

# ESTUDIO DE CASO INCLUSION FINANCIERA Y CORRESPONSALES BANCARIOS DE BANCOLOMBIA

La historia de cómo un banco desarrolló de forma exitosa su canal de corresponsales bancarios como apoyo a su estrategia de crecimiento e inclusión financiera

Marulanda & Consultores

Abril 2022



# EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este estudio fue financiado total o parcialmente por el CGAP. No obstante, a diferencia de nuestras publicaciones oficiales, no ha sido evaluado por expertos; las conclusiones o los puntos de vista aquí expresados pertenecen exclusivamente a los autores y pueden o no reflejar las opiniones del personal del CGAP.

## Tabla de contenido

<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>2 EL DESARROLLO DEL MODELO DE CORRESPONSALES PERMITIÓ LA CONSOLIDACIÓN DE UN BANCO MULTISEGMENTO, CON COBERTURA NACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>3 EL MATRIMONIO IDEAL: UN ASESOR COMERCIAL CON UN CORRESPONSAL EN LOS MUNICIPIOS EN DONDE NO HABÍA SUCURSAL DEL BANCO .....</b>	<b>17</b>
<b>4 EVOLUCIÓN DEL CANAL DE CORRESPONSALES.....</b>	<b>19</b>
4.1 EVOLUCIÓN INICIAL .....	19
4.1.1 RETOS ENFRENTADOS EN EL APRENDIZAJE .....	20
4.2 SIGUIENTES FASES DE EXPANSIÓN Y EL DESARROLLO DE DIVERSOS FORMATOS.....	22
4.3 ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS FORMATOS? .....	24
4.3.1 FORMATO UNO A UNO .....	25
4.3.2 FORMATO RETAIL – GRANDES SUPERFICIES.....	33
4.3.3 FORMATO ROBUSTO .....	33
4.4 RESULTADOS.....	40
<b>5 OTROS DESARROLLOS ESTRATÉGICOS DEL BANCO PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>50</b>
5.1 MI NEGOCIO.....	51
5.2 REMESAS INTERNACIONALES.....	52
5.3 AHORRO A LA MANO (ALM).....	52
5.4 CRÉDITO DE BAJO MONTO .....	53
5.5 NEQUI.....	56
5.6 EL TERRITORIO QR.....	57
5.7 PLANES A FUTURO .....	59
<b>6 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>7 ENTREVISTAS REALIZADAS .....</b>	<b>60</b>

## Abreviaturas

ALM	A la mano
ATM	Cajero automático Automated Teller Machine por sus siglas en inglés
BALM	Bancolombia A la mano
BFA	Bankable Frontier Associates
CB	Corresponsal bancario
CENS	Centrales Eléctricas de Norte de Santander
CI	Entrada de efectivo cash-in por sus siglas en inglés
CO	Salida de efectivo cash-out por sus siglas en inglés
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
EPM	Empresas Públicas de Medellín
ESSA	Electrificadora de Santander
FGA	Fondo de Garantías de Antioquia
PAM	Punto de Atención Móvil
SARLAFT	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
SEDPE	Sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos.
SMLV	Salario mínimo legal mensual vigente.

## Resumen Ejecutivo

En muchos países, varios tipos de redes de distribución han logrado algunos avances en el servicio de las zonas rurales. Sin embargo, estas redes a menudo están desconectadas de los ecosistemas financieros nacionales por fricciones en el modelo de negocio entre los proveedores y restricciones relacionadas con los marcos regulatorios y de políticas.

La investigación realizada en el caso colombiano dentro del proyecto de CGAP “Agent Network Journeys Toward the Last Mile: A Cross-Country Perspective” a nivel global, mostró modelos de agentes exitosos en instituciones financieras particulares como Bancolombia. En Bancolombia, la integración de corresponsalía a los demás canales del banco con productos financieros útiles para la población es, sin duda, uno de los factores más importantes de éxito para llevar la corresponsalía bancaria de forma rentable a todos los tipos de municipios urbanos y rurales de Colombia.

### El desarrollo del modelo de corresponsales permitió la consolidación de un banco multisegmento, con cobertura nacional

La razón por la cual Bancolombia ha sido el banco que desde el principio tomó la delantera en el desarrollo del canal de corresponsales bancarios tiene que ver mucho con su historia. En efecto, luego de la fusión con el Banco Industrial Colombiano (BIC) en 1997, el principal reto era consolidar una operación eficiente que permitiera convertirlo en un banco universal multisegmento, en especial en municipios más pequeños y más rurales. Era necesario desarrollar un modelo de atención que permitiera generar más negocios en las sucursales que tenían en ese momento. Para ello diseñaron un modelo de atención estructurado basado en llevar el equipo comercial de la sucursal a los municipios aledaños, dando vida a los asesores móviles.

El desarrollo de la solución transaccional para este modelo de atención se inició con el uso del Conavitel en los municipios en donde no había otra infraestructura que permitiera a los clientes pudieran retirar recursos en efectivo. Fue así como para el momento en que se dio la autorización expresa de la prestación de servicios financieros a través de terceros por medio de corresponsales bancarios en 2006, el banco ya estaba listo y fue el primero en instalar un corresponsal en Colombia.

### El matrimonio ideal: un asesor comercial con un corresponsal en los municipios en donde no había sucursal del banco

Desde un comienzo, Bancolombia definió este canal como instrumental para llevar una solución transaccional a los municipios en donde ya tenía desplegados asesores móviles. Decidió desarrollar los corresponsales bajo un modelo uno a uno asociado a los asesores móviles y para asegurar la oferta de valor y la experiencia del cliente aun en una tienda, optaron por usar contratos de exclusividad. La consolidación de la unión de la fuerza comercial con el punto transaccional condujo a ubicar al asesor móvil en el lugar físico del corresponsal (Puntos de Atención Móvil- PAM). Un asesor móvil puede atender 2 o 3

municipios con metas comerciales que incluyen atender a la alcaldía, los negocios de todos los tamaños y los habitantes de cada municipio, a quienes ofrecen todo el portafolio de los servicios del banco.

Este modelo le ha permitido a Bancolombia lograr resultados impresionantes:

- En 2008 logró presencia en 592 municipios de Colombia, frente a 131 que tenía cubiertos en 2001. En 94 de ellos, era el único banco con presencia y en otros 233 municipios era la única entidad financiera privada.
- Para 2009 se reportaron en funcionamiento 477 PAM, y para ese momento 15 se habían convertido en sucursal.
- Para 2013 se alcanzaron el mayor número de PAM, 723 atendidos a través de 280 asesores móviles.
- Se estima que a través la gestión de los asesores móviles el banco logró vincular entre 2003 y 2021 a 500,000 clientes

### Evolución de los corresponsales de Bancolombia

Inicialmente, la expansión de los corresponsales se limitó a acompañar la cobertura de los PAM, posteriormente a partir del 2012 se dio una expansión acelerada para apoyar la transaccionalidad de una número creciente de clientes. Inicialmente lo hizo bajo el modelo uno a uno, consiguiendo cada negocio o tendero de forma individual con base en un área interna a cargo de desarrollar las diferentes labores, desde el perfilamiento hasta la operación. En esa fase inicial tuvieron que superar varios retos relacionados con la tecnología a utilizar, cómo manejar la liquidez y la compensación, y cómo plantearle el negocio a los corresponsales, sentando las bases para la expansión posterior.

Para el 2012, había logrado una red de 1,143 negocios vinculados como corresponsales cubriendo 73% de los municipios del país. A partir de ahí se inició una nueva etapa de crecimiento de la red de corresponsales para responder al ritmo que demandaba el crecimiento de las operaciones generado por el banco. En ese proceso se diversificaron los modelos de administración de los corresponsales, con el fin no solo de crecer más rápidamente sino también de explorar y definir nuevos modelos de corresponsalía que permitieran atender diversos objetivos estratégicos del banco. Dentro de estos objetivos estratégicos se destacaba la importancia para el banco de la inclusión financiera y la expansión de la atención al segmento de personas y microempresas.

Para ese momento el banco ya concentraba la mayor parte de las transacciones del país lo que implicaba asumir uno de los mayores costos en su estructura operativa que era el costo del manejo del efectivo. Para responder de manera más adecuada a los retos de posicionamiento y crecimiento del banco, se introdujeron nuevos modelos de gestión del canal corresponsal que permitieran crecer más rápido, ubicarse en la cotidianeidad de los clientes y descongestionar sucursales que en las zonas urbanas estaban muy congestionadas. Fue así como surgieron los formatos de gestores y agregadores para el manejo de los corresponsales uno a uno que permitió un crecimiento más rápido; el formato de corresponsales retail que les permitió estar en la cotidianeidad de los clientes; y el formato robusto para descongestionar sucursales.

Formatos		Modalidad de contratación
Uno a Uno	Gestor	Bancolombia contrata un gestor para tercerizar ciertas actividades, pero contrata directamente el corresponsal
	Agregador	Bancolombia contrata una empresa con red de puntos (propios o de terceros).
Retail		Bancolombia contrata directamente a la cadena de supermercados o grandes superficies que ponen a disposición sus puntos de atención.
Robusto		Bancolombia contrata empresa que monta y opera sus propios puntos.

## Resultados

A través de su estrategia de canales, el banco ha logrado un crecimiento importante en este período pues en 2009 contaba con 5.5 millones de clientes, en 2012 registraba 6.9 millones de clientes y para 2021 ya tenía 16.9 millones de clientes personas naturales.

La introducción de los nuevos formatos, le permitió en solo 3 años alcanzar 6,600 corresponsales al finalizar el 2015. La dinámica que le imprimió esta estrategia, llevó a que la red de corresponsales de Bancolombia que para el 2008 solo representaba un 8% de los corresponsales del país, para 2020 representara el 29% alcanzando un total de 16,300.

En Bancolombia, aun cuando el desarrollo de la cobertura ha sido un proceso multicanal, es claro que los corresponsales han sido la punta de lanza para llegar a los municipios de menor tamaño. También es de resaltar que a través de los formatos uno a uno (con gestores o con agregadores), le han permitido cubrir casi todo el territorio nacional y llegar a municipios en donde el banco no tiene sucursales. En el 2007 los corresponsales se establecieron en especial fuera de las grandes ciudades y desde esa época el banco ha tenido una estrategia de cubrir todos los tamaños de los municipios, de tal manera que para el 2020 ya había llegado al 95% de los municipios del país.

Los corresponsales son cada vez más importante dentro los canales de Bancolombia, al punto que las transacciones en corresponsales ya superan las de ATM. Durante 2020 se realizaron 26 millones de transacciones monetarias en promedio por mes en los corresponsales, y representan el 47% de las transacciones en efectivo realizadas en los canales del banco. A nivel del país, los corresponsales de Bancolombia lideran el panorama transaccional pues representaron el 83% de las transacciones nacionales en corresponsales en el 2020.

Uno de los elementos más importantes que han caracterizado el desarrollo de este canal en Bancolombia, es su sostenibilidad asegurada por la transaccionalidad de los puntos. La

transaccionalidad de los corresponsales de Bancolombia es superior a la de los corresponsales del resto del sistema financiero, pues incluso ya desde 2009 hacían 970 transacciones por mes frente a un promedio de 220 en el sistema financiero. Entre 2015 y 2020, ese promedio ha aumentado de forma importante no solo en número alcanzando las 1,600 transacciones mes, sino que el monto total promedio de recursos que maneja un punto por mes aumentó 2.4 veces alcanzando los USD198,000 mes para 2020. Esos niveles transaccionales se mantienen a través de los diferentes tamaños de municipios que atiende, como resultado de la oferta comercial del banco que ha generado un volumen de negocios suficientes para los corresponsales lo que le permite mantener sus convenios de exclusividad sin afectar la sostenibilidad del canal.

El proceso emprendido por Bancolombia de inclusión financiera y crecimiento ha rendido sus frutos. Para 2021 unos 16.9 millones de colombianos son clientes de Bancolombia y acceden a mínimo 3 productos financieros sin costo. Si a ello les sumamos pymes, empresas, corporativos y de gobierno, la cifra de clientes es aun mayor. Estos resultados se enmarcan en el avance que el país ha logrado en inclusión financiera pues desde 2008 cuando el 56% de los adultos contaba con acceso al menos a un producto financiero, para el 2021 este porcentaje llegaba al 89.4% de los adultos.

#### Otros desarrollos estratégicos del banco para la inclusión financiera

Bancolombia ha desarrollado una variedad de iniciativas y productos dirigidos a adecuar la oferta del banco a segmentos que no atendía tradicionalmente, en donde los corresponsales han resultado fundamentales para apoyar la mayor transaccionalidad que implica el aumento de los clientes. Los corresponsales además aportaban una solución transaccional a un costo por transacción que hacía viable manejar una demanda importante por transacciones de menor valor en efectivo, que no habría sido posible atender si se dependía solo de una cobertura basada en sucursales. Incluso en sus últimos desarrollos que apuntan a promover una mayor digitalización, como es el caso de la App A la mano y Nequi, los corresponsales han sido fundamentales para brindarle confianza a los clientes que en caso de necesitar el efectivo, este estaría en un punto cercano.

Las iniciativas que el banco ha adelantado para profundizar su huella en la inclusión financiera del país son:

**Mi Negocio:** apoyado en un programa desarrollado por USAID en Colombia, que había coordinado su apoyo a la estrategia pública de inclusión financiera lanzada en el 2007, el banco desarrolló Mi Negocio enfocado hacia la atención de microempresarios en zonas urbanas. Este producto de crédito replicó las metodologías de administración del riesgo de crédito desarrolladas por las ONG de microfinanzas para la atención de este segmento. Al principio este modelo de atención se concentró en algunas sucursales, pero luego en 2017 iniciaron la atención del segmento microempresarial en todas las sucursales adaptando los modelos de riesgo a los procesos de la fábrica de créditos.

**Remesas internacionales:** En 2006 el banco fue invitado por el BID a hacer parte de una iniciativa encaminada a ofrecer servicios de remesas alternativas para los colombianos en el exterior que en ese momento debían pagar comisiones elevadísimas por enviar plata a sus



familiares. Esto permitió crear la oferta de crédito hipotecario para las familias que residían en el extranjero. Actualmente, las remesas pueden ser vinculadas a una cuenta lo que permitió que para 2021 el 89% del total de las remesas recibidas fueran abonadas directamente en cuentas de los receptores en Bancolombia.

**Ahorro a la Mano:** como parte del proyecto GAFIS operado por BFA promovido por la Fundación Bill & Melinda Gates, Bancolombia desarrolló la cuenta de Ahorro a la Mano lanzada en 2013 con apertura simplificada remota desde el celular. Inicialmente estaba basada en la tarjeta SIM con la tecnología de la SIM toolkit, y solo hasta 2018 lanzaron la aplicación para teléfonos inteligentes. Esta solución de inclusión se concibió para que se apoyara como parte de la oferta comercial de los corresponsales, que sirven de asesoría y apoyo a los clientes para la apertura que se realiza en el celular del cliente, y reciben una comisión especial por ello. El último impulso lo recibió Bancolombia A la Mano durante la pandemia, por su vinculación a la dispersión de pagos de subsidios dentro del programa Ingreso Solidario: antes de la pandemia ya tenían 2 millones y al terminar 2021 los clientes llegaron a 5.92 millones.

**Créditos de bajo monto:** autorizado en 2015, Bancolombia fue el primer banco en lanzar este producto al mercado, asociado a la cuenta de Ahorro en la Mano.

**App A la mano de Bancolombia:** desde su lanzamiento en 2018 se definió como una plataforma dirigida a brindarle servicios a las personas de la base de la pirámide que han sido tradicionalmente excluidas del sistema financiero por su complejidad y los costos, posicionándola como la plataforma para materializar la inclusión financiera. Ofrece servicios y productos financieros y no financieros convenientes y contextuales y un canal, los corresponsales, adecuados a sus necesidades reflejando el esfuerzo por brindar una oferta de valor que sea relevante para estos segmentos.

**Nequi:** como resultado al objetivo del banco de enfrentar la competencia de las Fintech, surgió Nequi en 2015, luego de implementar un centro de innovación dentro del banco para entender y enfrentar las nuevas tendencias de los mercados financieros. Nequi es prácticamente un neobanco dentro del banco con total autonomía, su propia plataforma tecnológica y su propia red de corresponsales, con una cuenta orientada originalmente a jóvenes. A raíz de la pandemia recibió la vinculación masiva de clientes producto de la necesidad de efectuar pagos a distancia, junto con su participación en el pago de subsidios del Programa Ingreso Solidario. Fue así como de ser un monedero móvil con 1 millón de clientes a finales de 2019, pasó a 2.5 millones de clientes en junio de 2020 y continúa creciendo alcanzando ya en 2021 un total de 10 millones de clientes.

**Territorio QR:** para continuar avanzando en la visión integral de la inclusión, con base en su experiencia ya desarrollada con los productos anteriores definieron como prioridad cerrar el ecosistema promoviendo un nuevo modelo de aceptación de pagos electrónicos con códigos QR. Para febrero de 2022 ya contaban con un millón de QR en 636,000 comercios, de tal forma que los códigos QR de Bancolombia representaron el 47% de los puntos de aceptación de pagos electrónicos en el país. Para hacer atractiva la formalización de los pagos Bancolombia le ofrece a los comercios el potencial de venderle a 16 millones de clientes (6.5 millones de clientes de Bancolombia que usan el APP, 7 millones de clientes

activos con Nequi y 2.5 millones de clientes de Bancolombia A la mano) mediante transferencias entre cuentas del mismo banco.

## 1 Introducción

CGAP está desarrollando un proyecto de tres años sobre Redes de Distribución de Servicios Financieros Digitales (DFS) dirigido a compartir el conocimiento actual sobre las redes de entrada y salida de efectivo en áreas rurales de seis países: Indonesia, India, Pakistán, Marruecos, Costa de Marfil y Colombia. Las lecciones del trabajo en los países se compartirán con una audiencia global para aportar información a la agenda global de inclusión financiera.

En muchos países, varios tipos de redes de distribución han logrado algunos avances en el servicio de las zonas rurales. Sin embargo, estas redes a menudo están desconectadas de los ecosistemas financieros nacionales por fricciones en el modelo de negocio entre los proveedores y restricciones relacionadas con los marcos regulatorios y de políticas.

La investigación realizada en el caso colombiano dentro del proyecto de CGAP “Agent Network Journeys Toward the Last Mile: A Cross-Country Perspective” a nivel global, mostró modelos de agentes exitosos en instituciones financieras particulares como Bancolombia, cuyo caso se documenta en este estudio. Con este fin, este documento parte en el capítulo 2 por describir brevemente la historia del banco y, en ese contexto, el origen que permitió el desarrollo del modelo de corresponsales de Bancolombia para identificar los factores de éxito que surgieron desde el principio como parte de una estrategia integral del banco dirigida a lograr un aporte sustancial a la inclusión financiera.

En el capítulo 3 se explica en detalle uno de los factores de éxito más importantes como es la conexión del corresponsal con los asesores móviles para luego pasar a mostrar las dos fases de evolución y desarrollo de la corresponsalía en el banco. El capítulo 4 ilustra en detalle las dos fases, incluyendo la descripción en detalle de los distintos formatos de corresponsalía que ha permitido la expansión de los corresponsales de Bancolombia en todo el país. Finalmente, en el capítulo 5 se describen los distintos productos desarrollados por el banco dentro de su oferta inclusiva, la cual ha sido clave en la integración de corresponsalía a los demás canales del banco con productos financieros útiles para la población. Este es, sin duda, uno de los factores más importantes que explican el éxito del banco en llevar la corresponsalía bancaria de forma rentable a todos los tipos de municipios urbanos y rurales de Colombia.

Queremos agradecer muy especialmente a CGAP y a todos los funcionarios y exfuncionarios de Bancolombia que generosamente compartieron su experiencia en estos más de 15 años de desarrollo del modelo de corresponsalía del banco. De igual forma agradecemos a los gestores, agregadores y aliados del modelo de corresponsales del banco por sus aportes generosos a este estudio de caso.

## 2 El desarrollo del modelo de corresponsales permitió la consolidación de un banco multisegmento, con cobertura nacional

La razón por la cual Bancolombia ha sido el banco que desde el principio tomó la delantera en el desarrollo del canal de corresponsales bancarios tiene que ver mucho con su historia.

El Banco de Colombia, uno de los bancos que dio origen a Bancolombia, se fundó en Bogotá en 1875 y a lo largo de su historia atravesó por circunstancias diversas hasta ser nacionalizado en la década de los 80 y luego privatizado en los 90. Para 1997, el Banco Industrial Colombiano (BIC)<sup>1</sup> que era un banco más pequeño y de perfil corporativo, tomó el control del Banco de Colombia que era el banco más grande del país en número de clientes y tenía la mayor cobertura del sector privado, para luego fusionarse ese mismo año.

En los primeros años después de la fusión, el principal reto era consolidar una operación eficiente, que respaldara la decisión estratégica de convertir al banco en un banco universal, multisegmento. Parte del reto era el desarrollo de una cobertura física costo-eficiente partiendo de que una parte de la red de sucursales era redundante, y otra parte, en especial en municipios más pequeños y más rurales, no era suficientemente rentable. En ese momento,

En 2001 Bancolombia contaba con 453 sucursales en 138 municipios del país, de los 1,089 existentes. Del total de sucursales, 79 estaban en 73 municipios rurales del país, mientras que el Banco Agrario (el banco público), contaba con 683 sucursales, de las cuales 602 se ubicaban en municipios rurales.

Ver World Bank, “Colombia: Rural Finance -Access Issues, Challenges and Opportunities”, Report No. 27269-CO, November 2003. Chapter III Rural Presence.

dejar de atender municipios donde ya tenían presencia no era una opción, por lo que era necesario desarrollar un modelo de atención que permitiera generar más negocios en cada sucursal<sup>2</sup>.

Desde el punto de vista de la eficiencia operativa, el banco tenía elevados costos operacionales debido al costo de la red de sucursales que era la más grande de un banco privado en el país. Ante esto, necesitaba encontrar modelos de gestión operativa que permitieran seguir atendiendo las poblaciones en donde su operación arrojaba pérdidas, o ampliar a municipios en donde veía un potencial de negocios pero no suficiente para abrir una sucursal.

La forma de lograr esto surgió de la iniciativa de un gerente de sucursal muy dinámico en la zona del sur del país que, en 2003, decidió atender a los habitantes de un municipio aledaño llevando un equipo comercial a visitarlo en ciertos días de la semana. Esto fue tan exitoso que el banco decidió convertirlo en un modelo de atención estructurado para expandirlo a otras zonas, dando vida a los asesores móviles, como se conoce en el banco esta fuerza comercial itinerante.

Los asesores móviles se expandieron paulatinamente del 2002 hasta el 2007. Sin embargo, en el proceso fue evidente la falta de una solución transaccional que le permitiera a los clientes vinculados por los asesores móviles, usar sus productos realizando transacciones de

<sup>1</sup> Fundado en Medellín en 1945

<sup>2</sup> Basado en entrevista a Santiago Pérez, Vicepresidente de Banca de Personas de Bancolombia de 1998-2015.

pagos, retiros y depósitos. Para resolverlo, decidieron utilizar una herramienta transaccional desarrollada por otra entidad financiera del mismo grupo (Conavi<sup>3</sup>), con la cual se fusionaron en 2006. Conavi era un banco hipotecario con mucha fortaleza en la captación de ahorro, que había desarrollado una solución transaccional a partir de un datáfono especial (Conavitel) ubicado en negocios de sus clientes con volúmenes altos de operaciones de pago (por ejemplo colegios o tiendas de alta actividad), que permitía la realización de operaciones en efectivo contra transferencias en línea a una cuenta en Conavi.



La utilización de este modelo le permitió a Bancolombia hacer uso de los Conavitel instalados en el local de un tendero del municipio en donde no había otra infraestructura transaccional para que los clientes pudieran retirar recursos en efectivo contra una transferencia en línea a la cuenta del tendero. Debido a que en ese momento los asesores móviles atendían a sus clientes en algún lugar céntrico del pueblo y a veces lo hacía en sitios facilitados por las alcaldías, le indicaban a los clientes de cada municipio en dónde estaba el Conavitel para la realización de transacciones.

Esta solución funcionó por varios años hasta 2005 cuando la Superintendencia Financiera de Colombia comenzó a cuestionar el modelo, pues no había una norma que los autorizara a prestar este tipo de servicios a través de terceros.

Coincidió este momento con la formulación de la política de inclusión financiera del país en 2006<sup>4</sup>, la cual condujo a la autorización expresa de la prestación de servicios financieros a través de terceros por medio de corresponsales bancarios. En efecto, en julio de 2006 fue expedido el Decreto 2233 autorizando a las entidades financieras a prestar servicios financieros bajo su responsabilidad a través de corresponsales, lo cual le permitió a Bancolombia continuar con el desarrollo de las soluciones transaccionales que ya había iniciado con el Conavitel en los municipios hacia donde ya había desplegado a los asesores móviles.

---

<sup>3</sup> Conavi hacía parte del grupo de corporaciones de ahorro y vivienda creadas en los 70, y especializadas en movilizar ahorro a la vista de personas naturales para otorgar créditos hipotecarios de largo plazo. Al enfrentar una crisis macroeconómica, similar a la que posteriormente vivirían las savings & loan de EEUU, se implementó un plan de rescate que requirió su conversión en bancos comerciales ordenada por la Ley 546 de 1999. En todo caso, desde la segunda mitad de los 90 ya se había iniciado una alianza estratégica entre Conavi y el BIC para aprovechar los desarrollos tecnológicos y reducir los costos de operación. (Revista Semana)

<sup>4</sup> El Decreto 3078 de 2006 creó el Programa de Inversión Banca de las Oportunidades, que ha sido el eje de la estrategia de inclusión financiera del país en los últimos 15 años. Ver [www.bancadelasoportunidades.gov.co](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co)



Don Excelino Santoyo (q.e.p.d.), el primer corresponsal bancario de Colombia, con su esposa quien continúa siendo corresponsal de Bancolombia en Chipatá, Santander

Fue así como, Bancolombia fue el primer banco en instalar un corresponsal en Colombia, apenas se expidió el decreto de autorización. Este primer corresponsal se abrió en Chipatá (Santander), un municipio en donde no existía presencia de ninguna otra entidad financiera en ese momento. Su lanzamiento se dio durante una transmisión en vivo en la Convención Bancaria de agosto de 2006, y demostró su compromiso con la estrategia de inclusión financiera que había lanzado el

Gobierno Nacional con la creación del Programa Banca de las Oportunidades<sup>5</sup>.

En ese momento se inició la historia de los corresponsales bancarios en Colombia.

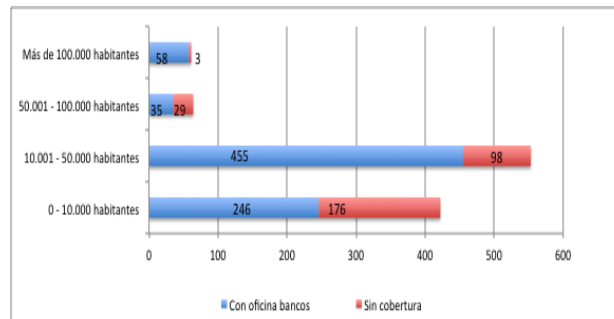
#### Cómo se veía la situación de inclusión financiera en Colombia en el 2007?

“En el 2006 el acceso a productos de ahorro por parte de la población de bajos ingresos era limitado.

- Las cuentas de ahorro eran el principal producto de vinculación de la población al sistema financiero pues casi 12.3 millones de personas tenían una cuenta de ahorro de acuerdo con los cálculos de Asobancaria, equivalentes a 51.1% de la población adulta.
- No obstante, las encuestas indicaban que aproximadamente solo el 32% de la población decía tener cuentas de ahorros, lo cual posiblemente correspondía a las cuentas que las personas en efecto utilizaban, es decir las cuentas activas.

En términos de cobertura de servicios financieros, Colombia tenía en 2006 un 28% del total de municipios en el país que no contaban con puntos de acceso a servicios financieros de entidades formales. El canal predominante de atención eran sucursales ubicadas principalmente en ciudades con mayor tamaño de población, debido a la dificultad de cubrir el costo y poder rentabilizar una sucursal en zonas rurales con menor número de habitantes.

Cobertura financiera – Número de municipios por rango de población según disponibilidad de sucursales bancarias 2006



<sup>5</sup> La historia de Don Excelino Santoyo el primer corresponsal de Colombia. [https://www.youtube.com/watch?v=ZpHMx\\_UCREs](https://www.youtube.com/watch?v=ZpHMx_UCREs)

- De los 1,100 municipios de Colombia, 513 municipios estaban atendidos exclusivamente por el BAC y 309 no contaban con la presencia de un banco; en 872 no había atención de cooperativas; y 755 no contaban con servicios de una ONG microfinanciera.
- La cobertura estaba concentrada en municipios predominantemente urbanos en donde habitaba el 61% de la población.

La cobertura se reflejaba en un indicador de acceso medido por el número de sucursales por cada 100,000 adultos ubicado en 13.3, y en términos de distancia a un punto de atención el indicador se situaba en 68.8 puntos por cada 1,000 Kms<sup>2</sup>.”

Fuente: Banca de las Oportunidades con información de Superintendencia Financiera de Colombia.. Cifras a junio 2006.

Fuente: Marulanda Consultores, para Programa de Políticas Públicas de USAID. Apoyo de USAID a la Política de Inclusión Financiera de Colombia Nov. 2013

**Tabla 1: Resumen de las normas más relevantes expedidas en Colombia sobre los corresponsales bancarios**

Norma	Resumen	Autorización	Servicios autorizados	Requisitos de operaciones y características técnicas de las terminales	Contrato	
2006	Decreto 2233 de 2006	Regulación inicial fue muy detallada y no se autorizó explícitamente la apertura de cuentas desde del corresponsal y requería la utilización de un dispositivo de objeto único	Entidades de crédito (banco y no bancos) fueron autorizados para prestar servicios a través de terceros corresponsales bajo su responsabilidad. Estos terceros podían ser personas naturales o jurídicas con atención al público en instalaciones propias o de terceros.	No se autorizó explícitamente la apertura de cuentas, pero sí la recolección y entrega de documentos e relacionada con los servicios autorizados incluyendo la relativa a la apertura de depósitos en cuenta corriente, de ahorros o a término, así como la relacionada con solicitudes de crédito. También se autorizó la promoción y publicidad de los servicios a través de los corresponsales.	Operaciones deben efectuarse única y exclusivamente a través de terminales electrónicos conectados en línea con las plataformas tecnológicas de los establecimientos de crédito correspondientes. Se incluyó la conformación de esa terminal y se dispuso que fuer de propósito específico desde julio de 2007.	Modelo de contrato general debía ser sometido a aprobación previa de la SFC. El contenido mínimo del contrato se definió por decreto
2009	Circular 53 de 2009 de la Superintendencia Financiera	La SFC aclara algunos aspectos del régimen de corresponsales	Se aclaró que los corresponsales podían actuar como terceros autorizados para realizar los procedimientos de apertura de productos financieros incluyendo las entrevistas necesarias para la vinculación de clientes.	Se incluyeron los dispositivos móviles en la definición de la terminal. Se eliminó la obligación de utilizar una terminal de propósito específico, y se aclaró que el soporte de la transacción no tenía que ser impreso		
2015	Decreto 1491 de 2015	Reglamenta algunas de las normas aplicables a los depósitos electrónicos y el uso de corresponsales	Estableció que el trámite de apertura ordinario de depósitos electrónicos, pudiera realizarse en la red de corresponsales, agencias y sucursales de la respectiva entidad financiera y también la utilización del régimen simplificado de apertura para los depósitos electrónicos.			
2020	Decreto 222 de 2020	Recoge y actualiza todas las normas de corresponsales al tiempo que autoriza corresponsales sin infraestructura física. Incluye la posibilidad de que sean interoperables y se utilizan modelos prepago y postpago Señala la obligación de contratar un seguro si se superan ciertos límites en la gestión del efectivo y para salvaguardar el efectivo.	Se autorizaron los corresponsales móviles y digitales al ampliar la definición de corresponsal como aquel tercero a través del cual prestan sus servicios en instalaciones físicas fijas, así como también podrá ser móvil y digital. El corresponsal podrá desarrollar dicha actividad de manera independiente a su actividad económica principal.	Previa autorización de la entidad financiera los corresponsales pueden actuar como terceros autorizados para efectuar los procedimientos necesarios para que la respectiva entidad proceda a realizar la vinculación de clientes para la apertura de cuentas y la constitución de depósitos.	Por regla general las operaciones que se realicen a través de corresponsales deben ejecutarse en línea y en tiempo real. Pero permite que ciertos servicios (pago, recaudo, envío de giro, depósitos en efectivo y otra de cash-in) se realicen fuera de línea a través de un corresponsal móvil, en zonas con baja o limitada cobertura de redes de comunicación. En este caso, las entidad deben asegurar que estas operaciones se registren y reflejen en los sistemas de la entidad a más tardar al final del día en que se entregan los recursos por parte del cliente. De todas formas deben generar automáticamente el soporte de cada operación para ser entregado al cliente, sin lo cual no pueden prestar ningún servicio.	El modelo de contrato debe estar disponible para la revisión de la SFC en cualquier momento (ya no requiere autorización previa)



### 3 El matrimonio ideal: un asesor comercial con un corresponsal en los municipios en donde no había sucursal del banco

Desde un comienzo, Bancolombia definió este canal como instrumental para llevar una solución transaccional a los municipios en donde ya tenía desplegados asesores móviles, a diferencia de lo que ocurrió con los demás bancos que desarrollaron el canal de corresponsales en Colombia, que usaron los corresponsales para descongestionar sus sucursales y sobre todo para transacciones de recaudo.

Es por ello que decidió desarrollar el canal de corresponsales bajo un modelo uno a uno asociado a los asesores móviles. Esto les permitió aprender primero dentro del banco sobre las formas de vinculación, las estrategias de capacitación, la información que debían entregar a sus clientes y a los mismos corresponsales. La importancia estratégica de este canal y la necesidad de asegurar que la oferta de valor y la experiencia del cliente



estuviera garantizada aun en una tienda, llevaron al banco a decidir desde un comienzo que sus corresponsales tendrían contrato de exclusividad, algo que la norma en Colombia no mencionaba (ni en favor ni en contra).

Desde el inicio, tomaron la decisión de ubicar al asesor móvil en el lugar físico en donde estuviera el corresponsal, consolidando la unión de la fuerza comercial con el punto transaccional. Esto es la que el banco define como un Punto de Atención Móvil (PAM).

A través de los años el banco ha desarrollado un modelo para gestionar los asesores móviles y los PAM que funciona con varios elementos. Un asesor móvil puede atender 2 o 3 municipios, a los que visita y atiende en el PAM de cada municipio que coincide con la tienda o el comercio del corresponsal. Estos asesores móviles están adscritos a una sucursal desde donde viajan a los municipios cercanos, y dependen de un gerente regional de asesores móviles.

A cada PAM se le definen planes de gestión y metas comerciales y con base en su cumplimiento se hace el seguimiento a la actividad de cada asesor. Las metas en términos de tamaño comercial que debe lograr cada asesor, comienza desde las cuentas de la alcaldía, los comercios y negocios que existen en el municipio y en general de todos sus habitantes.

El portafolio de productos que ofrecen es toda la gama de servicios del banco, sin que haya productos específicos para determinado tipo de población, ofreciendo un modelo de atención adecuado a las necesidades. El asesor móvil tiene las labores típicas asignadas a un ejecutivo comercial en una sucursal, mientras el corresponsal soporta la operación en las transacciones de cash-in y cash-out que se derivan del manejo de los productos financieros de los clientes del banco. Las funciones comerciales de los corresponsales son más recientes, como se describirá en la sección 5, específicamente en productos desarrollados para la base de la pirámide de fácil apertura.

Los días que el asesor visita un municipio típicamente coinciden con el día del mercado, pues es cuando los habitantes rurales van al casco urbano a vender sus productos y/o a comprar cosas.

De esta forma se ha consolidado esa unión perfecta que permite acompañar la oferta comercial con la red transaccional.

Los resultados que ha alcanzado el banco a través de los PAM son contundentes:

- En 2008 el banco logró presencia en 592 municipios de Colombia, frente a 131 que tenía cubiertos en 2001. En 94 de ellos, era el único banco con presencia y en otros 233 municipios era la única entidad financiera privada<sup>6</sup>.
- Para 2009 se reportaron en funcionamiento 477 PAM, y para ese momento 15 se habían convertido en sucursal<sup>7</sup>.
- Para 2013 se alcanzaron el mayor número de PAM, 723 atendidos a través de 280 asesores móviles, descendiendo a algo más de 500 en 2020<sup>8</sup>.
- Y se estima que a través la gestión de los asesores móviles el banco logró vincular entre 2003 y 2021 a 500,000 clientes<sup>9</sup>.

**Zona centro de Colombia**  
Así cuentas con un Asesor Móvil Bancolombia

**Quiero contarte que Bancolombia y sus Asesores Móviles ahora están más cerca de ti, de tu día a día y de tus sueños.**

Contamos con un amplio portafolio de servicios para satisfacer tus necesidades, las de tu familia y las de tu negocio y todo porque queremos hacerte la vida más fácil.

**Ven, conócelos y vívelos.**

- Para administrar tu dinero, contamos con:**
  - Cuenta de ahorros
  - Cuenta corriente
  - Cuenta de Ahorro a la Mano
  - CDT y fondos de inversión
- Para comprar tu carro o moto, contamos con:**
  - Crédito de Vehículo
  - Seguro de Vehículo y Seguro de accidentes
- Para comprar tu vivienda, contamos con:**
  - Crédito hipotecario
  - Leasing habitacional y Crédito para reformas
- Para proteger el futuro de tu familia, contamos con:**
  - Seguro de vida
  - Seguro de desempleo y seguro Plan hogar
- Si sueñas con hacer crecer tu negocio, contamos con:**
  - Cartera ordinaria
  - Cartera microcrédito
  - Credifácil y Credileasing y una Línea de Financiación para el agro: Agrofácil y Finagro
- Para irte de vacaciones o comprar lo que más te gusta, contamos con:**
  - Crédito de libre inversión
  - Credifácil y Tarjeta de Crédito Bancolombia
- Si quieres estudiar, contamos con:**
  - Crédito a corto y largo plazo para pagado
  - Crédito largo plazo posgrado
- Para asegurar tu negocio, contamos con:**
  - Plan Pyme protegido

Así de fácil y así de seguro. Ven queremos conocerte, cuentas con nosotros.

Es el momento de todos **Bancolombia**

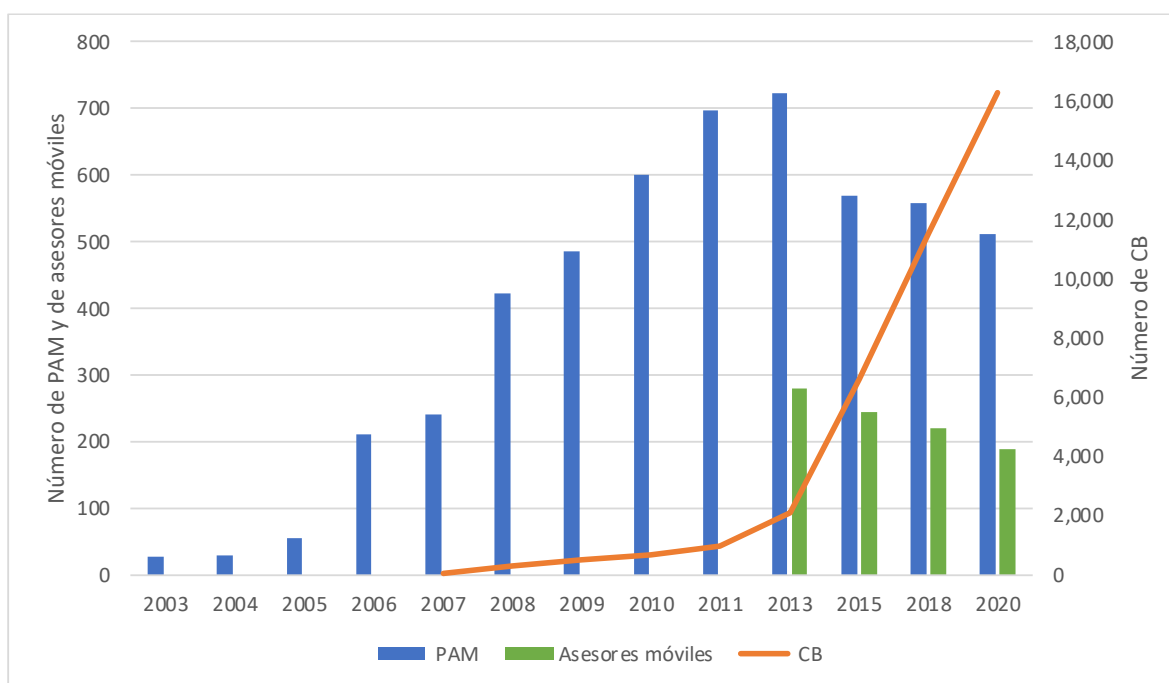
<sup>6</sup> Informe de Gestión 2008.

<sup>7</sup> Presentación Carlos Esteban Posada: “Acceso a la banca: Caso Bancolombia”, Seminario en Brasil sobre corresponsales, CGAP, 2009

<sup>8</sup> Presentación de la Dirección de Programas de Inclusión,

<sup>9</sup> Infografía de la celebración de los 15 años de los corresponsales en Bancolombia

Gráfica 1. Número de PAM, asesores móviles y corresponsales 2003 - 2020



Fuentes: Presentación Bancolombia en el Seminario sobre Corresponsales Bancarios de CGAP en Rio de Janeiro, Brasil, Sept 2009; Banca de las Oportunidades y presentaciones Bancolombia Inclusión Financiera.

## 4 Evolución del canal de corresponsales

### 4.1 Evolución inicial

La expansión de los corresponsales se limitó inicialmente a acompañar la cobertura de los PAM pero a partir del 2012, el canal adquirió su propia identidad e se inició una expansión acelerada.

Efectivamente, para atender a los clientes que venían creciendo, ya sea por absorción e incorporación de otras entidades financieras o por la expansión de la base de clientes del banco, los canales tenían que apoyar la atención de la mayor transaccionalidad. Es por ello que el banco fue fortaleciendo su red de corresponsales, entre varias de las estrategias implementadas de su red de distribución. Inicialmente lo hizo bajo el modelo llamado uno a uno, es decir consiguiendo cada negocio o tendero de forma individual con base en un área interna a cargo de desarrollar las diferentes labores, desde el perfilamiento hasta la operación, lo cual hacía que el crecimiento del número de corresponsales fuera lento. Esto les permitió entender a fondo la dinámica, los retos y los riesgos de este nuevo canal así como dimensionar sus potencialidades. Bajo esta dinámica continuaron hasta el 2012.

En esa fase inicial tuvieron que superar varios retos relacionados con la tecnología a utilizar, cómo manejar la liquidez y la compensación, y cómo plantearle el negocio a los corresponsales, sentando las bases para la expansión posterior.

#### 4.1.1 Retos enfrentados en el aprendizaje

¿Qué tecnología usar?



En el momento de lanzar el canal, la oferta que encontraron fue una máquina de Diebold (desarrollada en Brasil para los corresponsales de la Caixa que además vendían lotería). Esta máquina era muy aparatosa pero les aseguraba el cumplimiento con la norma inicial de la Superintendencia Financiera que decía que el dispositivo debía ser de propósito exclusivo (ver Tabla 1).

La máquina inclusive requería una mesa especial pues no cabía en las estanterías típicas de los tenderos. Por ello en un inicio le daban al tendero el mueble y la máquina y le alcanzaron a pagar arriendo para convencerlo de que los dejara instalar todo ese equipo en su tienda. La máquina fue eliminada en 2012 cuando realizaron una alianza con Redeban y Credibanco, las dos redes de datáfonos del país, para que ellos suministraran el aparato que era un datáfono tradicional y ofrecieran la plataforma para conectarlo al core del banco. Esta continúa siendo la tecnología que utilizan en todos los corresponsales.

Pero el aparato para realizar las conexiones no era el único reto. Dado que muchos corresponsales del banco se ubicaban en municipios rurales en donde la cobertura de internet era frágil, en la mayoría tuvieron que instalar antenas satelitales que pagaba el banco, para lograr cumplir el requerimiento regulatorio de que estos estuvieran conectados en línea y tiempo real (ver Tabla 1).



¿Cómo mejorar el manejo de la liquidez y la compensación?

Desde el principio se planteó que el modelo de vinculación sería postpago, es decir con el otorgamiento de un crédito que soportara la operación del corresponsal sin comprometer su capital de trabajo. Esto implicó la utilización de una metodología propia de evaluación de riesgos con toda una discusión de si se trataba de un riesgo de crédito o un riesgo operativo. Se decidieron por este último, como forma de asegurar que la atención a los clientes del banco fuera la adecuada. Esta consideración además los llevó al otorgamiento de cupos

suficientemente amplios para permitir la operación del corresponsal, sobre todo en las zonas rurales más apartadas.

La compensación resultaba un reto muy grande en municipios rurales donde ellos eran la única presencia financiera o en donde la otra entidad que había era el Banco Agrario, banco con el cual no han podido realizar un acuerdo que permita comprar o vender efectivo a sus corresponsales. Ante esto, fue clara la necesidad de ampliar los cupos de liquidez para permitirle al corresponsal trabajar sin restricción, en un modelo que todavía generaba superávits de liquidez pues las operaciones de cash-in superaban ampliamente las de cash-out. Los cupos fueron creciendo de COP1.5 millones (USD400)<sup>10</sup> hasta niveles que hoy en día pueden alcanzar COP45 millones (USD12,000) junto con una ampliación del plazo para realizar la compensación, minimizando los desplazamientos a otros municipios para depositar el exceso de efectivo<sup>11</sup>. En todo caso, también fue claro que la integración de los corresponsales dentro de la estrategia comercial de atender diversos segmentos con distintos productos, permitiría que las transacciones de cash-in y cash-out se compensaran de mejor forma. Esto efectivamente ha sucedido como se verá en la sección 4.4.

El banco ha diversificado el tipo de negocios y locales a los cuales designa como corresponsal, pero en todos ellos, hasta la fecha, el contrato continúa siendo postpago.

¿Cómo plantear el modelo de negocio al corresponsal?

El banco ha desarrollado muy activamente diferentes estrategias con las cuales se le da rentabilidad al corresponsal. Al principio les alcanzaron a pagar un monto fijo mensual, más como una compensación de la ocupación de un espacio físico en la tienda cuando se trabajaba con la máquina grande y para pagar por el espacio ocupado por el PAM. Rápidamente cambiaron a un modelo de retribución con un monto fijo por transacción realizada diferenciando entre transacciones de cash-in y de cash-out, y un monto fijo menor por operaciones no financieras que no implican movimiento de dinero (como por ejemplo las consultas de saldo).

Para los clientes del banco, el canal de corresponsal se ofrece gratis para la mayor parte de las transacciones, dependiendo del tipo de cuenta que manejen. Es así como, en el caso de los clientes que pagan comisiones mensuales de administración el canal es gratuito. En los monederos móviles cuyo canal principal son los ATM y los corresponsales, (ver secciones 5.3 y 5.6) esto varía, pues en Bancolombia a la mano a la Mano se cobra COP1,900 (USD0.50) por retiros en corresponsal (excepto a los clientes de pago de subsidios) y en ATM no tiene costo, mientras que en Nequi los retiros son gratis en cualquiera de estos canales.

---

<sup>10</sup> A lo largo del documento y a pesar de los cambios experimentados por la tasa de cambio del peso colombiano frente al dólar americano, se usará el nivel promedio de junio 2021 de COP3,750 por dólar.

<sup>11</sup> El caso más extremo ocurrió en un municipio donde se les incendió la sucursal que tenían. En los siguientes días aumentaron el cupo al corresponsal hasta COP70 millones, que en ese momento podrían ser equivalentes a USD20,000 y lograron asegurar la transaccionalidad en esa localidad hasta que reconstruyeron las instalaciones, demostrando las virtudes de su red de corresponsales como complemento de las sucursales. (Anécdota de Alejandro Toro, Gerente de Canales 2012-14)



Para el 2012 el banco había superado todos estos retos y continuaba basando el desarrollo de los corresponsales en el modelo uno a uno, administrado en su totalidad por un área interna, habiendo logrado una red de 1,143 negocios vinculados, cubriendo 73% de los municipios del país<sup>12</sup>. En ese año se inició una nueva etapa reconociendo que efectivamente el modelo uno a uno constituía la gran fortaleza del banco, pero que para responder al ritmo que demandaba el crecimiento de las operaciones generado por el banco, debía replantearse su modelo de administración.

#### **La ampliación de la cobertura de los corresponsales se convirtió en objetivo de política pública**

La política de inclusión financiera de largo plazo se lanzó en 2006 con la creación del Programa Banca de las Oportunidades como ejecutor de la política. El Programa recibió una inversión de recursos públicos por USD60 millones con los cuales financió los incentivos y diversos programas que ha desarrollado. Desde su creación ha lanzado 97 procesos de licitación dirigidos a estimular la ampliación de cobertura de las entidades financieras y el diseño de productos financieros para segmentos de la población excluidos.

Desde 2007, Banca de las Oportunidades ha lanzado varias convocatorias destinadas a la apertura de corresponsales en 284 municipios sin cobertura y barrios marginales de las principales ciudades. Desde 2018 se han lanzado dos convocatorias adicionales: una para dar asistencia técnica a 3 entidades para mejorar integralmente la oferta del canal de corresponsales, y la otra para instalar corresponsales móviles de cooperativas financieras con tecnología digital.

<b>Convocatoria</b>	<b>Ganadores</b>	<b>Resultados</b>	<b>Costo</b>
<b>1. Número 6</b> Año 2007	Banco Agrario	128 municipios	Presupuesto: USD1.6 millones Costo final: USD850,000
<b>2. Número 27</b> Año 2009	Banco Agrario	59 municipios	Presupuesto: USD1.7 millones Costo final: N.D.
<b>3. Número 29</b> Año 2009	Banco Agrario (2 barrios) Banco Caja Social (20 barrios)	26 barrios en 5 ciudades grandes	Presupuesto: USD366,000 Costo final: N.A.
<b>4. Número 93</b> Año 2018	Fundación Capital- 4 entidades financieras y 2 gestores de red	27 municipios de 5 departamentos de Colombia: Cauca, Cundinamarca, Huila, La Guajira y Tolima.	Presupuesto: USD369,000
<b>5. Número 95</b> Año 2019	Fundación Capital - Fundación Sparkassenstiftung	Terminada la asistencia técnica. Se abrieron 100 corresponsales de 7 cooperativas	Presupuesto: USD461,500

Fuente: [Banca de las Oportunidades](#)

#### 4.2 Sigüientes fases de expansión y el desarrollo de diversos formatos

A partir del 2012, el banco enfrentó diversas coyunturas estratégicas que han implicado cambios importantes, y que han llevado al área de canales a diversificar los modelos de

<sup>12</sup> Informe de Gestión 2012.

administración de los corresponsales, con el fin no solo de crecer más rápidamente sino también de explorar y definir nuevos modelos de corresponsalía que permitieran (en paralelo a otras estrategias en los demás canales) atender diversos objetivos estratégicos del banco. Dentro de estos modelos se ve cada vez de forma más clara, la mayor importancia para el banco de la inclusión financiera y la expansión de la atención al segmento de personas y microempresas. Es a partir de esas iniciativas que el área de canales del banco fue construyendo los diferentes modelos con los que opera en la actualidad y que el banco hoy en día denomina formatos.

En efecto, para ese momento el banco ya concentraba la mayor parte de las transacciones del país y eso implicaba asumir uno de los mayores costos en su estructura operativa que era el costo del manejo del efectivo. Las filas se hacían cada vez más largas pero el banco no podía expandir su red de sucursales por los costos que ello implicaba. Ante esto, se introdujeron los nuevos modelos de gestión del canal corresponsal para responder de manera más adecuada a varios retos de posicionamiento y crecimiento del banco. Cada uno de estos modelos resulta como respuesta a objetivos variados:

**¿Cómo crecer más rápido?** En ese momento entendieron que aunque el modelo del uno a uno que habían venido desarrollando seguía siendo el modelo a consolidar, se requería una estructura dedicada a su administración y cuyo único objetivo fuera hacerlos crecer al ritmo que necesitaba el banco. Como se mencionó, para este momento, el banco ya había acumulado el conocimiento necesario de la operación de los corresponsales, lo que le facilitaba pasar a operarlos a través de terceros. Fue así como tomaron la decisión de hacer un outsourcing de la operación de los corresponsales que habían desarrollado para el formato uno a uno, lo que derivó en el formato que hoy en el banco de conoce como el de *gestores*. Y más adelante, para acelerar aún más el ritmo de crecimiento, decidieron asociarse con redes de recarga ya existentes como *agregadores* del modelo uno a uno.

**¿Cómo ubicarse en la cotidianeidad de las personas?** Ante el movimiento de otros bancos, pero además con el fin de aprovechar otro tipo de relaciones que se tenían con los grandes retailers de Colombia, (como las sucursales dentro de los almacenes Éxito), realizaron alianzas con las grandes superficies como Éxito y Olímpica para que en las cajas de los almacenes sus clientes pudieran realizar sus transacciones, lo que dio paso al formato *retail*.

**¿Cómo descongestionar sucursales que en las zonas urbanas estaban muy congestionadas?** Se enfrentaron a la necesidad de re-direccionar la clientela atendida en las sucursales en las grandes ciudades a puntos cercanos que les aseguraran los mismos estándares de atención.

En un principio optaron por replicar el modelo uno a uno también en ciudades, pero percibieron que no lograban los volúmenes transaccionales necesarios. Adicionalmente, el monitoreo de la transaccionalidad de estos corresponsales los mostraba saturados sin lograr atender adecuadamente a los clientes. Para resolverlo iniciaron un piloto instalando una caseta dentro de las sucursales más congestionadas del banco en grandes ciudades. Con eso buscaban mostrarle a los clientes que los

corresponsales podrían ser usados, evitándose largas filas en las sucursales. Con este piloto además observaron cómo cajeros especializados logran una productividad altísima en las transacciones de cash-in y cash-out.

Con esta evidencia concibieron los corresponsales dentro del formato **robusto** como puntos transaccionales operados por terceros en donde los clientes del banco pueden realizar la mayor parte de las transacciones, en especial las relacionadas con disposición de efectivo, para que ayuden a descongestionar sucursales cercanas. Para esto identificaron varias redes de recaudo no bancarias que se habían desarrollado con enfoque regional, para atender el recaudo de las empresas de servicios públicos<sup>13</sup>. Estas han cambiado a lo largo de los años pero el modelo de una red de locales especializados en las operaciones de disposición y manejo de efectivo, sin tener otro negocio adicional como una tienda o droguería, se ha consolidado.

Los resultados de la estrategia de re-direccionamiento fueron rápidamente evidentes y confirmaron que este modelo es un complemento muy eficiente para la estrategia de canales. Para 2017, “un total de 1,335,334 transacciones fueron direccionadas, de las cuales 687,221 fueron dirigidas a nuestra red de Corresponsales Bancarios, 387,984 a cajeros multifuncionales, 226,800 a canales virtuales, mientras que 33,329 transacciones que solían repetirse con cierta regularidad fueron direccionadas a débito automático, con lo que el cliente programa la operación y la periodicidad de su transacción para que el banco la ejecute por él en adelante”<sup>14</sup>.

#### 4.3 ¿Cuáles son las características de los formatos?

Los distintos formatos de corresponsales tienen muchos elementos en común. En efecto, en términos de tecnología todos usan datáfonos provistos por las redes Credibanco y Redeban, que hasta ahora son los principales proveedores de estos dispositivos para la aceptación de pagos electrónicos con tarjeta en Colombia. El datáfono se otorga bajo un contrato de comodato, igual al usado en la adquirencia tradicional, es decir no es propiedad del tendero ni de los aliados contratados para operarlos<sup>15</sup>.

En cuanto a las comisiones, la remuneración al corresponsal es igual independiente del formato, reconociéndole un valor fijo por transacción realizada aunque el valor de la comisión varía según el tipo de transacción.

Con el fin de asegurar la calidad del servicio a los clientes, las transacciones y los topes por transacción que se pueden realizar en todos los corresponsales son las mismas.

Tabla 2. Topes por transacción

	Topes por transacción
--	-----------------------

<sup>13</sup> Los bancos habían tomado la decisión de dejar de recaudar servicios públicos para no clientes a finales de los noventa.

<sup>14</sup> Informe de Gestión 2017

<sup>15</sup> <https://ptm.com.co/corresponsalbancolombia/>



Retiro (cash-out)	COP 4.0 millones (USD 1,050)
Depósitos y recaudos (cash-in)	COP 3.0 millones (USD 790)
Giros nacionales OTC	COP 2.5 millones (USD 657) (3 SMLMV)

La retribución por transacción a los aliados es variable en la mayoría de los casos. En términos relativos la retribución a los aliados que manejan el formato de los robustos se les paga más por cada transacción, reflejando el nivel de inversión y los riesgos que asumen, al retail se le paga una tarifa intermedia y a los gestores y agregadores del uno a uno se les paga un nivel inferior, aunque siempre dejando margen para que sea un negocio rentable para todas las partes. El costo promedio de una transacción que se realiza en un corresponsal es sustancialmente inferior al costo de la misma transacción en una sucursal o en un ATM.

A partir del 2012 el banco ha ido consolidando las relaciones con los aliados y entendiendo mejor la dinámica y las oportunidades para las cuales los diversos formatos son una respuesta más efectiva. Esto los ha llevado a definir una combinación de formatos que sirve de guía para el establecimiento de metas de ampliación del canal de tal manera que la distribución se mantenga. La mezcla les permite a ellos, dados los costos y la productividad diferencial de cada punto según el formato, lograr el modelo más costo-eficiente para atender las necesidades transaccionales de los clientes del banco.

A continuación, se describen las especificidades de cada formato.

#### 4.3.1 Formato Uno a Uno

El formato del uno a uno fue con el que se inició el banco y el que considera su mayor fortaleza. Como se mencionaba, esta modalidad se dio inicialmente con operación directa del banco, para luego pasar a ser operado a través de gestores y agregadores. Los dos modelos son utilizados indistintamente a nivel nacional, es decir tanto para ciudades como para municipios más pequeños.

El corresponsal contratado bajo cualquiera de estos dos modelos ofrece la misma experiencia al cliente, pues en todo caso se trata del tendero, la farmacia o el pequeño comercio donde un cliente de Bancolombia puede realizar sus transacciones. El banco define en dónde instalar nuevos puntos y le pide al gestor o al agregador identificar nuevos tenderos/comercios en las zonas requeridas (aun cuando con pequeñas variaciones, como se describe a continuación). Como política, el banco ha definido que un punto no puede estar a menos de 200 metros de otro punto en ciudades y 60 metros en localidades más pequeñas, con el fin de mantenerle el negocio a todos y asegurarles un buen nivel transaccional.

Un elemento importante para asegurar esa calidad de la operación, para que el corresponsal tenga cómo operar y no se bloquee, es el nivel del cupo otorgado. En la actualidad el cupo mínimo para un corresponsal bajo el formato uno a uno, bajo cualquiera de los dos modelos, es de COP10 millones (USD 2,650) y el máximo de COP45 millones (USD 11,800), con un esquema de escalamiento en función del tiempo de vinculación como corresponsal. A medida que avanza el tiempo, el cupo aumenta con la perspectiva de que a los seis meses un punto alcanza su madurez, entendida como el punto de equilibrio necesario para que el banco lo

mantenga. En todo caso el corresponsal debe compensar una vez al mes , ya sea porque balancea en algún momento el cash-in y el cash-out o porque se desplaza a una sucursal a depositar el efectivo que tiene en exceso.

En el manejo del riesgo es tal vez una de las áreas donde el banco ha hecho mayores desarrollos, dado que hasta el momento todos los corresponsales operan bajo un modelo de postpago, con base en una línea de crédito operativo que el banco otorga para no comprometer el capital de trabajo del tendero. Para ello ha desarrollado modelos analíticos in-house de asignación y actualización del cupo, complementados con modelos predictivos de la probabilidad de desfalco o robo, y modelos que detectan malas prácticas como fraccionamiento de transacciones, jineteo de recursos (usar la liquidez de operaciones bancarias para otros negocios), transacciones ficticias para obtener mayores comisiones, entre otros.

Las principales diferencias entre los corresponsales uno a uno manejados a través de gestores o agregados se dan en el back-office, como se describe a continuación.

#### 4.3.1.1 Uno a Uno con Gestores

En la práctica estos gestores hacen las veces del equipo del banco encargado de la operación y relacionamiento con los puntos de corresponsalía. Es por esto que tienen contratos exclusivos de gestoría con el banco. Para ello buscó empresas con amplio conocimiento del canal tradicional del comercio, que son los tenderos de barrio y su operación está dividida por regiones geográficas. La más grande de estas empresas está especializada en la fidelización de los tenderos para diversas empresas de consumo masivo Valemas (ver recuadro). La otra empresa es Reval que también opera el formato robusto de corresponsales. Su actividad está dividida en 5 regiones que reflejan las gerencias regionales en las cuales se divide la operación general del banco.

Los gestores tienen funciones específicas frente a su responsabilidad en el manejo y desarrollo de los corresponsales. El gestor visita los puntos a vincular (ya sea con base en referidos de las sucursales del banco o solicitudes recibidas, así como de su conocimiento de la calle) dentro de un proceso conjunto en el cual el banco indica las áreas que requiere sean cubiertas. Una vez que el gestor identifica el punto, el banco realiza el proceso de conocimiento del cliente<sup>16</sup> con base en toda la documentación recogida por el gestor para luego vincularlo mediante la instalación del datáfono y su conexión a la plataforma con sus datos específicos de cupo.

La asignación del cupo, el seguimiento de la operación de estos puntos, el monitoreo transaccional y el riesgo de la operación lo asume el banco, utilizando las herramientas de analítica y modelos predictivos de riesgo desarrollados in-house. Mediante el seguimiento a las transacciones el banco monitorea el manejo de liquidez y el cupo para tomar decisiones

de bloquear la operación, por ejemplo. El contacto directo diario y relacionamiento con el corresponsal lo hace el gestor.

#### **Valemas: el aliado con el cual desarrolló el formato de gestoría**

**Origen.** Esta compañía nació en 2011 dada la necesidad de crearle un plan de fidelización a los principales tenderos de Postobón, una de los principales fabricantes de gaseosas del país, por la importancia del canal tradicional en el retail en Colombia.

La compañía ha ido creciendo y diversificándose no sólo en cantidad de clientes sino también en líneas de negocio. Una de ellas por ejemplo nació de su conocimiento del canal tradicional, lo que les permitió crear la línea de Trade Marketing, con equipos de campo que permiten realizar su labor de una manera costo-eficiente. Le ofrecen a las empresas de consumo masivo el diseño y manejo de planes de fidelización y además les ofrecen que pueden implementarlo en campo, como por ejemplo proyectos de mystery shopper, instalación de material POP, entre otros.

Dada la evolución que está teniendo el canal tradicional, Valemas ha ido aún más allá, y a finales del 2020 creó ValePass. A través de esta plataforma, en la cual a la fecha cuenta con más de 39,000 comercios y más de 20 marcas y aliados, se centralizan los incentivos permitiéndoles acumularlos y redimir en beneficios relevantes para sus negocios y sus familias. A diferencia de los planes de incentivos a la medida, ValePass es una plataforma abierta que le permite a las marcas y aliados llegar de una forma costo-eficiente a los comercios afiliados bajo un modelo que paga por desempeño, alineando los incentivos de las partes.

Su labor como gestor de la red de corresponsales de Bancolombia, hoy en día conocida como ValeNet, surgió en el 2012 cuando le ofrecieron al banco sus servicios, dada la experiencia no sólo en el canal tradicional sino también en la ejecución y manejo de equipo en campo.

**Servicios que ofrecen.** Valemas ha suscrito un contrato con Bancolombia a través del cual se obliga a realizar las labores de prospección y atención directa de los corresponsales uno a uno. La prospección la realizan ya sea con base en la fuerza de ventas propia que maneja la compañía, respondiendo a una solicitud específica del banco de encontrar puntos en una zona determinada, o a partir de las bases de datos que les manda Bancolombia con comercios que han expresado su deseo. Recopilan la documentación que el banco requiere para hacer un due diligence de cada punto y si este es aprobado inician el relacionamiento para ofrecerles la capacitación original, una vez ya Redeban o Credibanco le hayan instalado su datáfono. De allí en adelante ellos realizan el mantenimiento del punto, pero en ningún momento tienen contacto con el dinero que se maneja en el corresponsal.

Las personas que actúan como gestores que manejan la red de corresponsales ya cuentan con más de 5 años de experiencia, con lo cual el conocimiento que tienen del negocio de corresponsalía es muy amplio, conocen muy bien los temas prioritarios y el modelo del negocio que el banco desea promover.

La red de tenderos que se maneja como corresponsal puede o no coincidir con las redes de tenderos que la compañía maneja en las otras líneas de negocio. A futuro el programa de ValePass podría ser un semillero de potenciales comercios para el banco.

**Formatos que maneja.** Solo ha desarrollado el formato de gestoría. La labor de gestoría la desarrolla en tres de las 5 regiones que maneja el banco.

**Exclusividad.** Como compañía entiende que en su negocio de fidelización ofrecer exclusividad limitaría de forma importante sus ventas y crecimiento. Sin embargo en la línea de negocio de corresponsalía, si la han aceptado con Bancolombia, pues nació hace muchos años con ellos y además consideran que no están sacrificando nada y por el contrario ven potencial de crecimiento no solo para crecer el tamaño de red que manejan para el banco, así como en la regiones. Además están buscando la forma de ofrecerle otros servicios al banco, como por ejemplo manejar el programa de fidelización de corresponsales de Bancolombia, Somos Bancolombia.

**Manejo del riesgo y de liquidez.** Valemas no asume riesgos ni cuenta con un cupo asignado por el banco pues su labor es netamente administrativa y operativa, de trabajo en calle. Dado su conocimiento del canal, logra una prospección eficiente y unos niveles de servicio que mejoran constantemente el servicio de corresponsalía del banco. El cupo de cada corresponsal lo asigna el área de riesgos del banco, y el seguimiento y monitoreo transaccional lo realiza directamente el banco así como el monitoreo del manejo y compensación del cupo y la prevención de fraudes.

Su esquema de retribución está basado en una retribución fija por corresponsal que gestiona, y una retribución variable por desempeño, la cual se basa en diversas variables que miden la efectividad y eficiencia de los corresponsales que administra para el banco.

Fuente: Entrevista con Daniela Ramírez, Vicepresidente de Crecimiento y Desarrollo de Negocios en Valemas

En términos de retribución, a los gestores se les paga un monto fijo con un componente variable que depende de medidas cualitativas de su gestión, que se definen en su mayoría también en función de la productividad y desempeño de los corresponsales. No asumen riesgo, por lo cual su comisión es inferior a la del agregador, con lo cual el costo total de cada transacción es el menor. En todo caso, como ya se mencionó, las comisiones que se le reconocen a los corresponsales por cada transacción son iguales, no importa cual sea el formato de vinculación.

Este formato es el que representa el mayor porcentaje de corresponsales y en el cual el banco desea crecer más, pues es el formato de menor costo y en el cual consideran controlan de mejor manera la experiencia del cliente.

#### 4.3.1.2 Uno a Uno con Agregadores

Para acelerar el crecimiento de la red de corresponsales, el banco buscó aliados que ya contaran con una red establecida de puntos que sirvieran como corresponsales. Inicialmente se aproximaron a los distribuidores de recargas de celulares. Fue así como se asoció en un principio con dos redes (Commercial Card, (con el nombre comercial de PTM) y Districol, y luego con otras dos (BQuantum y Conexred). Las dos redes iniciales todavía concentran alrededor del 80% de este formato.

Para el banco este formato representa una operación mucho más fácil pues el área de canales solo se entiende con las cinco empresas, pues no tiene contacto directo con los puntos. El agregador realiza una labor de prospección de los puntos similar a la del gestor en función de su conocimiento de la calle, dentro de un proceso conjunto en el cual el banco indica las áreas que requiere cubrir. Los puntos a vincular los define el banco con base en los puntos propuestos por el agregador, al punto de que no toda la red del agregador opera como corresponsal.

El agregador opera la relación en el día a día con los puntos y además asume los riesgos. En ese sentido la identificación de los puntos y el proceso de conocimiento del cliente en detalle lo realiza el agregador dentro de políticas fijadas por el banco quien en todo caso realiza un proceso parametrizado de conocimiento del cliente. Una vez que el agregador identifica el

punto, este se vincula instalando del datáfono conectado a la plataforma con sus datos específicos de cupo, luego de la aprobación final del banco.

El agregador es quien recibe un cupo global de crédito que distribuye entre los puntos a los que les fija un cupo individual y monitorea la operación, dentro de unos parámetros definidos por el banco en términos de cupos mínimos y máximos. El cupo individual es informado al banco y es el banco el que monitorea la operación de cada punto en línea, pues el datáfono está conectado a la plataforma del banco, y éste le remite diariamente esta información al agregador al día siguiente. Esto le permite al banco por ejemplo bloquear la operación de un punto si este llega a exceder su cupo, pero además con ella el banco alimenta sus modelos predictivos. En términos de compensación cada punto debe realizarla en las sucursales del banco en la medida en que va usando su cupo con el fin de mantenerse operativo, y además debe cumplir individualmente la obligación de compensar una vez al mes, aún si no llega al límite durante el mes. La obligación de compensar también la maneja el agregador a nivel de su cupo, sumando la liquidez que han acumulado sus puntos.

El agregador es el responsable de la fijación y manejo del cupo postpago con el que opera, en el sentido que si el corresponsal se roba o pierde la plata quien responde ante el banco es el agregador. En todo caso para cubrir el riesgo, el banco les pide a los agregadores la suscripción de pólizas de seguros. Al agregador a su vez el banco le asigna un cupo global, y es éste cupo el que el agregador distribuye entre los corresponsales que él maneja. En cuanto al monitoreo de la red, el agregador es el responsable de realizarlo en el día a día, y el banco se concentra en un monitoreo orientado a asegurar la calidad del servicio prestado a sus clientes pero además a generar señales de alerta si sus modelos predictivos así lo indican.

Como se mencionó, en términos de comisiones y como política del banco, los puntos reciben la misma comisión por transacción independientemente de si operan a través de un gestor o un agregador. El agregador recibe una comisión adicional para financiar su operación. Estas comisiones se pagan mensualmente.

Aun cuando desde su origen estas redes tienen el negocio de recargas, el volumen de transacciones del banco generadas por su tamaño y los productos y estrategias desarrollados le aseguran a cada punto una operación rentable de corresponsal, independiente del formato.

**PTM: ejemplo de una red que opera dos formatos para el banco, uno a uno agregador y robusto**

**Origen.** Comercial Card es una empresa familiar creada en 2009 en Medellín(Antioquia), dedicada a la distribución de tarjetas físicas de recargas de celular. En los años siguientes, desarrollaron la plataforma de recargas de celular virtual y con eso nació la marca PTM en el 2011. Al tiempo, comenzaron a realizar el recaudo de facturas de EPM, la empresa de servicios públicos de Antioquia. A partir de ese momento inició su fase de crecimiento y hoy cuentan con 16,300 puntos para lo cual han desarrollado una plataforma tecnológica multiservicios propia, con más de 80 productos dentro de su portafolio y con presencia en 774 municipios en todos los departamentos del país. Comenzaron con 8 empleados y hoy cuentan con un equipo humano de 180 personas.

Con base en esa red, en 2012 Bancolombia tuvo un acercamiento para ofrecerles la posibilidad de desarrollar el negocio de corresponsalía en esos mismos puntos donde ya vendían recargas. El contrato con el banco se

firmó finalmente en diciembre de 2014 y para febrero de 2015 se conectaron los primeros 8 tenderos. A la fecha ya tienen 2,700 puntos con el banco y la proyección de seguir creciendo en todo el territorio nacional.

A esta empresa familiar, se vincularon durante esos años dos hijos para liderar las diferentes estrategias de la compañía, uno que se dedica al desarrollo y mejoramiento de la plataforma de conexión con tenderos, y el otro, que había trabajado en el desarrollo del modelo de microcrédito en Bancolombia (ver Mi Negocio en la sección 5.1), que se encarga del negocio de la corresponsalía.

**Servicios que ofrecen.** Como red de recargas han continuado creciendo lo mismo que en el negocio de corresponsalía, entendiendo que no todos los que califican para lo primero pueden servir de corresponsales. Han desarrollado la claridad de que lo importante es fortalecer el negocio de sus puntos. Su interés por ofrecer mayores oportunidades alrededor de la plataforma los ha llevado a desarrollar diversos servicios para mejorar los ingresos de los negocios vinculados:

- Fueron los primeros corresponsales de las compañías de seguros (recaudo de primas y desembolso por pagos de siniestros)
- Tienen la corresponsalía de Nequi desde el 2017 (el neobanco de Bancolombia, ver sección 5.6), usando su propia plataforma y el portátil o celular del corresponsal en 7,000 puntos de su red PTM, a diferencia de los de Bancolombia que se conectan por el datáfono.
- Tienen contratos directos de recaudo con empresas de servicios públicos, en especial con el Grupo EPM en Antioquia, ESSA en Santander y CENS en Norte de Santander.
- Ofrecen servicios de corresponsalía a las SEDPES (sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos), en puntos de su red que no tengan corresponsalía de Bancolombia (para cumplir con la exclusividad que les exige el banco).
- Pines de entretenimiento para plataformas digitales como Spotify, Netflix, Deezer, etc. y juegos de consola.
- Recargas de apuestas deportivas y pago de sus premios.
- Están iniciando su proceso de pago de ventas de compras en plataformas de e-commerce como Tronex.
- Pago de subsidios de cajas de compensación (ONG privadas que en Colombia manejan unos recursos parafiscales de un impuesto a la nómina)
- Inclusive están entrando a ofrecer el servicio de conexión a su plataforma a las empresas de consumo masivo para que las compras y el manejo de inventarios se haga desde la plataforma denominada Clickingpos, con la ventaja de que el recaudo se garantiza a través de PTM, para asegurar la efectividad de la venta de esos productos de consumo masivo.
- Y también están explorando nuevos negocios como por ejemplo convertir a los puntos en aceptadores de pagos electrónicos tanto con la tecnología tradicional del datáfono que lo tienen en más de 700 puntos (aprovechando los que usan para Bancolombia) como también por medio de código QR que actualmente está en desarrollo.

“Con estos servicios vinculados a nuestra plataforma el tendero no necesita conectarse a nadie más”.

### **Formatos que maneja:**

#### **Agregador**

En este modelo desarrolla el formato uno a uno en pequeños comercios vinculados a la red PTM. A 2021 contaban con 2,700 en 480 municipios habilitados para prestar servicios de corresponsalía.

Para vincular a los puntos usa varios esquemas:

- Fuerza de ventas propias en calle en las nueve principales ciudades del país.
- Fuerza de ventas contact center: ofrecen sus servicios y vinculan comercios a partir de bases de datos propias de comercios potenciales que se gestionan con campañas digitales, referidos, entre otras estrategias de marketing.
  - Estas dos les hacen seguimiento, mantenimiento y vinculación a esos puntos.



- Mayoristas distribuidores: vinculan a otras redes más pequeñas o a través de vendedores freelance que se dedicaban antes sobre todo a vender tarjetas de recarga y que hoy se dedican a vincular comercios y a su red.

En estos modelos tienen un equipo comercial dedicado, con más de 110 personas que permanentemente se califican para ofrecer lo mejor a sus aliados y llevarlos a esa evolución que buscan permanentemente.

En cualquiera de estos casos, un punto potencial se presenta primero al banco (con la documentación entregada por PTM) y el banco hace un análisis general de KYC para preaprobarlo, de este modo consultan listas internas y externas y validan su ecosistema transaccional para ver si justifica un corresponsal en esa ubicación. Luego de la pre aprobación del Banco, PTM hace todo un proceso de aprobación basado en la metodología de microcrédito (análisis de carácter). Una vez instalado un PTM se realiza una capacitación por parte del área de auditoría de la empresa, la cual hace seguimiento al mes para verificar si hay dudas o vacíos para aclarar, las cuales se repiten mínimo 4 veces al año.



Las comisiones a las que haya lugar por concepto de la corresponsalía se las paga el banco de forma agregada mensualmente a PTM y ellos se las abonan, descontando la prima del Fondo de Garantías de Antioquia (FGA) y del seguro, al saldo que cada comercio tiene en la plataforma de PTM. A partir de ese momento el comercio monetiza estos ingresos en dos o tres días, al vender los otros servicios que vende bajo PTM. De esta forma además minimizan los costos del 4x1000.

### **Robusto**

En 2015 crearon una empresa, Redy, que se dedica a prestar los servicios de corresponsales robustos manejados y operados por ellos directamente. Tienen 52 puntos en regiones donde el banco ha necesitado la cobertura, cercanos a sucursales de alto tráfico o en supermercados de menor tamaño lo que resulta ser un gana a gana para los dos negocios. Ha sido un modelo muy retador, en especial en la época de pandemia por la reducción de tráfico de personas ante las restricciones de movilidad impuestas.

La motivación para implementar y desarrollar esta empresa, fue la opción de responder a otro tipo de necesidades de los clientes. Ellos deben crear y operar cada punto, en todos han invertido en tener un local totalmente blindado, central de monitoreo operada por ellos directamente con esquemas de control por video, control de cajas fuertes, arqueos de caja y operación tercerizada de los camiones blindados que recogen el efectivo.

Es un negocio intensivo en capital, y con costos laborales donde el aumento transaccional deriva en requerimientos de aumento de personas como cajeros. Para ellos, en este caso sí consideran absolutamente necesario obtener otros contratos de transacciones que les permitan rentabilizar estos puntos para lo cual los esfuerzos realizados para nutrir de transacciones la red PTM también les han servido en Redy, pues todas esas están también disponibles en sus puntos.

Los ingresos de Redy son variables y se pagan solo con comisiones de transacciones, lo cual les ha obligado a solicitar en algunos momentos ayudas del banco para mantener algunos puntos en operación. En esos casos les han ofrecido un monto fijo de base y con transacciones generan el volumen adicional. Esto ha ocurrido en especial cuando es el banco que requiere la ubicación de un punto ya sea porque

requiere apoyo dado un exceso de transaccionalidad de una sucursal que no amerita la apertura de otra, o porque se requiere cerrar una sucursal que no está logrando un volumen de negocios suficiente.

**Exclusividad.** La exclusividad que exige Bancolombia la manejan a nivel de cada punto, pues como empresa, Bancolombia ha aceptado que puedan ofrecer servicios a otros bancos o desarrollen sus propios negocios de recaudo o pago con empresas que no tienen convenio con el banco, todo con el fin de facilitar el modelo de negocios de su aliado.

Esto implica que en las 4 revisiones anuales que PTM les realiza a sus puntos, o cuando se produce una renovación o ampliación de un punto, se usen diversos mecanismos incluyendo registros fotográficos para el caso de una revisión virtual.

**Manejo del riesgo.** En el caso de el formato uno a uno, ellos analizan el riesgo de crédito (y así lo entienden, a diferencia del banco que lo entiende como un cupo de riesgo operativo) y asignan los cupos basados en su análisis aplicando los principios de un microcrédito. Esto es especialmente importante por el valor de cupos que deben manejar para cumplir las directrices señaladas por el banco en esa materia, lo que ha resultado en que hoy en día los cupos promedio de sus puntos sean de COP 8 millones (USD 2,100). Es la metodología de análisis de riesgo lo que les ha permitido que a la fecha tengan una cartera vencida de 0.7%, con un cupo global con el banco que supera los COP20,000 millones (USD5.4 millones).

- Desde inicios del 2020, y para respaldar los cupos de los corresponsales individuales, PTM suscribió un contrato con el FGA a través del cual los cupos iniciales otorgados a los tenderos se respaldan con garantía del fondo, cuyo costo lo paga el corresponsal. Esta garantía la usa el 80% de los corresponsales. Este costo puede fluctuar entre el 2-4% del cupo, lo cual depende de los manejos de las compensaciones. Esta garantía hasta el momento no se ha hecho efectiva en ningún caso, pero con cargo a la misma, han podido flexibilizar los requisitos para aceptar comercios como corresponsales.
- Como con Bancolombia se debe compensar mínimo una vez al mes para dejar el cupo en cero, ellos incentivan las compensaciones de los corresponsales con estrategias que buscan los hagan en ciertos días del mes, pagándoles las comisiones antes y ofreciendo un menor costo del FGA .
- Con esto logran incentivar que los cupos que ellos le han abierto a sus comercios estén conciliados antes de la fecha en que la propia empresa debe compensar con Bancolombia.
- Adicionalmente, lograron una póliza para los puntos mismos que no solo cubre el riesgo de los recursos que maneja el corresponsal, sino que le cubre el riesgo de transporte de dinero, vida de la persona que actúa como corresponsal, y le asegura el negocio y su mercancía ante eventos naturales. El seguro lo lograron diseñar con la compañía de seguros asegurándose una prima reducida, que en todo caso paga el corresponsal y se la descuentan mensualmente de las comisiones que le pagan.
- Y finalmente, sobre todo para aquellos que se vinculan, y que por su nivel de riesgo resultado del análisis realizado por PTM, han desarrollado un esquema de prepago en donde el comercio que quiere desarrollar la actividad de corresponsal deposita a nombre de PTM unos recursos que quedan consignados a título de garantía, la cual puede ser liberada después de un tiempo en el cual el corresponsal demuestre el manejo adecuado del cupo otorgado.
- Además, para todos los comercios vinculados, hay una documentación adicional que se solicita, como validación de la información que se levanta en los puntos que se visitan o en los que gestionan telefónicamente, pidiendo además fotos del negocio con especificaciones particulares y otros documentos que permiten asegurarse que el negocio existe y opera legalmente y con todos los requisitos necesarios para su funcionamiento.

El monto del cupo y su manejo se reporta ante una de las Centrales de Riesgo.

Una vez asignado el cupo, el desempeño del corresponsal se monitorea a través de un sistema de scoring automatizado, que les indica si el corresponsal le da buen manejo al cupo, si requiere y se justifica un aumento de cupo, o si por el contrario se presentan variables de alerta que sugieren riesgo de no compensación o un potencial fraude, para desarrollar los procesos de cancelación de la operación. Para alimentar este sistema, usan la información que les comparte el banco mensualmente sobre los movimientos de las transacciones del corresponsal, dado que las mismas no están disponibles al agregador en línea, pues todas ocurren en los datáfonos conectados directamente al banco.



**Balanceo de liquidez.** En los uno a uno cada tendero es responsable de hacer el manejo de su cupo. El puede compensar durante el mes las veces que considere necesario para tener cupo para atender a los clientes, pero como mínimo debe compensar totalmente su cupo (es decir llevarlo a 0) una vez al mes. Este manejo que le debe dar cada punto que opera como corresponsal también ocurre en el cupo asignado a PTM.

“Para PTM nuestra relación con Bancolombia es muy importante y positiva. Hemos crecido con ellos, hemos aprendido de la mano, pues el modelo de agregador lo hemos consolidado con un esfuerzo conjunto, y para el futuro vislumbramos poder colaborarles en el desarrollo de nuevos modelos de adquirencia ya sea con POS o con Código QR y BaaS.”

Fuente: Entrevista directa con Sebastián Tobón Palacio, Director Ejecutivo de PTM, encargado del negocio de Corresponsalía en Comercial Card.

#### 4.3.2 Formato Retail – Grandes superficies

Este formato se inició con los convenios con el Éxito y con Olímpica, las dos cadenas de supermercados más grandes de Colombia, pero se han extendido a Alkosto y Ktronix y a algunas que tienen presencia regional fuerte. Estos convenios incluyen todos los tipos de tiendas que cada uno maneja, desde las grandes superficies hasta supermercados más regionales. Si bien este formato aporta menor transaccionalidad, es la oportunidad de tener presencia en donde están los clientes.

El cupo se le asigna a cada cadena y se distribuye a cada almacén, pero se maneja de forma centralizada. Este formato utiliza la misma tecnología de los demás pero en este caso la caja registradora del almacén se conecta al datáfono para remitir la información de la transacción. Sin embargo, en algunos almacenes se ha decidido sacar el corresponsal a un sitio específico del almacén para no congestionar la caja

A 2021 tenían aproximadamente 2,000 puntos en este formato.

#### 4.3.3 Formato Robusto

Este formato de corresponsalía, a diferencias de los anteriores que ocurren en locales dedicados a otro tipo de actividades, se da en locales especializados en realizar transacciones de manejo de efectivo. Responde, como se comentó atrás, a la necesidad de redireccionar la transaccionalidad de sucursales muy congestionadas y por ende se usan primordialmente en zonas urbanas. También los ha usado el banco en ciudades de menor tamaño para satisfacer necesidades transaccionales superiores a las que puede manejar un corresponsal típico, pero que tampoco justifican la apertura de una sucursal.

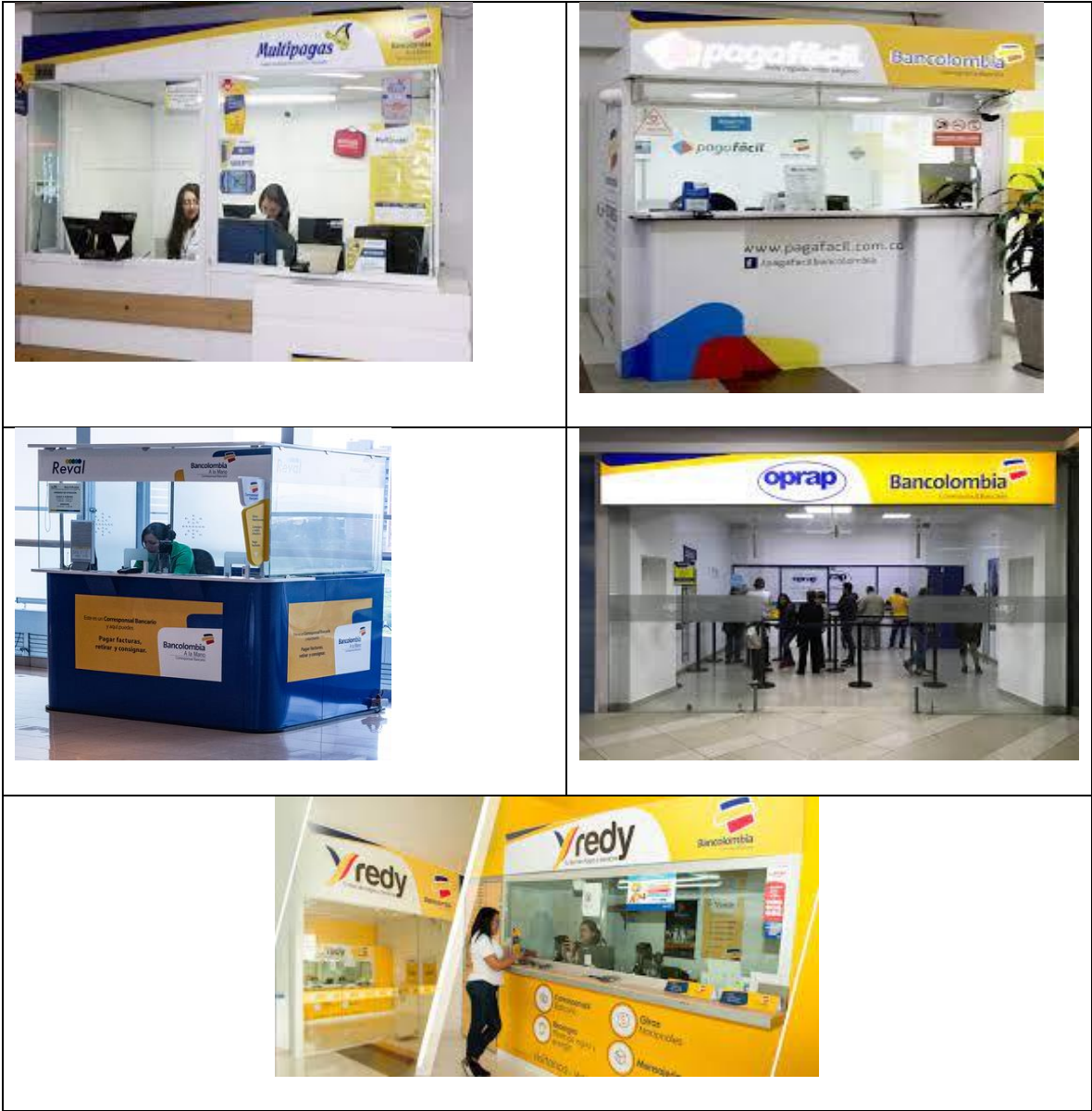
El uso de este formato se inició con 21 puntos de la red RapiPagos, que se había desarrollado para facilitar el recaudo de los servicios públicos de la Empresa de Servicios Públicos de Antioquia (energía y teléfono) y que, al terminarse dicho contrato, le ofreció su red al banco para actuar como corresponsal bancario, pues cubría zonas urbanas en donde el banco no tenía sucursal. Algo

“Cuando me preguntan cuál es la explicación del éxito de Bancolombia en el desarrollo de este negocio es éste: nuestros aliados comenzaron con nosotros, les enseñamos el negocio pero además hemos aprendido juntos y hemos crecido juntos”.

Dorian Gutiérrez, Gerente de Estrategia de Corresponsales Bancarios y Autoservicios, 2018- a la fecha

similar ocurrió en el sur del país donde había otra red especializada en recaudar los servicios de empresas del Valle del Cauca. De allí surgió el convenio con Multipagas, una empresa con una red inicial muy pequeña, que luego se expandió por el vínculo con el banco hasta el punto que terminó comprando a Reval, que ya prestaba servicios a otros bancos, incluyendo la operación de caja en sucursales.

Actualmente, el banco trabaja con 5 operadores de corresponsales robustos: PagaFácil, Multipagas y Reval (del mismo dueño, ver recuadro), Oprap y Redy. (Este último es administrado por la misma red que maneja el formato como agregadores PTM) En todos estos casos, excepto en el de Reval, el banco ha apoyado su crecimiento y fortalecimiento, pues se iniciaron en la corresponsalía bancaria con el banco. Las tres primeras concentran el 80% del volumen de este formato.

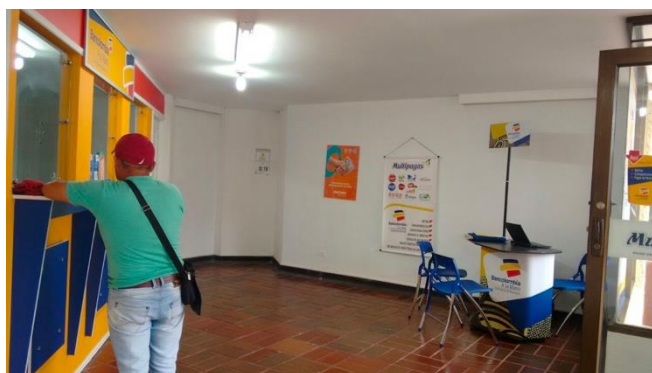


Las empresas contratadas para operar los corresponsales robustos asumen todos los gastos relacionados con su operación, desde el arriendo del local, la inversión en la adecuación y en los muebles, los servicios públicos del local, los salarios de los cajeros y los seguros. Al principio, el mismo banco les dio crédito para esto pero desde hace 5 años ya son autónomas y no requieren de este tipo de apoyo.

Al igual que en los demás formatos, la ubicación de cada punto se acuerda con el banco. En ciudades más pequeñas al corresponsal robusto también lo acompaña un asesor móvil que visita la localidad una vez por semana para hacerle las ofertas comercial a los clientes.

En materia de retribución, en este caso también es por transacción aunque está previsto que al principio sea necesario realizar pagos mensuales para cubrir costos de arriendo mientras se consolidan las operaciones. La tecnología es igual a los demás corresponsales en tanto que las empresas administradores desarrollan modelos de seguridad robustos con monitoreo por cámaras.

En 2020 autorizaron una nueva operación en los robustos que fue la de compensación de la red de corresponsales uno a uno, con el fin de facilitar el rebalanceo de la liquidez a los pequeños tenderos. Dados los mayores montos que implica esta operación se les reconoce una comisión mayor.



La exclusividad en los robustos se maneja sobretodo en transacciones. Es decir que en un punto un corresponsal robusto puede recibir transacciones de clientes de otros bancos siempre y cuando no sea una transacción que tiene con Bancolombia. Esto se presenta mucho en el caso de convenios de recaudo que varían en función de los contratos suscritos por los bancos. También ofrecen el cash-out de remesas internacionales con otras empresas de remesas (por ejemplo Western Union). Inclusive la misma red puede gestionar convenios de recaudo locales que para Bancolombia son demasiado pequeños o no interesantes.

El banco ha entendido que facilitar la diversidad de transacciones a las empresas que operan los robustos les permite balancear mejor las operaciones de cash-in y cash out. Además consideran que es mejor para evitar la concentración de la operación de estas redes en una sola institución, es decir diversifican el riesgo en la operación y le ofrecen a su red aliada el potencial de mejorar su negocio.

**Reval / Multipagas. Una red de recaudos que creció y se fortaleció en alianza con Bancolombia y que opera el mayor número de corresponsales bajo el formato robusto**

**Origen e historia.** La empresa Multipagas nació en el 2004 y tuvo su origen en el negocio desarrollado por una empresaria en Palmira, una ciudad intermedia del sur oriente de Colombia, que le había ofrecido a la empresa pública regional de gas el recaudo de sus facturas, dado que los bancos de la ciudad no prestaban dicho servicio. Comenzando con un punto, expandió el número de puntos del recaudo que le permitió llegar a recaudar el 80% de las facturas en esa ciudad, no solo de esa empresa sino de las demás que operaban en

el país. Luego se siguió expandiendo hasta tener 5 puntos de recaudo con 100,00 – 150,000 transacciones promedio mes.

Es en ese momento, 2014, Bancolombia la contactó para explorar un nuevo modelo para gestionar corresponsales. Fue una de las redes de este tipo contactadas por Bancolombia para ofrecerles convertir sus puntos, que solo recaudaban facturas de servicios públicos, en puntos que se dedicarían a realizar transacciones de Bancolombia. En el caso de Multipagas se aliaron con uno de los más exitosos con el cual crecieron y aprendieron el desarrollo del nuevo modelo de un corresponsal especializado que luego se llamaría el formato robusto.

Derivado de esta alianza el negocio continuó creciendo al punto que en el 2018 la empresa Multipagas compró a la empresa Reval, otra empresa que también había sido contactada por Bancolombia para expandir su canal de corresponsales. Reval había sido creada en el 2002 por la filial colombiana de Thomas Greg & Sons. Su enfoque fue operar unos centros especializados de recaudos y pagos para los bancos en unas oficinas propias con altos estándares de seguridad, bajo un modelo multibanca. Iniciaron ofreciendo la administración de las sucursales bancarias por outsourcing, asumiendo total o parcialmente la administración de la misma, y luego montaron las oficinas especializadas de recaudo

Esas dos líneas de negocio se mantienen independientes hoy en día, y es con esas redes que se aliaron con Bancolombia para prestar los servicios de corresponsal.

La red Multipagas hoy en día cuenta con 209 oficinas en 77 municipios de 25 departamentos. Reval por su parte cuenta con 80 oficinas en 28 municipios de 16 departamentos. A través de estas dos redes ya están logrando realizar 28 millones de transacciones al mes de operaciones como corresponsal de Bancolombia, lo que implica 10,000 a 11,000 transacciones en promedio por punto.

Pero además Reval/Multipagas le apunta a seguir creciendo e innovando con el banco. Ya desarrolló el APP de corresponsalía con la cual cualquier cliente de Bancolombia puede convertirse en corresponsal, bajo el nuevo formato que el banco va a lanzar de corresponsal móvil. Ese es un proceso que está iniciando y sobre el cual ven muchas oportunidades a futuro.

**Servicios que ofrecen.** A partir del momento en que las dos empresas se aliaron con Bancolombia, aceptaron hacer los recaudos de las empresas para las cuales el banco también es el recaudador, como corresponsal. Sin embargo a lo largo de los años ellos también han diversificado los servicios que prestan.

Para el CEO de estas dos empresas, lo que ellos garantizan es eficiencia en la operación y excelente calidad de servicios para los clientes finales. Y es en ese sentido que el objetivo de ellos es lograr que estos clientes puedan hacer TODAS las transacciones que necesiten a través de sus puntos, no solo aquellas contratadas con el banco. Por ello la diversidad de transacciones es amplia:

- Operaciones como corresponsal de Bancolombia
- Giros internacionales
- Operaciones para fondos de pensiones y cesantías
- Pagos de subsidios
- Recaudos (tanto de servicios públicos como de otros servicios) bajo contratos directos si ese contrato no lo tiene el banco en un municipio específico



### **Formato que maneja**

#### **Robustos**

Tanto la red de Multipagas como la de Reval manejan el formato robusto. Aun cuando las dos marcas se diferenciaban fundamentalmente en el formato de las oficinas derivado del origen de cada compañía, hoy en día se acercan cada vez más y solo se diferencian en nombre.

Multipagas desde un inicio creció desarrollando una red de oficinas livianas que solo atienden la operación de corresponsalía de Bancolombia.

Reval en cambio inició el contrato con Bancolombia cuando ya tenía una red creada, con oficinas mucho más amplias, pensadas en que fueran multibanco con cajas especializadas por banco. Pero en la práctica eso no ha probado ser tan eficiente. El tener una sucursal similar a un hall bancario, con costos fijos elevados, y dependiente típicamente de ingresos variables por transacción impone retos sobre el modelo de negocio, en especial antes de la suscripción del contrato con Bancolombia pues los demás bancos no alcanzaban a generar el volumen transaccional suficiente, en especial para tener cajeros especializados por banco. Por ello, después de la compra por parte de Multipagas, se ha cambiado ese modelo, eliminando las líneas especializadas de cajeros para que en todas las filas se atiendan los clientes de todos los bancos o empresas para los cuales tienen contrato. Además, para manejar los convenios que ya tenían suscritos otros bancos, lo que hacen es que en esos puntos no prestan servicio de corresponsalía de Bancolombia y por ende no se identifican en el exterior con el logo del banco (ver fotos). Y su crecimiento se basa cada vez más en un esquema similar al de Multipagas, con oficinas de menor tamaño para reducir el costo del arrendamiento y de las adecuaciones, prefiriendo, si es necesario, instalar otro punto más en una zona cercana, de acuerdo a los requerimientos del banco.

Con esta estrategia de oficinas de tamaño más pequeño logran mejorar la calidad de atención a los clientes, mejoran la cobertura y son más eficientes.

Bancolombia retribuye su operación con base en una tarifa por transacción. Al tener costos fijos derivados del arriendo del local y de los empleados que son propios, el modelo de negocio depende de la eficiencia de cada punto y del volumen transaccional promedio el cual alcanza a llegar en promedio a 10,000 a 11,000 transacciones mes. Y aun cuando Bancolombia puede pagar una comisión menor a la que pagan otros bancos, el volumen transaccional que genera el tráfico de sus clientes es lo que asegura al sostenibilidad de los puntos.

Así mismo en las dos redes usan los datáfonos dispuestos por Bancolombia para que cada cajero realice las operaciones como corresponsalía. Pero a su vez se complementan con su propia plataforma para realizar las transacciones propias de las empresas.

La instalación de cada punto se acuerda con el banco, según sus necesidades. En algunos momentos ha sido el banco el que solicita la apertura y Reval busca alternativas en esa zona, o en otros casos es Reval el que propone y se instala solo si el banco lo aprueba pues con los servicios directos mencionados atrás no logran justificar el caso de negocio

**Exclusividad.** Manejan y aceptan la exclusividad pues entienden que el banco quiere asegurarle la oferta de valor a sus clientes. Así mismo saben que la marca Bancolombia "jala mucho" y genera confianza en su



clientela, con lo cual no consideran que hayan perdido oportunidades sino que por el contrario han crecido juntos. Por ello al comienzo, por ejemplo, los contratos de recaudo que tenían de forma directa pero que Bancolombia también tenía se cambiaron para recibirlos con cargo al contrato de corresponsalía de Bancolombia. Por ejemplo ellos operaban giros nacionales pero en el 2018, cuando Bancolombia revivió ese producto, ellos cancelaron la operación directa que tenían con una empresa postal de pagos

En la práctica en la línea de negocios de corresponsalía la red de Multipagas si es exclusiva de Bancolombia. Pero por ejemplo le prestan servicios a otro tipo de operadores en productos que no ofrece el banco como son los giros internacionales ellos actúan como corresponsal de Giros y Finanzas, uno de los dos representantes de Western Union. La dispersión de subsidios la hacen con uno de los dos bancos que ha ganado esas licitaciones con el gobierno.

“Es que la fórmula es muy fácil....es pasar de tener 3, 4 o 10 convenios directos a tener más de 35,000 que es el portafolio que maneja el banco en solo recaudos!”. Y además logran una diversificación de operaciones de cash-in y cash-out, pues como red independiente casi que exclusivamente se logran son operaciones de cash-in.

Por su parte la red de Reval asegura la exclusividad para Bancolombia por punto, lo que ocurre en 75 de los 80 puntos que tienen abiertos. La realidad es que han cerrado varios puntos donde no operaba con Bancolombia, por falta de rentabilidad, y todos los nuevos que han abierto se hacen como corresponsales exclusivos de Bancolombia.

#### **Manejo del riesgo y balanceo de liquidez**

Reval como empresa en el formato de robustos maneja un cupo global de crédito con Bancolombia que respalda su operación en las dos redes. En todo caso los puntos operan con cupo propio, asignado por la empresa, monitoreado desde la plataforma de Bancolombia, y les aplica la misma política del banco de compensar cada punto al menos una vez al mes. En la práctica, por el modelo y dinámica que ellos manejan con el banco, realizan tres procesos de compensación con todos los puntos, para asegurar que ningún punto agote su cupo. Con el banco realizan una compensación diaria global para lo cual usan el efectivo recaudado en cada punto por la transportadora, indicándole al banco cuánto debe aplicarle a cada punto para mantener todos los puntos abiertos y con cupo para operar. Para ello tiene modelos predictivos de transaccionalidad, anticipando la necesidad que va a tener cada punto, la cual depende de los ciclos de recaudos de facturas, los días de pagos de salarios etc. de la zona que atienden.

El mayor riesgo que enfrentan si es el de seguridad por atracos y robos, lo que denominan fraude externo. Pero en este caso también existe el riesgo de un fraude interno, que esta representado por robos que hagan sus propios cajeros, algo que tienen muy controlado por múltiples arqueos y una central de monitoreo de audio y video en tiempo real. También se apoyan en pólizas de seguro.

Dada la forma como operan estas dos redes, ad los cupos y la disponibilidad de efectivo es amplia lo cual le facilita al cliente siempre contar con la disponibilidad efectiva del punto ya sea para operaciones de cash-in o de cash-out .

Obviamente eso implica una operación de manejo de efectivo mucho más sofisticada que en el formato uno a uno, y depende de la utilización de transportadoras de valores. Es por ello que son los más interesados en lograr el mayor nivel de compensación en las operaciones de cash-in y de cash-out pues de esta manera ahorran un costo muy importante en su modelo como es el de el transporte de efectivo

Fuente :Entrevista a William Garcés, Gerente General de Multipagas

Las principales características de los distintos formato se resumen en las tablas a continuación:

**Tabla 3. Principales características de los formatos de corresponsales**

FORMATOS	Uno a Uno		Retail	Robusto
	Gestor	Agregador		
<b>VINCULACIÓN</b>				
<b>Modalidad de contratación</b>	Bancolombia contrata un gestor para tercerizar ciertas actividades, pero contrata directamente el corresponsal	Bancolombia contrata una empresa con red de puntos (propios o de terceros).	Bancolombia contrata directamente a la cadena de supermercados o grandes superficies que ponen a disposición sus puntos de atención.	Bancolombia contrata empresa que monta y opera sus propios puntos.
<b>Exclusividad</b>	Si	Agregador no es exclusivo, pero en los puntos de corresponsalía que funcionan para el banco si se exige.	Busca exclusividad, pero hace excepciones.	Aliado no es exclusivo, pero se exige exclusividad de los puntos en operaciones bancarias. Se le permite al aliado hacer convenios con otras empresas (aseguradoras, SEDPES o contratos de recaudo propios).
<b>Identificación de puntos (perfilamiento)</b>	Outsourcing con gestores	Directamente por el agregador, y Bancolombia aprueba cada punto.	Son las tiendas del aliado retail	El aliado es el encargado de montar y operar integralmente cada punto de acuerdo con solicitud de Bancolombia
<b>Proceso de vinculación de corresponsales</b>	Gestor recoge documentos, Bancolombia realiza el proceso de conocimiento del cliente	Agregador realiza proceso de conocimiento del cliente, presenta ante el banco para aprobación final.	El banco realiza el proceso de conocimiento de la cadena aliada a empresa contratada	El banco realiza conocimiento del cliente a la empresa aliada.
<b>Capacitación al corresponsal</b>	Gestor bajo parámetros de Bancolombia	Agregador con pautas de Bancolombia	Cadena retail con pautas de Bancolombia	Aliado con pautas de Bancolombia
FORMATOS	Uno a Uno		Retail	Robusto
	Gestor	Agregador		
<b>MANEJO DEL RIESGO</b>				
<b>Cupo de crédito al aliado</b>	No se otorga cupo	Banco define cupo de acuerdo con su política de riesgo y tipo de formato		
<b>Cupo de crédito al corresponsal</b>	Fija el banco (entre COP1.5 millones a COP45 millones) dependiendo del tipo de corresponsal y el tiempo de vinculación	Se otorga al agregador quien a su vez distribuye entre sus puntos de corresponsalía (cupos mínimos y máximos los define el banco)	Se le otorga al retail quien lo distribuye entre sus puntos	Se le otorga al aliado quien lo distribuye entre sus puntos
<b>Modalidad de Cupo</b>	Postpago	Postpago	Postpago	Postpago
<b>Compensación de flujo de efectivo corresponsal</b>	Mínimo una vez al mes debe quedar en cero	Los puntos compensan mínimo una vez al mes en el banco.	La define el aliado con las cajas designadas por sucursal para prestar servicio de corresponsalía	La política de compensación la define el aliado para sus propios puntos
<b>Compensación de flujo de efectivo aliado</b>	El gestor no compensa pues no tiene cupo	El agregador compensa ante el banco al menos una vez por semana	El retail compensa ante el banco al menos una vez por semana	El aliado compensa ante el banco al menos una vez por semana
<b>Riesgo de repago, pérdida o robo</b>	El banco asume el riesgo de la operación en los puntos	El agregador asume el riesgo de la operación en los puntos. El banco exige pólizas de seguro como respaldo para cubrir riesgo de robo en puntos.	El retail asume el riesgo de robo o pérdida en sus puntos.	El aliado asume el riesgo de la operación en los puntos. Cuenta con seguros que le cubren este riesgo
<b>Seguimiento y monitoreo transaccional</b>	Bancolombia	Bancolombia y Agregador	Bancolombia y Retail	Bancolombia y Aliado

FORMATOS	Uno a Uno		Retail	Robusto
	Gestor	Agregador		
<b>OTROS TEMAS</b>				
<b>Remuneración al aliado</b>	Monto fijo con un componente variable que depende de su gestión y de los resultados de los corresponsales	Monto fijo por tipo de transacción	Monto fijo por tipo de transacción	Monto fijo por transacción
<b>Remuneración al corresponsal</b>	Monto fijo por tipo de transacción			
<b>Tecnología de operación que se le entrega al corresponsal</b>	Datáfono	Datáfono y el agregador puede suministrar otro aparato para acceder a la oferta comercial del aliado	Datáfono conectado a la caja registradora	Datáfono y caja registradora para acceder a la oferta comercial del aliado
<b>Tipo de transacciones que ofrece el corresponsal</b>	Todos los corresponsales tienen la misma oferta de servicios: depósitos, retiros, transferencias, pagos, recaudos de servicios públicos, envío y recepción de giros, consultas de saldo			
<b>Oferta de productos del banco / corresponsal</b>	Cuenta de ahorro a la mano, seguros. Algunos cuentan con presencia temporal de asesor móvil.	Cuenta de ahorro a la mano y seguros	No vende ningún producto del banco	Facilita el rebalanceo de la liquidez en el modelo uno a uno. Algunos cuentan con asesor móvil
<b>Oferta de productos del aliado</b>	No aplica	El aliado ofrece plataforma para juegos de suerte y azar, contenidos digitales, recargas, recaudos diferentes a los del Bancolombia.	No aplica	Convenios de recaudo adicionales que el banco no tenga en su portafolio, remesas internacionales y transacciones de corresponsalia de otra SEDPE
<b>Personal que opera el corresponsal</b>	Dueño del negocio o quien él designe	Dueño del negocio o quien él designe	Personal del retail	Personal del aliado

Fuente: Elaborada a partir de las entrevistas realizadas con funcionarios del banco y los aliados

#### 4.4 Resultados

El banco hoy entiende el canal de corresponsales como un elemento esencial de su estrategia de distribución multicanal. Al centrarse en el cliente, el banco debe asegurar que los diferentes canales de que dispone cumplan de una manera costo-eficiente con la oferta de valor que le ha ofrecido a todos los segmentos que atiende. Así, además cumple con su objetivo de ser el banco con la mejor cobertura y capilaridad del país, mientras priorizan su meta de digitalizar cada vez más sus transacciones.

Es por ello que todavía mantienen su decisión de exigir la exclusividad de los corresponsales. De esta manera consideran que pueden controlar mejor la calidad de la experiencia del cliente en cada punto, y potenciar la fortaleza que ha logrado el banco a lo largo de estos años como el banco con la mejor red de corresponsales del país.

A través de su estrategia de canales, el banco ha logrado atender un crecimiento importante en este período pues en 2009 contaba con 5.5 millones de clientes, en 2012 registraba 6.9 millones de clientes y para 2021 ya tenía 16.9 millones de clientes personas naturales.

Lo interesante es ver cómo ha evolucionado la disponibilidad de canales y su composición como también compararlos frente a lo que ha pasado con el total de bancos del país.



Tabla 4 : Expansión de los canales de Bancolombia 2007-2020

Número de puntos por canal					Número de municipios cubiertos				
	2007	2010	2015	2020		2007	2010	2015	2020
<b>BANCOLOMBIA</b>					<b>BANCOLOMBIA</b>				
CB	53	693	6.595	16.278	CB	41	503	875	1046
ATM		2.748	4.014	5.061	ATM	ND	ND	ND	288
OFICINAS	720	724	800	666	OFICINAS	165	182	244	238
<b>RESTO SISTEMA BANCARIO</b>					<b>RESTO SISTEMA BANCARIO</b>				
CB *	3.449	8.863	41.359	56.112	CB	461	857	1106	1105
ATM		8.703	10.803	8.663	ATM	ND	ND	ND	ND
OFICINAS	2.749	3.781	5.267	4.654	OFICINAS	788	808	830	836

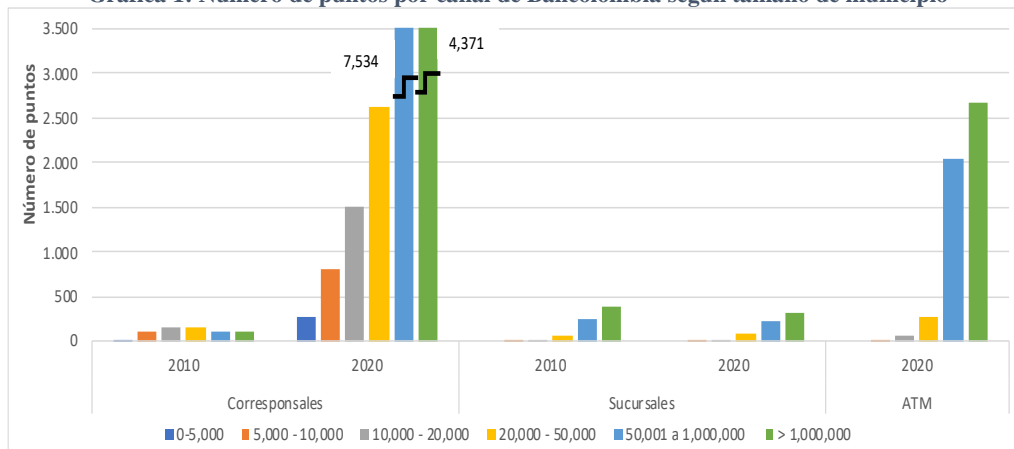
\*Ajustados con base en estimativos de duplicación de reporte de corresponsales. Ver CGAP 2016 y 2020.  
Fuente: Bancolombia, Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

Lo primero que se destaca es obviamente la dinámica de crecimiento tanto de Bancolombia como del resto de bancos en términos de las redes de corresponsales que a nivel agregado desde el 2010 ya superan el total de ATM. El arranque de Bancolombia no es tan acelerado pero a partir del 2012, cuando registró 1,143 corresponsales, comienza la fase de expansión ya descrita, con la introducción de los nuevos formatos, lo que le permitió en solo 3 años después alcanzar 6,600. Bajo esta dinámica es que la red de corresponsales de Bancolombia que para el 2008 solo representaba un 8% de los corresponsales reportados en el país, para 2020 represente el 29% alcanzando un total de 16,300.

Igualmente destacable es cómo el avance tanto de ATM y corresponsales ha permitido que a nivel del sistema financiero para el 2020 se registre un descenso en el número de sucursales, lo que se evidencia también en el caso de Bancolombia. El avance en materia de digitalización, estimulado por la pandemia de Covid 19 es una parte importante de la explicación, como se describe al analizar su impacto en los dos monederos móviles de Bancolombia en las secciones 5.3 y 5.6.

Desde el punto de vista de cobertura geográfica, es a través de la red de corresponsales que se ha logrado tener presencia financiera en todo el territorio nacional desde el 2015. En el caso de Bancolombia, aun cuando el desarrollo de la cobertura ha sido un proceso multicanal, es claro que los corresponsales han sido la punta de lanza para llegar a los municipios de menor tamaño, como se evidencia en la gráfica a continuación:

Gráfica 1: Número de puntos por canal de Bancolombia según tamaño de municipio

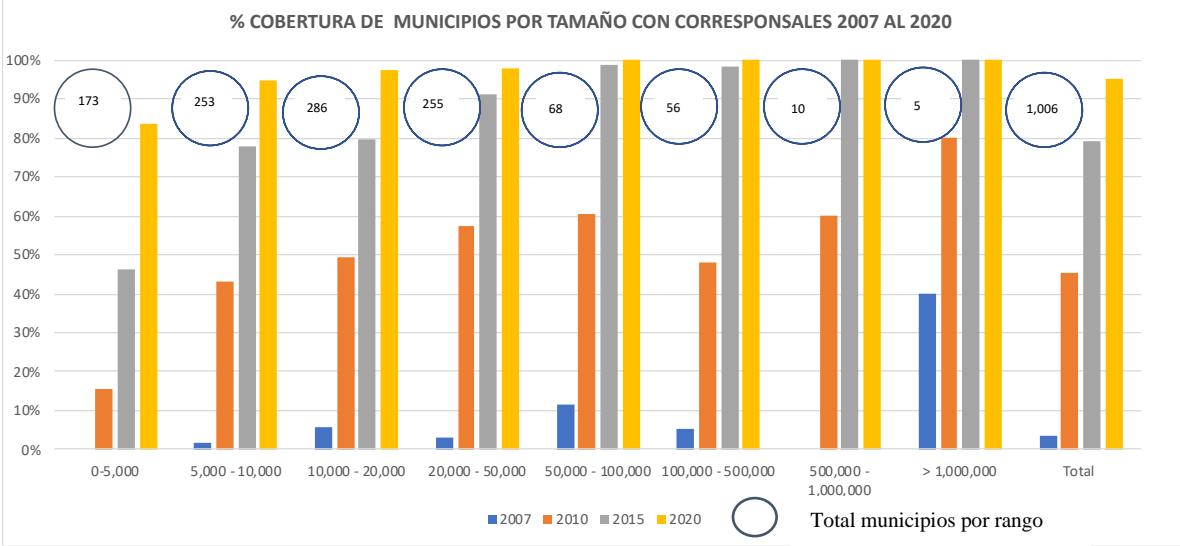


Fuente: Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

Aun cuando no fue posible reconstruir la evolución de los corresponsales por formatos, es claro para todos los entrevistados que fue a través del uno a uno (con gestores o con agregadores), el que le ha permitido cubrir casi todo el territorio, y llegar en especial a municipios donde el banco no tiene sucursales.

Como se observa en la gráfica a continuación, es claro cómo en el 2007 los corresponsales se establecieron en especial fuera de las grandes ciudades y desde esa época el banco ha tenido una estrategia de cubrir todos los tamaños de los municipios, de tal manera que para el 2020 solo en los de menos de 10,000 habitantes todavía queda un faltante por cubrir, lo que representa un éxito importante. Obviamente es en el período entre 2012 y 2015 cuando se evidencia el esfuerzo más claro alcanzando. Esto le permitió a Bancolombia pasar de ser un banco con presencia en solo el 18% del territorio con puntos transaccionales en el 2007 (aunque con oferta comercial a través de los asesores móviles en 386 municipios adicionales para aun total de 592), a estar presente en el 80% de los municipios para 2015 y llegar al 95% de todos los municipios en 2020. Más adelante analizaremos cómo desde un comienzo la sostenibilidad del canal, asegurada por la transaccionalidad de los puntos, ha sido además otro elemento que ha caracterizado el desarrollo de este canal en el banco.

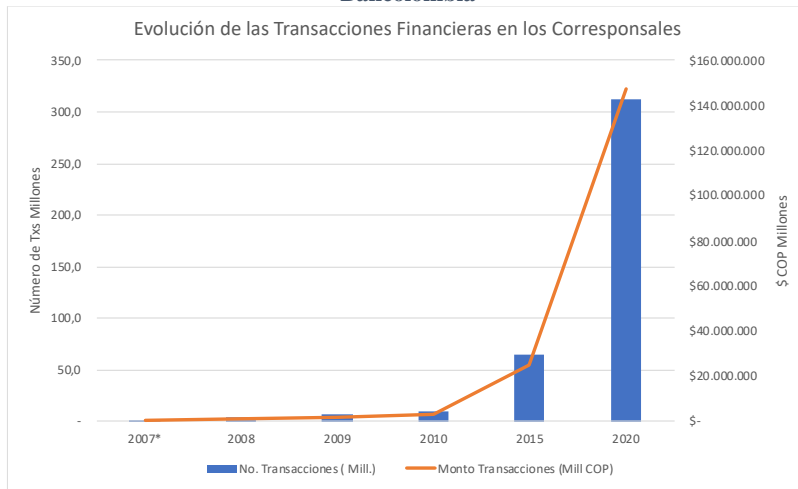
**Gráfica 2: Evolución de la cobertura de municipios con corresponsales de Bancolombia por tamaño de municipios**



Fuente: Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

La expansión de la red de corresponsales a través de los diferentes formatos también ha implicado que su participación dentro de la operación del banco haya cambiado, demostrando su importancia hoy en día. Esta se evidencia de forma clara al mirar la evolución de las transacciones monetarias que se canalizan a través de los corresponsales, como se observa en la siguiente gráfica:

**Gráfica 3: Evolución del número y monto de transacciones canalizadas a través de los corresponsales en Bancolombia**



Fuente: Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

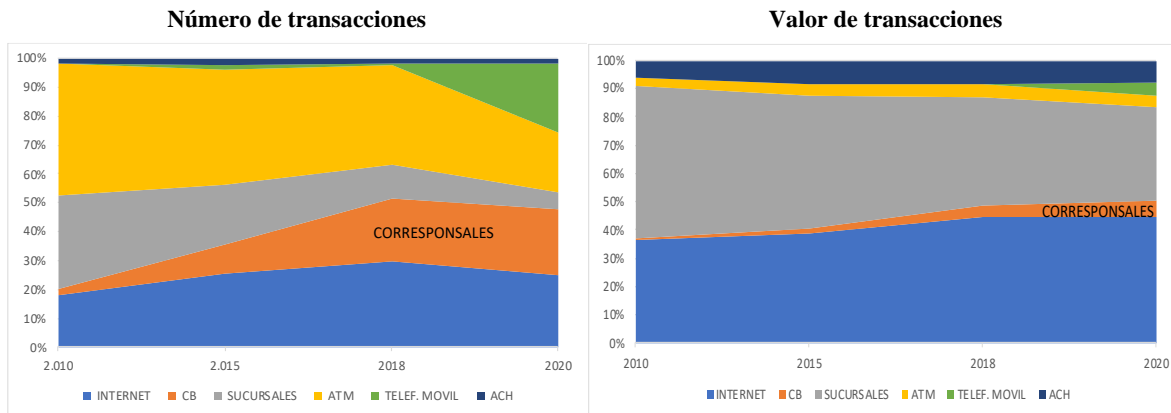
Este crecimiento ha redundado en un cambio de la importancia relativa del canal dentro de todos los canales que ha desplegado el banco para atender a sus clientes en los últimos años.

A pesar de que a partir del 2015 las transacciones realizadas mediante dispositivos móviles a través de la billetera móvil, la APP Bancolombia, las transferencias por código QR, y la APP de Ahorro a la Mano), superaron las realizadas en los demás canales del banco, los corresponsales muestran una participación creciente<sup>17</sup>.

En número se destaca que las transacciones realizadas a través del canal de corresponsales ya supera las que se realizan en los ATM, representando el 12% de las mismas. En promedio por mes, a través de los corresponsales se realizaron 26 millones de transacciones monetarias en los corresponsales en 2020. En términos de valor es claro que dado el bajo ticket promedio de las transacciones que se realizan en los corresponsales, predominan las que se realizan en las sucursales y de forma digital por internet, aun cuando en valor las realizadas en corresponsales ya superan también las de los ATM y equivalen al 6% del volumen transado en el banco, representando un volumen de USD 3,240 millones promedio mes.

<sup>17</sup> Informe Gestión 2015,

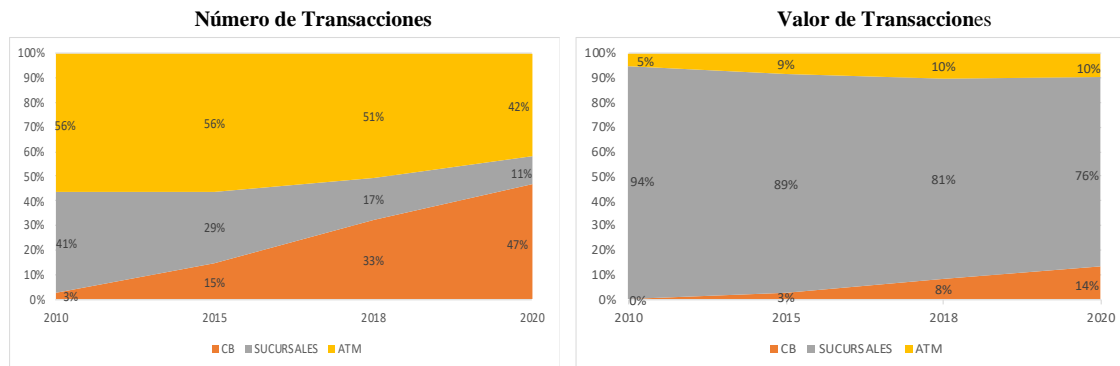
**Gráfica 4 : Distribución de transacciones Bancolombia por tipo de canal 2010 – 2020**



Fuente: Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

Si concentramos la atención sobre aquellas que se realizan en efectivo, (suponiendo que en los ATM y en las sucursales las transacciones monetarias que se realizan son primordialmente en efectivo) es aún más destacable el papel que ha adquirido el canal de corresponsales, pues para el 2020 las transacciones que se hacen en los corresponsales ya representan el 47% del total de los canales físicos del banco.

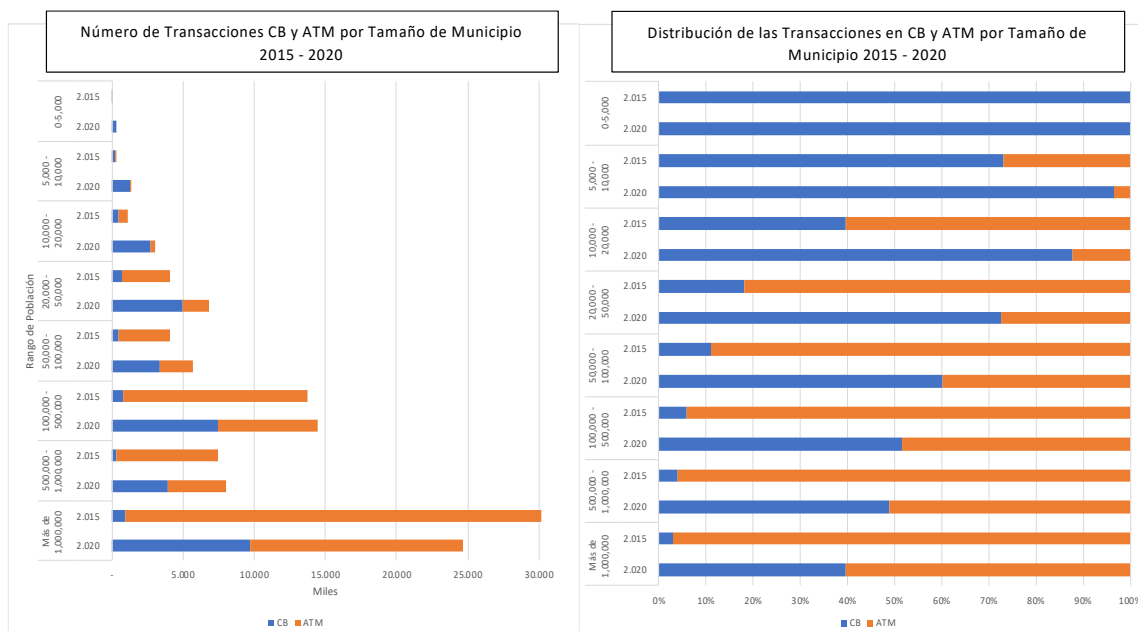
**Gráfica 5 : Distribución del las transacciones en efectivo en Bancolombia por tipo de canal 2010 – 2020**



Fuente: Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

Comparando la importancia de los canales que los bancos típicamente usan para direccionar a los clientes (ATM y corresponsales donde están autorizados) por el elevado costo que implica una transacción en una sucursal física, es interesante ver cómo los corresponsales en Bancolombia desempeñan este papel sobre todo en municipios de menor tamaño. Es así como al 2020 en los municipios de menos de 500,000 habitantes más del 50% de las transacciones que realizaron clientes del banco en los mismos se hacen en los corresponsales. A medida que disminuye el tamaño de los municipios, y por ende el tamaño poblacional que atienden, obviamente el volumen transaccional es muchísimo menor en números absolutos, pero por ello mismo, y ante la falta de sucursales y redes de distribución de efectivo que aseguren el suministro a los ATM, los corresponsales se convierten en el único canal transaccional del cual disponen los clientes del banco para hacer sus transacciones en efectivo, como se observa en las gráficas a continuación.

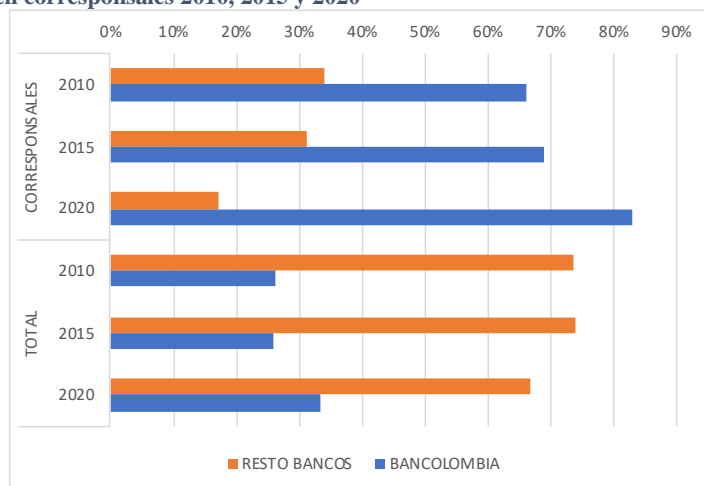
**Gráfica 6: Transacciones en ATM y corresponsales según tamaño de municipio 2015 y 2020**



Fuente : Bancolombia

No sorprende por ende que si se mira la importancia creciente que han adquirido los corresponsales de Bancolombia a través de los años, que hoy en día lidere el panorama a nivel del país, representando el 83% de las transacciones que se realizaron en el país en el 2020 a través de este canal, frente al 33% que el banco representa en el total de las transacciones realizadas a través del sistema bancario.

**Gráfica 7 : Participación de Bancolombia en el número total de las transacciones monetarias del sistema bancario y en las que se realizan en corresponsales 2010, 2015 y 2020**



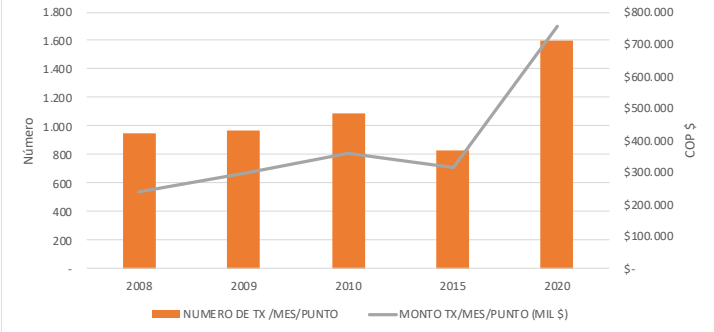
Fuente: Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia

Pasando a analizar específicamente el desarrollo del canal de corresponsales, aun cuando éste ha pasado por diferentes etapas, como se ha mencionado, una característica importante es

que el nivel transaccional promedio por punto ha sido siempre destacable. Es así como, por ejemplo para el 2009, cuando el banco apenas contaba con 509 corresponsales en 406 municipios del total de 429 donde tenían presencia en ese momento, las transacciones promedio realizadas por corresponsal ya era elevado, 970 transacciones por mes frente a un promedio de 220 en el sistema financiero, precisamente por la alianza con la oferta comercial de los PAM con la que había nacido.

Este nivel no solo se ha mantenido a través de los años sino que además, y como resultado de la introducción del formato robusto entre 2015 y 2020, ese promedio ha aumentado de forma importante no solo en número alcanzando las 1,600 transacciones mes, sino que el monto total promedio de recursos que maneja un punto por mes aumentó 2.4 veces alcanzando los USD198,000 mes para 2020.

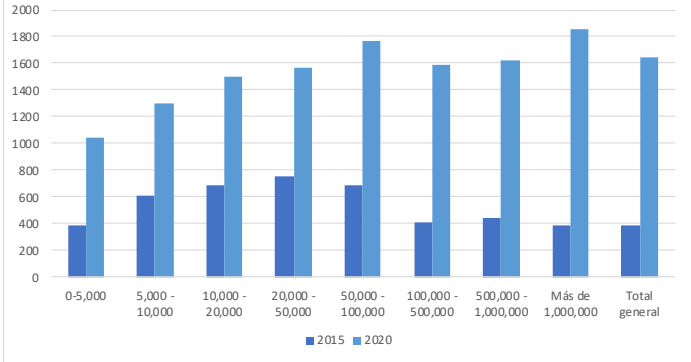
**Gráfica 8: Número y valor de las transacciones promedio mes por corresponsal 2008-2020**



Fuente : Bancolombia y Banca de las Oportunidades

Más destacable aún es que el nivel transaccional promedio alcanzado en sus puntos de corresponsalía se mantiene a través de los diferentes tamaños de municipios que atiende, lo que ratifica que el banco solo ha generado, con su oferta comercial, un volumen de negocios suficientes para los corresponsales lo que le permite mantener sus convenios de exclusividad sin afectar la sostenibilidad del canal

**Gráfica 9: Transacciones Promedio por mes por corresponsal, según tamaño de municipio 2015 y 2020**

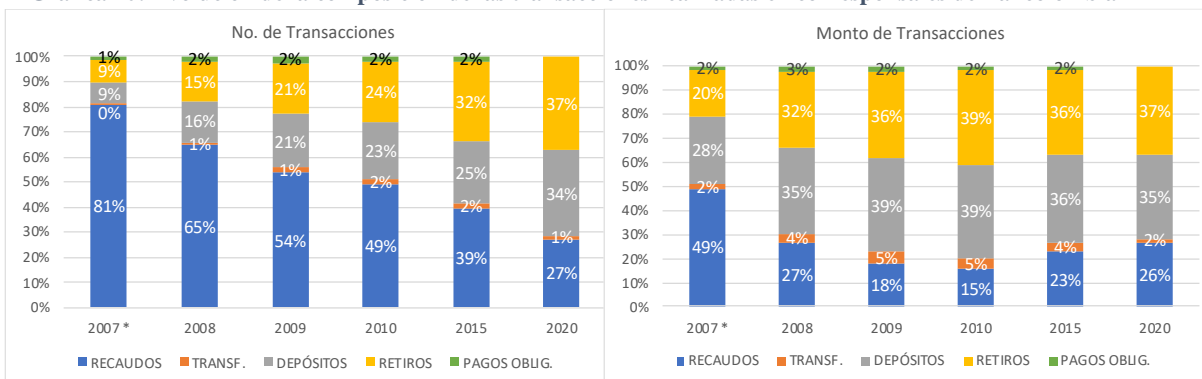


Fuente : Bancolombia y Banca de las Oportunidades

El alto volumen de transacciones que logra asegurar Bancolombia a su red de corresponsales se acompaña además con una cada vez más amplia diversidad de servicios, algo que resalta

en un país donde los bancos han usado los corresponsales principalmente para realizar operaciones de recaudo y donde predomina por ende el cash-in.

**Gráfica 10: Evolución de la composición de las transacciones realizadas en corresponsales de Bancolombia**



\* A partir de diciembre del 2017 los recaudos y pagos de obligaciones se reportan de forma conjunta, por lo cual a 2020 estos últimos no aparecen desagregados

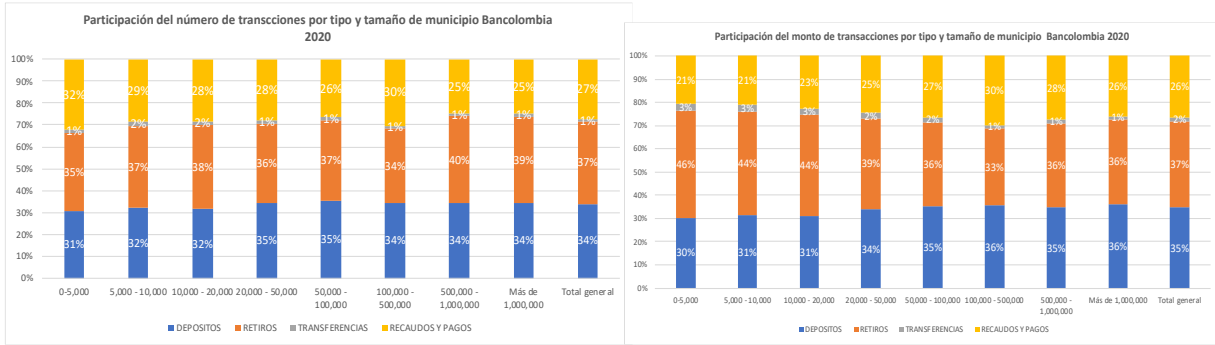
Fuente : Bancolombia y Banca de las Oportunidades

Como se observa en la anterior gráfica, la composición del tipo de transacciones que se realizan en los corresponsales en Bancolombia ha cambiado sustancialmente. De un modelo que privilegiaba la operación de recaudo tanto en número como en valor, se ha dado paso a una operación que combina transacciones de depósito y retiro, donde estas dos ya predominan en 2020 con una participación de 72% y 71% en número y valor de forma agregada. Esto contrasta con lo que se encuentra en las operaciones realizadas por los demás bancos, que han usado el canal de corresponsales y lo continúan haciendo principalmente para los recaudos de clientes y no clientes, encontrando que para el 2020 tanto en número como en valor estas representan el 75% y 67% respectivamente, del total transado en este canal.

Esto refleja el modelo comercial que ha acompañado a lo largo de estos años el crecimiento del canal, evidenciando cómo el portafolio de productos con los cuales el banco ha llegado a diversos segmentos y diferentes geografías, en especial por el lado de productos pasivos con los monederos móviles (ver sección 5), se puede atender cuando se necesita realizar sus transacciones en efectivo a través de un canal de menor costo como es el de corresponsales, facilitando iniciativas de inclusión financieras que se caracterizan por ser operaciones de bajo monto donde ciertos costos fijos pueden hacer inviable su sostenibilidad.

Si se analiza esta composición a través de las diferentes categorías de municipios según su población esto se confirma:

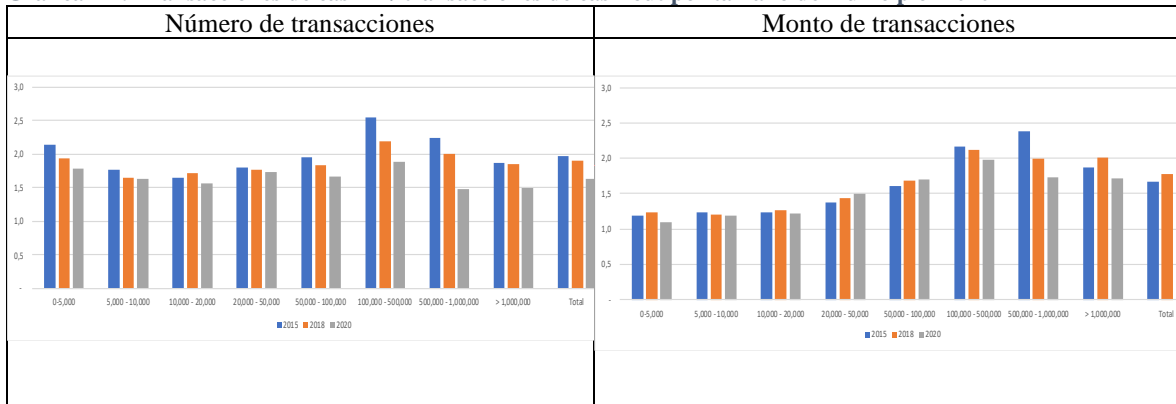
**Gráfica 11: Composición de las transacciones en corresponsales de Bancolombia según tamaño de municipio 2020**



Fuente : Bancolombia.

Esta diversidad es además la que ha permitido que el equilibrio entre el cash-in y el cash-out de sus corresponsales se logre permitiendo un manejo más adecuado a la compensación del efectivo que reposa en manos de los corresponsales, y que constituye el riesgo más importante y por ende el tema más complejo en la administración de los corresponsales. Esto resulta especialmente cierto en los municipios de menor tamaño:

**Gráfica 12 : Transacciones de cash-in/ transacciones de cash-out por tamaño de municipio- 2020**



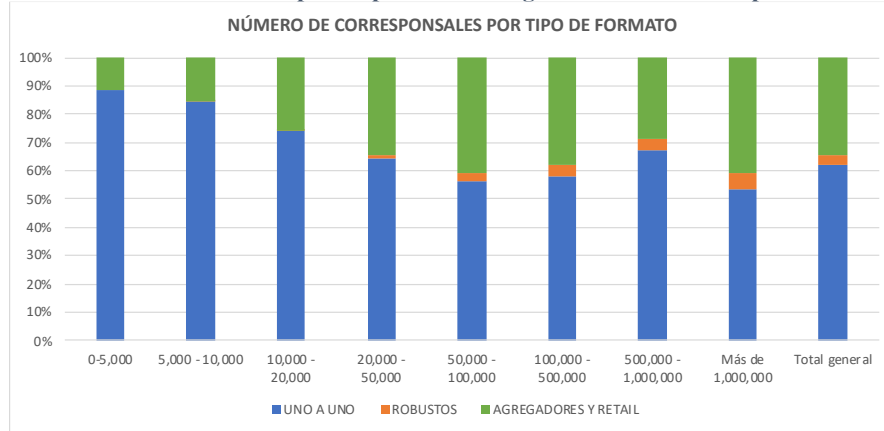
Fuente : Bancolombia

Nota: Se calcula como un indicador de proporcionalidad del número o monto de transacciones de cash in / número o monto de transacciones de cash out por tamaño de municipio.

La mejor relación que se registra en los municipios de menor tamaño se explica porque la mezcla transaccional es más diversa y muestra un uso más amplio en operaciones relacionadas con productos financieros más que con la operación de recaudo, como se deriva de la distribución de las transacciones mencionada atrás. Por el contrario a nivel urbano el recaudo tiene mayor preponderancia, la que además se soporta en el mayor uso del formato robusto. Efectivamente por tamaño de municipio los puntos según formatos (sin diferenciar los uno a uno operador por agregadores de los de retail), se distribuye así:



**Gráfica 13: Número de puntos por formato según tamaño de municipio - 2020**



Fuente : Estimaciones propias con base en información de Bancolombia

La mayor presencia de los robustos en los municipios de mayor tamaño, como apoyo para re-direccionar transacciones que de otra forma se realizarían en oficinas, es la que termina además explicando los mayores desequilibrios de liquidez que se observan a nivel de los municipios más grandes.

**Tabla 5: Participación del número de transacciones de cash-in y cash-out según formato - 2020**

FORMATO	CASH IN	CASH OUT	TOTAL	CI/CO
<b>Uno a Uno Agregador</b>	20.9%	23.7%	22.0%	1.4
<b>Uno a Uno Gestor</b>	58.9%	62.8%	60.4%	1.5
<b>Robustos</b>	16.7%	8.9%	13.7%	3.1
<b>Retail</b>	3.6%	4.6%	4.0%	1.3
<b>Total</b>	100.0%	100.0%	100.0%	1.6

Fuente : Estimaciones propias con base en información de Bancolombia

Como se observa es en los robustos donde se presentan tres veces más transacciones de cash-in sobre las de cash-out, mientras que en el modelo tradicional del uno a uno, ya sea administrado por un gestor o por un agregador, las de cash-in superan a las de cash-out en 1.5 veces.

El canal ha sido fortalecido tanto en términos de su transaccionalidad, que el área de canales en los últimos años además se ha concentrado en ver cómo lo puede usar también para vender productos y servicios del banco o del grupo financiero. Allí el mayor desarrollo se ha logrado en seguros y con las cuentas de Ahorro a la Mano ( Ver sección 6.3). Estas venían a un ritmo de 6,000 asesorías al mes, por las cuales les reconocen una comisión más alta que la de una transacción, y a raíz de la pandemia se duplicaron.

También han desarrollado un seguro especial, en alianza con SURA la aseguradora que pertenece al mismo grupo empresarial, que consiste en un seguro de accidentes apropiado para la población que acude al canal de los corresponsales (en el formato uno a uno), y además es muy fácil de explicar y vender por un tendero. Consideran que este negocio ha sido muy exitoso y a futuro representa enormes oportunidades.

## 5 Otros desarrollos estratégicos del banco para la inclusión financiera



El desarrollo de los corresponsales no fue la única iniciativa novedosa que implementó el banco a partir del 2003. Existen ejemplos variados del desarrollo de iniciativas y productos dirigidos a adecuar la oferta del banco a segmentos no atendidos tradicionalmente por el mismo, en donde los corresponsales han resultado fundamentales para apoyar la mayor transaccionalidad que implica el aumento de los clientes. El canal corresponsal además aportaba la solución transaccional a un costo por

transacción que hacía viable manejar todavía una demanda importante por transacciones de menor valor en efectivo, que no habría sido posible atender si se dependía solo de una cobertura basada en sucursales.

Incluso en sus últimos desarrollos que apuntan a promover una mayor digitalización, como es el caso de la App A la mano y Nequi, los corresponsales han sido fundamentales entre otras para brindarle confianza a los clientes que en caso de necesitar el efectivo, este estaría en un punto cercano.

### *Hitos en el desarrollo del modelo de Inclusión Financiera de Bancolombia*



Fuente : Bancolombia Inclusión Financiera, Junio 2021

Si bien el banco tomó la decisión estratégica de desarrollar el canal de corresponsales para complementar su modelo de atención asegurando una oferta de valor costo- eficiente, al mismo tiempo le quedó claro que su oferta de valor hacia ciertos segmentos estaba incompleta y por ello a lo largo de estos años ha venido implementando y desarrollando negocios y productos innovadores para atenderlos.

De hecho, producto de su decisión estratégica, en 2013 creó la Dirección de Inclusión Financiera que desde esa época hasta ahora ha tenido a su cargo el desarrollo de iniciativas orientadas a los segmentos no atendidos tradicionalmente por el banco. En 2017 esta decisión se vio aun más fortalecida al darle a la Dirección un enfoque transversal a todas las áreas del banco asignándole presupuesto y acceso al equipo de tecnología para agilizar los cambios que impactaban el core y que hacían muy lento al banco en sus respuestas.

Esta área manejó crecimiento el canal de corresponsales en una etapa (entre otras por su afinidad con el segmento de microempresarios que atendía Mi Negocio que se describe en seguida) pero luego los corresponsales regresaron a ser manejados por el área de canales, sobre todo cuando se diversificaron los formatos con los cuales el banco extendió este canal.

El proceso emprendido por Bancolombia de inclusión financiera y crecimiento claramente ha rendido sus frutos. A 2021 unos 16.9 millones de colombianos son clientes de Bancolombia y acceden a mínimo 3 productos financieros sin costo. Si a ello les sumamos pymes, empresas, corporativos y de gobierno, la cifra de clientes en el país es aún mayor.

Obviamente este panorama coincide con el avance que el país ha logrado en inclusión financiera pues desde 2008 cuando el 56% de los adultos contaba con acceso al menos a un producto financiero, para el 2021 este porcentaje llegaba al 89.4% de los adultos, proceso en el cual los avances alcanzados por Bancolombia han contribuido de una forma indudable.

A continuación, se describen de forma resumida las iniciativas que el banco ha adelantado para profundizar su huella en la inclusión financiera del país.

## 5.1 Mi Negocio

Apoyado en un programa desarrollado por USAID en Colombia, que había coordinando su apoyo a la estrategia pública de inclusión financiera lanzada en el 2007, el banco desarrolló Mi Negocio enfocado hacia la atención de microempresarios en zonas urbanas. Este producto de crédito replicó las metodologías de administración del riesgo de crédito desarrolladas por las ONG de microfinanzas para la atención de este segmento.

En 2008 el modelo de atención a microempresarios de Bancolombia logró una cobertura de 21 sucursales en 12 municipios, con más de 20 mil clientes, y una cartera vigente de COP42,000 millones. Para el 2015 tenían 190 gestores comerciales que visitan negocios para ofrecerles productos y servicios financieros<sup>18</sup>.

Alcanzaron a tener más de 200 asesores, atendiendo más de 30,000 microempresarios en 20 sucursales sucursales. En 2017 decidieron ofrecer la atención a este segmento de forma transversal en todas sus sucursales y adaptar sus modelos de riesgo a los procesos de su fábrica de crédito. Esta incursión les ha permitido ofrecer un modelo de atención especial al segmento de microempresas que ahora se ha extendido a la mayor parte de la red de sucursales.

---

<sup>18</sup> Informe de Gestión de 2008 y 2015

## 5.2 Remesas Internacionales

Los bancos colombianos se habían retirado de este negocio en los 90 por el riesgo de lavado de activos sin contar en esa época con las medidas y los controles necesarios para mitigarlo y Bancolombia no fue la excepción. Para 2001 Bancolombia inició la exploración del mercado de remesas dado su vínculo con American Express y a través de ellos con Money Gram. Fue así como decidieron incursionar en ese negocio y establecer conexiones directas con varios remesadores, y durante los siguientes 4 años se dedicaron a entender este negocio, los actores y a diversificar sus aliados.

En 2006 el banco fue invitado por el BID a hacer parte de una iniciativa encaminada a ofrecer servicios de remesas alternativas para los colombianos en el exterior que en ese momento debían pagar comisiones elevadísimas por enviar plata a sus familiares. Ese momento coincidió con la fusión de Bancolombia y Conavi, y con la iniciativa del gobierno denominada Colombianos en el Exterior con ferias inmobiliarias que se realizaban en alianza con las constructoras del país, lo que permitió crear la oferta de crédito hipotecario para estas familias que residían en el extranjero.

Actualmente, es un negocio que le permitirá al banco ofrecer mejor calidad de servicios al no solo ofrecer pagar las remesas en efectivo sino vincularlas a una cuenta. Por ello lanzaron la oferta de apertura de cuentas de ahorro virtuales, así como de Bancolombia A la mano, para los receptores de remesas, lo que permitió que para 2021 el 89% del total de las remesas recibidas fueran abonadas directamente en cuentas de los receptores en Bancolombia. En ese año, pagaron 13.4 millones de remesas por USD5,343 millones representando el 62.1% del valor ingresado al país. 1.7 millones de remesas familiares fueron abonadas en Bancolombia A la mano.

## 5.3 Ahorro a La Mano (ALM)

En 2010 el banco aceptó hacer parte del proyecto GAFIS operado por BFA, promovido desde la Fundación Bill & Melinda Gates con apoyo de Microsave, el cual tenía como propósito vincular a bancos grandes de 5 países alrededor del mundo al desarrollo de cuentas que fueran diseñadas en función de las necesidades la población de menores recursos.

Bancolombia se vinculó con el interés de darle una oferta adecuada a más de 2 millones de cuentas que tenía abiertas pero con nula o baja actividad. En el proceso, se hizo un diagnóstico de esas cuentas inactivas por parte del equipo consultor y se realizó una evaluación del canal de corresponsales, que sería el canal esencial para colocar un producto que fuera cercano y adecuado a las segmentos a los cuales iría dirigida esta nueva cuenta.

El trabajo dio como resultado la cuenta de Ahorro a la Mano lanzada en 2013 como segunda cuenta de trámite simplificado<sup>19</sup> disponible en el país que se podía abrir y manejar desde el

---

<sup>19</sup> El Decreto 222 del 2020 del Ministerio de Hacienda agrupó bajo la denominación de depósitos de bajo monto las cuentas de ahorro electrónicas y los depósitos electrónicos.

celular. Inicialmente estaba basada en la tarjeta SIM con la tecnología de la SIM toolkit, y solo hasta 2018 lanzaron la aplicación para teléfonos inteligentes.

A lo largo de estos años el producto ha venido mejorando y agregando productos asociados. En 2015 fue el primer banco en lanzar el crédito de bajo monto totalmente digital y vinculado a clientes del segmento personal básico y clientes exclusivos de Bancolombia A la mano, el cual se describe más adelante. En 2016, por ejemplo, se lanzó un seguro desarrollado en asocio con Sura (la empresa de seguros del grupo) para la base de la pirámide, con primas anuales muy bajas. En 2018 vincularon las remesas del exterior y para 2021 ya tenían 83,986 comercios con código QR asociado a Bancolombia A la mano dentro de la estrategia del Territorio QR desarrollada por el banco para ampliar la red de aceptación de pagos electrónicos, a través de la cual ya cuentan con más de 494,325 pequeños comercios vinculados.

Como se mencionó, esta solución de inclusión se concibió para que se apoyara y apalancara sobre los corresponsales<sup>20</sup>, como parte de la oferta comercial del canal. Los corresponsales sirven de asesoría y apoyo a los clientes para la apertura de los depósitos de bajo monto<sup>21</sup> durante el proceso que se realiza en el celular del cliente, y reciben una comisión especial por ello. Como resultado, de algo más de 13,000 registros que fueron asesoradas en su apertura por un corresponsal en 2016, para 2020 ya alcanzaron casi las 125,000. En el 2021 esa dinámica se aceleró, alcanzando a colocar 93,012 aperturas.

El último impulso lo recibió Bancolombia A la mano durante la pandemia. No solo por el efecto dinamizador en la digitalización de los pagos, sino por la vinculación de este producto a la dispersión de pagos de subsidios dentro del programa Ingreso Solidario, creado para contrarrestar los efectos negativos causados por el aislamiento obligatorio en la población vulnerable.

El crecimiento de Bancolombia A la mano como resultado de la pandemia fue enorme pues pasaron de tener 57,000 clientes en 2012, 410,000 en 2015, 2 millones antes empezar la pandemia a 5.92 millones de clientes al terminar 2021. En este año además acompañaron la consolidación de la red de aceptación en tenderos a través de los código QR, como se verá más adelante.

#### 5.4 Crédito de Bajo Monto<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ver desde sus inicios la vinculación en el canal de corresponsales en GAFIS-Focus Note #4

<sup>21</sup> A partir de la expedición del Decreto 222 de 2020 los depósitos electrónicos y las cuentas de trámite simplificado se denominan depósitos de bajo monto

<sup>22</sup> Según lo dispuesto por el Decreto 2654, de 17 de diciembre de 2014, el Crédito de Consumo de Bajo Monto es una operación activa de crédito destinada exclusivamente a financiar personas naturales, cuyo monto máximo puede ser de dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes – SMMLV (USD 400 aprox.), con un plazo máximo de 36 meses. Lo especial de este crédito era la autorización para que las entidades financieras hicieran uso metodologías alternativas de evaluación, basadas en información en medios alternativos que permitan demostrar hábitos de pago de los potenciales clientes

En 2015, en parte gracias a la insistencia de Bancolombia ante las autoridades, nació el crédito de bajo monto como una categoría que le permite a los bancos originar créditos basado exclusivamente en información de fuentes alternativas, sin necesidad de comprobar los ingresos de los clientes.

Bancolombia fue el primer banco en lanzar este producto al mercado, asociado a la cuenta de Ahorro en la Mano, para ofrecer a los clientes de estas cuentas créditos de muy bajo monto para atender sus necesidades o emergencias. En el año de su lanzamiento otorgaron 1,461 créditos y para el 2021 ya contaban con 438,000 créditos con un valor promedio de USD300<sup>23</sup>.

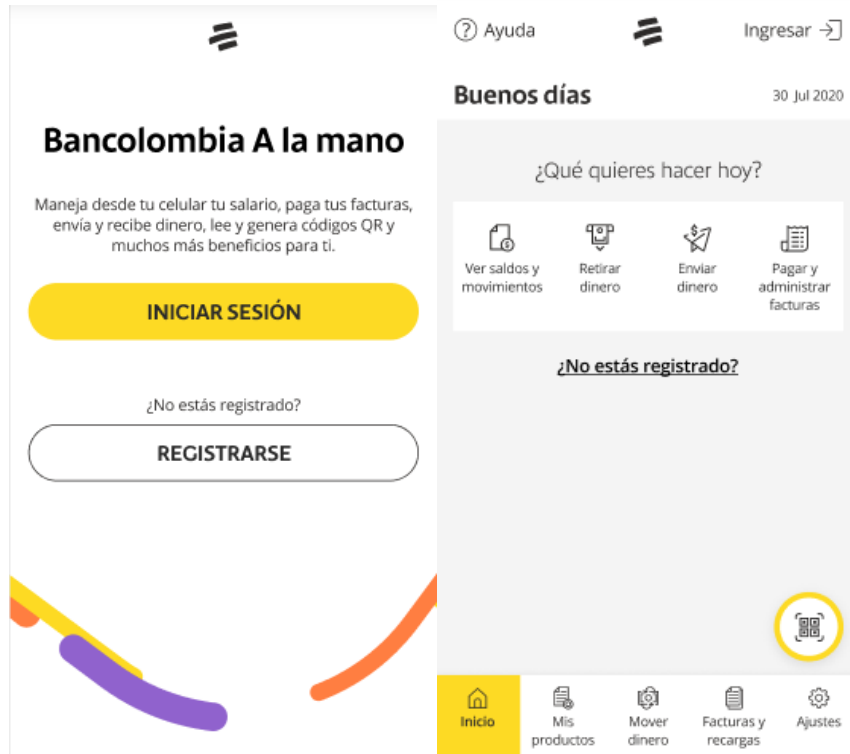
**App A la mano de Bancolombia , una visión del futuro**

Una vez desarrollada la aplicación A la mano de Bancolombia, complementada con la red de corresponsales, el banco terminó concluyendo que frente a las necesidades de los segmentos recién incluidos, la oferta de valor más adecuada debía ser una oferta integral de servicios que le permitiera resolver todas las necesidades de este segmento de clientes. De hecho, desde el lanzamiento de la App A la mano en 2018, se definió ésta como una plataforma dirigida a brindarle servicios a las personas de la base de la pirámide que han sido tradicionalmente excluidas del sistema financiero por la complejidad del mismo y los costos, posicionándola como la plataforma para materializar la inclusión financiera.

Es decir que el concepto evolucionó a una plataforma que ofrece servicios y productos financieros y no financieros convenientes y contextuales para el tipo de cliente que atiende (pago de facturas como servicios públicos, recargas de celular, de transporte, salario, giros del exterior, asistencias en salud) y un canal, los corresponsales, adecuados a sus necesidades donde todos comparten ese “apellido”, reflejando el esfuerzo por brindar una oferta de valor que sea relevante para estos segmentos.

---

<sup>23</sup> Presentación Mauricio Múnera, junio 2021



**la plataforma** de inclusión financiera permite por medio del celular el pago de facturas, recarga del celular, recibir pagos de nómina, recibir ofertas de préstamos desembolso inmediato y recibir giros internacionales.

A través de esta plataforma, cuyo acceso se logra a través del APP A la Mano de Bancolombia, el banco ofrece: depósito de bajo monto 100% digital a través del celular, créditos de bajo monto, giros nacionales, giros del exterior



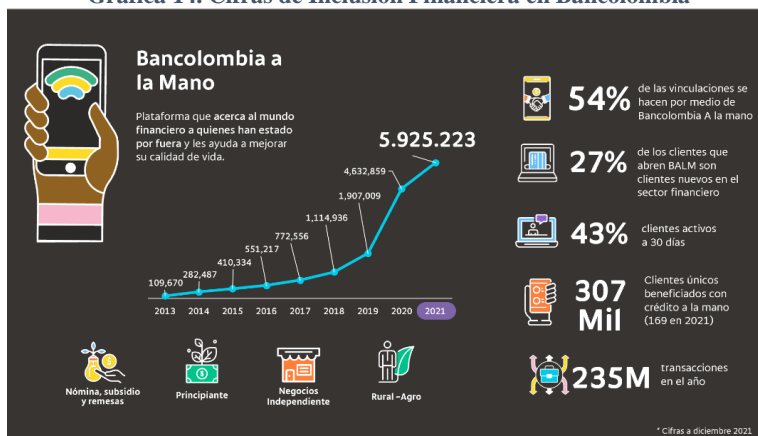
**Ambición**

Ser la **plataforma digital** preferida que acerca el mundo financiero y no financiero a quienes han estado fuera del sistema financiero o de Bancolombia y que **buscan** mejorar su calidad de vida



En la oferta de valor de Bancolombia A la mano (BALM) los corresponsales, sobre todo en el formato uno a uno, se consideran un elemento clave pues se han convertido en la fuerza comercial para vender y asesorar a los clientes en procesos como la apertura de BALM pero además porque les facilitan negocios orientados a los clientes foco de la inclusión financiera como por ejemplo el pago de nóminas de bajo monto que buscan ofrecerle al sector de microempresarial y Pymes el manejo y el pago de sus nóminas.

Gráfica 14. Cifras de Inclusión Financiera en Bancolombia



## 5.5 Nequi

Sin hacer parte del segmento de inclusión financiera pero respondiendo al objetivo del banco de enfrentar la competencia de las Fintech, surgió Nequi en 2015, luego de implementar un centro de innovación dentro del banco para entender y enfrentar las nuevas tendencias de los mercados financieros.

Fue así como montaron prácticamente un neobanco dentro del banco (Nequi), con total autonomía, con su propia plataforma tecnológica y un equipo humano integrado en un 40% por personas del mismo banco y en un 60% por personas provenientes de otras industrias para aportar esa nueva visión y conocimiento. Esta autonomía les permitió tener la rapidez, y adaptabilidad de un start up, de tal forma que lograron lanzar la cuenta digital simplificada Nequi en 2016. De hecho en 2016 cerró con 29,625 clientes y en 2017 con 270,000.

Este producto se orientó originalmente a jóvenes, para los cuales se diseñaron servicios que en la investigación realizada y aplicando la metodología de design thinking, fuera una cuenta con bolsillos y que permite fijar metas de ahorro y habilitada para compras por internet a través de una tarjeta débito virtual<sup>24</sup>. Este producto está en permanente evolución para adaptar los servicios a las necesidades de los clientes. Por ejemplo, es uno de los más exitosos en su vinculación a PayPal para ofrecerle a los emprendedores colombianos la posibilidad de

<sup>24</sup> Una innovación en Colombia en donde la mayoría de las tarjetas débito físicas no están habilitadas para compras en comercios en línea.

vender en el exterior usando Pay Pal como medio de pago, para luego traer los recursos al país con Nequi.

Nequi no tiene fuerza de ventas sino que depende básicamente de estrategias digitales de difusión, del voz a voz y de campañas, por ejemplo, de referidos que premian a quien traiga más clientes. Ofrece compras con QR aprovechando la estrategia de adquisición con códigos QR que ha desplegado el banco (ver a continuación).

A pesar de que originalmente se enfocaba en un perfil de clientes específico, la pandemia del Covid 19 los transformó con la vinculación masiva de clientes producto de la necesidad de efectuar pagos a distancia, junto con la participación de Nequi en el pago de subsidios del Programa Ingreso Solidario. Fue así como de ser un monedero móvil con 1 millón de clientes a finales de 2019, pasó a 2.5 millones de clientes en junio de 2020 y continúa creciendo alcanzando ya en 2021 un total de 10 millones de clientes.

Algo que sorprende es que Nequi cuenta con su propia red de corresponsales. En efecto, los retiros de Nequi solo se pueden hacer en ATM de Bancolombia y en dos redes de corresponsalía pues no pueden utilizar los corresponsales de Bancolombia porque la OTP que generan todavía no está vinculada a los datáfonos de los corresponsales. Por ello, solo está disponible en la red de PTM y en Punto Red que operan desde sus propias plataformas.

## 5.6 El Territorio QR

Por último, es importante mencionar otra de las áreas donde Bancolombia fue pionero y ha tenido unos resultados contundentes. En su esfuerzo por continuar avanzando en la visión integral de la inclusión, con base en su experiencia ya desarrollada con los productos anteriores se define como prioridad cerrar el ecosistema promoviendo un nuevo modelo de aceptación de pagos electrónicos, algo que claramente no le era ajeno pues también en el negocio de la adquisición de comercios para pagos con tarjetas era líder en el mercado.



Fue así como en 2018 se embarcó en otro proyecto innovador con la construcción de una red de aceptación de pagos con códigos QR. Partiendo de 800 negocios con QR en ese año en las calles, para febrero de 2022 ya cuentan con un millón de QR en 636,000 comercios. Están vinculando en promedio 40,000 negocio al mes, y de 150,000 transacciones mes en el 2019, en 2021 lograron 2 millones de compras mes con códigos QR. De esta forma los códigos QR de Bancolombia representaron el 47% de los puntos de aceptación de pagos electrónicos en el país



Esto lo han logrado con diferentes estrategias de colocación que van desde una página web (un landing) en la página de Bancolombia para que un negocio lo solicite, hasta grupos de ventas en la calle (las tropas) para lograr alcanzar a todos los pequeños negocios informales que en gran parte ni siquiera tenían una cuenta y manejaban todo su negocio en efectivo. Para ello se apalancaron en Bancolombia a la Mano para ofrecer de una vez la cuenta a donde recibirán sus pagos de forma inmediata.

El éxito está basado en varios elementos. El primero, que estos pagos los recibe el tendero SIN pagar nada, es decir no pagan el descuento al comercio típico de las ventas con tarjeta. Esto lo logan por ser una red cerrada conformada únicamente por clientes de Bancolombia. Para hacer atractiva la formalización de los pagos Bancolombia les ofrece el potencial de venderle a 16 millones de clientes: 6.5 millones de clientes de Bancolombia que usan el APP, 7 millones de clientes activos con Nequi y 2.5 millones de clientes de Bancolombia A la mano. Y por último esta operación se estructura como una transferencia, es decir un traslado de fondos de una cuenta de Bancolombia a otra, lo que permite que no se tengan que realizar las retenciones del impuesto (IVA e ICA) que puede llegar a representar una reducción de el valor de cada venta del 6-9% de las ventas cuando estas se paga con tarjetas. La DIAN conoce este manejo y considera que la formalización de las ventas que se logra a la postre redundará en enormes beneficios en materia de tributación en el país pues formaliza los pagos y mejora la trazabilidad.

La posibilidad de vincular la red que acepta pagos con QR a la red de corresponsales no la ven clara entre otras porque el perfil de los corresponsales del banco es mucho más alto que los que vinculados al Territorio QR. La aparente contradicción que se genera en el corresponsal que como tendero recibe una comisión fija por operación realizada, mientras que por aceptar los pagos con QR no ganan nada (y ni qué decir si el pago se hace con tarjeta donde además le cobran un descuento), ha generado la semilla de un nuevo modelo de corresponsalía. A través del seguimiento a las transacciones realizada con código QR comenzaron a identificar que varios taxistas que ya contaban con código QR (son alrededor de 40,000 en el país) recibían transferencias por mayor valor al de las carreras realizadas. Al indagar descubrieron que los taxistas le ofrecían al cliente que pagaba con código QR hacerlo por un mayor valor si necesitaban efectivo. De esta manera, el taxista disminuía el efectivo que llevaba y le prestaba un mejor servicio al cliente pues éste resolvía su necesidad de efectivo sin acudir a un ATM. A partir de este entendimiento, el banco lanzó el primer piloto de corresponsales móviles que seguramente se convertirá en un futuro en un nuevo formato de corresponsales para el banco.

## 5.7 Planes a futuro

En línea con el propósito que se ha definido Bancolombia de promover el desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos, han definido tres pilares:

1. Fortalecer el tejido productivo
2. Desarrollar ciudades inteligentes y sostenibles
3. La inclusión financiera y la educación financiera

Es por ello que la inclusión financiera adquiere más importancia aún y por ello adquiere relevancia la plataforma Bancolombia A la mano. Es a través de esta que buscan hacer realidad su compromiso con la inclusión financiera dándole acceso a los segmentos incluidos. En la plataforma de Bancolombia A la mano visualizan incluir el acceso a servicios financieros y no financieros para mejorar la calidad de vida de los segmentos de menores ingresos que hoy no tienen relación con el sector financiero.

A raíz de la expedición de la última norma autorizando los corresponsales móviles y digitales, el banco está en el proceso de desarrollar una alianza con nuevas redes que puedan ofrecer servicios de corresponsalía digital. En términos de los corresponsales móviles están en el proceso de habilitar el servicio de corresponsalía dentro del APP de Bancolombia de tal manera que un tendero pueda usar su celular como dispositivo para comunicarse con el banco. Recientemente lanzaron una alianza con una APP de servicios de taxi en una ciudad intermedia (Taxia) que va a ofrecer este servicio a través de los conductores afiliados, además de que ellos aceptan el pago del trayecto haciendo uso del código QR.

## 6 Bibliografía

BFA - GAFIS , Ver BFA- GAFIS Focus Notes #1 y Focus Note # 4.

<https://bfglobal.com/our-work/the-gateway-to-financial-innovations-for-savings-gafis/>.

CGAP, Banca de las Oportunidades, “Corresponsales bancarios en Colombia: Expansión rural y frontera”, Marzo de 2016.

Marulanda & Consultores, “Análisis de redes de CI/CO Colombia”, CGAP 2020.  
<https://www.findevgateway.org/slide-deck/2020/12/agent-network-journeys-country-deep-dives>

Marulanda Consultores, para Programa de Políticas Públicas de USAID. Apoyo de USAID a la Política de Inclusión Financiera de Colombia Nov. 2013

Bancolombia, Informes Anuales de Gestión, 2008 - 2020

[www.bancadelasoportunidades.gov.co](http://www.bancadelasoportunidades.gov.co)

[www.sfc.gov.co](http://www.sfc.gov.co)

[www.urf.gov.co](http://www.urf.gov.co)

World Bank, “Colombia: Rural Finance -Access Issues, Challenges and Opportunities”, Report No. 27269-CO, November 2003. Chapter III Rural Presence.

## 7 Entrevistas realizadas

Nombre	Institución
Santiago Pérez	Bancolombia (Ex funcionario)
Luz María Velásquez	Bancolombia
Augusto Restrepo	Bancolombia (Ex funcionario)
Carlos Esteban Montoya	Bancolombia
Lina María Duque	Bancolombia
Mauricio Múnera	Bancolombia
María Clara Palacios	Bancolombia
Dorian Gutiérrez	Bancolombia
María Teresa Builes	Bancolombia (Ex funcionario)
Juan David Ramírez	Bancolombia
Miryam Botero	Bancolombia

Juan Camilo Vélez	Bancolombia
Astrid Cárdenas	Bancolombia (Ex funcionario)
Alejandro Toro	Bancolombia
Gabriel González	Bancolombia
Alejandro Betancourt	Bancolombia
Daniela Ramírez	Vale más
Sebastian Tobón	Comercial Card/PTM
William Garcés	Reval/Multipagas