la importancia relativa de los ingresos generados por la actividad de cobranzas en los ingresos totales de la red (así como de cualquier otro servicio que pueda verse afectado por los factores anteriormente propuestos).

Para lograr este objetivo, entendemos fundamental que los actores del sector continúen explotando su principal ventaja competitiva: el alcance y cobertura actual y potencial de su infraestructura de red. Para ello, será imprescindible que continúen conformando alianzas estratégicas con otras empresas que deseen utilizar las redes como canales de distribución de sus propios productos y servicios.

Particularmente, consideramos estratégicas las alianzas que promuevan la participación de las redes de cobranza dentro del proceso de inclusión financiera, sea generalizando su uso para el otorgamiento de microcréditos (acción impulsada recientemente por Abitab); para el retiro de dinero de cuentas bancarias (actualmente sólo disponible para cuentahabientes del Banco República); o la introducción de nuevos productos y servicios financieros que utilicen a las redes como canales de distribución. En este sentido, cabe destacar que en nuestro país existen 334 sucursales bancarias, de las cuales sólo 183 se encuentran en el interior del país, en una proporción de 10 sucursales cada 100.000 habitantes. Por ende, si consideramos la actual cantidad de locales de las principales redes y asumimos que a través de ellas pueden acercarse productos financieros a la población, significaría adicionar más de 750 puntos de venta en todo el país, incrementando la cobertura de los servicios financieros a más de 30 “sucursales” cada 100.000 habitantes, distribuidas casi uniformemente entre la capital y el interior.

ANEXOS

Anexo 1 - Principios básicos para los sistemas de pago de importancia sistémica del C.P.S.S.¹¹³

1. Existencia de una base jurídica sólida en todas las jurisdicciones pertinentes.
2. Las normas y los procedimientos deben permitir a los participantes comprender claramente el impacto sobre el sistema de cada uno de los riesgos financieros en los que incurren.
3. El sistema debe contar con procedimientos claramente definidos sobre la administración de riesgos de crédito y de liquidez que especifiquen las respectivas responsabilidades del operador del sistema y de los participantes, y que brinden los incentivos adecuados para gestionar y contener tales riesgos.
4. El sistema deberá ofrecer una rápida liquidación en firme en la fecha valor, preferiblemente durante el día y como mínimo al final del día.
5. Los sistemas donde se realicen neteos multilaterales deberán, como mínimo, ser capaces de asegurar la finalización puntual de las liquidaciones diarias en el caso de que el participante con la mayor obligación de liquidación incumpla.
6. Los activos utilizados para la liquidación deben ser preferentemente un derecho frente al banco central; cuando se utilicen otros activos, éstos deberán implicar un riesgo de crédito o de liquidez nulo o ínfimo.
7. El sistema deberá asegurar un alto grado de seguridad y fiabilidad operativa y deberá contar con mecanismos de contingencia para completar puntualmente el procesamiento diario de sus operaciones.
8. El sistema deberá ofrecer medios para hacer pagos que sean prácticos para sus usuarios y eficientes para la economía.
9. El sistema debe tener criterios de admisión objetivos y públicamente disponibles, que permitan un acceso justo y abierto.
10. Los acuerdos para el buen gobierno del sistema deben ser eficaces, responsables y transparentes.

¹¹³ Bank for International Settlements – Committee on Payment and Settlement Systems. “Publication Nº 43”

Anexo 2 - Pilares del Sistema de Pagos del Uruguay

Pilar 1 - El Sistema de Pagos de Uruguay, contará con un marco jurídico, que garantice su funcionamiento eficiente y seguro.

Pilar 2 – Los Sistemas de Pago de Importancia Sistémica, cumplirán con los Principios Básicos del CPSS¹¹⁴ y funcionarán en condiciones de seguridad y eficiencia.

Pilar 3 – El mercado interbancario de dinero estará plenamente integrado al Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real y a los Sistemas de Registros de Valores.

Pilar 4 – El mercado interbancario de cambios estará plenamente integrado al Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real y operará sobre la base de liquidación pago contra pago (PvP).

Pilar 5 - Los Sistemas de Pago Minoristas, serán seguros, eficientes e íter-operables, y brindarán una amplia variedad de procesos de pago e instrumentos.

Pilar 6 - Los cobros y pagos del Gobierno serán procesados en forma electrónica, en un marco de mayor eficiencia y seguridad.

Pilar 7 – Los sistemas de Depósito, Compensación y Liquidación de Valores operarán en forma eficiente y segura, de acuerdo a los estándares internacionales contribuyendo al desarrollo del mercado de capitales.

Pilar 8 - La función de vigilancia y supervisión de los sistemas de liquidación de pagos y valores, se ejercerá por el Banco Central del Uruguay en función de las facultades establecidas legalmente.

Pilar 9 – El Sistema de Pagos de Uruguay, se desarrollará dentro de un marco formal de cooperación entre autoridades y participantes.

¹¹⁴ Committee on Payment and Settlement Systems. Bank for International Settlements.

Anexo 3 – Formulario utilizado para la realización de entrevistas a los representantes de las agencias centrales de Abitab (Abitab S.A.) y Redpagos (Nummi S.A.)

Funcionamiento y estructura de la red de pagos y cobranzas:

1. Estructura comercial de la red:
 - a. ¿Cómo se relacionan comercialmente la empresa y las subagencias?
 - b. Según la información publicada por el BCU, la apertura de nuevos locales se realiza a través del sistema de franquicias. ¿Se trata de un sistema de franquicias “puro” o existe alguna particularidad del esquema de funcionamiento de la red? (participación del capital? Concesiones en el interior?)
 - c. ¿Cuáles son las obligaciones y derechos de cada parte? Puntualmente, respecto de:
 - i. Inversión para la instalación del local
 - ii. Distribución de las comisiones
 - iii. Regalías
 - iv. Distribución de dividendos
2. Infraestructura tecnológica de la red: ¿Cómo se “conectan” la central y las agencias? (servidor central, redes de transmisión de datos). ¿La información se transmite en tiempo real?
3. Antecedentes a nivel regional o internacional de un modelo de negocios similar
4. Aproximadamente, ¿cuántas personas trabajan en toda la red?
5. Apertura de un nuevo local:
 - a. Inversión inicial:
 - i. Naturaleza de las inversiones: tecnología, seguridad, identidad corporativa
 - ii. ¿La tecnología (equipos/software) es proporcionada por la agencia central (llave en mano)?
 - iii. ¿La agencia central otorga a las subagencias algún tipo de financiamiento?
 - iv. Monto mínimo aproximado de inversión
 - v. ¿Quién es responsable por el mantenimiento de los equipos?
 - b. ¿Se exige la constitución de alguna garantía?
 - c. ¿Existe algún proceso de capacitación al nuevo personal?
 - d. ¿Existe alguna restricción para la apertura de un nuevo local, por ejemplo territorial, o ser agente de loterías y quinielas?
 - e. ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir una persona que desea abrir una agencia (formularios, proyecto de inversión)?

Innovación

6. ¿Se han establecido políticas en lo que refiere al desarrollo de tecnologías e innovación?
7. ¿Cuántas personas están dedicadas a las tecnologías de la información (soporte técnico, desarrollo, comunicación – redes)?

Estrategia y resultados

8. ¿Qué participación relativa tienen los ingresos provenientes de la actividad de cobranza en los ingresos totales de la empresa?
9. ¿Las comisiones se fijan como un % de los montos cobrados, a través de un ficto, o se utiliza un sistema mixto?
10. Segmentación de la demanda:
 - a. Usuarios: ¿qué participación relativa tienen las personas físicas y las empresas en las cobranzas que se realizan a través de la red?
 - b. Empresas que contratan los servicios de cobranza: ¿qué participación relativa tienen el sector público y el privado?
11. ¿Quiénes son los competidores directos de la actividad de cobranza (otras redes de cobranza, supermercados, debito automatico y debito redes de cajeros, Portal del Estado Uruguayo)?
12. En los últimos años, ¿cómo ha sido la evolución de la participación de mercado de ABITAB respecto de las otras redes de cobranza (Redpagos, Correo Banc, Supermercados)?
13. ¿De qué forma la empresa se diferencia de la competencia? ¿Cómo se definen las estrategias o acciones promocionales?
14. ¿Cómo perciben la evolución en la utilización de los servicios de pago alternativos a las redes físicas (débito automático y debito redes de cajeros)?
15. ¿De qué forma estiman que puede impactar un aumento en el grado de bancarización de la población, de materializarse las metas fijadas por el Estado al respecto, sobre los servicios prestados por la red (impacto sobre los usuarios)?

Obs:

- ✓ sustitución de los pagos a través de redes físicas por servicios de debito automatico y debito redes de cajeros
- ✓ si bien también podría aumentar la cobranza de tarjetas de crédito ante una mayor bancarización, también existen servicios electrónicos para el pago de las tarjetas de crédito (e-BROU)

- ✓ Impacto es directamente proporcional a la participación relativa de las PF en las cobranzas de la red

16. ¿La empresa ha trazado alguna estrategia para mitigar esta amenaza? Por ejemplo, ¿se profundizará la diversificación de productos y servicios, o se enfocarán hacia el segmento empresas?
17. La DGI ha anunciado que se está desarrollando una la boleta o factura electrónica, “e-boleta”, que se estima implementar en un período de dos años. Asimismo, existen antecedentes en países como EEUU y Canadá, de sistemas de pago facturas en forma electrónica, que podrían eventualmente implementarse en Uruguay en base a la e-boleta. ¿Qué perspectivas posee la empresa al respecto? ¿Cómo estiman podría impactar en los servicios de cobranza de la red? ¿La empresa ha trazado alguna estrategia para mitigar esta amenaza?

Obs:

- ✓ El impacto va a depender de la participación de los ingresos por cobranzas en los ingresos totales

Regulación:

18. ¿A qué regulaciones están sujetas las redes de cobranza?
 - a. Seguridad: RE.NA.EM.SE
 - b. BCU – sólo por las actividades de transferencia de dinero? Perspectivas de ampliación del alcance de la regulación para todas las actividades
 - c. Medidas exigidas por otros organismos públicos (ej BPS – pago de pasividades)
19. ¿La empresa ha establecido alguna política o procedimiento que permita prevenir y detectar operaciones q puedan estar relacionadas con el lavado de activos? (registro de información de clientes y transacciones, capacitación al personal).
20. ¿Cómo se liquidan actualmente las operaciones con los clientes? ¿Existe alguna perspectiva de utilizar los sistemas de liquidación y compensación del BCU en el mediano plazo?

Anexo 4 – Formulario utilizado para la realización de la entrevista a los representantes del Área de Sistema de Pagos del Banco Central del Uruguay

1. ¿Cómo ha evolucionado la regulación por parte del BCU a las agencias de cobranza?
2. A partir de la entrada en vigencia de la Circular 2048 de enero de 2010, observamos que el BCU ha adoptado una función de vigilancia a estos entes. ¿Cuál es el alcance de esta función?
3. Considerando el creciente volumen y montos totales transados a través de las redes de cobranza (primer trimestre 2010: USD 2.195 millones, equivalentes al 23% del PBI del período) y considerando asimismo, que esto implica que sean los segundos en importancia relativa de los montos transados en el sistema de pagos minorista (con un 12,48%, luego de la cámara de compensación de cheques, a la que le corresponde el 76,8% del monto total operado) ¿el BCU considera que las operaciones de cobranza son de importancia sistémica?
4. ¿Cuáles son los requisitos que exige el BCU para la constitución de un nuevo establecimiento de cobranza (seguridad, garantías, etc.)?
5. Según lo expuesto en el Reporte Informativo al 31/03/10 sobre el Sistema de Pagos Minorista, las redes emiten aproximadamente 350 cheques diarios para pagar las recaudaciones a las empresas contratantes de sus servicios. Asimismo, se indica que esto ha llevado a las empresas a buscar medios de pago alternativos más económicos.
 - a. ¿Cuáles son estos medios?
 - b. ¿Cómo es el proceso actual de liquidación de las operaciones? ¿El BCU interviene de alguna forma en estos procesos?
 - c. Si la respuesta anterior fue negativa, ¿tiene previsto participar de los mismos, como medida para aumentar su seguridad y eficiencia (operaciones de liquidación, compensación)?
6. Existen otros agentes (los supermercados) que también participan de las actividades de cobranza. Reciben algún tipo de supervisión por parte del BCU? Aproximación de la participación de los supermercados en estas actividades?
7. Según las metas del BCU publicadas para el período 2010-2014:
 - ✓ Área responsable: Unidad de Información y análisis financiero
 - ✓ Meta: definir de una metodología de evaluación del riesgo de lavado de activos en las nuevas entidades supervisadas, entre las que se encuentran las empresas de transferencia de fondos y las de servicios financieros.
 - ✓ Pregunta: ¿se ha concretado algún avance en este sentido?

 - ✓ Área responsable: Sistema de Pagos

- ✓ Meta: lograr que todos los sistemas de pagos de importancia sistémica realicen la liquidación en cuentas del BCU
- ✓ Pregunta: ¿En qué estado se encuentra?

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Publicaciones Consultadas

- ✓ Burgeño y Pittaluga. “El enfoque neo-schumpeteriano de la tecnología”. Revista Quantum. 1994.
- ✓ Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa. “Selección de Lecturas 1”. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. UdelaR. 2008
- ✓ Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa. “Selección de Lecturas 2”. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. UdelaR. 2008
- ✓ Cr. Ricardo Pascale “Decisiones Financieras”. Ediciones de la Plaza. Cuarta Edición.2003.
- ✓ Daniel Artana y Enrique Szewach. “Regulación y desregulación – Teoría y Evidencia Empírica”. Revista de Economía B.C.U. 1989
- ✓ Dosi. “Technological Paradigms and technological trayectories”. Research Policy. Vol. II, núm 3. 1982.
- ✓ Eduardo Bueno Campos, Patricio Morcillo Ortega. “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”. McGraw Hill. 1994.
- ✓ Hounie, A. “Las redes como organizaciones para el aprendizaje”. Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2004.
- ✓ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. “Fundamentos de marketing”. Pearson Educación. 2003.
- ✓ Merlinski, Ricardo. “Modernas formas de distribución comercial”. Editorial Universidad Ltda. 1992
- ✓ Paul Lafrance. “Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas”. Jean Ediciones Trilce, 2001
- ✓ Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld . “Economía Internacional”. 3ra. Edición. Mc Graw Hill. 1995.
- ✓ Pérez, Carlota. “Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto”. 1986.
- ✓ Porter, Michael. “Estrategia Competitiva”. Compañía Editorial Continental. México 1997
- ✓ Porter, Michael. “La ventaja competitiva de las naciones”. Compañía Editorial Continental. 1991.
- ✓ Sainz de Vicuña Ancín, José María. “La distribución comercial: opciones estratégicas”. ESIC Editorial. 2001.
- ✓ Schumpeter, J. “Teoría del Desarrollo Económico”. El fenómeno fundamental del desarrollo económico. 3ª edición en español, F.C.E., México. 1957.

- ✓ Stanley Fischer, Rudiger Dornbush, Richard Schmalensee. “Economía”. 2da. Edición. Mc Graw Hill. 1990.
- ✓ Arocena, Rodrigo. “Los pequeños países periféricos ante la revolución tecnológica: un marco preliminar para la discusión del tema”.
- ✓ CPA/Ferrere. “Inclusión Financiera en Uruguay – Informe técnico preparado para Pronto!”. Agosto de 2010.
- ✓ Grupo Radar. “El perfil del internauta uruguayo”. Séptima edición. Noviembre 2009.
- ✓ Morejón Grillo, Ailed. “El contrato de Franquicia”. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Cuba.
- ✓ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). “El proceso de innovación endógena en una economía intensiva en conocimientos”. Uruguay hacia una estrategia de desarrollo basada en el conocimiento, Desarrollo Humano en Uruguay 2005. Parte II. Capítulo I. 2005.
- ✓ Unidad Reguladora de Servicios de Telecomunicaciones (URSEC). “Evolución del sector Telecomunicaciones en Uruguay. Datos estadísticos a junio 2010”.

Páginas web consultadas

- ✓ Asociación Internacional de Franquicias - <http://www.franchise.org>
- ✓ Banco Central del Uruguay – <http://www.bcu.gub.uy>
- ✓ Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay - <http://www.cncs.com.uy>
- ✓ Cámara Uruguaya de Franquicias – <http://www.caufran.org>
- ✓ Crónicas – <http://www.crónicas.com.uy>
- ✓ Diario El País – <http://www.elpais.com.uy>
- ✓ Diccionario de la Real Academia Española – <http://www.rae.es>
- ✓ Dirección General Impositiva – <http://www.dgi.gub.uy>
- ✓ Enciclopedia Wikipedia – <http://es.wikipedia.org>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística – <http://www.ine.gub.uy>
- ✓ Ministerio de Economía y Finanzas – <http://www.mef.gub.uy>
- ✓ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – <http://www.mtss.gub.uy>

- ✓ Ministerio del Interior – <http://www.minterior.gub.uy>
- ✓ Mobile Money Summit - <http://www.mobilemoneysummit.com>
- ✓ Parlamento de la República – <http://www.parlamento.gub.uy>
- ✓ Presidencia de la República – <http://www.presidencia.gub.uy>
- ✓ Registro Nacional de Empresas de Seguridad –
<http://www.minterior.gub.uy/web/ReNaEmSe/Index.html>
- ✓ República Microfinanzas - <http://www.republicamicrofinanzas.com.uy>
- ✓ Sistema Nacional de Garantías – <http://www.siga.com.uy>
- ✓ Unidad de Apoyo al Sector Privado – <http://unasep.gub.uy>
- ✓ Universidad de la república. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
Cátedra de Introducción a la Computación - <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp>
- ✓ Web institucional Abitab S.A. – <http://www.abitab.com.uy>
- ✓ Web Institucional Nummi S.A. – <http://www.redpagos.com.uy>

Normas Consultadas

- ✓ Constitución de la República de 1967 con las modificaciones plebiscitadas el 26 de noviembre de 1989, el 26 de noviembre de 1994, el 8 de diciembre de 1996 y el 31 de octubre de 2004.
- ✓ Ley 16.696. Marzo 1995 – “Carta Orgánica del Banco Central del Uruguay”
- ✓ Ley 16.906. Enero 1998 – “Promoción de Inversiones”
- ✓ Ley 17.934. Enero 2006 – “Reducción de la tasa de IVA por pago de servicios gastronómicos con tarjeta de crédito o débito”
- ✓ Ley 18.083. Enero 2007 – “Ley de Reforma tributaria”
- ✓ Ley 18.401. Octubre 2008 – “Modificaciones a la Carta Orgánica del Banco Central del Banco Central del Uruguay”
- ✓ Ley 18.573. Setiembre 2009 – “Sistemas de Compensación y Liquidación de Pagos y Valores”
- ✓ Ley 18.573. Setiembre 2010 – “Sistemas de Compensación y Liquidación de Pagos y Valores”
- ✓ Texto Ordenado de 1996. Título 10 – “Impuesto al Valor Agregado”

- ✓ Texto Ordenado de 1996. Título 4 – “Impuesto a las Rentas de las Actividades Comerciales”
- ✓ Texto Ordenado de 1996. Título 7 – “Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas”
- ✓ Decreto 148/007. Mayo 2007 – “Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas”
- ✓ Decreto 150/007. Mayo 2007 – “Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas”
- ✓ Decreto 220/998. Agosto 1998 – “Impuesto al Valor Agregado”
- ✓ Decreto Nº 198/009. Mayo 2009 – Descentralización de pagos del Banco de Previsión de Social
- ✓ Decreto Nº 380/009. Agosto 2009 – Ampliación del ámbito de aplicación del Decreto 198/009
- ✓ Decreto Nº 455/007. Noviembre 2007 – “Régimen de Promoción de Inversiones”
- ✓ Banco Central del Uruguay. Circular Nº 1.722. Diciembre 2000 – “Creación de la Unidad de Información y Análisis Financiero” (U.I.A.F.)
- ✓ Banco Central del Uruguay. Circular Nº 1.995. Julio 2008 – Información a presentar por parte de las Empresas de Transferencias de Fondos.
- ✓ Banco Central del Uruguay. Circular Nº 2.048. Enero 2010 – Información a presentar por parte de las Empresas de Transferencias de Fondos.
- ✓ Banco Central del Uruguay. Comunicación 2010/190. Setiembre 2010 – Presentación de información trimestral.
- ✓ Dirección General Impositiva. Resolución 1353/007. Noviembre 2007 – Nummi S.A., Agente de Retención
- ✓ Dirección General Impositiva. Resolución 804/007. Julio 2007 – Abitab S.A., Agente de Retención

