

CARACTERIZACIÓN DEL ECOSISTEMA DE CORRESPONSALÍA FÍSICA EN COLOMBIA

MAYO DE 2026

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza de manera integral la arquitectura del ecosistema de corresponsalía financiera física en Colombia, con el propósito de caracterizar sus actores, modelos de corresponsalía, esquemas operativos y marcos normativos. El análisis incorpora, además, las tipologías de comercios donde se materializa este canal, los flujos transaccionales asociados y las brechas territoriales persistentes, así como las oportunidades que la interoperabilidad podría desbloquear para expandir el acceso, reducir costos, mejorar la experiencia de usuario y fortalecer la inclusión financiera en territorios históricamente excluidos.

El documento sigue una lógica de progresión analítica que transita desde el contexto general del ecosistema hacia el análisis técnico, operativo y estratégico de los distintos modelos de corresponsalía. En una primera etapa, se presenta la caracterización del ecosistema local, identificando roles, responsabilidades y tipos de transacciones. Posteriormente, se profundiza en los modelos de corresponsalía, tanto propios como tercerizados, describiendo cómo estos se implementan en distintos tipos de comercio y analizando, para cada modelo, sus implicaciones financieras, operativas, jurídicas y de riesgo. Este enfoque permite diferenciar de manera clara entre la arquitectura del modelo y su expresión física en el territorio.

Los resultados ofrecen una síntesis estructurada de la corresponsalía bancaria física en Colombia, resaltando su capilaridad, eficiencia en costos y niveles de confianza por parte de los usuarios. Al mismo tiempo, se identifican limitaciones estructurales del canal, como la fragmentación del ecosistema, la concentración de actores y la baja rentabilidad de ciertos tipos de corresponsales, especialmente los de menor escala. En paralelo, se analizan oportunidades asociadas a la digitalización del canal y a su integración con esquemas de pagos inmediatos, así como riesgos derivados de la obsolescencia tecnológica y de la evolución del marco regulatorio.

En última instancia, este informe constituye un insumo técnico para la evaluación del canal de corresponsalía física y de las implicaciones de un eventual esquema de interoperabilidad, orientado a apoyar la toma de decisiones estratégicas que promuevan un modelo de corresponsalía más interoperable, sostenible e inclusivo, soportado en evidencia empírica.

Como anexos a este documento podrá consultar:

- **Anexo 1: ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CANAL DE CORRESPONSALÍA.**



- **Anexo 2: HALLAZGOS E IMPLICACIONES FRENTE A LA INTEROPERABILIDAD.**
- **Anexo 3: BENCHMARK INTERNACIONAL.**

La metodología empleada para el levantamiento de información consistió en:

- **Análisis documental exhaustivo:** Revisión de normativa nacional (Superintendencia Financiera de Colombia, Banco de la República, Banca de las Oportunidades, Ministerio de Hacienda y Crédito Público) e informes internacionales (AFI, CGAP, BID, Banco Mundial, GSMA).
- **Investigación cualitativa:** Para la identificación y caracterización de actores se empleó un enfoque de muestreo estratificado con más de 15 entrevistas semiestructuradas a informantes clave, validado con reportes de la SFC, registros públicos y bases gremiales, asegurando representatividad en un universo de más de 200.000 puntos (Martínez & Hernández, 2023).
- **Análisis cuantitativo:** Evaluación de bases de datos públicas y reservadas, el análisis de volúmenes transaccionales por municipio y la estimación de costos operativos promedio por transacción.

TABLA DE CONTENIDO

	Contenido	
1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	GLOSARIO	6
3.	RADIOGRAFÍA DEL ECOSISTEMA	11
3.1.	Mirada general	11
4.	CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE CORRESPONSALÍA.....	13
4.1.	MODELO PROPIO	14
4.1.1.	Modelo Propio operado directamente por la Entidad Financiera.....	14
4.1.1.1.	Descripción y perspectiva estratégica	14
4.1.1.2.	Tipología de Comercios	16
4.1.1.3.	Componente operativo.....	16
4.1.1.4.	Componente tecnológico	20
4.1.1.5.	Componente de riesgos.....	21
4.1.1.6.	Componente comercial y financiero.....	22
4.1.1.7.	Componente jurídico	22
4.1.1.8.	Oportunidades y desafíos	23
4.1.2.	Modelo propio operado por terceros	24
4.1.2.1.	Descripción y perspectiva estratégica	24
4.1.2.2.	Tipología de Comercios	25
4.1.2.2.1.	Robusto.....	25
4.1.2.2.2.	TAT.....	26
4.1.2.3.	Componente operativo.....	30
4.1.2.4.	Componente tecnológico	33
4.1.2.5.	Componente de riesgos.....	33
4.1.2.6.	Componente comercial y financiero.....	34
4.1.2.7.	Componente jurídico	35
4.1.2.8.	Oportunidades y desafíos	36
4.2.	MODELO TERCERIZADO	37
4.2.1.	Modelo tercerizado con procesador de pagos.....	38
4.2.1.1.	Descripción y perspectiva estratégica	38
4.2.1.2.	Tipología de Comercios - Retail.....	39
4.2.1.3.	Componente operativo.....	41
4.2.1.4.	Componente tecnológico	43
4.2.1.5.	Componente de riesgos.....	44
4.2.1.6.	Componente comercial y financiero.....	44
4.2.1.7.	Componente jurídico	45
4.2.1.8.	Oportunidades y desafíos	45
4.2.2.	Modelo tercerizado con agregador	47
4.2.2.1.	Descripción y perspectiva estratégica	47
4.2.2.2.	Tipología de Comercio.....	47
4.2.2.2.1.	Robusto.....	48
4.2.2.2.2.	TAT.....	50

4.2.2.2.3.	Retail.....	52
4.2.2.2.4.	Giros y apuestas.....	53
4.2.2.2.5.	Agregadores con funcionalidad P2P.....	54
4.2.2.3.	Componente operativo.....	54
4.2.2.4.	Componente tecnológico.....	57
4.2.2.5.	Componente de riesgos.....	58
4.2.2.6.	Componente comercial y financiero.....	59
4.2.2.7.	Componente jurídico.....	60
4.2.2.8.	Oportunidades y desafíos.....	61
4.3.	Mirada comparativa de los modelos.....	62
6.	CONCLUSIONES.....	64

2. GLOSARIO

A continuación, se presenta un glosario con los principales términos empleados a lo largo del informe para facilitar su comprensión y ofrecer claridad sobre los conceptos clave abordados.

Agregador	<p>Persona jurídica que articula, integra y administra una red de comercios, esto es, un conjunto organizado de establecimientos, permitiendo que una entidad financiera ofrezca servicios financieros a través de una infraestructura operativa y tecnológica administrada por dicho tercero.</p> <p>Desde el punto de vista regulatorio, el agregador no ostenta la calidad de corresponsal físico ni de entidad financiera, ni asume directamente las obligaciones legales del régimen de corresponsalía bancaria. No obstante, el agregador cumple las reglas del modelo de corresponsalía de manera indirecta y en cascada, en virtud de las obligaciones contractuales asumidas frente a la entidad financiera, y se encarga operativamente de la estructuración y administración de la red de comercios, incluyendo, entre otras funciones, la instalación y gestión de terminales, la provisión de conectividad, el soporte técnico, la estandarización de procesos y el aseguramiento de estándares operativos y de servicio, sin que ello implique una transferencia o dilución de la responsabilidad de la entidad financiera frente al consumidor financiero.</p> <p>La responsabilidad legal, regulatoria y frente al cliente final permanece íntegramente en cabeza de la entidad financiera, en los términos previstos por el Decreto 2555 de 2010.</p>
Agregador sin procesador	<p>Modelo en el que el agregador administra la red de corresponsales y provee directamente la infraestructura transaccional, sin acudir a un procesador independiente. El agregador asume funciones ampliadas (operativas + tecnológicas).</p>
Apertura de depósitos (recolección de información)	<p>Actividad permitida al corresponsal para recibir, almacenar y remitir a la entidad financiera la documentación necesaria para abrir cuentas o depósitos. Aunque la regulación les permite a los corresponsales recolectar información, operativamente no pueden validar, aprobar, ni crear la cuenta: Solo sirven como punto de recepción, mientras que el análisis, aprobación y formalización se realiza exclusivamente dentro de la entidad financiera.</p>
Capacitación del corresponsal	<p>Obligación de la entidad financiera de formar al corresponsal en todos los procedimientos necesarios para operar: Normatividad aplicable, prevención de riesgos, uso del terminal, manejo de efectivo, límites, LA/FT y protocolos de contingencia. Esta capacitación debe entregarse antes de iniciar operaciones y actualizarse cuando haya cambios normativos u operativos, garantizando que el corresponsal siempre opere conforme a los estándares del contrato.</p>
CAPEX	<p>Inversiones iniciales requeridas para habilitar el canal, como adquisición de equipos, adecuación del punto e implementación tecnológica.</p>
Conexión en línea (online)	<p>Requisito legal que obliga a que todas las operaciones se realicen a través de terminales conectados directamente a la plataforma tecnológica de la entidad financiera. En la práctica, esto significa que, si la comunicación se cae, el corresponsal no puede operar, ya que no se permite ninguna transacción offline, manual o diferida.</p>
Conexión/interfaz	<p>Infraestructura tecnológica que habilita la operación, incluyendo dispositivos (POS, terminales), conectividad, integración con redes transaccionales (como Redeban) y experiencia de usuario.</p>
Contrato de corresponsalía	<p>Acuerdo que formaliza la relación entre la entidad financiera y el corresponsal o el agregador. Jurídicamente establece las responsabilidades, riesgos, obligaciones, límites transaccionales y medidas de seguridad. Operativamente se convierte en el "manual principal" del punto: define horarios, procedimientos, manejo de efectivo, formas de comunicación, características técnicas del terminal, protocolos de seguridad y prohibiciones.</p> <p>En ocasiones, las obligaciones de corresponsalía se cumplen mediante un contrato de colaboración empresarial en el cual un partícipe inactivo (entidad) aporta infraestructura tecnológica, soporte y gestión de red, y un partícipe gestor (aliado</p>

	comercial) aporta su capacidad operativa, establecimiento de comercio y flujo de efectivo para desarrollar operaciones mercantiles específicas, como la corresponsalía bancaria.
Contrato de cuentas en participación	Acuerdo de colaboración en el cual un partícipe inactivo (entidad) aporta infraestructura tecnológica, soporte y gestión de red, y un partícipe gestor (aliado comercial) aporta su capacidad operativa, establecimiento de comercio y flujo de efectivo para desarrollar operaciones mercantiles específicas, como la corresponsalía bancaria. En este vínculo, el gestor actúa como único dueño del negocio ante terceros, ejecutando las actividades en su propio nombre y bajo su crédito personal, sin que la relación genere una persona jurídica distinta, representación legal o vínculo laboral entre las partes. La finalidad primordial es la explotación conjunta de una actividad económica con el cargo de liquidar y distribuir entre los partícipes las ganancias (comisiones) o pérdidas resultantes, de acuerdo con la proporción y el régimen económico convenido.
Corresponsal físico	Persona natural o jurídica autorizada para prestar determinados servicios financieros en nombre de un establecimiento de crédito. Desde el enfoque legal actúa bajo cuenta y riesgo de la entidad financiera; desde el enfoque operativo funciona como una “sucursal ligera”, atendiendo clientes mediante un terminal electrónico, cumpliendo límites y gestionando efectivo bajo estándares establecidos por la entidad financiera. Es diferente al corresponsal digital y el corresponsal móvil. Lugar de atención presencial donde se prestan servicios financieros a través del modelo de corresponsalía, que permiten realizar transacciones sin ir a sucursal. Está habilitado para prestar servicios financieros en nombre de esta, en un establecimiento de comercio, conforme a las condiciones del Decreto 2555 de 2010. La entidad financiera mantiene responsabilidad total sobre las operaciones.
Custodia del efectivo	Responsabilidad que asume el corresponsal respecto al manejo seguro del dinero recibido por las transacciones financieras realizadas en su establecimiento. Jurídicamente debe cumplir las medidas fijadas en el contrato (seguros, consignaciones periódicas, límites de efectivo). Operativamente implica, entre otros, administrar caja, arqueo, cierres, depósitos oportunos, uso de sistemas de seguridad, y reporte inmediato de inconsistencias.
Depósitos y retiros en efectivo	Servicio autorizado que permite al corresponsal recibir consignaciones o entregar dinero de cuentas de ahorro, corriente o depósitos a término. Su ejecución requiere la verificación de identidad del cliente, el registro de la operación en el terminal autorizado, el cumplimiento de los límites establecidos y el control del efectivo. Como parte del servicio, el corresponsal y/o la entidad financiera que lo contrata deben entregar al cliente el soporte de la transacción, en formato físico o electrónico, generado por el sistema de la entidad financiera, el cual deberá incluir como mínimo la fecha y hora, el tipo y monto de la operación, la identificación del corresponsal y de la entidad financiera por cuenta de la cual se presta el servicio.
Diferenciación de servicios	Obligación legal para corresponsales que atienden varias entidades financieras, quienes deben garantizar que los servicios de cada entidad se identifiquen claramente. En la operación implica señalización visible, posibles terminales diferenciados, comunicaciones claras y evitar cualquier confusión o preferencia entre entidades.
Empleados	Es la gestión del recurso humano, considerando la contratación y vinculación del personal, capacitación (operativa y de servicio), supervisión y control.
Entidades Administradoras de Sistemas de Pago de Bajo Valor (EASPBV)	Las EASPBV podrán desarrollar las actividades relacionadas con el procesamiento y suministro de tecnología de corresponsales, puntos de recaudo y cajeros electrónicos y las actividades conexas a éstas. La actividad de compensación y liquidación de los sistemas de pago de bajo valor únicamente podrá ser desarrollada por las entidades administradoras del sistema de pago de bajo valor. Las actividades son: Compensación y liquidación, Proveedor de Servicios de Pago (PSP), iniciación de pagos, adquisición, tecnología y canales.
Entidades Financieras	Entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, generalmente establecimientos de crédito, como establecimientos bancarios y compañías de financiamiento y cooperativas financieras o SEDPE quienes prestan sus servicios a través de corresponsales. Por favor tenga presente que cuando se utiliza el término “banco” puede hacer referencia al universo de entidades vigiladas aquí definido.
Extractos	Documento que puede emitir el corresponsal mediante el terminal autorizado, con fecha, hora, monto y datos de la entidad financiera. En operación debe imprimirse

	exclusivamente desde el sistema de la entidad financiera y nunca elaborarse manualmente.
Exclusivo / No exclusivo	Condición del corresponsal según su contrato bajo la que solo presta servicios para una entidad financiera o puede servir a varias entidades financieras, manteniendo clara diferenciación de servicios. La operación y señalización deben ajustarse a la modalidad pactada.
Flotación	El monto de recursos (efectivo o saldo electrónico) que el corresponsal debe mantener disponible y/o que queda temporalmente en su poder para poder realizar las operaciones autorizadas en nombre de la entidad financiera, antes de ser compensadas, conciliadas o trasladadas a la entidad financiera.
Giros y apuestas nacionales	Servicio autorizado para enviar o recibir dinero dentro del territorio colombiano. Operativamente requiere validación de identidad, verificación del código o referencia, cumplimiento de límites y emisión de un soporte de la transacción. Segmento de corresponsalía basado en redes de giros o transferencias de dinero, juegos de suerte y azar (apuestas), que se utilizan como canal para prestar servicios financieros.
Gestión de riesgos	Conjunto de obligaciones legales que exige a la entidad financiera y al corresponsal implementar mecanismos para prevenir riesgos financieros, como riesgo de crédito, liquidez, mercado; y no financieros como riesgos operativos, legales, fraude, reputacional y lavado de activos y financiación del terrorismo. En la operación se traduce en controles de caja, monitoreo de transacciones inusuales, límites automáticos, alertas, auditorías y reportes obligatorios.
Gestor u operador de red	Tercero que administra la red de corresponsales por cuenta de la entidad financiera, incluyendo funciones como: (i) Afiliación de puntos; (ii) Soporte técnico; dependiendo del caso. No actúa como parte del contrato con el usuario final.
Idoneidad del corresponsal	Condiciones exigidas por la SFC relacionadas con solvencia moral, capacidad técnica y recursos adecuados. Operativamente significa que el comercio debe contar con espacio seguro, personal confiable, conectividad estable, flujo mínimo de clientes y no estar inmerso en situaciones que comprometan su reputación.
Información	Gestión de los datos transaccionales y operativos, incluyendo registro, almacenamiento, trazabilidad, reportes y soporte a procesos de conciliación y control.
Infraestructura tecnológica	Conjunto de herramientas que permiten al corresponsal operar en línea con la entidad financiera. Jurídicamente debe cumplir exigencias técnicas definidas por la SFC. Operativamente incluye: terminal, impresora, lector, red segura, energía estable, UPS y soporte técnico garantizado.
Interoperabilidad	La capacidad de un corresponsal físico de prestar servicios financieros a clientes de múltiples entidades financieras, agregadores y proveedores de servicios de pago, a través de infraestructuras, reglas operativas, estándares de datos y esquemas de compensación comunes, sin exclusividad y sin fricciones técnicas, operativas o contractuales.
Límites transaccionales	Montos máximos por tipo de transacción definidos para mitigar riesgos. Son obligatorios por norma y operativamente se configuran en el sistema para controlar montos, frecuencia, número de operaciones y tipo de servicio por cliente o por punto.
Modelo propio	Estructura bajo la que la entidad financiera administra su red de corresponsales directamente. Combina responsabilidad jurídica de la entidad financiera con control operativo total (terminales, capacitación, soporte, supervisión, auditorías).
Modelo tercerizado	Punto de corresponsalía operado por un tercero independiente (comercio) que presta servicios financieros en nombre de una entidad financiera, sin transferir la responsabilidad. El tercero (operador) administra infraestructura, terminales o flujo de información, mientras la entidad financiera mantiene responsabilidad legal total. En la práctica se usa en redes de alto volumen (<i>retail</i> , apuestas, TAT) para las operaciones y con procesadores de pago, como entidades administradoras de sistemas de pago de bajo valor cuando desarrollan estas actividades.
Multibanco	Modalidad operativa de corresponsalía bancaria mediante la cual un mismo corresponsal físico o una red de corresponsales se encuentra habilitado para prestar servicios financieros en nombre y por cuenta de dos o más entidades financieras, utilizando una infraestructura que permite la ejecución de transacciones para distintas entidades financieras a través de un único punto de atención al público.

Operación	Corresponde a la ejecución del servicio al usuario final en el punto de corresponsalía, que contiene atención al cliente, manejo de efectivo, cumplimiento de protocolos operativos definidos por la entidad financiera, continuidad del servicio.
OPEX	Costos recurrentes directamente asociados a la operación del corresponsal, incluyendo comisiones, conectividad, mantenimiento, procesamiento transaccional y soporte.
Proveedor de Servicios de Pago (PSP)	Entidad o infraestructura tecnológica en la cual su función es el procesamiento transaccional que habilita el enrutamiento, autorización, interoperabilidad y soporte de las operaciones realizadas en la red de corresponsales, actuando como switch entre los canales físicos y los sistemas de las entidades financieras.
Punto directo con procesador	Corresponsal vinculado directamente con la entidad financiera, pero cuya operación transaccional se soporta en un procesador de pagos externo.
Punto directo sin procesador	Corresponsal vinculado directamente con la entidad financiera, donde la entidad provee integralmente la infraestructura tecnológica, sin intervención de un procesador de pagos independiente.
Punto robusto	Corresponsal con infraestructura sólida, mayor capacidad operativa y altos volúmenes transaccionales. Aunque la norma no lo define formalmente, debe cumplir todas las exigencias legales y, en operación, manejar mayores límites, horarios extendidos y conectividad de alta calidad. Puntos de corresponsalía con alta capacidad operativa, tecnológica y transaccional, que permiten manejar mayores volúmenes y servicios más complejos.
Publicidad y promoción	Acción autorizada para corresponsales que permite difundir servicios de la entidad financiera, siempre conforme a lineamientos contractuales y regulatorios. En operación implica usar solo material autorizado, sin ofrecer servicios no pactados.
Recaudo de fondos	Servicio permitido para recibir pagos de facturas, obligaciones o cuotas de crédito. En operación se realiza con registro en línea y recibo obligatorio.
Reserva bancaria	Obligación legal del corresponsal de proteger la información confidencial del cliente. Operativamente incluye: no divulgar saldos, no mostrar pantallas, no compartir datos, y manejar documentación con discreción.
Retail	Corresponsales ubicados en grandes superficies o cadenas comerciales. Funcionan; operativamente con altos volúmenes y horarios amplios. Segmento de corresponsalía en el que los servicios financieros se prestan a través de establecimientos comerciales de consumo masivo (supermercados, tiendas, cadenas).
Riesgo de fraude	Gestión de riesgos de fraude en las transacciones, incluyendo validación de identidad, monitoreo de operaciones, controles antifraude, alertas y prevención de usos indebidos del canal.
Seguridad física	Protección del punto de corresponsalía frente a riesgos físicos, incluyendo manejo de efectivo, infraestructura de seguridad (cajas, CCTV), transporte de valores y prevención de robos.
Servicios prestados por corresponsales	Los corresponsales podrán prestar servicios, bajo plena responsabilidad de la entidad financiera, conectados a través de sistemas de transmisión de datos, quienes actuarán en todo caso por cuenta de la entidad financiera. Las entidades financieras podrán prestar, por medio de corresponsales, uno o varios de los siguientes servicios: Recaudo y transferencia de fondos; Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional; Depósitos y retiros en efectivo de cuentas corrientes, cuentas de ahorros o depósitos a término, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas; Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros; Expedición de extractos; Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.
Solicitud de crédito (recolección)	Actividad permitida que consiste en recibir documentos para solicitudes de crédito. En operación, el corresponsal nunca analiza ni aprueba: Solo recibe y remite a la entidad financiera.
TAT (tienda a tienda)	Canal comercial conformado por tiendas de barrio. Operativamente son puntos pequeños con baja complejidad, clave para cubrir zonas residenciales. Modelo de corresponsalía basado en una red altamente distribuida de pequeños comercios de barrio, típicamente atendidos de manera capilar.
Terminal electrónico	Conjunto de dispositivos, aplicaciones o soluciones tecnológicas que actúan como interfaz operativa entre el corresponsal y la entidad financiera, permitiendo la ejecución, validación, registro y control de las transacciones financieras, con cumplimiento de los requisitos jurídicos, operativos y de seguridad definidos por la normativa vigente, independientemente del soporte físico o digital utilizado.

**Transmisión de
datos**

Obligación legal que exige que las operaciones se ejecuten en línea y con estándares mínimos de seguridad. Operativamente implica conectividad estable, protocolos de comunicación con la entidad financiera, suspensión de operaciones ante fallas.

3. RADIOGRAFÍA DEL ECOSISTEMA

3.1. Mirada general

El ecosistema de corresponsalía es el conjunto de actores, relaciones operativas, flujos financieros y responsabilidades regulatorias que permiten a las entidades financieras extender la provisión de servicios a través de terceros no financieros, principalmente comercios.

Su función central es expandir el acceso financiero, especialmente en territorios donde la infraestructura financiera tradicional no es viable.

En Colombia, el modelo de corresponsalía no responde a una arquitectura única y homogénea, sino a un ecosistema diverso en el que confluyen distintas configuraciones operativas y tecnológicas, desarrolladas tanto de manera directa por las entidades financieras como a través de terceros especializados.

Desde una perspectiva estructural, el sistema de corresponsalía física en el país se caracteriza por haber sido desarrollado y escalado por las propias entidades financieras y socios agregadores. Las primeras, han diseñado sus redes de acuerdo con sus estrategias comerciales, capacidades tecnológicas y segmentos de mercado objetivo. Este proceso ha dado lugar a la coexistencia de múltiples esquemas de operación, que difieren en aspectos como la forma de vinculación del corresponsal, la tecnología utilizada, el grado de intermediación, y el tipo de servicios ofrecidos.

Si bien el canal de corresponsalía puede analizarse y clasificarse a partir de diferentes criterios, para efectos de esta caracterización, el mapeo se estructura a partir de los diferentes esquemas de administración y operación: (i) propio operado directamente por la entidad financiera, (ii) propio operado por un tercero, y (iii) tercerizado a través de un procesador o agregadores.

<ul style="list-style-type: none"> • Modalidad de prestación del servicio: Físico, móvil o digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de vinculación comercial: Exclusivo o multibanco.
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de administración y operación: Propio operado por una entidad financiera, operado por un tercero o, el modelo tercerizado operado por agregadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de fondeo para la operación: Prepago, con cupo asignado o mixto.

Tabla 1: Clasificación del canal de corresponsalía multicriterio.

Sobre esta base, se presenta una taxonomía de los puntos de corresponsalía, que organiza los distintos tipos de puntos de atención de acuerdo con su modelo operativo y con los niveles de conexión, agregación o intermediación tecnológica y operativa dentro del ecosistema financiero. Esta taxonomía contribuye a una



mejor caracterización del sistema y a la identificación de oportunidades de mejora de cara a un modelo 2.0.

Taxonomía del ecosistema de corresponsalía bancaria en Colombia:

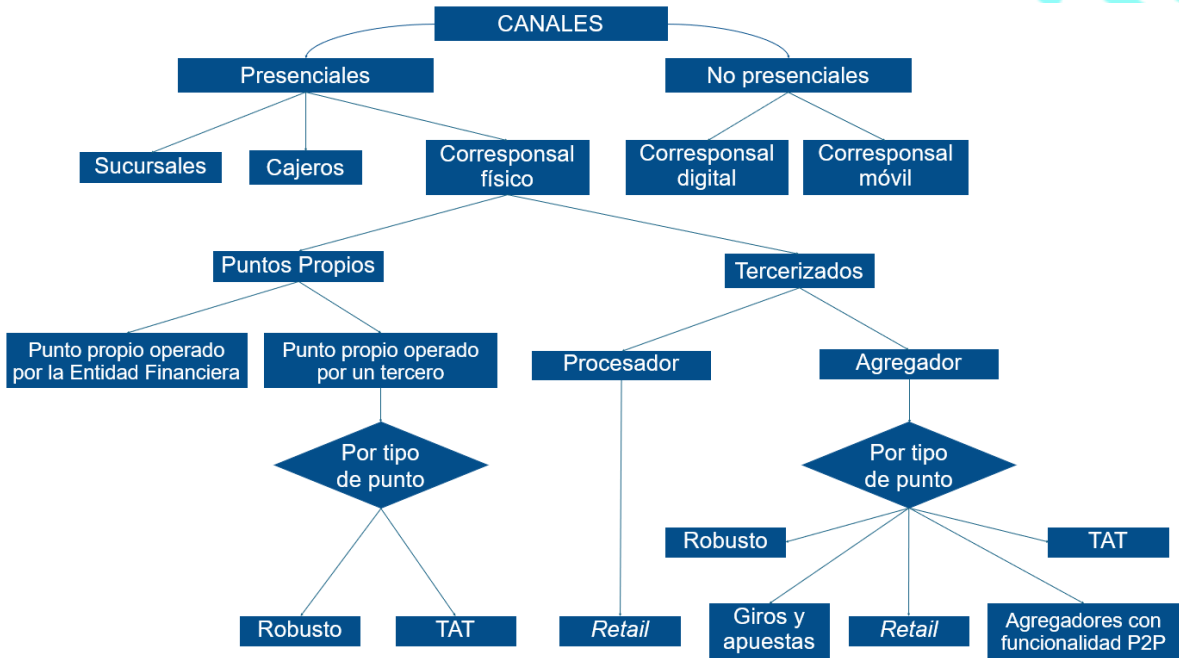


Tabla 2: Taxonomía Ecosistema de Corresponsalía

El primer criterio y eje central de la clasificación, corresponde al esquema de administración y operación, el cual determina la titularidad del punto, el nivel de delegación operativa y las responsabilidades asociadas. Conforme a este criterio, se identifican tres modelos:

- **Modelo propio operado por la entidad financiera:** La entidad financiera gestiona de manera directa el punto.
- **Modelo propio operado por terceros:** La entidad financiera opera a través de un gestor u operador de red, quien administra un conjunto de puntos propios bajo lineamientos definidos por la entidad financiera.
- **Modelo tercerizado:** La operación de este esquema se articula a través de terceros, que proveen servicios de cara a la conciliación, compensación y liquidación de operaciones, pero no del manejo de efectivo o la operación del punto, o la calidad de agregadores, que conectan múltiples puntos de atención con una o varias entidades financieras. Adicionalmente, en este esquema se identifican nuevos modelos de negocio basados en transferencias P2P, en los que los modelos de agregación ya no se concentran en ejecutar transacciones asistidas, sino en habilitar la

interacción directa entre usuarios mediante billeteras digitales y sistemas de pago inmediatos.

En una segunda capa y dependiendo de si es modelo propio o tercerizado, el canal se diferencia según el tipo de punto a través del cual se presta el servicio, que incluye categorías: como robusto, TAT, o puntos especializados como *retail*, giros y apuestas o estaciones de servicios.

Esta desagregación permite visualizar que, aun dentro de un mismo modelo, existen configuraciones operativas y tecnológicas diversas.

4. CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE CORRESPONSALÍA

Como se mencionó anteriormente, a partir del marco jurídico y regulatorio, existe una pluralidad de esquemas operativos y de soporte del modelo de corresponsalía bancaria física. Esta diversidad es consistente con las disposiciones del Decreto 2555 de 2010 y con el enfoque de supervisión basada en riesgos adoptado por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), que habilita distintos arreglos contractuales y tecnológicos, siempre que se garantice la responsabilidad última de la entidad financiera frente al usuario y la autoridad de supervisión.¹

Para efectos del análisis comparativo, cada modelo es examinado de manera estructurada a partir de un conjunto homogéneo de dimensiones analíticas, diseñadas para reflejar de forma integral la forma en que se distribuyen las responsabilidades, los costos, los riesgos y los incentivos entre los distintos actores participantes.

El análisis de cada esquema se desarrolla, en primer lugar, mediante una descripción general y un enfoque estratégico, que contextualizan su lógica económica, operacional y de negocio. Posteriormente, se abordan los distintos componentes funcionales que conforman el modelo, agrupados de la siguiente manera:

- El componente operativo, que comprende la operación del servicio en el punto, la gestión del recurso humano y la administración de la información.

¹ **Nota:** La jurisprudencia reciente de la Superintendencia Financiera de Colombia establece que la corresponsalía no modifica la responsabilidad de la entidad financiera frente al consumidor: El corresponsal actúa por su cuenta y la entidad debe garantizar seguridad, control y cumplimiento de deberes como calidad y monitoreo de operaciones.

No se trata de una responsabilidad automática, pues cuando el daño proviene de errores del usuario o del operador del corresponsal, los jueces suelen atribuir culpa a la víctima o concurrencia de culpas, exonerando total o parcialmente a la entidad financiera.

- El componente de riesgos, que incluye la seguridad transaccional y antifraude, así como la seguridad física del punto.
- El componente tecnológico, relativo a la infraestructura de conexión, las plataformas y la interfaz tecnológica.
- El componente comercial y financiero, que analiza la asignación de CAPEX y de OPEX. La información presentada en esta sección tiene un carácter referencial y exploratorio, y no debe interpretarse como un estado financiero formal ni como insumo para decisiones contables o regulatorias.
- El componente jurídico, dentro del que se incorpora el criterio de exclusividad, orientado a identificar aquellos aspectos cuya responsabilidad recae de manera única en un actor específico dentro del esquema.

4.1. MODELO PROPIO

El modelo de corresponsalía propio tiene dos modalidades:

- **Modelo propio operado directamente por la entidad financiera:** Le permite control integral sobre infraestructura, procesos, riesgos y personal, garantizando altos estándares de calidad y cumplimiento; sin embargo, enfrenta limitaciones de escalabilidad y altos costos que restringen su expansión, especialmente en zonas de baja densidad transaccional.
- **Modelo propio operado por terceros:** El cual busca mayor eficiencia y cobertura mediante la externalización operativa, manteniendo la entidad el control estratégico, la titularidad y la marca; no obstante, introduce mayores riesgos operacionales y contractuales, lo que exige ANS robustos y mecanismos de supervisión para asegurar la calidad del servicio y el cumplimiento de responsabilidades.

4.1.1. Modelo Propio operado directamente por la Entidad Financiera

4.1.1.1. Descripción y perspectiva estratégica

El modelo de corresponsalía con puntos propios constituye una apuesta estratégica mediante la cual la entidad financiera internaliza de forma directa la operación del punto de atención. Bajo este esquema, la entidad mantiene control integral sobre la infraestructura tecnológica, los procesos operativos, la gestión de riesgos y el personal vinculado, asumiendo plenamente el CAPEX y el OPEX. Si bien implica mayores costos relativos frente a esquemas tercerizados, este modelo se asocia con mayores niveles de actividad y sostenibilidad operativa: de acuerdo con Banca de las Oportunidades (2025), el 80 % de los puntos propios se mantienen activos, frente al 57 % de los modelos tercerizados.

Desde una perspectiva estratégica, los puntos propios ofrecen ventajas frente a otros canales presenciales tradicionales, como las sucursales bancarias, al permitir una mayor flexibilidad en el diseño del punto de atención y menores requerimientos relativos de inversión inicial y costos operativos. La administración centralizada facilita además la estandarización del servicio, fortalece la trazabilidad de las operaciones y optimiza los esquemas de control, cumplimiento y gestión de riesgos, lo que favorece la alineación del canal con las políticas internas de distribución de la entidad.

En este modelo, el punto opera bajo la marca de la entidad financiera, el personal es contratado directamente y la infraestructura tecnológica se conecta sin intermediarios al core bancario. Se trata del esquema con mayor nivel de estandarización en la atención y en la aplicación de protocolos regulatorios, pero también del de mayor costo unitario. La entidad asume de manera directa los riesgos operativos, financieros y reputacionales asociados, lo que exige mecanismos robustos de supervisión, monitoreo y control interno.

Desde el punto de vista territorial, la instalación de puntos propios se concentra principalmente en zonas urbanas y municipios cabecera, donde la densidad transaccional justifica la inversión directa. Su expansión está estructuralmente limitada por los costos de instalación y operación, lo que ayuda a explicar la persistente brecha urbano-rural. En Colombia, aunque se alcanzó cobertura universal en 2015, la brecha pasó de 24,2 puntos porcentuales en 2018 a 36,0 puntos porcentuales en 2024, evidenciando que un modelo basado exclusivamente en puntos propios resulta insuficiente para cerrar las brechas territoriales.

La estructura de incentivos difiere sustancialmente de los esquemas tercerizados. No existen comisiones a operadores externos, dado que el corresponsal es un empleado de la entidad y su remuneración es salarial. La sostenibilidad financiera del punto no solo depende del volumen transaccional individual, sino de la estrategia de red definida por la entidad financiera. En coherencia con ello, el modelo de capacitación es el más robusto del ecosistema, dado que la entidad diseña y ejecuta directamente los programas de formación en productos, certificaciones regulatorias (como SARLAFT) y protocolos de atención.

Finalmente, los contratos son exclusivos, es decir, el punto opera únicamente para una entidad financiera, quien ejerce control total sobre la operación. Esta exclusividad limita la escalabilidad del modelo, pero garantiza la mayor homogeneidad en la calidad del servicio. Desde el punto de vista jurídico y competitivo, estos esquemas pueden servir como mecanismos de mitigación de riesgos operativos y financieros; sin embargo, contrastan con modelos basados en agregadores o formatos *retail*, que promueven la multibanca sin exclusividad

con el objetivo de fortalecer la competencia, mejorar la eficiencia económica del punto y ampliar la libertad de elección del consumidor.

4.1.1.2. Tipología de Comercios

En el presente modelo no se configuran tipologías diferenciadas, en la medida en que la entidad financiera opera directamente el punto, generalmente a puntos robustos o puntos TAT (tienda a tienda). Esto le permite mantener un adecuado equilibrio entre control, costos y escalabilidad, mediante la adaptación del nivel de intervención operativa y tecnológica a las particularidades de cada segmento.

4.1.1.3. Componente operativo

El modelo propio de corresponsalía física se caracteriza por una relación directa entre la entidad financiera y el punto de corresponsalía, ya sea bajo una integración tecnológica y conexión directa al Core bancario. En ese sentido, la entidad asume de manera directa la provisión y administración de los terminales, las aplicaciones, los esquemas de conectividad y los mecanismos de autorización y registro transaccional. Estas funciones pueden ser desarrolladas internamente o ejecutadas a través de proveedores tecnológicos contratados, siempre bajo la coordinación, control operativo y responsabilidad integral de la entidad. En términos tecnológicos, la conexión directa al core bancario, frecuentemente bajo estándares como ISO 8583, contribuye a garantizar estabilidad transaccional y tiempos de respuesta adecuados, mitigando parte de los riesgos asociados a la intermediación operativa.

Frente al funcionamiento de este modelo de corresponsal se debe tener en cuenta:

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS):** En este canal, los ANS no son compromisos contractuales con terceros, sino estándares de desempeño interno alineados con los de las oficinas bancarias tradicionales. La disponibilidad técnica suele tener estándares por encima del 99.8%, con protocolos de respuesta inmediata ante caídas de comunicación. El estándar de atención sigue rigurosamente el manual de "Experiencia del Cliente" de la entidad, incluyendo tiempos máximos de espera en fila y calidad de servicio personalizada.
- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**
 - **Captura:** Se realiza directamente sobre el sistema core de la entidad. Cada transacción impacta en tiempo real el libro mayor del banco sin pasar por plataformas de agregadores.



- o **Liquidación:** Es interna y automática. Al no haber terceros que compensar, los saldos se netean en el cierre contable diario de la institución.
 - o **Conciliación:** Es de capa única. El proceso consiste en el arqueo físico del efectivo en caja frente al reporte de transacciones del sistema bancario central. La madurez tecnológica permite que el descuadre sea mínimo y de resolución inmediata por el área de tesorería del banco.
- **Manejo de efectivo:** En el modelo propio, la entidad financiera gestiona el efectivo a través de un ecosistema de mecanismos complementarios. La corresponsalía generalmente funciona bajo el modelo de cupos: La entidad financiera asigna un cupo de operación al corresponsal; el efectivo no viaja físicamente a la entidad de inmediato, se queda en caja del corresponsal para pagar retiros de otros clientes, en lo que se denomina reciclaje de efectivo local, sin embargo, si recibe mucho efectivo por recaudos, su cupo se agota y debe consignar en la entidad para liberar capacidad.

Las entidades financieras complementan esto con *outsourcing* a empresas de transporte de valores (ETV) como por ejemplo Prosegur o Brinks, quienes gestionan la carga de cajeros automáticos y custodia en bóvedas tercerizadas, y con algoritmos de *cash forecasting* para predecir la demanda de efectivo por punto y fecha. Adicionalmente, otros esquemas de descarga contemplan la posibilidad de descargar el efectivo en sucursales bancarias o en corresponsales robustos.

A continuación, en el siguiente diagrama, se explica la compensación del efectivo:

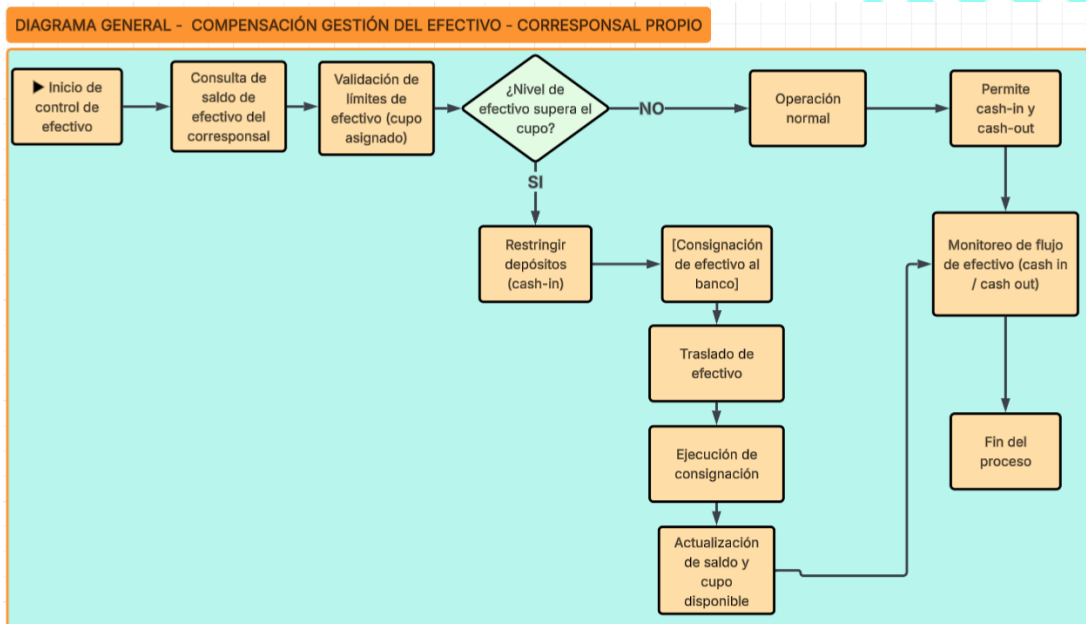


Tabla 3: Flujo operativo del proceso de gestión del efectivo en el modelo propio operado directamente por la entidad financiera

- **Ciclo de vida del punto corresponsal y de la operación**

En el modelo propio, a diferencia de los demás modelos, la distribución de responsabilidades en cada fase del ciclo de vida del corresponsal, desde la selección y vinculación hasta el monitoreo y la desactivación del punto es responsabilidad exclusiva de la entidad financiera.

Modelo propio	
Fase	Responsable
Selección del establecimiento	Entidad financiera
Vinculación / <i>onboarding</i>	
Adecuación del punto	
Implementación tecnológica	
Capacitación del personal	
Monitoreo y seguimiento	
Desactivación del punto	

Tabla 4: Responsabilidades en el ciclo de vida del corresponsal para el modelo propio operado directamente por la entidad financiera

Lo anterior, si bien maximiza el control regulatorio y operativo, limita la velocidad de expansión y eleva los costos de operación.

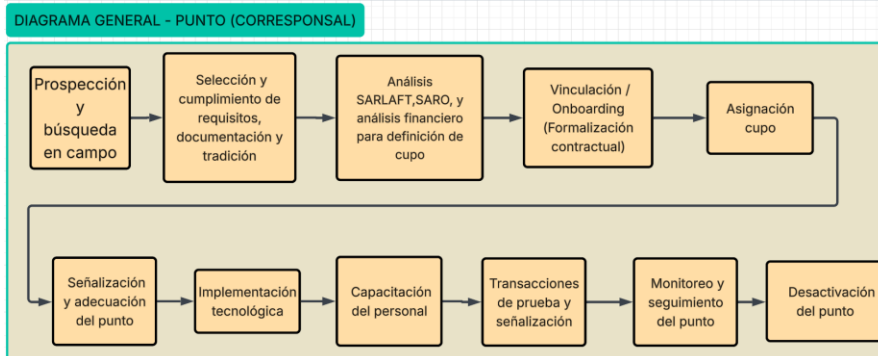


Tabla 5: Diagrama General – Punto (Corresponsal)

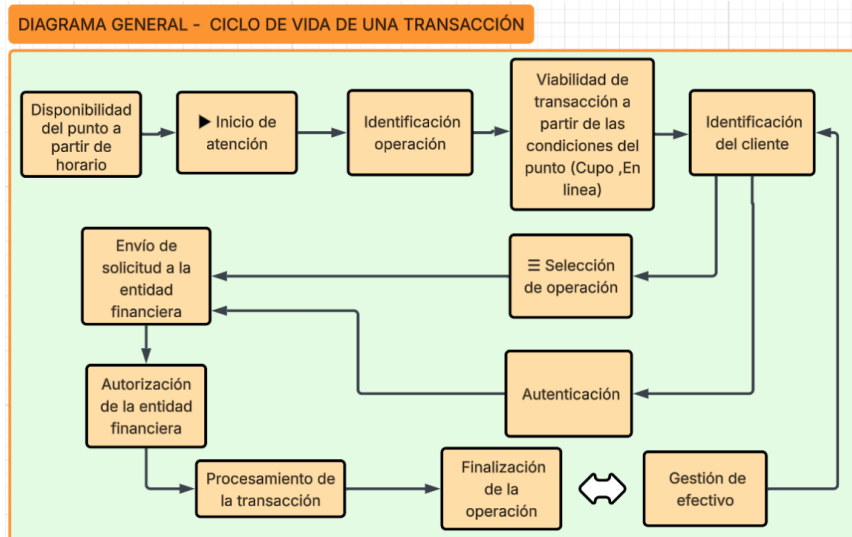


Tabla 6: Diagrama General – Ciclo de vida de una transacción

• **Ciclo de la operación de atención al cliente**

En todos los modelos, a partir de las disposiciones del Decreto 2555 de 2010, la autorización bancaria y el procesamiento en *core* permanecen en cabeza de la entidad financiera, lo que refleja un núcleo de control que no se terceriza.

Modelo propio	
Fase	Responsable
Inicio de atención	Corresponsal
Identificación del cliente	Corresponsal
Autenticación + Selección operación	Terminal POS → Core bancario
Envío de solicitud a la entidad financiera	Canal directo ISO 8583

Autorización bancaria	Entidad financiera
Procesamiento transacción	Core bancario
Finalización + gestión de efectivo	Corresponsal / entidad financiera

Tabla 7: Ciclo de la operación de atención al cliente modelo propio operado directamente por la entidad financiera

Así mismo, en este modelo la entidad financiera cede control operativo a cambio de mayor escalabilidad y eficiencia, manteniendo siempre las funciones críticas de autorización y procesamiento.

4.1.1.4. Componente tecnológico

En un modelo de corresponsalía propia directa, la madurez tecnológica de la entidad financiera se expresa principalmente en su capacidad de exponer de forma segura y controlada las funcionalidades de su core bancario hacia su propio canal físico, garantizando control operativo, trazabilidad regulatoria y continuidad del servicio. En muchas entidades, la operación aún se apoya en cores heredados (por ejemplo, AS400), lo que obliga a implementar capas de integración que permitan traducir la lógica transaccional tradicional a servicios modernos. En este contexto, el desarrollo de arquitecturas orientadas a servicios y API Gateways internos resulta crítico para habilitar consultas de saldo, autorizaciones y registros contables en tiempo real, sin comprometer la integridad del sistema central ni delegar estas funciones en terceros.

Dentro de este modelo, el estándar ISO 8583 continúa siendo el lenguaje predominante para la mensajería entre la terminal del corresponsal propio y el core bancario, por su eficiencia para la autorización inmediata de transacciones. Sin embargo, su limitada capacidad para transportar información contextual, como el detalle del bien o servicio o la identificación granular del beneficiario, genera desafíos relevantes en términos de conciliación, control operativo y supervisión regulatoria, especialmente cuando la entidad asume íntegramente la responsabilidad del canal. La evolución hacia esquemas compatibles con ISO 20022, aun cuando no sea plena en el canal de corresponsalía, se vuelve estratégica para enriquecer el dato transaccional y avanzar hacia procesos más automatizados y auditables.

Adicionalmente, al operar sin intermediarios tecnológicos, la entidad financiera debe diseñar arquitecturas de alta disponibilidad y tolerancia a fallos, dado que cualquier indisponibilidad impacta directamente la experiencia del usuario y la confianza en el canal. En este sentido, la gestión estricta de timeouts y la implementación de mecanismos como SAF (Store and Forward) son elementos críticos para garantizar que las transacciones se completen correctamente o se reviertan de manera segura ante fallos de conectividad. Los niveles de servicio

exigidos, con disponibilidades cercanas al 99,95% y tiempos de contingencia acotados, no solo responden a criterios técnicos, sino a obligaciones de estabilidad operativa y protección al consumidor financiero que recaen íntegramente sobre la entidad vigilada cuando mantiene el control directo del corresponsal.

4.1.1.5. Componente de riesgos

En relación con el modelo propio, los riesgos que se identifican son los siguientes:

Riesgos	Descripción
Financieros	Altos costos fijos y variables; riesgo de subutilización del CAPEX en municipios con baja demanda. Prestación del servicio en algunos casos con nómina de las entidades vigiladas, que suele ser más costosa que la nómina de operadores independientes o la prestación de servicios por parte de tenderos en puntos TAT.
Operativos / Logísticos	El riesgo del manejo de efectivo se identifica en la exposición a pérdidas por hurto, fraude interno, errores operativos, y eventuales diferencias en caja. Esta exposición se incrementa en contextos de alta transaccionalidad o limitada infraestructura de seguridad. Adicionalmente, el transporte y custodia de valores desde y hacia los puntos genera riesgos logísticos relevantes, especialmente en zonas con condiciones de baja seguridad. La mitigación de este riesgo exige la implementación de controles robustos, como segregación de funciones, sistemas tecnológicos de registro y conciliación en línea, y límites operativos por transacción y por saldo en efectivo. Asimismo, resulta clave la contratación de pólizas de seguro adecuadas, la utilización de mecanismos de recaudo electrónico que reduzcan la dependencia del efectivo, y la adopción de protocolos estrictos para el transporte y consignación de valores, alineados con estándares de seguridad y mejores prácticas del sector financiero. Dependencia del personal de la entidad financiera para garantizar continuidad; alta exposición al riesgo de manejo de efectivo; alta rotación de personal que incrementa errores y riesgos de cumplimiento.
Estratégicos	Escalabilidad limitada frente a los modelos tercerizados; brecha urbano-rural que aumentó de 24,2 puntos propios en 2018 a 36,0 puntos propios en 2024 (Banca de las Oportunidades, Corresponsales 2.0, 2025).
Tecnológicos	La operación directa del canal de corresponsalía expone a la entidad a riesgos derivados de la dependencia de <i>cores</i> bancarios heredados y de capas de integración complejas, que incrementan los puntos de falla y afectan la disponibilidad del servicio. El uso predominante de ISO 8583 limita la riqueza del dato transaccional, dificultando conciliaciones automáticas y aumentando reprocesos. Fallas en la gestión de <i>timeouts</i> , en mecanismos SAF o en arquitecturas de alta disponibilidad pueden generar transacciones inconclusas, afectación de saldos y deterioro de la experiencia del usuario.
Cumplimiento	Al no delegar el canal en terceros, la entidad asume plenamente la responsabilidad regulatoria por la estabilidad operativa, la trazabilidad de las transacciones y la protección del consumidor financiero. Las limitaciones en la información transaccional, combinadas con indisponibilidades del servicio, pueden derivar en incumplimientos de SLA regulatorios, debilidades en supervisión y auditoría, y potencial vulneración de los derechos del usuario financiero, incrementando el riesgo de observaciones y sanciones por parte del supervisor.

Tabla 8: Riesgos del modelo propio operado directamente por la entidad financiera

Este modelo propio enfrenta desafíos entre costos, eficiencia operativa y escalabilidad, lo que refuerza la necesidad de esquemas optimizados de gestión y control.



4.1.1.6. Componente comercial y financiero

Con el propósito de evaluar la viabilidad económica del modelo, se realizaron estimaciones financieras considerando un punto de atención propio operado directamente por la entidad financiera con alta capacidad transaccional.

Este modelo es el de mayor intensidad de capital del ecosistema: la entidad asume íntegramente el CAPEX (adecuación del local, infraestructura de seguridad, tecnología y dotación) y el OPEX (nómina, arrendamiento, transporte de valores y mantenimiento tecnológico), sin posibilidad de trasladar ninguno de estos costos a un tercero. El estudio identifica la nómina como estructuralmente más costosa que la de operadores independientes, y el transporte y custodia de valores como uno de los rubros de mayor impacto logístico del modelo.

Bajo las proyecciones para 2026, el recaudo mensual de un punto propio robusto puede alcanzar aproximadamente \$4.500 millones. En todo caso, se advierte que esta cifra corresponde a un punto de escala excepcional, no representativo del promedio del canal. En ese sentido, la viabilidad del modelo depende de alcanzar niveles elevados y sostenidos de transaccionalidad, propios de ubicaciones urbanas de alta demanda, lo que explica su concentración en cabeceras municipales y su limitada capacidad de expansión territorial. El indicador más relevante disponible es la tasa de actividad del 80% (Banca de las Oportunidades, 2025), significativamente superior al 57% de los modelos tercerizados, lo que refleja el efecto del control directo sobre la productividad de la red.

4.1.1.7. Componente jurídico

En el modelo propio operado directamente por la entidad financiera, la relación jurídica es la más simple del ecosistema: la entidad financiera es simultáneamente el titular del punto, el empleador del corresponsal y el responsable regulatorio frente a la SFC. No existe intermediación contractual con terceros, lo que elimina las ambigüedades de responsabilidad características de los modelos tercerizados. El cumplimiento SARLAFT, los protocolos de protección al consumidor y los requisitos operativos son implementados directamente por la entidad, sin cadena de delegación.

Desde el punto de vista de la exclusividad, este modelo es intrínsecamente exclusivo: El punto opera únicamente para esa entidad financiera y bajo su marca. No existen acuerdos de exclusividad que deban negociarse con terceros porque el control es total. El riesgo de captación masiva de recursos es el más bajo del ecosistema, dado que la totalidad del efectivo se gestiona bajo los sistemas y controles de la entidad vigilada desde el primer momento. La vulnerabilidad más relevante en este modelo no es la exclusividad sino la escala:

su incapacidad para expandirse masivamente sin asumir altos costos, lo que limita su rol en la cobertura de zonas de baja demanda.

La siguiente tabla sintetiza las principales dimensiones jurídicas y regulatorias del esquema:

Dimensión	Punto propio directo
Titular de responsabilidad reg.	Entidad financiera (directa)
Exclusividad	Sí (inherente)
Riesgo SARLAFT	Bajo (control directo)
Riesgo captación masiva	Muy bajo
Protección al consumidor	Alta (control directo)
Riesgo cobros no autorizados	Muy bajo
SAGRILAFT	N/A

Tabla 9: Síntesis jurídica y regulatoria del modelo de punto propio directo

4.1.1.8. Oportunidades y desafíos

Una vez evaluado las características de los puntos propios, a continuación, se sintetizan las oportunidades y desafíos de este modelo de operación de corresponsales físicos:

- **Desafío tecnológico**
 - Necesidad de inversiones tecnológicas relevantes para mantener la competitividad en términos de disponibilidad, velocidad, experiencia de usuario e integración con otros sistemas.
 - Riesgo de que la infraestructura tecnológica propia no logre escalar al mismo ritmo que los estándares del ecosistema interoperable.
 - Capacidad limitada para generar valor diferencial frente a Bre-B en un entorno de alta interoperabilidad, especialmente cuando el uso de Bre-B se consolida en sucursales bancarias y en puntos propios.

- **Desafío financiero**
 - Alto costo asociado al mantenimiento de la operación física de las sucursales bancarias, incluyendo infraestructura, personal, seguridad y gastos administrativos.
 - Presión sobre los márgenes derivada de costos fijos elevados (OPEX), en un contexto de creciente digitalización y reducción del tráfico presencial.
 - Dificultad para justificar nuevas inversiones (CAPEX) en sucursales frente a alternativas digitales más eficientes en costos.

- **Desafío operativo**

- Limitaciones en la capilaridad geográfica del modelo, derivadas de una red de sucursales insuficiente para cubrir de manera eficiente amplias zonas del territorio.
- Dependencia de ubicaciones físicas específicas, lo que restringe la escalabilidad operativa y la capacidad de atender segmentos no bancarizados o alejados de centros urbanos.
- Mayor complejidad en la coordinación y supervisión operativa de múltiples puntos físicos.

- **Desafío de atención al cliente**

- Dificultad para utilizar las sucursales como canal efectivo de oferta de nuevos productos, particularmente de crédito, dado que la estrategia institucional no prioriza la expansión de oficinas físicas.
- Limitaciones para ofrecer una experiencia de usuario ágil y personalizada en entornos presenciales tradicionales.
- Necesidad de fortalecer los canales de atención para responder a las expectativas de usuarios digitales.

- **Oportunidad**

- Reorientar el rol de los puntos físicos hacia el fortalecimiento de la atención al cliente, la mejora de la experiencia de usuario y la provisión de nuevos servicios de valor agregado.
- Complementar la infraestructura física con soluciones digitales que permitan ampliar la oferta sin incrementar significativamente los costos operativos.
- Aprovechar la relación directa con el cliente para desarrollar servicios de mayor valor, fidelización y diferenciación frente a modelos puramente digitales.

4.1.2. **Modelo propio operado por terceros**

4.1.2.1. **Descripción y perspectiva estratégica**

El modelo propio operado por terceros surge como una evolución del esquema tradicional de corresponsalía, orientada a mejorar la escalabilidad y eficiencia operativa del canal. En esta modalidad, la entidad financiera conserva la titularidad del punto y el control estratégico sobre el servicio, mientras externaliza la operación diaria a terceros especializados. Bajo este esquema, el corresponsal mantiene la identidad y marca de la entidad financiera, en tanto que el tercero asume funciones clave como la ejecución operativa, el reclutamiento y gestión

del personal, la administración logística del punto y, en algunos casos, actividades asociadas a la supervisión de la seguridad.

Una diferencia sustantiva frente al modelo propio operado directamente por la entidad financiera radica en la asignación de costos y responsabilidades económicas. En este esquema, el tercero asume, total o parcialmente, los costos de instalación y operación del punto (CAPEX y OPEX), incluyendo el mantenimiento de equipos, la gestión del personal y, en algunos casos, el manejo operativo del efectivo, manteniendo la entidad financiera la titularidad del punto y en muchos casos la exclusividad.

Esta redistribución de costos reduce de manera significativa la carga financiera de la entidad y facilita la expansión del canal en territorios o segmentos donde un punto propio tradicional podría no resultar económicamente viable.

No obstante, la tercerización de la operación incorpora una capa adicional de riesgo operacional, contractual y de continuidad del servicio, que debe ser gestionada de manera activa por la entidad financiera. Esto exige la definición de Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) robustos, mecanismos permanentes de supervisión y auditoría, así como esquemas claros de trazabilidad y responsabilidad, con el fin de preservar la calidad del servicio y la confianza del usuario final.

4.1.2.2. Tipología de Comercios

Enseguida se presenta un análisis de la tipología de comercios que operan bajo el modelo de corresponsal propio operado por terceros (gestores).

4.1.2.2.1. Robusto

Los puntos robustos representan el mayor nivel de seguridad operativa dentro del ecosistema. Son corresponsales operados por agregadores especializados, como, por ejemplo, Punto de Pago (Prosegur), ePago (Brinks) o Serlogyc, que integran en un mismo operador la capacidad de agregar servicios de múltiples entidades financieras (modelo multibanca) y la operación directa de puntos de alta capacidad transaccional. Su valor radica en la escalabilidad, la disponibilidad y su capacidad para procesar altos volúmenes de recaudo y transacciones en efectivo.

Los puntos robustos corresponden a establecimientos de mayor tamaño y capacidad operativa, como puntos especializados con infraestructura dedicada para la prestación de servicios financieros. En el marco del modelo propio, estos puntos suelen operar con altos niveles de estandarización, mayores volúmenes transaccionales y una infraestructura tecnológica más sofisticada. Cuando son

operados directamente por la entidad financiera o bajo esquemas de gestión de red, los puntos robustos permiten una administración centralizada, con protocolos estrictos de atención al cliente, manejo de efectivo y control de riesgos.

En estos puntos es común la coexistencia de múltiples servicios financieros y de pago, lo que facilita la integración del corresponsal con otros negocios del establecimiento y habilita economías de escala operativas. Asimismo, favorece la adopción de dispositivos multifuncionales y esquemas de adquirencia y pagos electrónicos, ampliando el rol del corresponsal

4.1.2.2. TAT

Por su parte, el canal TAT, tienda a tienda, constituye el modelo de mayor capilaridad en el ecosistema de corresponsalía bancaria en Colombia. Está conformado por tiendas de barrio vinculadas a Entidades Financieras, que actúan como puntos de atención financiera dentro de su operación comercial habitual. Colombia cuenta con un universo estimado de entre 400.000 y 500.000 comercios de este tipo, de los cuales entre 200.000 y 300.000 corresponden a tiendas TAT activas, una escala radicalmente superior a la del canal moderno, que apenas cuenta con aproximadamente 10.000 puntos de *retail* tradicional y cerca de 4.700 tiendas de *hard discount*.

La distribución geográfica del TAT refleja la densidad poblacional del país: Bogotá concentra el 30% de los puntos, seguida por Medellín con el 20% y Cali con el 15%. A nivel regional, la zona Centro agrupa entre el 45% y el 55% de los puntos de venta, equivalentes a entre 220.000 y 250.000 tiendas. La zona Norte aporta entre el 20% y el 25%, y las zonas Occidente y Sur contribuyen con participaciones menores. Esta distribución subraya el rol del TAT en territorios donde el *retail* moderno tiene menor penetración, especialmente en barrios periféricos y zonas rurales donde el corresponsal TAT es frecuentemente el único punto de acceso a servicios financieros formales.

Hay dos grandes categorías de transacciones, tradicionales como lo son cash in y cash out de los monederos digitales quienes lideran la participación con un 50% del ingreso comisionable, debido a su alta recurrencia y volumen transaccional. Le siguen los servicios públicos con un 20%, mientras que el recaudo corporativo, ciclo y productos propios aportan participaciones cercanas al 10% cada uno. En términos de monetización, estas operaciones pueden estar generando comisiones unitarias de entre \$250 y \$300 por transacción. En segundo lugar, la categoría de transacciones complementarias, como lo son los servicios de telecomunicaciones y apuestas tienen participaciones del 40% cada uno, con comisiones porcentuales de aproximadamente 4% y 2,5% respectivamente. Este esquema transforma al comercio en un *hub* transaccional, diversificando sus fuentes de ingreso más allá de la venta de productos tradicionales.



El modelo de atención de la entidad financiera y el operador al corresponsal TAT se estructura en tres anillos. El Anillo Básico corresponde al primer nivel de servicio, orientado a la autogestión y la consulta operativa a través de herramientas digitales como *bots*: Saldos, validación de comisiones y revisión de efectividad transaccional. El Anillo Dos provee soporte operativo especializado para la gestión de incidencias críticas, como dispersiones, reversiones y PQR. El Anillo Tres atiende situaciones de alta complejidad y riesgo que requieren intervención técnica especializada, incluyendo fraude electrónico, retenciones de comercios y asuntos de control y cumplimiento normativo.

El modelo de capacitación se estructura en tres ejes fundamentales. Primero, la formación en producto, orientada a garantizar que los comercios comprendan de manera integral la oferta de servicios, su funcionamiento operativo y los principales casos de uso. Segundo, la evaluación de desempeño mediante un sistema de *scoring*, que permite medir el nivel de conocimiento y la calidad operativa de cada punto, así como identificar oportunamente brechas de aprendizaje. Tercero, la certificación en cumplimiento normativo, con énfasis en SARLAFT, para asegurar la correcta adopción de los lineamientos regulatorios. La implementación del modelo se apoya en plataformas digitales, que facilitan el proceso de aprendizaje, el seguimiento continuo y la trazabilidad de los avances.

La estrategia de mantenimiento del canal TAT se diferencia explícitamente entre entornos rurales y urbanos. En zonas rurales, el foco se centra en la inclusión financiera y el acceso a servicios básicos: el corresponsal cumple un rol crítico como principal punto de entrada y salida de efectivo (CICO), y se priorizan operaciones como el pago de subsidios gubernamentales, la construcción de historial crediticio y el acceso a servicios esenciales como pines de telemedicina. En entornos urbanos, la estrategia se orienta a maximizar la frecuencia transaccional y el ticket promedio: transacciones a monederos digitales, apuestas deportivas, pagos de servicios públicos, transporte masivo y pagos con QR son los ejes de la propuesta de valor en este contexto.

La prospección de nuevos puntos se apoya en georreferenciación, mapas de calor y modelos de segmentación basados en variables comerciales, comportamentales y geográficas. Se complementa con referenciación a través de redes existentes y esquemas de incentivos comerciales para motivar la vinculación y activación de nuevos corresponsales. Los indicadores clave de gestión revelan la tensión estructural del modelo: El costo de adquisición de cliente (CAC) se sitúa en aproximadamente \$250.000 por punto, mientras que el valor de vida del cliente (LTV) se estima en \$4.000.000 en un horizonte de 24 a 36 meses. No obstante, la tasa de *churn* alcanza el 30%, lo que refleja una rotación relevante que exige estrategias permanentes de fidelización.

Adicionalmente, la tasa de actividad del TAT, del 57%, contrasta con el 80% de los modelos propios y evidencia el desafío de mantener activa una red tan extensa y heterogénea.

Por otro lado, cerca del 64,7% de estos negocios son propiedad de mujeres, muchas de ellas madres cabeza de familia, y el 96% opera en estratos 1, 2 y 3 (America Retail & Malls, 2026), lo que evidencia que la tienda de barrio no es solo un punto de venta sino el tejido conectivo de la economía informal en los territorios de mayor exclusión financiera. Las tiendas de barrio generan alrededor de 1.700.000 empleos directos, cifra comparable al sector construcción (ANDI, 2024), y las ventas de consumo masivo en Colombia están representadas aproximadamente en un 67% en tiendas y minimercados, según datos consolidados de Fenalco, Meiko y Confecámaras (ANDI, 2024).

Cuando operan bajo esquemas propios, los puntos TAT suelen contar con infraestructura tecnológica simplificada, menor volumen transaccional y una operación más intensiva en efectivo. La gestión de estos puntos exige esquemas diferenciados de capacitación, acompañamiento y supervisión, así como límites transaccionales ajustados al perfil de riesgo del establecimiento y del territorio. Esta caracterización operativa es relevante para la sostenibilidad del corresponsal, dado que solo el 9% de los tenderos tiene acceso a créditos con la banca tradicional, según cifras del DANE (La Nota Económica, 2023), lo que los obliga a recurrir a financiamiento informal para cubrir el capital de trabajo asociado al manejo de efectivo propio de la operación como corresponsal. Esta fragilidad financiera estructural del tendero constituye, por sí misma, uno de los principales factores de riesgo de inactividad del punto TAT como corresponsal físico.

La dinámica competitiva del entorno comercial en el que operan estos establecimientos agrega una capa adicional de presión sobre su viabilidad como puntos del canal. Entre 2025 y 2026 se observa que las visitas a las tiendas de barrio han caído un 7,1%, aunque el gasto por compra ha aumentado un 11,8%, alcanzando un ticket promedio de \$10.850 (America Retail & Malls, 2026), lo que revela una reconfiguración del rol de la tienda, de proveedor principal de la canasta básica hacia espacio de compra de conveniencia e inmediatez.

La mutación en la función comercial tiene implicaciones directas sobre la corresponsalía, pues reduce la frecuencia de visitas al establecimiento y, con ella, la posibilidad de anclar transacciones financieras en el flujo natural de tráfico del comercio. El 41% de los tenderos identifica al *hard discount* como su principal competidor (El Colombiano, 2024), que ha experimentado un crecimiento del 12,1% en volumen respecto al año anterior, en contraste con las contracciones observadas en el canal tradicional (America Retail & Malls, 2024), presión que erosiona los márgenes del tendero y limita su disposición a asumir los costos y riesgos operativos.

No obstante lo anterior, la evidencia también muestra señales de resiliencia y adaptación que abren oportunidades para rediseñar el modelo TAT. Por su parte, la investigación del Banco de la República, citada por Fenalco, desmonta el mito del cierre masivo de tiendas de barrio provocado por la competencia de los *hard discount*. En municipios con presencia de estas cadenas, la tasa de ocupación laboral es cuatro puntos porcentuales mayor, con efectos positivos sobre la formalización económica (America Retail & Malls, 2025), lo que sugiere que la coexistencia de formatos no necesariamente implica desplazamiento total sino reorganización del ecosistema comercial.

En este nuevo escenario, entidades bancarias han continuado en la vinculación de tiendas de barrio como corresponsales físicos. La palanca de diferenciación y retención del punto TAT como corresponsal activo radica en convertir la corresponsalía en un generador tangible de ingresos complementarios y tráfico incremental para el negocio, y no en una carga operativa adicional sobre un comercio. La digitalización y la inclusión financiera son los dos factores clave identificados para impulsar el crecimiento sostenido del canal tradicional (La Nota Económica, 2023), y su articulación efectiva con el modelo de corresponsalía representa la oportunidad más concreta de alinear los incentivos del tendero con los objetivos de acceso financiero en el territorio.

- **Manejo de efectivo (TAT)**

La gestión de efectivo y cupos en la tipología TAT, particularmente en el modelo de corresponsal propio con operación de un tercero, funciona bajo dos modelos prepago y el modelo de asignación de cupo, este funciona así: Al comercio se le asigna un cupo de operación; que se consume a medida que recibe efectivo de clientes. El cupo se agota cuando llega a cero, generando un bloqueo bajo el que no puede transar más hasta que consigne nuevamente. El modelo pospago, con cupos de confianza y plazos D+1 a D+3, está reservado para comercios de mayor tamaño y menor riesgo. La logística de recaudo es mayoritariamente por auto consignación (90% de los tenderos van físicamente a consignar), complementada en algunas redes por recaudadores de campo que visitan los puntos y liberan cupo en el acto.

- **Componente tecnológico (TAT)**

La tecnología en el extremo TAT del canal es radicalmente distinta. El *hardware* es limitado, desde páginas web en PCs anticuados, hasta Smart POS Android, y la conectividad es inestable: Internet de barrio o datos móviles con señal variable. Las aplicaciones están diseñadas para consumir el mínimo de datos posible, con paquetes extremadamente ligeros para que la transacción no falle con señal débil. La interfaz está pensada para que el tendero, atendiendo a varias personas

simultáneamente, complete el proceso en 3 o 4 toques, minimizando el error humano.

El ciclo de vida del *hardware* difiere entre modelos: Como veremos a lo largo de este estudio, en el modelo propio, la entidad financiera controla el calendario de renovación de equipos cada 3,5 años; en el tercerizado, la decisión depende del agregador. El soporte técnico en TAT es de primer nivel y se orienta a la operatividad del dispositivo físico, con canal principal de soporte por *WhatsApp* o asistencia telefónica, y tiempos de respuesta de 24 a 48 horas para reemplazo físico de terminales. La simplicidad es la fortaleza operativa de la tipología TAT, dado que permite masividad a un costo de integración por punto bajo.

- **Componente financiero (TAT)**

El modelo TAT se estructura financieramente sobre el aprovechamiento de la infraestructura y operación preexistente del comercio aliado, de manera que la inversión requerida por la entidad financiera o el gestor se concentra principalmente en la habilitación tecnológica del punto. En este esquema, los costos asociados a infraestructura física, seguridad especializada o dotación operativa son asumidos por el comercio como parte de su actividad habitual.

A partir de esta lógica, se elaboró una estimación representativa de los costos de inversión y operación del modelo, evidenciando una estructura de costos fijos considerablemente más liviana que la de un punto propio robusto. Como resultado, el umbral de equilibrio operativo se ubica en niveles relativamente bajos, permitiendo que el modelo alcance sostenibilidad con menores volúmenes transaccionales.

El análisis muestra, además, que la principal variable de viabilidad del esquema no es la cobertura de los costos operativos corrientes, sino la capacidad de mantener niveles sostenidos de actividad transaccional que permitan recuperar la inversión tecnológica inicial y generar incentivos económicos suficientes para el agregador o corresponsal.

En este sentido, el modelo TAT se perfila como un mecanismo eficiente para la expansión capilar del canal, especialmente por sus menores requerimientos de inversión y operación. No obstante, su sostenibilidad depende estructuralmente del volumen transaccional de cada punto, lo que puede limitar su relevancia económica en zonas con baja densidad operativa o reducida rotación transaccional.

4.1.2.3. Componente operativo

Los operadores de los puntos propios operados por terceros son los actores tecnológicamente más maduros del ecosistema en términos de integración. Operan con arquitecturas de microservicios que permiten que, si el servicio de recaudo de energía falla, el servicio de giros siga funcionando sin interrupciones. Su madurez radica en la capacidad de actuar como traductores: reciben solicitudes en formato JSON/REST de aplicaciones modernas y las convierten en ISO 8583 para autorizar contra el core bancario, y viceversa.

En materia de *timeouts*, las entidades financieras configuran esperas máximas de 10 a 15 segundos; si el facturador no responde, la red corta la conexión para no bloquear la operación en el punto físico. Las reversiones automáticas tienen alta madurez: si el mensaje de confirmación no llega al punto de venta, el sistema anula la transacción en el acto. El modo Store and Forward permite que, si cae el internet del punto físico, la terminal guarde la transacción y la envíe cuando vuelva la red, solo para servicios no críticos como recargas. Su capacidad *multitenancy*, miles de comercios conectados a la misma API sin que el tráfico de uno afecte a otros y la disponibilidad de entornos de prueba (*sandbox*) para integración rápida son indicadores de madurez diferenciadores.

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)**

Los ANS están formalizados mediante contratos de prestación de servicios y como anexos a los contratos de corresponsalía con indicadores de cumplimiento (KPI) rigurosos. La investigación destaca que la disponibilidad del sistema (*uptime*) es crítica debido al alto volumen transaccional. Se miden tiempos promedio de atención y protocolos de contingencia inmediatos. A diferencia de otros canales, los ANS de soporte técnico aquí tienen ventanas de solución de fallas mucho más cortas, dado que el impacto operativo de una caída afecta directamente la promesa de servicio del banco en un punto que el usuario percibe como institucional.

- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**

- **Captura:** Se realiza a través de la plataforma propia del operador, integrada vía *Web Services* o APIs con el core de la entidad financiera.
- **Liquidación:** Se basa en el neteo de saldos diarios. El sistema consolida el total de recaudos frente al total de retiros y pagos realizados en la jornada.
- **Conciliación:** Es de tres capas. Requiere el cruce de: 1) Lo capturado en la terminal del punto físico, 2) Lo registrado en la plataforma central del tercero, y 3) Los reportes de liquidación finales de la entidad financiera. El documento resalta que este modelo cuenta

con un *float* informativo inmediato, pero el *float* financiero (disponibilidad de fondos en cuenta) se consolida habitualmente en D+1 o D+2.

- **Manejo de efectivo**

Los puntos propios operados por terceros gestionan su flujo de caja bajo una lógica de compensación cruzada para optimizar la liquidez. Mediante algoritmos en tiempo real, en sus puntos propios o centros de recaudo.

El sistema netea los ingresos por recaudos frente a los egresos por retiros, permitiendo el movimiento interno de efectivo entre oficinas. Esta estrategia minimiza la dependencia de transportadoras de valores, reduciendo costos y riesgos operativos.

La consistencia de la información se garantiza mediante una conciliación de tres capas:

- **Física:** Cruce del efectivo en caja frente al software de la terminal.
- **Operativa:** Validación de la red frente a las empresas facturadoras de servicios.
- **Financiera:** Verificación de cierres de lote frente a los depósitos en las entidades bancarias.

En este modelo, el *float* informativo es inmediato gracias a la madurez tecnológica, mientras que el *float* financiero (disponibilidad de recursos en cuenta) se consolida habitualmente entre D+1 y D+2.

- **Ciclo de vida del punto corresponsal**

El modelo de corresponsal propio operado por terceros plantea una distribución de responsabilidades entre la entidad financiera y terceros en cada fase del ciclo de vida del corresponsal, desde la selección y vinculación hasta el monitoreo y la desactivación del punto.

Modelo propio operado por terceros	
Fase	Responsable
Selección del establecimiento	Entidad financiera
Vinculación / <i>onboarding</i>	Tercero que apoya la entidad financiera / Gestor de Red
Adecuación del punto	
Implementación tecnológica	
Capacitación del personal	

Monitoreo y seguimiento	Entidad financiera y Gestor de Red
Desactivación del punto	Gestor de red

Tabla 10: Ciclo de vida del punto corresponsal en el modelo propio operado por terceros

El modelo introduce una especialización funcional que permite optimizar tareas operativas sin que la entidad financiera pierda la supervisión de las fases críticas.

- **Ciclo de la operación de atención al cliente**

El ciclo de la operación del cliente considera cuatro modelos de operación a lo largo de todo el ciclo, desde el inicio hasta la finalización y gestión de efectivo. El eje central del análisis es quién controla cada fase crítica del flujo transaccional.

En todos los modelos, la autorización bancaria y el procesamiento en core permanecen en cabeza de la entidad financiera, lo que refleja un núcleo de control que no se terceriza.

Modelo propio operado por terceros	
Fase	Responsable
Inicio de atención	Corresponsal
Identificación del cliente	Corresponsal
Autenticación + selección operación	Terminal → Plataforma gestor
Envío de solicitud a la entidad financiera	Gestor actúa como intermediario
Autorización bancaria	Entidad financiera
Procesamiento transacción	Core bancario
Finalización + gestión del efectivo	Corresponsal / gestor

Tabla 11: Ciclo de vida del punto corresponsal en el modelo propio operado por terceros

4.1.2.4. Componente tecnológico

Desde la perspectiva tecnológica, la conexión entre la entidad financiera y el gestor se realiza mediante arquitecturas que incluyen servicios web, API propietarias o terminales transaccionales vinculados directamente al switch o a los sistemas centrales de la entidad financiera.

Esta configuración aporta flexibilidad y capacidad de escalamiento, facilitando la rápida expansión de la red; sin embargo, también introduce desafíos en materia de estandarización e interoperabilidad, particularmente cuando un mismo proveedor opera puntos para múltiples entidades financieras bajo esquemas de exclusividad o con infraestructuras heterogéneas.

4.1.2.5. Componente de riesgos

A continuación, se presenta una tabla en la que se exponen los riesgos estructurales de este modelo:

Tipo de riesgo	Descripción
Financieros	El modelo implica altos costos fijos y variables asumidos por la entidad, lo que puede afectar su sostenibilidad en zonas de baja demanda, donde además existe riesgo de subutilización de la capacidad instalada y del CAPEX invertido.
Operativos	Mayor exposición a riesgos de manejo de efectivo, especialmente en zonas donde la infraestructura de seguridad es limitada. La alta rotación en puntos propios constituye un riesgo operativo al afectar la continuidad y calidad de la operación, incrementando errores y fallas en procedimientos. Asimismo, puede generar riesgos de cumplimiento y afectaciones reputacionales. Se observa una marcada heterogeneidad en la calidad del servicio y en la experiencia del usuario.
Estratégicos	El crecimiento del modelo propio operado por terceros es más lento debido al costo y tiempos de instalación, lo que limita su escalabilidad frente a modelos tercerizados. Aunque Colombia logró una cobertura universal en 2015, persisten brechas urbano-rural que requieren expansión eficiente. Este modelo no ha profundizado en otro tipo de transacciones, limitando la oferta de servicios de mayor valor como créditos o seguros.
tecnológicos	Existe una alta dependencia de integraciones vía <i>web services</i> con niveles de calidad variables. Esto incrementa la probabilidad de fallas en la conciliación, <i>timeouts</i> y latencia en la conexión, especialmente en zonas rurales.
Cumplimiento	La entidad financiera mantiene la responsabilidad integral ante la SFC por las actuaciones del corresponsal y del gestor. La magnitud de estas redes tercerizadas dificulta la estandarización de controles SARLAFT, los requisitos operativos y los protocolos de protección al consumidor.

Tabla 12: Riesgos del modelo propio operado por terceros

4.1.2.6. Componente comercial y financiero

Como se mencionó líneas atrás, el modelo de corresponsal propio con una operación tercerizada surge como una evolución del punto propio ante la necesidad de escalar la cobertura sin asumir directamente la totalidad de los costos operativos. En este esquema, la entidad financiera conserva la titularidad estratégica del punto y la marca bancaria, pero externaliza la operación diaria a proveedores especializados. El gestor asume el reclutamiento del personal, la administración logística, el manejo de efectivo y, en ciertos casos, la supervisión de seguridad.

Desde el punto de vista de la distribución, este modelo permite expandir la red hacia territorios donde un punto propio no resultaría rentable para la entidad financiera, especialmente en zonas periurbanas y rurales de densidad media.

La estructura de incentivos es triangular: La entidad financiera paga al gestor una contraprestación por la operación del punto, y el gestor retribuye al corresponsal, que en este modelo es personal propio del gestor, no de la entidad financiera. La entidad financiera asume los costos en forma de tarifa al gestor, pero transfiere los costos variables de operación y los riesgos de personal. Esta estructura reduce la carga financiera de la entidad y facilita la escalabilidad, pero introduce una

capa de riesgo operacional y contractual que debe mitigarse mediante Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y procesos de auditoría permanentes.

- **Análisis Financiero**

Desde una perspectiva financiera, este modelo se caracteriza por una estructura más liviana para la entidad financiera en comparación con el punto propio tradicional, al trasladar una parte significativa de los costos variables y de gestión al tercero. Esto permite mejorar la capacidad de escalamiento del canal y optimizar la asignación de recursos, aunque mantiene retos asociados a la sostenibilidad operativa de los puntos, particularmente en términos de volumen transaccional requerido para garantizar su continuidad.

En este contexto, la viabilidad del modelo depende en gran medida de factores como la adecuada selección territorial, la dinámica de uso del punto, y la alineación de incentivos con el gestor para incentivar el crecimiento sostenido de la transaccionalidad. Estos elementos resultan determinantes para asegurar que el modelo cumpla su propósito de expansión eficiente sin comprometer la calidad del servicio ni la coherencia estratégica de la red.

4.1.2.7. Componente jurídico

El modelo propio operado por terceros introduce una primera capa de complejidad jurídica. La entidad financiera conserva la titularidad del punto y la responsabilidad regulatoria, pero externaliza la operación a un proveedor especializado. Esto crea una relación contractual tripartita, entidad, gestor y corresponsal, en la que el gestor actúa como mandatario de la entidad, pero el corresponsal es personal del gestor, no de la entidad. La entidad mantiene su responsabilidad integral frente a la SFC, lo que exige que los contratos con el gestor incluyan cláusulas robustas de supervisión, auditoría de marca, cumplimiento SARLAFT en cascada y acuerdos de nivel de servicio.

Los acuerdos de exclusividad son la norma en este modelo; la entidad financiera contrata al gestor para operar su red de corresponsales bajo su marca, lo que implícitamente excluye que esos mismos puntos atiendan a otras entidades. Esta exclusividad tiene una justificación operativa, garantizar estándares de servicio homogéneos y proteger la marca, pero genera externalidades negativas sobre la competencia y sobre la viabilidad financiera de los puntos en zonas de baja demanda. La magnitud de estas redes tercerizadas dificulta la estandarización de controles SARLAFT y puede generar puntos vulnerables en la cadena de cumplimiento que la entidad no detecta oportunamente.

La siguiente tabla sintetiza las principales dimensiones jurídicas y regulatorias del esquema:

Dimensión	Modelo propio operado por terceros
Titular de responsabilidad reg.	Entidad financiera (vía ANS)
Exclusividad	Sí (contractual)
Riesgo SARLAFT	Medio (delegado al gestor)
Riesgo captación masiva	Bajo-medio
Protección al consumidor	Media (ANS con gestor)
Riesgo cobros no autorizados	Bajo
SAGRILAFT (agregadores)	Parcial

Tabla 13: Síntesis jurídica y regulatoria del modelo propio operado por terceros

4.1.2.8. Oportunidades y desafíos

A continuación, se sintetizan las oportunidades y desafíos del modelo de corresponsalía propia con una operación tercerizada en un gestor.

- **Desafío tecnológico:**

- Tal como se evidenció en las entrevistas, las plataformas tecnológicas de las entidades financieras presentan un alto grado de obsolescencia, derivado de un *legacy* tecnológico significativo.
- Los tiempos de desarrollo e integración son extensos, particularmente en la implementación de integraciones vía APIs, lo que limita la agilidad para incorporar nuevos servicios, conectar con terceros o adaptarse a ecosistemas interoperables.
- Esta rigidez tecnológica reduce la capacidad de innovación y dificulta competir con soluciones más ágiles desarrolladas por actores Fintech.

- **Desafío financiero:**

- Si bien la entidad financiera no asume directamente la responsabilidad del mantenimiento integral del punto, estos continúan siendo estructuralmente costosos.
- Los costos están asociados principalmente al recurso humano, el transporte y manejo de efectivo, y la adecuación física de las instalaciones para cumplir con estándares operativos y de seguridad.

- En consecuencia, el modelo mantiene una presión relevante sobre los costos operativos (OPEX), lo que afecta su escalabilidad y eficiencia económica.
- **Desafío operativo:**
 - Existen limitaciones estructurales en términos de georreferenciación y capilaridad, lo que impide que este modelo alcance niveles de cobertura extensiva.
 - No puede escalar de manera masiva ni replicar la capilaridad del canal TAT o de modelos tercerizados.
 - Adicionalmente, la gestión operativa de estos puntos requiere mayor supervisión y coordinación, lo que incrementa la complejidad del modelo.
- **Desafío de producto:**
 - Se observa una migración progresiva de la activación de distintos productos financieros hacia los canales digitales, dado que los usuarios prefieren realizar estas gestiones de forma remota.
 - En este contexto, las operaciones más relevantes en el punto se concentran en servicios transaccionales básicos como cash-in/cash-out (CICO) y pago de facturas. Adicionalmente, al no tratarse de personal propio de la entidad financiera, resulta más complejo mantener procesos continuos de actualización, capacitación y alineación comercial, a diferencia de lo que ocurre en los canales propios del banco.
- **Oportunidad:**
 - Existe la oportunidad de fortalecer el modelo mediante la conexión con esquemas de *Open Finance*, facilitando el acceso a nuevas capacidades tecnológicas y a integraciones más eficientes.
 - La incorporación de Fintech especializadas como integradores tecnológicos puede reducir tiempos de implementación, mejorar la interoperabilidad y habilitar nuevos servicios de valor agregado sin necesidad de desarrollos internos complejos.

4.2. MODELO TERCERIZADO

El modelo tercerizado se define como aquel punto de corresponsalía es operado por un tercero independiente que presta servicios financieros en nombre de una entidad financiera, sin que ésta última transfiera su responsabilidad legal total.

En la práctica colombiana, este modelo es predominante, representando el 89,3% del total de contratos del canal a 2024. Como se mencionó, dentro de este esquema, se distinguen dos configuraciones principales según su soporte operativo y tecnológico:

- 1) **Modelo tercerizado con procesador de pagos:** El punto corresponsalía está vinculado directamente con la entidad financiera, pero su operación transaccional se apoya en un procesador externo que actúa como "switch" para el enrutamiento y autorización de operaciones
- 2) **Modelo tercerizado con agregador:** el punto de corresponsalía está vinculado a una red de comercios administrada por un tercero especializado (agregador) que es contratado por la entidad financiera. Quien delega la vinculación, administración y operación del punto a este tercero y es quien articula la infraestructura tecnológica y operativa.

4.2.1. Modelo tercerizado con procesador de pagos

4.2.1.1. Descripción y perspectiva estratégica

Este esquema se caracteriza por una relación contractual donde la entidad financiera mantiene un vínculo directo con grandes cadenas o comercios, pero utiliza la infraestructura de una Entidad Administradora de Sistemas de Pago de Bajo Valor (EASPBV) o un Proveedor de Servicios de Pago (PSP) para habilitar la mensajería y conciliación de las transacciones. El procesador cumple un rol estrictamente tecnológico y de soporte sin participar en el manejo de efectivo o la atención al usuario.

Desde una visión estratégica, este modelo vincula a establecimientos de comercio de alta afluencia, tales como grandes superficies, cadenas de descuento (*hard discount*) y tiendas de conveniencia. La fortaleza de esta alianza radica en aprovechar la infraestructura física y logística del aliado comercial sin que la entidad financiera deba realizar inversiones directas en el punto. Y busca integrar los servicios financieros en la rutina de compra del cliente, transformando el punto de venta en un nodo de servicios financieros de alto tráfico. Ejemplos relevantes en Colombia incluyen los servicios de corresponsalía en Éxito, Carulla, DI con BBVA Colombia y los puntos de FEMSA a través de su red Oxxo.

La distribución de este modelo es predominantemente urbana, concentrada en zonas de alto tráfico donde las cadenas ya tienen presencia consolidada. Sin embargo. Su fortaleza radica en aprovechar la infraestructura física, logística y comercial del aliado sin necesidad de inversión directa de la entidad financiera en el punto: El *retailer* pone el espacio, las cajas y el flujo de clientes; la entidad

financiera pone el servicio financiero y la habilitación regulatoria. Los contratos son mayoritariamente exclusivos, aunque existen excepciones en las que una misma cadena opera para más de una entidad financiera.

Estos puntos ocupan una posición intermedia entre los puntos robustos y los TAT, tanto en términos de capacidad operativa como de complejidad del servicio.

4.2.1.2. Tipología de Comercios

Enseguida se presenta un análisis de la tipología de comercios que operan bajo el modelo de corresponsal tercerizado con procesador de pagos

4.2.1.2.1. Retail

En este esquema, la entidad financiera no gestiona directamente los puntos de atención, sino que establece relaciones contractuales con cadenas que integran los servicios financieros dentro de su operación comercial habitual la mayoría se da en la vinculación de establecimientos de comercio de alta afluencia de público,

La estructura de incentivos es el resultado de una negociación a nivel central entre la entidad financiera y la cadena, no punto a punto como en el TAT. El *retailer* integra el servicio en sus cajas existentes, lo que reduce su costo de implementación, pero introduce retos tecnológicos de integración con los sistemas de caja del comercio, uno de los principales riesgos operativos identificados en este modelo. Los contratos son mayoritariamente exclusivos, aunque existen excepciones en las que una misma cadena opera para más de una entidad financiera.

El control de la entidad financiera sobre la operación es muy indirecto: la capacitación se imparte al personal de la cadena, pero la entidad financiera no tiene visibilidad sobre la rotación de cajeros ni puede garantizar la homogeneidad en la calidad de la atención. La alta rotación de personal en las cajas del *retail* es una vulnerabilidad estructural del modelo, ya que implica recapacitación permanente y mayor probabilidad de errores operativos o incumplimientos de protocolo. La prospección no es una actividad de la entidad financiera: es la cadena quien decide en qué puntos de venta habilita el servicio, dentro del marco del acuerdo central.

En este tipo de establecimientos suele observarse una mayor diversidad de configuraciones tecnológicas, desde terminales dedicados hasta soluciones móviles o híbridas, dependiendo de la estrategia de la entidad financiera y del operador que apoye la operación.

De acuerdo con los estudios sectoriales, los puntos *retail* cumplen un rol clave en zonas urbanas y periurbanas, donde combinan cercanía con el usuario, formalización del comercio y capacidad para ofrecer servicios complementarios.

- **Análisis jurídico**

La relación jurídica entre la entidad financiera y la cadena comercial es un acuerdo de servicios a nivel central, no punto a punto. La cadena actúa como corresponsal dentro de su operación habitual, integrando los servicios financieros en sus cajas. El control de la entidad sobre el cumplimiento normativo en cada punto individual es indirecto y depende de los mecanismos de supervisión acordados contractualmente con la cadena.

Los contratos son mayoritariamente exclusivos, aunque con excepciones. La exclusividad en este contexto tiene un efecto de mercado distinto al del modelo propio: cuando una gran cadena comercial opera exclusivamente para una entidad financiera, restringe el acceso de los usuarios de otras entidades a esa infraestructura de alto tráfico, lo que puede configurar prácticas anticompetitivas dependiendo del nivel de concentración del mercado.

- **Modelo Comercial**

Para este tipo de comercios aplicado a POS ubicados en las cajas de almacenes o supermercados, la entidad financiera se apalanca en la infraestructura existente del aliado para ofrecer servicios transaccionales directamente en el punto de pago. Este esquema permite capturar altos volúmenes de operaciones en zonas de alto tráfico, integrándose de manera natural al flujo de compra del cliente.

Respecto del CAPEX, la carga para la entidad es reducida. El establecimiento aporta infraestructura, personal y parte de la logística operativa. La inversión de la entidad es la integración tecnológica con los sistemas del aliado (POS), señalización de marca, conectividad, software, etc.

En cuanto a los costos de operación (OPEX), el modelo se fundamenta en una estructura de costos principalmente variable. La entidad vigilada no incurre en gastos de arrendamiento ni de personal directo, dado que estos son asumidos por el comercio. Los costos operativos se concentran en comisiones o esquemas de *revenue sharing* por transacción, tarifas por el uso de la red del aliado, soporte tecnológico, mantenimiento de integraciones, cumplimiento normativo y monitoreo.

Este modelo maximiza la eficiencia operativa al transformar costos fijos en variables, ofreciendo un alto potencial de escalabilidad gracias al tráfico del

establecimiento. Los POS en cajas de *retail* representan un canal estratégico de alto volumen y bajo CAPEX, ideal para masificar operaciones de CICO, enriquecer la experiencia del cliente en el punto de compra y optimizar el retorno sobre la inversión mediante alianzas con actores de gran escala.

- **Componente operativo**

La operación en estos puntos es indirecta. La entidad financiera imparte capacitación al personal de la cadena, pero no tiene control directo sobre la alta rotación de cajeros, lo cual es una vulnerabilidad estructural que requiere procesos constantes de recapacitación. El ciclo de atención se subordina a la operación comercial del aliado; por ello, los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) se enfocan en la agilidad, ya que cualquier falla en la prestación del servicio financiero impacta la eficiencia de las cajas de pago del comercio y por ende la actividad principal del comercio, que es la venta de productos.

La prospección de los puntos no es una actividad de la entidad financiera: Es la cadena quien decide en qué puntos de venta habilita el servicio, dentro del marco, del acuerdo central.

Fase	Modelo con procesador de pagos
Inicio de atención	Establecimiento
Identificación del cliente	Establecimiento
Autenticación + Selección operación	Caja registradora / POS propio del <i>retail</i>
Envío de solicitud a la entidad financiera	Plataforma <i>retail</i> → multibanco
Autorización bancaria	Entidad financiera
Procesamiento transacción	Core bancario
Finalización + gestión del efectivo	<i>Retail</i> gestiona caja; entidad financiera concilia al corte

Tabla 14: Flujo operativo del modelo con procesador de pagos en puntos de venta *retail*

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)**

Los ANS están altamente condicionados por la operación comercial del Proveedores de Servicios de Pago.

- o Se enfocan principalmente en la estabilidad de las integraciones tecnológicas, como la disponibilidad de las VPN y los Web Services.

- Se exige que el servicio esté activo durante la totalidad del horario comercial del retail, incluyendo domingos y festivos.
- El cumplimiento se mide por el "uptime" de la conexión, ya que cualquier caída afecta la agilidad y percepción del punto de venta.

- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**

- **Captura:** El Procesador actúa como el riel tecnológico que captura la transacción en el punto físico a través de su red de terminales (Datáfonos/Smart POS) o integraciones con el sistema POS del comercio. La captura es el momento en que se valida la información del cliente y se envía el mensaje transaccional hacia el core de la entidad financiera para su autorización.
- **Liquidación:** El procesador facilita la compensación de los fondos, y consolida los registros de todas las operaciones realizadas (compras, recaudos, retiros) y genera los archivos de liquidación neta que determinan cuánta plata debe moverse entre el comercio, el procesador y el banco.
- **Conciliación:** El procesador suministra los reportes detallados que sirven como la "segunda capa" de validación. Para que el proceso de conciliación sea exitoso, la entidad financiera debe cruzar lo que ella registró en su core contra el reporte de transacciones procesadas que entrega el procesador, asegurando que no existan discrepancias entre la autorización y el movimiento financiero real

- **Manejo de efectivo**

El manejo de efectivo se encuentra a cargo del retail, comercio aliado o cadena de grandes superficies que actúa como corresponsal de la entidad financiera, asumiendo las actividades relacionadas con la recepción, custodia y administración diaria de los recursos derivados de las transacciones realizadas por los usuarios. La relación entre el retail, el procesador de pagos y la entidad financiera se estructura mediante acuerdos de servicio que establecen las condiciones operativas, los niveles de servicio y los tiempos de compensación y dispersión de recursos. En particular, se pactan esquemas de dispersión de pagos bajo una lógica D+N, en virtud de la cual los recursos recaudados son transferidos a la entidad financiera o a los beneficiarios finales dentro de un plazo previamente definido posterior al día de la operación, permitiendo garantizar la continuidad operativa, la conciliación de transacciones y la adecuada gestión de liquidez entre las partes involucradas.

- **Ciclo de vida del punto corresponsal**

Este modelo plantea una distribución de responsabilidades entre la entidad financiera y el retail en cada fase del ciclo de vida del corresponsal, desde la selección y vinculación hasta el monitoreo y la desactivación del punto.

Modelo tercerizado con procesador de pagos	
Fase	Responsable
Selección del establecimiento	Retail
Vinculación / <i>onboarding</i>	Retail
Adecuación del punto	
Implementación tecnológica	
Capacitación del personal	
Monitoreo y seguimiento	Entidad financiera y el Retail
Desactivación del punto	Retail

Tabla 15: Ciclo de vida del punto corresponsal en el modelo propio operado por terceros

El modelo introduce un control estricto por parte de la cadena retail, que permite optimizar tareas operativas sin que la entidad financiera pierda la supervisión.

- **Ciclo de la operación de atención al cliente**

El ciclo de la operación del cliente considera cuatro modelos de operación a lo largo de todo el ciclo, desde el inicio hasta la finalización y gestión de efectivo. El eje central del análisis es quién controla cada fase crítica del flujo transaccional.

En todos los modelos, la autorización bancaria y el procesamiento en *core* permanecen en cabeza de la entidad financiera, tercerizando las demás actividades entre el PSP y el Retail.

Modelo tercerizado con procesador de pagos	
Fase	Responsable
Inicio de atención	Corresponsal Retail
Identificación del cliente	Corresponsal Retail
Autenticación + selección operación	Terminal del PSP
Envío de solicitud a la entidad financiera	PSP
Autorización bancaria	Entidad financiera
Procesamiento transacción	PSP
Finalización + gestión del efectivo	Corresponsal Retail

Tabla 16: Ciclo de vida del punto corresponsal en el modelo propio operado por terceros

4.2.1.3. Componente tecnológico

La arquitectura tecnológica en este nivel es de alta sofisticación. Se utilizan túneles VPN dedicados para integrar el servicio directamente en el software POS

(punto de venta) de las cajas del *retailer*, evitando en muchos casos el uso de terminales externas.

A 2026, el estándar dominante es el ISO 20022, que permite una carga de datos enriquecida para una conciliación automática y precisa entre el sistema de ventas del comercio y el reporte a la entidad financiera.

4.2.1.4. Componente de riesgos

Tipo de riesgo	Descripción
Operativos	Existe una dependencia de personal externo y la alta rotación en cajas eleva la probabilidad de errores operativos o mala aplicación de protocolos.
Financieros	La sostenibilidad del modelo depende estrictamente de alcanzar volúmenes masivos de operaciones, dado que las comisiones unitarias son bajas y los márgenes son estrechos.
Estratégicos	Las cláusulas de exclusividad restringen el acceso de clientes de otras entidades financieras a infraestructuras de alto tráfico limitando la penetración del canal para usuarios multibanca.
Tecnológicos	Existen desafíos significativos en la integración con sistemas de caja propietarios y posibles fallas en la latencia de conexión que afecten la experiencia del usuario.
Cumplimiento	La responsabilidad regulatoria recae sobre la entidad financiera. La intermediación puede generar confusión en el usuario final sobre quién responde por la operación, lo que incrementa el riesgo de reclamaciones y quejas ante los mecanismos de protección al consumidor financiero.

Tabla 17: Componente de riesgos del punto corresponsal en el modelo propio operado por terceros

4.2.1.5. Componente comercial y financiero

Este modelo maximiza la eficiencia financiera al transformar costos fijos en variables, apoyándose en la infraestructura preexistente del comercio aliado. El CAPEX de la entidad es reducido y se concentra principalmente en la integración tecnológica con el sistema POS del aliado, la señalización de marca y la conectividad. El OPEX es predominantemente variable; la entidad no asume arrendamiento ni nómina; sus costos operativos se estructuran en comisiones o revenue sharing por transacción, soporte tecnológico, mantenimiento de integraciones y cumplimiento normativo.

La rentabilidad del modelo depende estrictamente del volumen transaccional. Con comisiones unitarias bajas y márgenes estrechos, el punto solo justifica los costos de las integraciones tecnológicas cuando alcanza operaciones masivas, lo que concentra su viabilidad en establecimientos de alta afluencia urbana. La alta rotación de cajeros en las grandes superficies constituye la principal vulnerabilidad operativa del modelo, al generar capacitación permanente y riesgo de errores con impacto económico indirecto para la entidad financiera.

4.2.1.6. Componente jurídico

La relación se formaliza mediante un acuerdo de servicios a nivel central entre la entidad financiera y la cadena comercial, no punto a punto. La responsabilidad regulatoria ante la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) sigue siendo íntegra e indelegable de la entidad financiera. Generalmente, estos contratos incluyen cláusulas de exclusividad, lo que puede limitar el acceso de clientes de otras entidades a infraestructuras de alto tráfico.

La cadena actúa como corresponsal dentro de su operación habitual, integrando los servicios financieros en sus cajas. El control de la entidad sobre el cumplimiento normativo en cada punto individual es indirecto y depende de los mecanismos de supervisión acordados contractualmente con la cadena. El riesgo de captación masiva es especialmente relevante en los modelos de puntos robustos, donde el agregador administra recursos de múltiples entidades y opera cupos de liquidez cuya naturaleza jurídica debe estar claramente delimitada para no configurar una captación no autorizada.

Estos contratos son mayoritariamente exclusivos, aunque con excepciones. La exclusividad en este contexto tiene un efecto de mercado distinto al del modelo propio, cuando una gran cadena comercial opera exclusivamente para una entidad financiera, restringe el acceso de los usuarios de otras entidades a esa infraestructura de alto tráfico, lo que puede configurar prácticas anticompetitivas dependiendo del nivel de concentración del mercado.

La siguiente tabla sintetiza las principales dimensiones jurídicas y regulatorias del esquema:

Dimensión	Modelo tercerizado con procesador de pagos
Titular de responsabilidad reg.	Entidad financiera (directa)
Exclusividad	No
Riesgo SARLAFT	Bajo (control directo)
Riesgo captación masiva	Bajo
Protección al consumidor	Alta (control directo)
Riesgo cobros no autorizados	Bajo
SAGRILAFT	Retail

Tabla 18: Síntesis jurídica y regulatoria del modelo tercerizado con procesador de pagos

4.2.1.7. Oportunidades y desafíos

- **Desafío tecnológico**
 - Complejidad de integración POS: A diferencia de otros modelos, este exige integrar el servicio financiero directamente en el



software de caja (POS) del comercio, lo que introduce retos técnicos significativos para asegurar que la transacción financiera no afecte la agilidad del cobro comercial.

- Brecha de madurez: Persiste una desconexión entre los sistemas legados (*legacy*) de las entidades financieras (como AS400) y los sistemas modernos de los grandes *retailers*, lo que requiere capas intermedias de traducción de datos (*middleware*) que pueden generar latencia o fallos en la conexión, adicionalmente muchas redes aún operan bajo ISO 8583, lo que limita la riqueza de la información transaccional y dificulta una conciliación multilateral automática en entornos de alta transaccionalidad.

- **Desafío financiero**

- Sostenibilidad basada en volumen: Al operar con comisiones unitarias bajas y márgenes estrechos, la rentabilidad del punto *retail* depende estrictamente de alcanzar volúmenes masivos de operaciones para justificar los costos de mantenimiento de las integraciones tecnológicas.
- Presión sobre el OPEX variable: Aunque el banco reduce su CAPEX al no invertir en locales, el modelo genera un OPEX variable (comisiones y *revenue sharing*) que presiona los márgenes de la entidad financiera, especialmente en servicios de recaudo de baja rentabilidad.

- **Desafío operativo**

- Vulnerabilidad por alta rotación: La alta rotación de cajeros en las grandes superficies es la principal vulnerabilidad estructural; esto obliga a procesos de capacitación permanentes y eleva el riesgo de errores operativos o incumplimientos de protocolos de seguridad.
- Control indirecto: La entidad financiera tiene una visibilidad muy limitada sobre la operación diaria y la calidad de la atención al cliente, dependiendo casi totalmente de los mecanismos de supervisión acordados contractualmente con la cadena.
- Congestión en horas pico y priorización de la venta de productos sobre el servicio financiero.

- **Desafío de atención al cliente y producto**

- Concentración transaccional básica: El uso del canal *retail* está altamente concentrado en operaciones de Cash-In/Cash-Out (CICO) y pago de facturas, lo que limita su evolución hacia la

oferta de productos de mayor valor agregado como seguros o créditos.

- **Oportunidad**

- Interoperabilidad y Pagos Inmediatos: El modelo retail es el escenario ideal para implementar esquemas como Bre-B, permitiendo que los usuarios realicen retiros y pagos mediante QR integrados directamente en la caja, mejorando la experiencia del cliente.
- Conciliación automática (ISO 20022): La adopción plena de este estándar permitirá que la conciliación entre el sistema de ventas del retail y el core bancario sea técnica, precisa y en tiempo real, eliminando errores manuales.
- Nodos de gestión de efectivo: Existe la oportunidad de especializar estos puntos de alta afluencia como centros estratégicos de gestión de efectivo (CICO), aprovechando la logística preexistente del *retail* para optimizar el transporte de valores y la liquidez regional

4.2.2. Modelo tercerizado con agregador

4.2.2.1. Descripción y perspectiva estratégica

El modelo de corresponsalía tercerizada, operado a través de agregadores constituye actualmente el principal esquema operativo del canal de corresponsalía física en Colombia y el eje sobre el cual se ha construido su expansión masiva en el territorio. Este modelo se caracteriza por la delegación de la vinculación, operación cotidiana y gestión de una amplia red de puntos de atención a terceros especializados, mientras que la entidad financiera conserva la responsabilidad regulatoria frente al usuario final y el supervisor.

La relevancia estructural de este esquema se refleja en que, para 2024, se registraban 632.470 contratos tercerizados, equivalentes al 94,83 % del total del canal (Banca de las Oportunidades, 2024). Este crecimiento ha sido posible gracias a que el modelo permitió distribuir costos de implementación, operación y sostenimiento entre miles de pequeños y medianos comercios, una expansión que difícilmente habría sido viable bajo esquemas propios tradicionales.

4.2.2.2. Tipología de Comercio

Este modelo se estructura a través de diversas tipologías de comercios que permiten ampliar el acceso a servicios financieros mediante la figura del

agregador, quien actúa como intermediario tecnológico y comercial entre las entidades financieras y los comercios.

Sobre esta base, a continuación, se presenta la clasificación del modelo tercerizado por tipo de punto y criterio operativo, distinguiendo entre puntos robustos, *retail*, TAT y puntos especializados en giros y apuestas, lo que permite profundizar en las particularidades, riesgos y oportunidades de cada configuración dentro del ecosistema.

4.2.2.2.1. Robusto

Los puntos robustos dentro del modelo tercerizado representan el mayor nivel de sofisticación operativa y tecnológica del ecosistema de corresponsalía bancaria física en Colombia. Este esquema integra dos elementos centrales: La agregación multibanca y la operación directa del punto por parte del agregador, bajo configuraciones diseñadas para soportar altos volúmenes transaccionales, exigentes estándares de disponibilidad y controles reforzados de seguridad y cumplimiento.

Su principal valor estratégico radica en la escalabilidad, flexibilidad operativa y capacidad de absorción de demanda, lo que facilita tanto la expansión del canal en zonas urbanas de alta densidad que permiten la ejecución de operaciones masivas, incluyendo pagos, recaudos y transacciones monetarias de alto flujo. En este modelo, el agregador no solo actúa como intermediario tecnológico, sino como operador integral del punto.

Desde el punto de vista económico y operativo, los agregadores que operan puntos robustos asumen de forma integral los costos de implementación y operación (CAPEX y OPEX), incluyendo la adecuación física del punto, la infraestructura tecnológica, la gestión del personal, los esquemas de seguridad y la administración de la liquidez.

En términos tecnológicos, los puntos robustos operan a través de la integración con las entidades financieras se realiza mediante interfaces tipo *web services* o API, bajo arquitecturas que permiten alta disponibilidad, monitoreo transaccional continuo y trazabilidad en tiempo cercano al real. Esta infraestructura favorece la estandarización operativa, la interoperabilidad multibanca y la gestión centralizada de la información, aspectos clave para la sostenibilidad de redes de gran escala.

Un rasgo distintivo de este modelo es que el agregador opera con cupos transaccionales asignados por las entidades financieras, gestionando su distribución y utilización de manera dinámica entre los distintos puntos de la red. De esta forma, el agregador asume un rol activo en la gestión del riesgo operativo

y de liquidez, incluyendo la implementación de controles de límites, esquemas de conciliación, protocolos de continuidad del servicio y medidas de prevención de fraude.

Desde la perspectiva de gestión de riesgos, los puntos robustos permiten una mayor formalización y control en comparación con otros formatos tercerizados, al concentrar la operación en infraestructuras especializadas y personal dedicado. No obstante, también concentran riesgos relevantes, asociados al volumen de efectivo manejado, la criticidad del punto dentro de la red y la dependencia de infraestructuras tecnológicas complejas, lo que exige esquemas maduros de gobierno corporativo, supervisión permanente y alineación con el modelo de tres líneas de defensa.

En conjunto, los puntos robustos se configuran como nodos estratégicos del ecosistema de corresponsalía, capaces de cumplir funciones que trascienden la lógica de cobertura básica y se alinean con la visión de la corresponsalía como infraestructura financiera crítica, planteada por la Banca de las Oportunidades. Su desarrollo resulta especialmente relevante en contextos urbanos y metropolitanos, así como en territorios donde se requiere descongestionar otros canales presenciales y ofrecer servicios financieros con altos estándares de disponibilidad y seguridad.

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS):** Los ANS son de carácter corporativo y están altamente estandarizados. El agregador robusto garantiza al banco una disponibilidad de plataforma superior al 99.5%. El soporte técnico no es solo reactivo, sino proactivo, incluyendo monitoreo de transacciones fallidas y tiempos de respuesta (timeouts) optimizados. Los acuerdos incluyen penalidades económicas por caídas del servicio y métricas estrictas sobre la actualización de las terminales o aplicativos en los puntos de venta.
- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**
 - o **Captura:** Se realiza a través de terminales dedicadas (POS) o integraciones de software (APIs) con los sistemas internos de los comercios. Los dispositivos suelen tener mayor capacidad de procesamiento para soportar biometría y múltiples servicios (recaudo, retiros, corresponsalía de varios bancos).
 - o **Liquidación:** Se basa en una liquidación neta multicanal. El agregador consolida los movimientos de miles de puntos y gestiona el flujo de fondos hacia cada entidad financiera de manera centralizada.
 - o **Conciliación:** Es un proceso automatizado de capa robusta. El documento destaca que estos agregadores cuentan con "mallas de conciliación" que detectan discrepancias en tiempo real entre lo

capturado en el punto y lo reportado al banco, facilitando la gestión de reversiones y ajustes de forma casi inmediata (D+0 o D+1).

4.2.2.2. TAT

En este modelo, el agregador cumple un rol central como intermediario tecnológico y comercial, al habilitar la conectividad transaccional, la relación contractual con las entidades financieras y los procesos básicos de soporte; sin embargo, la operación cotidiana del punto recae mayoritariamente en el propietario del establecimiento, incluyendo la atención al usuario, el manejo de efectivo y la ejecución de las transacciones.

Este es, con diferencia, el modelo más extendido del ecosistema de corresponsalía bancaria física en Colombia, . Su amplia adopción se explica por los bajos costos unitarios de despliegue, la flexibilidad para escalar territorialmente y la posibilidad de apalancar comercios ya existentes, sin requerir inversiones significativas en infraestructura propia por parte de las entidades financieras.

Desde el punto de vista territorial, estos puntos constituyen el principal mecanismo de capilaridad del canal, con una presencia predominante en municipios rurales, intermedios y barrios urbanos de baja densidad bancaria.

Operativamente, estos corresponsales suelen funcionar con infraestructura tecnológica estandarizada y de baja a mediana complejidad. Si bien esta arquitectura facilita la rápida expansión de la red y la interoperabilidad básica, también introduce desafíos en términos de estandarización del servicio, control operativo y sostenibilidad transaccional. La alta heterogeneidad de los establecimientos, la rotación del personal y la limitada especialización financiera del comercio inciden en la calidad de la atención y en los niveles de actividad efectiva del punto.

Desde una perspectiva de desempeño, este segmento presenta una brecha relevante entre cobertura y uso, reflejada en niveles de actividad inferiores a los observados en modelos propios o en puntos tercerizados de mayor robustez. Esta dinámica se asocia a incentivos económicos limitados para el comercio, dispersión en la asignación de cupos transaccionales, variaciones en la demanda local y una supervisión necesariamente indirecta por parte de las entidades financieras.

En términos de gobernanza del canal, las redes de agregación ligera trasladan al agregador una carga significativa en materia de vinculación del punto, debida diligencia, capacitación y monitoreo, al tiempo que concentran en el corresponsal riesgos asociados al manejo de efectivo y a la correcta ejecución de

los protocolos operativos. Esta configuración exige esquemas sólidos de soporte, seguimiento y alineación de incentivos para asegurar la continuidad del servicio y mitigar riesgos operativos y de cumplimiento.

En conjunto, las redes tercerizadas de nivel medio constituyen el andamiaje principal de la corresponsalía bancaria física en Colombia, tanto por su escala como por su impacto territorial. No obstante, su sostenibilidad de largo plazo depende de la capacidad del ecosistema para mejorar los incentivos económicos del comercio, fortalecer la supervisión operativa y avanzar en una evolución del portafolio de servicios.

En el canal TAT, el riesgo de cobros no autorizados al usuario, documentado en las entrevistas con actores de la industria, con rangos de entre \$500 y \$10.000 pesos por transacción, constituye una práctica que no está alineada con la protección al consumidor financiero y genera un flujo constante de quejas que afectan la percepción del canal. La ausencia de exclusividad formal en estos modelos no implica necesariamente multibanca en la práctica: El comercio suele operar con un solo agregador por razones de simplicidad, lo que reproduce de facto las barreras de acceso de los modelos exclusivos.

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS):** Los ANS se dividen en dos capas. Entre el banco y el agregador, se exigen niveles de disponibilidad de plataforma y seguridad transaccional estrictos. Sin embargo, entre el agregador y el punto de venta (el tendero), los ANS son más flexibles o de "mejor esfuerzo", ya que la operación depende de la conectividad a internet (móvil o fija) que el propio comerciante provee. El soporte técnico suele ser remoto a través de líneas de atención o aplicaciones.
- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**
 - o **Captura:** Se realiza mediante terminales ligeras como Smart POS, aplicaciones móviles o portales web suministrados por el agregador.
 - o **Liquidación:** El punto opera bajo un modelo de cupo prepago o cupo de crédito. El comerciante debe tener saldo en su "billetera" o plataforma para poder procesar transacciones de recaudo.
 - o **Conciliación:** Es el punto de mayor riesgo identificado en el documento. Se utiliza la lógica de "Caja Única", donde el dinero del banco se mezcla con las ventas diarias del comercio (leche, pan, etc.). La conciliación es simplificada: el sistema del agregador descuenta o abona saldos del cupo del comerciante en tiempo real, pero el arqueo físico depende totalmente del orden del tendero.

4.2.2.3. Retail

Este modelo se fundamenta en la vinculación de comercios de alta afluencia y mayor nivel de formalización como aliados estratégicos del canal. Bajo este esquema, las entidades financieras logran expandir su cobertura de manera ágil y costo-eficiente, sin necesidad de gestionar directamente los puntos de atención, aprovechando la infraestructura física, la operación establecida y los flujos constantes de clientes propios del comercio.

Desde el punto de vista operativo, el agregador cumple un rol central como articulador tecnológico y contractual, habilitando la conexión transaccional con las entidades financieras, administrando la plataforma tecnológica y prestando servicios de soporte y monitoreo. El comercio, por su parte, ejecuta la atención al usuario final, generalmente con personal propio, integrando la corresponsalía como una línea adicional de servicio dentro de su operación diaria. Este arreglo permite escalar rápidamente la red, pero introduce un modelo de control indirecto por parte de la entidad financiera.

La naturaleza indirecta del control exige la implementación de mecanismos robustos de selección, supervisión y soporte tecnológico, orientados a garantizar la trazabilidad de las operaciones, la calidad del servicio y el cumplimiento normativo. Asimismo, este formato presenta retos específicos derivados de la coexistencia de múltiples procesos operativos en un mismo punto, como la necesidad de integraciones tecnológicas con los sistemas de caja del comercio y la gestión adecuada del manejo de efectivo en entornos de alta rotación de clientes.

En términos de riesgos, el modelo *retail* combina ventajas y desafíos. Por un lado, la mayor formalización del comercio y su estabilidad operativa reducen ciertos riesgos asociados a la continuidad del servicio. Por otro, se presentan riesgos operativos relacionados con la capacitación del personal, la correcta ejecución de protocolos, el uso adecuado de la marca de la entidad financiera y la gestión de eventos de alta congestión.

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS):**

Los ANS están subordinados a la operación comercial del aliado. El foco principal es la estabilidad de las integraciones tecnológicas (uptime de la conexión VPN y disponibilidad de Web Services). Se exige que el servicio financiero esté activo durante el 100% de la jornada del retail, incluyendo horarios extendidos, domingos y festivos. El cumplimiento se mide por la agilidad en la atención, ya que cualquier falla en el módulo de corresponsalía puede impactar la eficiencia de las cajas de pago del comercio.

- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**

- **Captura:** Se realiza directamente desde el software POS de las cajas del *retail*. La transacción financiera se integra como un ítem más en el flujo de cobro del cajero, evitando el uso de terminales externas.
- **Liquidación:** Es masiva y centralizada. El *retail* consolida los movimientos de toda su red a nivel nacional y realiza un neteo diario frente a la entidad financiera.
- **Conciliación:** Es de alta precisión y automatizada. Requiere el cruce entre el sistema de ventas interno del *retail*, el módulo transaccional y el reporte del banco. Es una conciliación técnica, donde el cajero debe cerrar su turno cuadrando las ventas de productos y las operaciones de corresponsalía simultáneamente.

4.2.2.4. Giros y apuestas

El modelo de puntos postales o de giros se basa en que el aliado aporta la infraestructura y operación básica, mientras la entidad habilita los servicios mediante convenios, permitiendo una expansión eficiente con mínima inversión directa.

- **Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS):**

Los ANS son de alta disponibilidad operativa, con un enfoque especial en la liquidez. La entidad financiera exige que estos puntos mantengan niveles de efectivo suficientes para cubrir picos transaccionales (como fechas de pago de subsidios estatales). Se monitorean indicadores de "tasa de rechazo por falta de fondos" y se exige que el servicio esté activo en horarios extendidos, aprovechando la naturaleza de estos negocios que operan incluso en días no hábiles.

- **Proceso de Captura, Liquidación y Conciliación**

- **Captura:** Utilizan sistemas de captura propios de las redes de giros, los cuales están integrados al banco mediante protocolos de alta seguridad. El proceso incluye obligatoriamente la validación de identidad (biometría) debido al perfil de riesgo de las transacciones de giros.
- **Liquidación:** Se realiza de forma consolidada y diaria a través de procesos de compensación masiva entre el operador de giros y la entidad financiera.
- **Conciliación:** Es robusta y automatizada. Al ser redes especializadas, cuentan con mallas de validación propias que cruzan sus cierres de caja internos con los reportes de red antes de

enviar la información final al banco, lo que garantiza una tasa de error muy baja en la conciliación financiera.

4.2.2.2.5. Agregadores con funcionalidad P2P

La funcionalidad P2P se refiere a la prestación de servicios financieros que se apalanca de soluciones de pago inmediatas pero que no tienen un contrato de corresponsalía tradicional. En la medida en que la evolución del ecosistema financiero ha desplazado progresivamente el foco desde la transacción asistida hacia la interacción directa entre usuarios. Si bien el modelo TAT fue concebido bajo una lógica transaccional tradicional (usuario → corresponsal → entidad), su desarrollo reciente incorpora capacidades P2P, principalmente a través de billeteras digitales soportadas por infraestructuras de sistemas de pago de bajo valor, lo que transforma de manera sustancial la dinámica del canal.

En este contexto, el corresponsal deja de ser el punto central de la transacción y pasa a desempeñar un rol de facilitador de última milla, habilitando la conversión entre efectivo y dinero electrónico. Esta transición implica una redefinición estructural de su función, pasando de ser ejecutor directo de transacciones a gestor de liquidez y acceso físico dentro del ecosistema financiero. En consecuencia, la incorporación de funcionalidades P2P sí lo reconfigura hacia una lógica en la que la red TAT evoluciona de una arquitectura transaccional a una infraestructura de soporte para el P2P digital.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, esta transformación introduce nuevos determinantes de valor para el canal, en los que la captura de ingresos se concentra en los extremos del flujo transaccional, particularmente en operaciones de cash-in y cash-out. Asimismo, la viabilidad del modelo depende de su capacidad para integrarse de manera eficiente con billeteras digitales y esquemas interoperables, así como de la evolución hacia servicios de mayor valor agregado, incluyendo pagos digitales asistidos, procesos de *onboarding* y la ampliación del portafolio de servicios financieros.

En conjunto, un entorno crecientemente orientado hacia esquemas P2P, su rol se redefine como componente esencial de la última milla del ecosistema digital. En este sentido, su relevancia futura no estará determinada únicamente por la expansión de su presencia física, sino por su capacidad de integración funcional con los nuevos modelos de transferencia directa entre usuarios y con la infraestructura digital que los soporta.

- **Componente operativo**
 - **Acuerdos ANS**

En un modelo de P2P con corresponsalía bancaria, los ANS se enfocan principalmente en garantizar que la transferencia sea rápida, disponible y confiable de punta a punta. Esto incluye la disponibilidad de la plataforma tecnológica entre la entidad financiera, el agregador y la red (uptime y tiempos de respuesta en segundos), disponibilidad operativa del corresponsal físico (horarios y liquidez suficiente para retiros o depósitos), tiempos máximos para que los fondos enviados vía P2P estén disponibles para retiro/cash-out, procesos de conciliación y liquidación entre las partes (D+0 o D+1), y tiempos de atención para reversos, fraudes y reclamos.

En un escenario de mayor interoperabilidad en Colombia, por ejemplo con iniciativas como Bre-B del Banco de la República de Colombia, el ANS más crítico será que el dinero enviado desde una entidad llegue en segundos y pueda retirarse sin fricción en cualquier corresponsal disponible.

- **Proceso de captura y liquidación**

En un modelo P2P con corresponsalía, la captura ocurre cuando el usuario envía dinero desde su entidad financiera o billetera y la transacción se valida en tiempo real entre el que origina la operación, la red y el receptor, dejando los fondos disponibles para retiro en el corresponsal. La liquidación ocurre después, cuando la entidad financiera, agregador y comercio concilian las transacciones realizadas, compensan el efectivo entregado o recibido y liquidan comisiones y saldos, normalmente en esquemas T+0 o T+1.

- **Manejo de efectivo**

En un modelo P2P con corresponsalía, el manejo de efectivo recae principalmente en el corresponsal cuando el usuario recibe una transferencia P2P y retira dinero, el comercio entrega efectivo desde su caja; cuando hay depósitos o cash-in, recibe efectivo y aumenta su posición de caja. Posteriormente, banco y agregador compensan esos movimientos en la liquidación (D+0/D+1), ajustando al corresponsal por el efectivo entregado o recibido. El principal reto operativo es mantener suficiente liquidez en el punto para atender retiros sin generar quiebres de caja.

- **Ciclo de vida del punto corresponsal**

El esquema tercerizado a través de agregador plantea la distribución de responsabilidades entre la entidad financiera y el agregador en cada fase del ciclo de vida del corresponsal, desde la selección y vinculación hasta el monitoreo y la desactivación del punto.

Modelo tercerizado / agregador

Fase	Responsable
Selección del establecimiento	Agregador
Vinculación / <i>onboarding</i>	
Adecuación del punto	
Implementación tecnológica	
Capacitación del personal	
Monitoreo y seguimiento	
Desactivación del punto	

Tabla 19: Ciclo de vida del punto corresponsal en el modelo tercerizado/agregador

Este modelo traslada la mayoría de las responsabilidades operativas al tercero, facilitando una rápida expansión y mayor capilaridad, a costa de una mayor dependencia y de la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y supervisión.

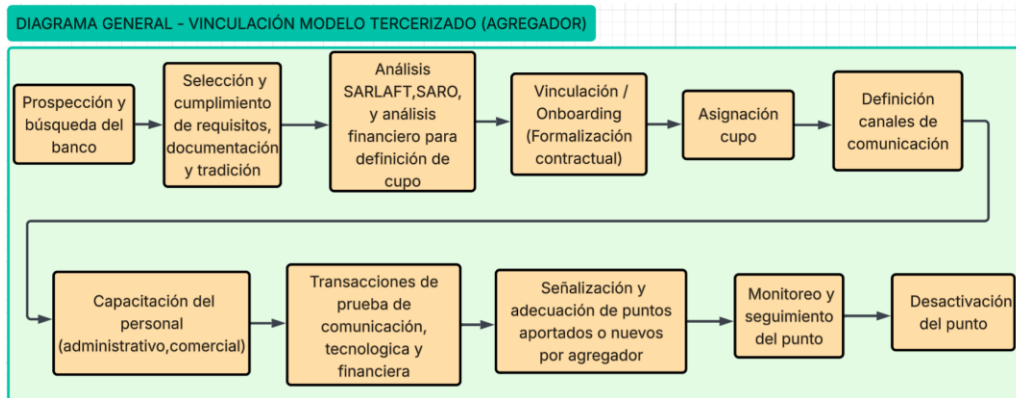


Tabla 20: Diagrama General de Vinculación modelo tercerizado/agregador

En conjunto, la tabla demuestra que la elección del modelo debe basarse en la estrategia de crecimiento de la entidad financiera y en su apetito de riesgo operativo y regulatorio.

- **Ciclo de la operación de atención al cliente**

La autorización bancaria y el procesamiento en *core* permanecen en cabeza de la entidad financiera, lo que refleja un núcleo de control que no se terceriza.

Fase	Modelo tercerizado
Inicio de atención	Corresponsal / tendero
Identificación del cliente	Corresponsal / tendero

Autenticación + Selección operación	App/POS del agregador
Envío de solicitud a la entidad financiera	Plataforma agregador → switch → entidad financiera
Autorización bancaria	Entidad financiera
Procesamiento transacción	Core bancario
Finalización + gestión del efectivo	Corresponsal

Tabla 21. Ciclo de la operación de atención al cliente en el modelo tercerizado/agregador

A medida que se avanza, la entidad financiera cede control operativo a cambio de mayor escalabilidad y eficiencia, manteniendo siempre las funciones críticas de autorización y procesamiento. La elección del modelo implica un balance entre control regulatorio, costos operativos y velocidad de expansión, siendo clave la gestión del riesgo en esquemas con mayor nivel de tercerización.

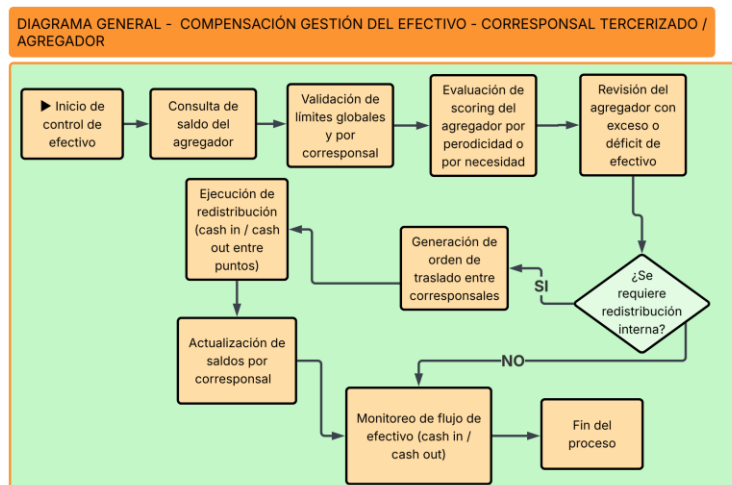


Tabla 22: Diagrama de Compensación de Efectivo en el modelo tercerizado/agregador

4.2.2.3. Componente tecnológico

La arquitectura tecnológica se ha estandarizado bajo protocolos que garantizan la seguridad y la escalabilidad, diferenciándose según la capacidad operativa de cada modelo. En este modelo la tecnología es ligera y ágil, predominando el uso de APIs REST y microservicios que conectan dispositivos Smart POS (Android) con el agregador, permitiendo incluso la operación en contingencia mediante el protocolo *Store & Forward* (SAF).

También se identifican infraestructuras más robustas basadas en el estándar ISO 8583 para el procesamiento de tarjetas y el uso de *Web Services* seguros que gestionan dinámicamente los cupos operativos en terminales con conectividad dual. Por su parte, el *retail* exhibe el nivel de sofisticación más alto de la industria, integrándose directamente a los sistemas POS de caja mediante túneles VPN

dedicados y adoptando el estándar de mensajería ISO 20022. Este último se ha consolidado como el estándar más fuerte de la industria a 2026, facilitando una carga de datos enriquecida que optimiza la conciliación automática y prepara al canal para la interoperabilidad total en entornos de pagos inmediatos.

4.2.2.4. Componente de riesgos

A continuación, se presenta una tabla en la cual se exponen riesgos estructurales del modelo agregador:

Tipo de riesgo	Descripción
Operativos	<p>Incumplimiento de protocolos definidos por la entidad, deficiencias en la atención al cliente (información incorrecta o mala orientación), uso indebido de la marca y fallas de conectividad que afecten la prestación del servicio. Asimismo, hay retos en las integraciones tecnológicas con las cajas de las entidades.</p> <p>Los riesgos relacionados con el personal del punto, caracterizados por alta rotación, limitada capacitación financiera y fallas en la adherencia a protocolos.</p> <p>Desafíos en la autenticación y verificación de identidad de los usuarios, especialmente en entornos de baja conectividad.</p> <p>Las responsabilidades en materia de SAGRILAFI respecto al propietario del punto, que recaen en buena medida sobre el agregador.</p> <p>Los riesgos vinculados al tratamiento y protección de datos personales; (vi) la necesidad de incorporar de manera efectiva el modelo de tres líneas de defensa, con delimitación clara de responsabilidades entre operadores, funciones de control y auditoría.</p> <p>Una creciente exposición a riesgos de ciberseguridad basados en ingeniería social, dada la interacción directa entre usuarios y personal del corresponsal.</p>
Financieros	<p>Posibilidad de pérdida de dinero durante el manejo de efectivo por parte del corresponsal.</p> <p>La apropiación indebida de recursos del público, asociada al manejo de efectivo por terceros.</p>
Estratégicos	<p>Dependencia excesiva de aliados clave, desalineación con los objetivos comerciales de la entidad financiera y dificultad para ejercer una supervisión y toma de decisiones efectiva debido a la pérdida de control directo sobre el canal.</p> <p>En materia de consumidor, el modelo presenta mayores riesgos de confusión y una alta incidencia de reclamaciones por cobros no autorizados, reflejando debilidades en los controles operativos.</p> <p>El riesgo de captación es medio, pero con menor visibilidad para la entidad debido a la dispersión de los flujos.</p>
Tecnológicos	<p>La arquitectura tecnológica del modelo agregador presenta una alta heterogeneidad, lo que complejiza el soporte técnico y eleva el riesgo de inconsistencias en la captura transaccional</p> <p>La dependencia de los sistemas del agregador como capa intermedia entre el corresponsal y el core bancario introduce un punto único de falla tecnológica que puede afectar simultáneamente a miles de puntos de la red.</p>

Cumplimiento	<p>La entidad financiera mantiene la responsabilidad integral ante la SFC por las actuaciones de cada corresponsal en la red del agregador, aun cuando no tiene control directo sobre su operación diaria.</p> <p>La magnitud y heterogeneidad de estas redes dificulta estructuralmente la estandarización de los controles SARLAFT y de los protocolos de protección al consumidor financiero en cada punto individual.</p> <p>Los vacíos en los mecanismos de supervisión efectiva sobre el agregador generan zonas grises en la aplicación del SAGRILAFT respecto al propietario del punto.</p>
---------------------	---

Tabla 23: Riesgo modelo tercerizado/agregador

4.2.2.5. Componente comercial y financiero

El modelo tercerizado agregador se basa en comercios existentes que actúan como corresponsales. En este esquema, el agregador articula la red y gestiona la operación mientras la entidad habilita los servicios, lo que permite una expansión ágil y de bajo costo. No obstante, este diseño exige un equilibrio económico claro, dado que el agregador asume una carga relevante de costos y riesgos operativos que deben ser adecuadamente compensados para evitar desequilibrios financieros en el modelo.

Para la entidad financiera, el CAPEX es mínimo, en virtud de que el comerciante asume el costo del local, el mobiliario, los servicios públicos y la operación diaria. El agregador por su parte asume los costos de conexión, capacitación y despliegue tecnológico, mantenimiento de la plataforma, gestión de la red y soporte operativo continuo.

La inversión de la entidad se concentra principalmente en tecnología, integración con el agregador, señalización de marca y, en algunos casos, capacitación inicial. Si bien esta estructura reduce la inversión directa de la entidad, también implica que una parte significativa del esfuerzo financiero recae en el agregador, lo que requiere esquemas de remuneración que reflejen adecuadamente dichos costos.

El modelo agregador no solo reduce el CAPEX, sino que actúa como una herramienta de eficiencia financiera para el comerciante al permitir la "auto-liquidación". Al utilizar el efectivo de sus ventas para fondear los retiros (Cash-Out), el tendero disminuye su riesgo de custodia física y optimiza el flujo de caja diario, lo que fortalece la lealtad del aliado hacia la red.

Respecto del OPEX, este resulta variable. La entidad no asume costos directos de arrendamiento ni de personal. Los gastos operativos se centran en comisiones por transacción, esquemas de incentivos, soporte tecnológico, monitoreo, cumplimiento y gestión de la red. El modelo se beneficia de la estandarización tecnológica gestionada y asumida por el agregador. Al operar sobre aplicaciones móviles o integraciones ligeras en lugar de cajeros automáticos (ATM) o infraestructuras pesadas, los costos de mantenimiento técnico y soporte remoto

son significativamente menores, permitiendo que la entidad financiera mantenga márgenes saludables incluso en transacciones de bajo valor. Sin embargo, estos costos no desaparecen, sino que se trasladan en gran medida al agregador, lo que refuerza el riesgo de desequilibrio si las comisiones no compensan el volumen, la complejidad operativa y el nivel de servicio exigido.

Este esquema optimiza la eficiencia al transformar costos fijos en variables, reduce riesgos y facilita la escalabilidad, aunque su rentabilidad depende del volumen transaccional y de la adecuada selección y activación de los puntos, consolidándose como un mecanismo clave para la inclusión financiera en zonas de difícil acceso.

Un argumento financiero clave es la disminución de costos logísticos. Al desplazar la transaccionalidad a puntos físicos tercerizados, la entidad financiera evita los altos costos operativos de transporte de dinero asociados a las oficinas tradicionales, transfiriendo esa eficiencia al esquema de comisiones del agregador y del comerciante. Adicional y más allá de la comisión, el modelo genera un activo financiero invisible: El comportamiento transaccional. La captura de datos en tiempo real permite a la entidad financiera perfilar mejor las zonas de expansión y diseñar esquemas de incentivos dinámicos que aseguren que los puntos de mayor tráfico permanezcan activos y rentables, siempre que dicha sofisticación también reconozca el valor económico y operativo aportado por el agregador, protegiendo así el ROI de la inversión en tecnología y marca.

4.2.2.6. Componente jurídico

El modelo tercerizado introduce la mayor complejidad jurídica del esquema de corresponsalía, al operar a través de redes de agregadores donde la entidad financiera no controla directamente el punto. La responsabilidad regulatoria es indirecta y se diluye en una estructura en red con múltiples actores, sin exclusividad y con corresponsales que atienden a varias entidades simultáneamente. Esto genera altos riesgos SARLAFT por la heterogeneidad y el volumen, así como vacíos de supervisión efectiva, especialmente cuando los agregadores no están sujetos a un marco regulatorio equivalente.

Aunque este esquema maximiza la escala y capilaridad, implica una pérdida relevante de control jurídico y operativo, por lo que exige esquemas reforzados de auditoría, debida diligencia y delimitación contractual de responsabilidades.

La siguiente tabla sintetiza las principales dimensiones jurídicas y regulatorias del esquema:

Dimensión	Robustos / retail	Giros / TAT
-----------	-------------------	-------------

Titular de responsabilidad reg.	Entidad financiera (indirecta)	Entidad financiera (muy indirecta)
Exclusividad	No / Parcial	No (formal)
Riesgo SARLAFT	Alto (multibanca, escala)	Alto (heterogeneidad, volumen)
Riesgo captación masiva	Medio-alto	Medio
Protección al consumidor	Media-baja (control indirecto)	Baja (cobros no autorizados)
Riesgo cobros no autorizados	Bajo	Alto (documentado)
SAGRILAFT (agregadores)	Aplica	Aplica (vacío regulatorio)

Tabla 24; Síntesis jurídica y regulatoria del modelo tercerizado /agregador

4.2.2.7. Oportunidades y desafíos

- **Desafío tecnológico:**

- Necesidad de asegurar una integración y estandarización entre los ecosistemas digitales y físicos.
- Requerimiento de adoptar tecnologías interoperables (como pagos mediante QR) que permitan una adecuada articulación con esquemas como Bre-B.

- **Desafío financiero:**

- Estructura de costos compleja derivada de la participación de múltiples intermediarios, lo que presiona los márgenes de la entidad financiera.
- Dificultad para diseñar esquemas sostenibles y competitivos, especialmente en operaciones de cash-in/cash-out (CICO).
- El modelo también enfrenta tensiones derivadas de los procesos de optimización de costos de las entidades financieras y del hecho de que el efectivo tiene un costo creciente, lo que obliga a replantear los esquemas de incentivos para los comercios.

- **Desafío operativo:**

- Gestión eficiente del efectivo, particularmente en lo relativo a la disponibilidad de fondos para operaciones cash-out.
- Variabilidad en la calidad del servicio prestado por los corresponsales, derivada de su heterogeneidad operativa y niveles dispares de capacitación
- El modelo tercerizado se apoya en que el 100 % del costo de vinculación del punto y del costo de adquisición de clientes (CAC) es asumido por el agregador, en un contexto de márgenes reducidos y comisiones unitarias bajas. Esta presión se ve incrementada por el hecho de que aproximadamente el 20 % de los puntos cambia de propietario o de dirección, lo que genera reprocesos frecuentes de KYC del punto y eleva los costos operativos. Además, los niveles de



rotación de puntos y personal difieren significativamente entre zonas urbanas y rurales, siendo más elevados en estas últimas, lo que afecta la continuidad del servicio.

- Existe una limitación natural de comercios a ser vinculados dada la alta informalidad en la economía Colombia, que restringe la “adquisición” y “vinculación” de comercio como corresponsales físicos, y los limita a solo aquellos que estén inscritos ante la respectiva cámara de comercio del domicilio y cuenten con un Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN.

- **Desafío de atención al cliente:**

- Limitaciones para desarrollar y ofrecer productos financieros de mayor valor agregado.
- En paralelo, la oferta de productos y servicios del canal se ha mantenido prácticamente inalterada durante más de dos décadas, concentrándose en depósitos, retiros y recaudos. Según entrevistas realizadas, la composición de las operaciones monetarias se distribuye aproximadamente en 35 % depósitos, 35 % retiros y 30 % recaudos, con variaciones relevantes según la ubicación geográfica; en algunos territorios se observa una mayor proporción de cash-in frente a cash-out lo que limita la oferta al cliente.
- Persiste un reto estructural para diversificar la oferta hacia productos de mayor valor agregado, como seguros y crédito. A ello se suman las exigencias heterogéneas de los Sistemas de Administración de Riesgos de cada entidad financiera, que incrementan la complejidad operativa del agregador para hacer este tipo de transacciones en los puntos.

- **Oportunidad:**

- Expansión de la cobertura geográfica y aumento de la capilaridad.
- Aprovechamiento de esquemas de interoperabilidad (como Bre-B) para facilitar el acceso de población no bancarizada a servicios financieros básicos, utilizando los corresponsales como canal de entrada.

4.3. Mirada comparativa de los modelos

El análisis que presenta este documento identifica la coexistencia de una combinación de elementos de los modelos de corresponsalía, que se ajustan y adaptan según las prioridades de las entidades financieras y los consumidores financieros. La flexibilidad del modelo de corresponsalía le ha permitido a las entidades financieras promover un balance entre asegurar una experiencia de

cliente homogénea y estandarizada, y alcanzar la inclusión financiera mediante la capilaridad y la confianza comunitaria en zonas rurales.

Bajo esa mirada, resulta útil comparar las principales características de los modelos de corresponsalía física, resumidas en la siguiente tabla, para evidenciar sus diferencias y como analizado en conjunto, cada modelo responde a necesidades específicas de operación, desde cobertura masiva y capilaridad hasta atención de alto volumen. La tabla sintetiza las principales dimensiones comerciales de cada esquema de corresponsalía, permitiendo identificar de forma directa los contrastes entre modelos en términos de cobertura, control, costos, incentivos y gestión. Las diferencias observadas no son menores ni circunstanciales: reflejan lógicas de negocio fundamentalmente distintas que condicionan la viabilidad de cualquier esquema de interoperabilidad.

Modelo	Punto propio operado por una entidad financiera	Punto propio operado por terceros	Punto tercerizado con procesador	Punto tercerizado con agregador
Definición	Constituye una apuesta estratégica mediante la cual la entidad financiera internaliza de forma directa la operación del punto de atención	Permite la entidad financiera conserva la titularidad del punto y el control estratégico sobre el servicio, mientras externaliza la operación diaria a terceros especializados	Consiste en una relación contractual donde la entidad financiera mantiene un vínculo directo con grandes cadenas o comercios, pero utiliza la infraestructura de una Entidad Administradora de Sistemas de Pago de Bajo Valor (EASPBV) o un Proveedor de Servicios de Pago (PSP) para habilitar la mensajería y conciliación de las transacciones	Supone una delegación de la vinculación, operación cotidiana y gestión de una amplia red de puntos de atención a terceros especializados, mientras que la entidad financiera conserva la responsabilidad regulatoria frente al usuario final y el supervisor
Ventajas	Atención personalizada a clientes de la entidad financiera. Implica mayores costos relativos frente a esquemas tercerizados, este modelo se asocia	El corresponsal mantiene la identidad y marca de la entidad financiera, en tanto que el tercero asume funciones clave como la ejecución	La principal ventaja de este formato es que aprovecha la infraestructura física y logística del aliado comercial sin que la entidad financiera deba realizar inversiones	Permite un alcance amplio en el territorio nacional en materia de puntos, siendo el principal esquema operativo del canal de corresponsalía física en Colombia.

	con mayores niveles de actividad y sostenibilidad operativa.	operativa, el reclutamiento y gestión del personal, la administración logística del punto.	directas en el punto y tanto la entidad financiera como el corresponsal se benefician del flujo de consumidores de cada uno.	
Cobertura territorial	Urbana	Urbana-rural	Urbana / periurbana	Urbana / periurbana
Exclusividad	Sí	Generalmente es exclusivo.	No (multibanca)	No (multibanca)
Quién asume CAPEX/OPEX	Entidad financiera	Gestor	Tercero (comercio)	Agregador
Control de la entidad financiera	Total	Indirecto vía ANS	Indirecto vía ANS	Indirecto vía cupo
Capacitación	Directa (entidad financiera)	Delegada al gestor	Delegada al procesador	A cargo del agregador
Prospección	Decisión entidad financiera	Gestor propone	Comercio	Agregador propone
Puntos en común	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los corresponsales pueden realizar las mismas transacciones: CICO, pagos y recaudos y consulta. • A todos los corresponsales se les paga la misma comisión con base en el volumen y el tipo de transacción. • A todos se les realiza visita anual por parte de la entidad financiera para obtener un check list de cumplimiento. • La entidad financiera monitorea todas las actividades de los corresponsales en el backend. 			

Tabla 20 Comparativo de los modelos

La lectura horizontal de la tabla revela que no existe un modelo dominante en todas las dimensiones. El punto propio directo lidera en control y tasa de actividad, pero es inviable como vehículo de expansión masiva mientras que el modelo de punto tercerizado con agregador tiene la mayor capilaridad, pero la menor tasa de actividad.

Esta complementariedad entre modelos es precisamente lo que hace complejo el diseño de una red interoperable: No se trata de estandarizar un solo modelo, sino de crear condiciones en las que modelos con lógicas comerciales distintas puedan coexistir y articularse en una red común.

6. CONCLUSIONES

El presente estudio confirma que la corresponsalía física en Colombia atraviesa un punto de inflexión estructural, en el que la cobertura territorial casi universal alcanzada en la última década contrasta con crecientes retos de sostenibilidad, eficiencia y calidad del acceso.

A continuación, se presentan las conclusiones propuestas para el estudio:

- **Saturación del modelo y aumento de la inactividad operativa:** Tras alcanzar una cobertura municipal casi universal, el canal de corresponsalía ha entrado en una fase de estabilización. El reto actual ha dejado de ser la expansión geográfica para centrarse en la sostenibilidad y calidad del acceso, dado que la tasa de corresponsales inactivos se elevó significativamente, pasando del 20% en 2018 al 46% en 2025.

- **Conclusiones sobre Modelos de Operación**

Punto propio operado por la entidad financiera: El dilema entre control absoluto y falta de escalabilidad. Este modelo garantiza el mayor nivel de actividad operativa (aproximadamente el 80,8%) y los estándares más altos de seguridad y protección al consumidor, al no existir intermediación contractual. Sin embargo, su estructura de costos (CAPEX y OPEX asumidos íntegramente por la entidad financiera) lo hace inviable como vehículo de expansión masiva, profundizando la brecha de acceso en zonas de baja demanda transaccional.

Punto propio operado por terceros: Especialización frente a riesgos operativos. La externalización de la operación diaria a gestores especializados permite a las entidades financieras diluir costos fijos y expandirse a zonas periurbanas. No obstante, introduce una capa de complejidad jurídica y operativa, dado que el personal es del tercero, pero la responsabilidad regulatoria es de la entidad financiera, lo que genera una dependencia crítica de los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) y procesos de auditoría permanentes.

- **Modelo Tercerizado:** Capilaridad extrema con fragilidad. Aunque este modelo soporta el 94,8% de los contratos del país, presenta la mayor tasa de inactividad (43%) y un control indirecto que dificulta la estandarización de procesos SARLAFT y de protección al usuario (Banca de las Oportunidades, 2024). La sostenibilidad depende de una masa crítica de transacciones que no siempre se alcanza en la ruralidad.

- **Conclusiones sobre Formatos de Corresponsalía:**

Canal TAT (Tienda a Tienda): El desafío de la rentabilidad marginal.

Representa el 89,3% de los contratos, siendo el eje de la inclusión en barrios y veredas dispersas (Banca de las Oportunidades, 2025). Su gran desafío es la bajísima rentabilidad individual, con comisiones de \$250-\$300 pesos que no cubren los riesgos de manejo de efectivo, lo que explica un *churn* (rotación) de aproximadamente el 30% y una tasa de actividad aproximada del 57%.

Formato Retail: Alta afluencia bajo control indirecto. Aprovecha el flujo de clientes de grandes superficies para masificar servicios sin inversión directa en el punto. Su principal vulnerabilidad estructural es la alta rotación del personal de cajas (cajeros del comercio), lo que eleva el riesgo de errores operativos, mala orientación al cliente y fallas en la aplicación de protocolos de la entidad financiera.

Puntos Robustos: Referente de interoperabilidad urbana. Operan bajo una lógica multibanca, integrando múltiples entidades en un solo terminal. Aunque son tecnológicamente superiores (usando estándares como ISO 20022), su concentración en áreas urbanas limita su impacto en el cierre de la brecha rural.

- **Giros y Apuestas:** Intensidad de efectivo. Estas redes son críticas para el *cash-out* de subsidios en zonas populares, pero su alta rotación de efectivo y la coexistencia con otros servicios exigen controles reforzados en debida diligencia y monitoreo transaccional para mitigar riesgos.
- **Fragilidad financiera en los modelos de base (TAT):** Uno de los desafíos más críticos es la rentabilidad de los corresponsales individuales. Las comisiones por transacción en muchos productos son bajas, lo que obliga al corresponsal a mantener altos volúmenes para que el canal sea atractivo como actividad complementaria. La rentabilidad de los corresponsales minoristas, especialmente en el canal Tienda a Tienda (TAT) que representa el 89,3% de los contratos, es marginal. Las bajas comisiones por transacciones básicas y los altos costos operativos y de manejo de efectivo obligan a los comercios a depender de volúmenes masivos, lo que desincentiva la permanencia del servicio en zonas de baja demanda.
- **Ineficiencia del esquema de cupos pospago:** El actual sistema de asignación de cupos basado en el perfil crediticio del agente y no en la demanda transaccional real actúa como un cuello de botella operativo. Esta rigidez provoca que muchos corresponsales agoten su capacidad de recibir efectivo y deban suspender el servicio o cerrar temporalmente para realizar compensaciones físicas en sucursales bancarias, un proceso que incrementa los riesgos de seguridad y los costos logísticos.



- **Persistencia de brechas territoriales y digitales:** A pesar de la capilaridad del sistema, existe una marcada concentración urbana (71,5% de los puntos se encuentran en ciudades). En regiones críticas como la Amazonía, el Pacífico y el Caribe, las distancias al punto más cercano pueden superar los 100 km, y la brecha de acceso a internet (72,5% en cabeceras vs. 41,9% en zonas rurales) restringe la operación segura y continua del canal digital y físico.

La distribución de corresponsales presenta una alta concentración en zonas urbanas, con menor cobertura en áreas rurales dispersas donde se registran las tasas más bajas de acceso. Esta desigualdad se acentúa en departamentos del sur del país, donde las distancias al punto más cercano son significativamente elevadas y la cobertura efectiva es limitada. A ello se suma la brecha en acceso a internet entre zonas urbanas y rurales, lo que restringe tanto la operación eficiente del canal como el acceso continuo y seguro de la población a servicios financieros y digitales.

- **Necesidad de evolución hacia la interoperabilidad y diversificación:** La fragmentación del ecosistema en "islas de acceso" limita la experiencia del usuario y la eficiencia de los comercios. La implementación de la interoperabilidad plena y la diversificación de la oferta hacia servicios de mayor valor (crédito productivo y seguros masivos) son determinantes para mitigar el riesgo de baja rentabilidad y transformar los puntos en nodos estratégicos de inclusión financiera.
- **Importancia del factor humano y la educación financiera:** El éxito del canal en la "última milla" depende de la confianza comunitaria. Los corresponsales deben evolucionar de simples terminales transaccionales a asesores comunitarios, requiriendo programas de capacitación en competencias digitales y financieras que mejoren la calidad de la información brindada al usuario y reduzcan errores operativos o cobros no autorizados.
- **La Brecha de Conectividad como Techo Digital:** Mientras la conectividad en cabeceras urbanas es del 72,5%, en zonas rurales cae al 41,9% (DANE, 2024). Esta debilidad de infraestructura restringe la operación en línea (obligatoria por norma) y limita la evolución hacia modelos de corresponsalía digital más eficientes.

El canal continúa siendo un pilar del sistema financiero y de la inclusión en la "última milla", pero evidencia señales claras de saturación del modelo, reflejadas



en el aumento de la inactividad operativa, la fragilidad financiera de los corresponsales de menor escala y profundas brechas territoriales y digitales.

El análisis muestra que los distintos modelos de operación y formatos presentan trade-offs entre control, escalabilidad y riesgo, y que la rentabilidad marginal del canal Tienda a Tienda, la rigidez de los esquemas de cupos, la concentración urbana y la fragmentación del ecosistema limitan su impacto en zonas rurales dispersas.

En este contexto, los resultados apuntan a la necesidad de reorientar la estrategia del canal: Pasar de una lógica centrada en expansión física a una basada en sostenibilidad, interoperabilidad, diversificación de servicios, fortalecimiento del factor humano y cierre de brechas de conectividad, con el fin de consolidar a la corresponsalía como una infraestructura crítica, resiliente y de alto valor para la inclusión financiera territorial.