



Superintendencia de  
Industria y Comercio

## A los dos (2) días del mes de julio del año dos mil veintiséis (2026)

“Por instrucción de la **Superintendencia de Industria y Comercio** se informa que se ha presentado ante esta Entidad la siguiente operación de integración”:

Lo anterior, en aplicación del artículo 17 de la Ley 1340 de 2009, modificado por el artículo 156 del Decreto Ley No. 19 de 2012, se procede a publicar en la página *web* de la **Superintendencia de Industria y Comercio** el inicio de un procedimiento administrativo de una operación de integración empresarial.

Mediante escrito radicado en esta Entidad con el No. 26-263599 del veintiséis (26) de junio de dos mil veintiséis (2026)<sup>1</sup>, las empresas **LATAM ATM SOLUTIONS, S.L.**, representada en Colombia por **COMPAÑÍA TRANSPORTADORA DE VALORES PROSEGUR DE COLOMBIA S.A.**, y **EFT SERVICES HOLDING B.V. COMPAÑÍA**, representada en Colombia por **COLOMBIANA DE SEGURIDAD TRANSBANK LTDA.** (en adelante, y de manera conjunta, las **INTERVINIENTES**), presentaron una solicitud de pre-evaluación en los siguientes términos:

“La Operación Proyectada consiste en la implementación en Colombia del JVA, suscrito entre Prosegur Cash y Euronet el [Confidencial]. En virtud del JVA, las Partes acordaron constituir el Vehículo Conjunto en España, en el cual Euronet tiene un % y Prosegur Cash un %, el cual será accionista único de la NewCo, sociedad que será constituida en Colombia y cuyo objeto social será la prestación de servicios de gestión integral y operación de ATMs en el territorio colombiano.

De conformidad con el JVA, Euronet y Prosegur Cash ejercerán control competitivo conjunto sobre el Vehículo Conjunto y, a través de éste, sobre la NewCo.

La NewCo entrará a participar en el mercado colombiano de gestión integral y operación de ATMs. La NewCo tendrá vocación de permanencia y plenas funciones para competir en dicho mercado”<sup>23</sup>.

De acuerdo con la operación proyectada, las empresas que participan en esta operación son las siguientes:

- **COMPAÑÍA TRANSPORTADORA DE VALORES PROSEGUR DE COLOMBIA S.A.:** sociedad constituida bajo las leyes de la República de Colombia mediante escritura pública No. 3671 del 18 de junio de 1986, inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá, con domicilio en Bogotá D.C. e identificada con NIT 860.006.537-0. Su objeto social consiste en la prestación del servicio de transporte, custodia, recaudo, almacenamiento, procesamiento, y manejo de todo tipo de valores y sus actividades

<sup>1</sup> Actuación No. 26-263599- -00000-000, radicada en la Entidad el 26 de junio de 2026 a las 19:09:33.

<sup>2</sup> Documento “26-263599- -0000000002”, del consecutivo 00 de la Carpeta Pública del Expediente, página 5 (Documento PDF). Entiéndase que en el presente documento cuando se hace referencia al Expediente, el mismo corresponde al radicado con el No. 26-263599.





## Superintendencia de Industria y Comercio

conexas. Dichas actividades se encuentran clasificadas en los siguientes códigos CIIU<sup>4</sup>: 8010: actividades de seguridad privada, 4923: transporte de carga por carretera y 9609: otras actividades de servicios personales n.c.p.<sup>5</sup>.

- **COLOMBIANA DE SEGURIDAD TRANSBANK LTDA.:** sociedad identificada con NIT 900.170.865-7, con domicilio en Bogotá, D.C. La sociedad tiene por objeto la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada en la modalidad de transporte de valores, para lo cual puede transportar, procesar, custodiar y manejar valores, así como desarrollar las actividades anexas, complementarias o conexas a dicha actividad<sup>6</sup>. Dichas actividades se encuentran clasificadas en los siguientes códigos CIIU: 8010: actividades de seguridad privada y 4923: transporte de carga por carretera.

De acuerdo con la información contenida en el documento de pre-evaluación, los **INTERVINIENTES** señalaron que la operación proyectada podría tener efectos en los mercados de (i) servicios de gestión integral y operación de ATMs y (ii) transporte de valores y servicios conexos a nivel nacional.

Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a esta publicación en la página *web* de la Superintendencia, los interesados podrán suministrar a la Entidad la información que pueda aportar elementos de utilidad para el análisis de la operación proyectada. Para tal efecto, deberán utilizar el número de radicación de la solicitud.

**Anexo:** Versión pública de la solicitud de pre-evaluación.

**Consideraciones finales:** Para la presentación de información relacionada con el análisis de la operación proyectada, así como para acceder a la Carpeta Pública del expediente No. 26-263599, deberá presentar la solicitud a través del módulo de radicación de la Superintendencia de Industria y Comercio, disponible en el enlace <https://servicioslinea.sic.gov.co/servilinea/referenciado/>, indicando el radicado 26-263599 en el campo "Número de radicado del trámite referenciado" y seleccionando en el campo "Actuación" la opción "COMPLEMENTO DE INFORMACIÓN".

<sup>4</sup> Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

<sup>5</sup> Documento "26-263599- -0000000006", del consecutivo 00 de la Carpeta Pública del Expediente, páginas a 1 a 3 (Documento PDF).

<sup>6</sup> Documento "26-263599- -0000000002", del consecutivo 00 de la Carpeta Pública del Expediente, página 7 (Documento PDF). (Documento PDF).



Bogotá D.C., 26 de junio de 2026

Doctora  
**Cielo Elaine Rusinque**  
Superintendente de Industria y Comercio  
**Superintendencia de Industria y Comercio**  
E. S. D.

**Versión Pública**

**Asunto:** Solicitud de pre-evaluación frente a la ejecución de un acuerdo conjunto entre Prosegur Cash, S.A. y EFT Services Holding B.V. para la prestación de servicios de gestión integral y operación de cajeros automáticos en Colombia.

Respetada Doctora Rusinque:

**YAGO PALAO TIRADO**, de nacionalidad española, mayor de edad, de manera mancomunada con **TIMOTHY FANNING**, de nacionalidad estadounidense, mayor de edad, en nuestra condición de apoderados generales de **LATAM ATM SOLUTIONS, S. L.** (en adelante, el “**Vehículo Conjunto**”), sociedad de responsabilidad limitada constituida bajo las leyes del Reino de España, identificada con NIF B01696020 y con control competitivo conjunto de **PROSEGUR CASH S.A.** (en adelante “**Prosegur Cash**”) y **EFT SERVICES HOLDING B.V.** (en adelante, “**Euronet**” y, en conjunto con Prosegur Cash, las “**Partes**”), de conformidad con el poder que adjuntamos como Anexo No. 1, por medio de este escrito, de manera respetuosa, sometemos a pre-evaluación de la Superintendencia de Industria y Comercio (en adelante “**SIC**”), la transacción proyectada, a través de la cual Prosegur Cash y Euronet extenderán a Colombia la implementación del acuerdo de cooperación conjunto o *Joint Venture Agreement* (el “**JVA**”), mediante la constitución de una sociedad bajo las leyes de la República de Colombia (en adelante, la “**NewCo**”), la cual será controlada directamente por el Vehículo Conjunto. El objeto social de la NewCo será la prestación de servicios de gestión integral y operación de cajeros automáticos (“**ATMs**”) en el territorio colombiano (la “**Transacción**” o la “**Operación Proyectada**”).

Esta solicitud de pre-evaluación (la “**Solicitud**”) busca cumplir estrictamente con la estructura propuesta contenida en el Capítulo Segundo del Título VII de la Circular Única de la SIC, modificada a través de la Resolución 2751 de 2021 proferida por la SIC. Las Partes están seguras de que, en su mejor conocimiento, han abordado todos los requerimientos relevantes, contenidos en la mencionada Circular.

De otro lado, de acuerdo con lo dispuesto en la mencionada normatividad, en el Anexo No. 2 se adjunta el comprobante del pago de la tasa administrativa fijada por la SIC.

## **1. CUMPLIMIENTO DE LOS SUPUESTOS DEL DEBER DE INFORMAR**

Las Intervinientes en la Operación Proyectada son:

- a) **Compañía Transportadora de Valores Prosegur de Colombia S.A.** (“**Prosegur Transportadora**”), es una sociedad anónima constituida de conformidad con las leyes de la República de Colombia, domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C., inscrita en el Registro Mercantil de Bogotá. Su objeto social principal es la prestación del servicio de transporte de

valores, para lo cual cuenta con licencia de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (en adelante, la “**SuperVigilancia**”).

- b) **Compañía Colombiana de Seguridad Transbank Ltda. (“Transbank”)**, es una sociedad de responsabilidad limitada constituida de conformidad con las leyes de la República de Colombia, domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C., inscrita en el Registro Mercantil de Bogotá. Su objeto social es la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada en la modalidad de transporte de valores, en desarrollo del cual puede transportar, procesar, custodiar y manejar valores y ejecutar actividades anexas, complementarias o conexas.
- c) **NewCo**: será la sociedad constituida de conformidad con las leyes de la República de Colombia, cuyo accionista será la sociedad española Latam ATM Solutions, S.L., ésta última empresa controlada conjuntamente por Prosegur Cash, S.A. y Euronet, basado en la definición de control competitivo. El objeto social de la NewCo será la prestación de servicios de gestión integral y operación de cajeros automáticos (“**ATMs**”) en el territorio colombiano.

**Nota:** Euronet entrará a participar en el mercado relevante afectado con ocasión de la Operación Proyectada a través de la NewCo y la subcontratación de los servicios que la NewCo haga a Euronet.

En el caso en concreto, la Operación Proyectada cumple con los supuestos subjetivo y objetivo, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Supuesto Subjetivo: El supuesto subjetivo se cumple comoquiera que las Intervinientes coinciden en participar en la cadena de valor asociada a los servicios de infraestructura y operación de cajeros automáticos en Colombia, tal y como se explica a continuación:
  - i. Prosegur Transportadora participa en el eslabón de transporte de valores y servicios conexos, entre los cuales se encuentra el abastecimiento de efectivo a ATMs;
  - ii. Transbank participa en el eslabón de transporte de valores y servicios conexos entre los cuales se encuentra el abastecimiento de efectivo a ATMs; y
  - iii. La NewCo, controlada indirectamente por Prosegur Cash y Euronet, participará en el eslabón de gestión integral y operación de ATM.

La Operación Proyectada se somete al proceso de pre-evaluación ante la SIC, en la medida en que Prosegur Transportadora y Transbank (en conjunto, “**Prosegur Cash Colombia**”), sociedades colombianas del Grupo Prosegur Cash, ostentan conjuntamente una participación superior al 20% en el mercado colombiano de transporte de valores y servicios conexos. No obstante, como se explicará ampliamente en esta Solicitud, la Operación Proyectada no trae consigo efecto alguno respecto del eslabón de transporte de valores y servicios conexos de la Cadena de Valor de infraestructura y operación integral de ATMs. Por el contrario, la Operación Proyectada servirá para otorgar un mayor dinamismo en el eslabón de gestión integral y operación de ATMs, en el cual, como se expondrá a lo largo de este documento, se presentarán eficiencias que beneficiarán a las entidades financieras y a los consumidores finales, así como favorecerán la competitividad en dicho mercado.

En ese sentido, se encuentra verificado el supuesto subjetivo establecido en el artículo 9 de la Ley 1340 de 2009.

- Supuesto Objetivo: De acuerdo con la información presentada en esta Solicitud, las Intervinientes cuentan en conjunto, con ingresos operacionales que superan el monto de siete millones setenta y

cuatro mil trescientos siete, con cuarenta y tres unidades de valor básico (7.074.307,43 UVB) equivalente a COP 85.669.862.977,30.

Una vez corroborados el supuesto subjetivo y objetivo, cabe anotar que la Operación Proyectada es informada a la SIC, en la medida en que la creación de la NewCo cumple con las siguientes características:

- a) La operación no consiste simplemente en la unificación de una función concreta de las empresas participantes, sino que debería implicar la unificación de una línea de negocios o de un mercado: Según la SIC en su “*Guía de Análisis de Integraciones Empresariales - Trámite de Pre-evaluación*”, ello implica que “*las entidades deberían unificar alguna línea de negocio o crear una entidad que por sí misma constituya un negocio, tenga presencia independiente en el mercado relevante, y esté diseñada para ofrecer productos o servicios a cualquier persona que los demande, al menos de forma sustancial*”.

En el caso en concreto, la NewCo actuará como un agente independiente en el mercado colombiano, la cual estará en capacidad de prestar la gestión integral y operación de cajeros automáticos.

- b) Plenas funciones: Apunta a que la nueva empresa “*debe ser una empresa que cuente con recursos suficientes (en términos de capital humano, financiero, administrativo, etc.), para desarrollarse en el mercado de manera autónoma (...)*”.

En el caso objeto de análisis, la NewCo contará con los recursos humanos, financieros y operativos suficientes para operar de forma duradera en el mercado colombiano de gestión integral y operativa de ATMs, sin requerir el apoyo continuo de las entidades del Grupo Prosegur Cash ni de Euronet.

- c) La operación tiene vocación de permanencia y configura un cambio de control: Significa que “*la operación configura un cambio de control, incluso si esto no genera un cambio en los valores de las cuotas del mercado*”.

En el presente caso, la Operación Proyectada cumple con dicho presupuesto. En efecto, la NewCo será constituida como una entidad de duración indefinida, con autonomía operativa y funcional para desarrollar de manera permanente la actividad de gestión integral y operación de ATMs en Colombia. Por tanto, no se trata de un acuerdo transitorio o de cooperación limitada en el tiempo, sino de una estructura empresarial estable destinada a participar de forma continua en el mercado.

Asimismo, la Operación Proyectada configura un cambio de control en los términos del régimen de integraciones empresariales, dado que Prosegur Cash y Euronet pasarán a ejercer control competitivo conjunto sobre la NewCo, mediante la definición compartida de sus decisiones estratégicas, comerciales y operativas definidas como materias reservadas en el JVA suscrito entre Prosegur Cash y Euronet. Así, la creación de la NewCo implica la conformación de un agente económico autónomo sujeto al control competitivo conjunto de las Partes, sin perjuicio de que las cuotas de participación de mercado no experimenten una variación significativa como consecuencia inmediata de la Operación Proyectada.

Con base en lo expuesto, se concluye que la Operación Proyectada cumple con los supuestos subjetivo y objetivo para que la misma deba ser informada a la SIC. Asimismo, la Operación Proyectada constituye una integración empresarial por creación, comoquiera que cumple con las características descritas por la SIC sobre el particular.

## **2. LA OPERACIÓN PROYECTADA GENERARÁ EFECTOS PROCOMPETITIVOS EN EL MERCADO RELEVANTE**

La Operación Proyectada tiene el potencial de generar efectos claramente procompetitivos en el mercado de prestación de servicios y en el de operación de cajeros automáticos en Colombia, al propiciar la entrada y consolidación de un nuevo actor especializado que competirá tanto en la provisión de servicios de gestión integral de ATMs como en la operación de una red independiente de cajeros automáticos (apalancándose en la habilitación de una entidad bancaria y el BIN de esta frente a las banderas). Actualmente, gran parte de la infraestructura de ATMs se encuentra vinculada a entidades financieras que operan sus propias redes o contratan determinados servicios de manera fragmentada. La creación de una NewCo especializada permitirá introducir una alternativa adicional e integral para las entidades financieras, aumentando la rivalidad competitiva y dinamizando un mercado caracterizado por importantes economías de escala y alcance.

Asimismo, la operación no implica una transferencia del poder de mercado de las entidades financieras hacia la NewCo. Por el contrario, los bancos y demás establecimientos de crédito continuarán siendo demandantes de los servicios asociados a la cadena de valor de los ATMs, manteniendo plena capacidad para seleccionar, negociar, cambiar o combinar proveedores de acuerdo con sus necesidades comerciales y operativas. En este sentido, las entidades financieras seguirán ejerciendo una importante disciplina competitiva sobre los prestadores de servicios asociados a la cadena de valor de los ATMs, dado que conservan la facultad de contratar con distintos proveedores, desarrollar infraestructura propia o utilizar esquemas híbridos de operación.

De manera particularmente relevante, la Operación Proyectada no generará riesgos de integración vertical ni de apalancamiento derivados de actividades relacionadas con el transporte de valores o el abastecimiento de efectivo de los cajeros automáticos que ofrece el Grupo Prosegur Cash Colombia. Bajo el modelo de negocio previsto, la NewCo no prestará directamente servicios de transporte de valores para ATMs, al no contar con la licencia de funcionamiento expedida por la SuperVigilancia. En su lugar, la NewCo podrá coordinar la prestación de dichos servicios, los cuales podrán ser tercerizados con cualquier operador debidamente habilitado, según la preferencia de la entidad financiera.

En consecuencia, las entidades financieras conservarán plena autonomía para seleccionar a los operadores de transporte de valores que consideren más eficientes o convenientes, eliminando cualquier posibilidad de empaquetamiento de servicios o vinculación obligatoria entre la gestión integral de ATMs y el abastecimiento de efectivo.

La Operación Proyectada también favorece la competencia al reducir barreras de acceso a infraestructura para entidades financieras que no cuentan con una red propia de cajeros automáticos o que buscan expandir su cobertura geográfica de manera eficiente. La existencia de una NewCo con capacidad para ofrecer una red de ATMs y servicios de gestión integral permitirá que bancos de menor tamaño, neobancos y nuevos participantes del sistema financiero puedan acceder a infraestructura especializada sin necesidad de realizar inversiones significativas en activos físicos. Esto contribuye a nivelar las condiciones competitivas dentro del sector financiero y fomenta la innovación en la prestación de servicios financieros al público.

Finalmente, la Operación Proyectada es consistente con los objetivos de promoción de la competencia y eficiencia económica, en la medida en que incentiva la inversión en infraestructura, fortalece la capacidad competitiva de actores especializados y amplía las opciones disponibles para las entidades financieras y los consumidores. Lejos de restringir la competencia, la creación de la NewCo introduce un nuevo participante en un segmento estratégico del ecosistema financiero colombiano, evita cualquier integración vertical

relevante y genera incentivos para que todos los participantes del mercado continúen mejorando sus niveles de calidad, cobertura, innovación y eficiencia en beneficio de los usuarios finales.

### 3. DE LA OPERACIÓN PROYECTADA

#### 4.1. Señalar la forma jurídica que revestirá la operación de concentración, describiendo la misma e indicando las empresas intervinientes

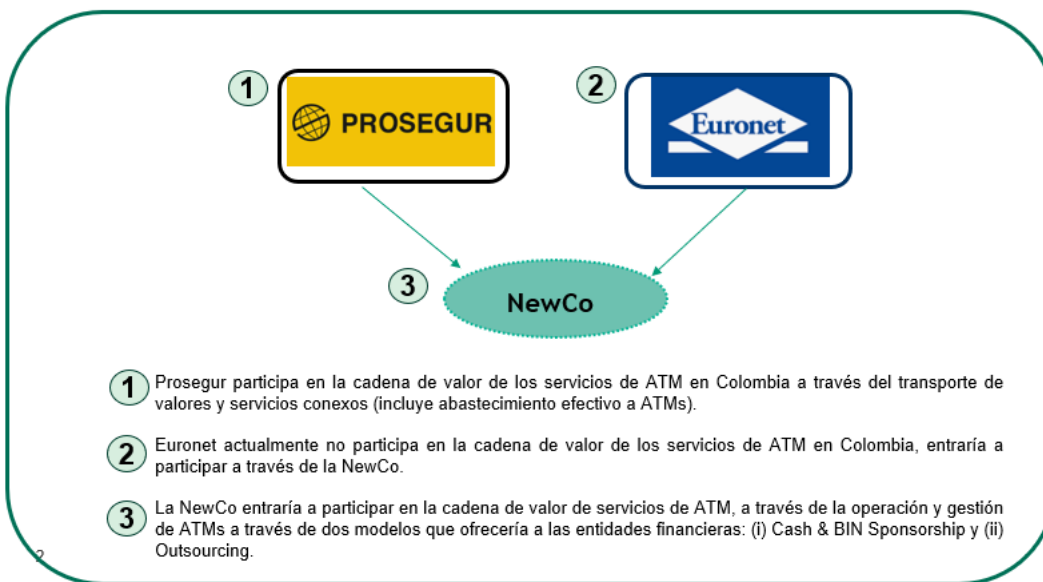
La Operación Proyectada consiste en la implementación en Colombia del JVA, suscrito entre Prosegur Cash y Euronet el [Confidencial]. En virtud del JVA, las Partes acordaron constituir el Vehículo Conjunto en España, en el cual Euronet tiene un % y Prosegur Cash un %, el cual será accionista único de la NewCo, sociedad que será constituida en Colombia y cuyo objeto social será la prestación de servicios de gestión integral y operación de ATMs en el territorio colombiano.

De conformidad con el JVA, Euronet y Prosegur Cash ejercerán control competitivo conjunto sobre el Vehículo Conjunto y, a través de éste, sobre la NewCo.

La NewCo entrará a participar en el mercado colombiano de gestión integral y operación de ATMs. La NewCo tendrá vocación de permanencia y plenas funciones para competir en dicho mercado.

A continuación, el Diagrama 1 muestra la estructura de la Operación Proyectada:

**Diagrama 1. Operación Proyectada**



Es importante precisar que, de conformidad con el JVA, la NewCo no prestará directamente servicios de transporte de valores (*Cash In Transit – CIT*) ni de abastecimiento de efectivo (*Cash Replenishment*). De acuerdo con la solicitud de la entidad financiera correspondiente, estos servicios podrán ser contratados por la NewCo con algunas de las subsidiarias de Prosegur Cash en Colombia, en condiciones de mercado, o con terceros especializados que cuenten con la licencia de funcionamiento otorgada por la SuperVigilancia, tal como se desarrolla con mayor detalle en las Secciones 4 y 6 de la presente Solicitud.

#### **4.2. Precisar el cronograma en el que se dará la concentración.**

El cierre de la Operación Proyectada ocurrirá una vez se obtenga la autorización por parte de la SIC para su realización, la cual se aspira a obtener a más tardar en el segundo semestre de 2026.

#### **4.3. Indicar si existen regulaciones y/o normas específicas respecto de este tipo de operación de concentración.**

La Operación Proyectada involucra actividades que se enmarcan en diversos eslabones de la Cadena de Valor de infraestructura y operación de ATMs, cada uno de los cuales se encuentra sujeto a un marco regulatorio diferenciado. No obstante, ninguna de estas regulaciones involucra una limitación aplicable a la Transacción Propuesta.

#### **4.4. Señalar ante qué autoridades se han adelantado, se están adelantando o se pretenden adelantar trámites similares al presentado ante la Superintendencia de Industria y Comercio.**

Respecto de la Operación Proyectada, la misma solamente tiene efectos en Colombia y por tanto las Intervinientes solamente adelantarán el control de integraciones ante la SIC.

### **4. INFORMACIÓN SOBRE LAS EMPRESAS INTERVINIENTES SOLICITANTES**

#### **5.1. Identificar y describir detalladamente las actividades económicas desarrolladas, sin limitarse al objeto social consignado en los registros públicos. Para cada actividad descrita se debe indicar el Código Industrial Uniforme (CIU) vigente en Colombia al momento de solicitar la pre-evaluación.**

##### **(i) Prosegur Transportadora**

Prosegur Transportadora es una sociedad anónima constituida bajo las leyes de la República de Colombia, cuyo objeto social principal es la prestación del servicio de transporte de valores<sup>1</sup>, para lo cual cuenta con licencia de funcionamiento otorgada por la SuperVigilancia.

De forma particular, Prosegur Transportadora se dedica principalmente al transporte y logística de valores, entendido como los servicios de recogida, envíos y custodia de valores, entendidos como efectivo, cheques, obras de arte, joyas y demás artículos de alto valor. En relación con la cadena de valor de ATM, presta el transporte de efectivo de acuerdo con las instrucciones dadas por la entidad financiera.

De igual forma, realiza actividades conexas como la gestión de efectivo que puede abarcar diversos servicios de administración y procesamiento de los valores, según las necesidades de cada cliente, como son (i) la verificación de efectivo fajado, (ii) la verificación de efectivo no fajado por sobre, (iii) la validación de efectivo no fajado por punto, (iv) la clasificación de billetes, (v) refajillado, (vi) selección de billetes por tamaño, (vii) verificación de bolsa de moneda, (viii) verificación de picos de moneda, (ix) verificación y clasificación bolsa de moneda y (x) almacenamiento y custodia de valores.

---

<sup>1</sup> Dentro de los valores están incluidos, entre otros: dinero en moneda nacional o extranjera, lingotes, títulos valores, joyas, metales, sellos sin cancelar, estampillas de rédito, garantías, ordenes de dinero, bonos, cupones, certificados de inventario, seguridades negociables y no negociables, cheques de viajero, correo, tarjetas de crédito, tarjetas para llamadas.

Los códigos CIU para las actividades llevadas a cabo por esta compañía son los siguientes:

<b>Código CIU</b>	<b>Actividad</b>
4923	<i>“Transporte de carga por carretera.”</i>
8010	<i>“Actividades de seguridad privada.”</i>
8299	<i>“Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.”</i>

**(ii) Transbank**

Transbank es una sociedad de responsabilidad limitada constituida bajo las leyes de la República de Colombia, mediante escritura pública del 27 de julio de 2007, cuyo objeto social es la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada en la modalidad de transporte de valores, en desarrollo del cual podrá transportar, procesar, custodiar y manejar valores y ejecutar actividades anexas, complementarias o conexas.

En el 2018, Prosegur Cash, a través de la compañía Prosegur Global adquirió el 100% de las cuotas de la compañía denominada G4S Cash Solutions Colombia Ltda, en virtud de un contrato de compraventa de cuotas sociales. Así, Prosegur Global adquirió las cuotas sociales que G4S Holding Colombia S.A. y G4S Secure Solutions Colombia S.A. tenían sobre G4S Cash Solutions Ltda (hoy Transbank). La anterior transacción fue aprobada por la SIC mediante Resolución No. 62288 del 28 de agosto de 2018. A la fecha, la dinámica del mercado no ha cambiado ni ha ocurrido un cambio sustancial de las cuotas de mercado de los agentes que participan en el mercado de transporte de valores y servicios conexos.

**[Confidencial]**

Adicionalmente, Transbank brinda, entre otras, servicios de soporte operativo y logístico para cajeros automáticos<sup>2</sup>, los cuales aseguran el funcionamiento de la red de cajeros automáticos con atención las 24 horas al día los siete días de la semana. En particular, estos servicios comprenden la predicción de efectivo, abastecimiento, mantenimiento de primer nivel, limpieza, alarmas y monitoreo. Para ello se utilizan plataformas tecnológicas integradas, de última generación, integradas a nivel mundial con los sistemas y procesos logísticos y de seguridad de Prosegur, que optimizan tiempos de respuesta y manejo de la información.

Los códigos CIU para las actividades llevadas a cabo por esta compañía son los siguientes:

<b>Código CIU</b>	<b>Actividad</b>
4923	<i>“Transporte de carga por carretera.”</i>
8299	<i>“Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.”</i>

**(iii) NewCo**

La Nueva Sociedad que será constituida en Colombia será controlada por Latam ATM Solutions, S.L., sociedad española, producto de la suscripción del JVA entre Prosegur Cash y Euronet, frente a la cual tienen un control conjunto competitivo Euronet y Prosegur Cash. La NewCo prestará los servicios de operación y gestión integral y operación de ATMs bajo dos tipos de modelo: (a) Cash & BIN y (b) Outsourcing.

<sup>2</sup> Véase: <https://www.prosegur.com.co/empresas/soluciones-efectivo/gestion-integral-atms>

**5.2. Indicar el NIT de las empresas intervinientes y el nombre exacto como aparece en los certificados de cámara de comercio y/o el documento respectivo que acredite la existencia de la empresa.**

**Tabla No. 1 - Razón social y NIT de las Empresas Intervinientes**

<b>Razón social</b>	<b>NIT</b>
Compañía Colombiana de Seguridad Transbank Ltda.	900.170.865-7
Compañía Transportadora de Valores Prosegur de Colombia S.A.	860.006.537-0

En el Anexo No. 3, se adjuntan los certificados de existencia y representación de las Intervinientes.

La NewCo será constituida una vez se obtenga la aprobación de la SIC respecto de la Operación Proyectada.

**5.3. Allegar el Balance General y el Estado de Resultados del año fiscal inmediatamente anterior, elaborados de conformidad con lo previsto en la ley, debidamente certificados o dictaminados por el Revisor Fiscal, para el caso de las empresas que lo tienen. En caso de no contar con estos estados financieros, aportar los últimos balances de prueba correspondientes.**

En el Anexo No. 4 se incluyen los Estados Financieros con corte a 31 de diciembre de 2025 de las Intervinientes.

**5.4. Para las personas jurídicas que lleven más de un (1) año de constituidas y en funcionamiento, adjuntar el informe de gestión del año inmediatamente anterior.**

En el Anexo No. 5 se encuentran los informes de gestión de las Intervinientes.

**5.5. Anexar la relación de los socios o accionistas especificando el porcentaje de participación en el capital social.**

A continuación, se indica la composición accionaria de las Empresas Intervinientes:

**(i) Prosegur Transportadora**

**Tabla No. 2 – Composición accionaria de Prosegur Transportadora**

<b>Accionista</b>	<b>No. de acciones</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**(ii) Transbank**

**Tabla No. 3 – Composición accionaria de Transbank**

Accionista	No. de acciones	Porcentaje de participación
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

- (iii) **NewCo:** Como se anotó, la NewCo aún no se encuentra constituida en Colombia. No obstante, se prevé que se encuentre controlada por la sociedad española LATAM ATM SOLUTIONS, S.L., cuyos accionistas son Euronet que detenta un % y Prosegur Cash con un %.

**5.6. Suministrar una relación de las personas jurídicas pertenecientes al mismo Grupo Empresarial en los términos del artículo 28 de la Ley 222 de 1995, siempre que dichas personas jurídicas se dediquen a la misma actividad económica o misma cadena de valor. Para el efecto, se deberá anexar la estructura u organigrama, señalando la razón y objeto social de cada una de las empresas que forman parte de la organización, porcentajes de participación, y si aplica para el caso, las actividades económicas desarrolladas en el territorio nacional**

- **Grupo Prosegur Cash**

Prosegur Cash, S.A., es la matriz del Grupo Prosegur Cash. Los certificados de composición accionaria, junto con el organigrama completo del Grupo Prosegur Cash se incluyen como Anexo No. 6. A continuación, se presenta un organigrama simplificado en el que se muestran las sociedades colombianas y sus controlantes.

**Diagrama No. 2 – Organigrama simplificado del Grupo Prosegur Cash**

[Confidencial]

**5.7. Indicar las empresas que ejercen control, directamente o indirectamente, sobre las empresas intervinientes, en los términos del numeral 4 del artículo 45 del Decreto 2153 de 1992 o en la norma que lo modifique, siempre que dichas empresas se dediquen a la misma actividad económica o misma cadena de valor. Para este caso se deberá indicar la actividad de esas empresas y el respectivo porcentaje de participación en el capital de las empresas intervinientes.**

Prosegur Transportadora y Transbank hacen parte del Grupo Prosegur Cash, cuyo control indirecto es ejercido por [Confidencial], quien no ejerce directamente actividades mercantiles en Colombia.

Respecto de la NewCo, ésta aún no se encuentra constituida, no obstante, su controlante directo será LATAM ATM SOLUTIONS, S.L., cuyos accionistas son Euronet que detenta un % y Prosegur Cash con un %.

Como se anotó previamente, Euronet entrará a participar en el mercado relevante afectado con ocasión de la Operación Proyectada a través de la NewCo y la subcontratación de los servicios que la NewCo haga a Euronet.

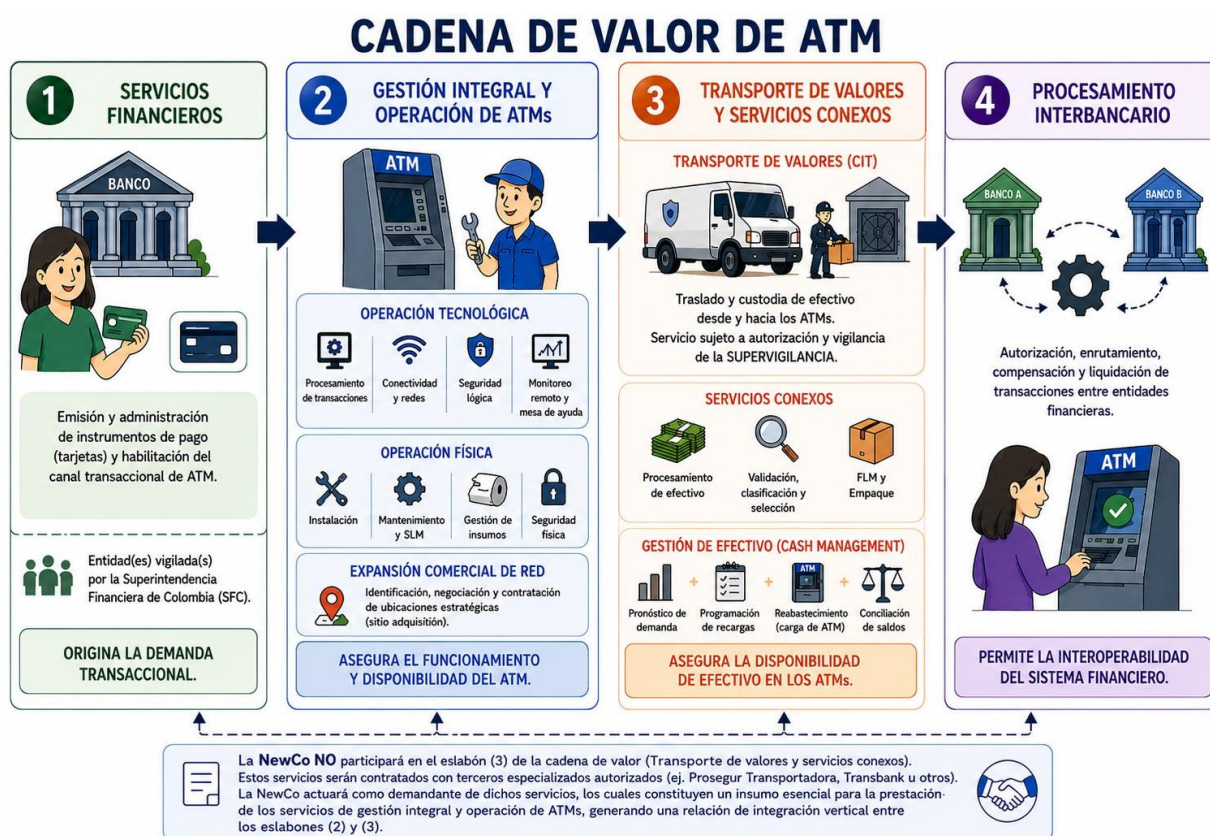
**5.8. Allegar una relación de inversiones permanentes de las empresas en las cuales las empresas intervinientes ejercen control, directa o indirectamente, de conformidad con lo previsto en el numeral 4 del artículo 45 del Decreto 2153 de 1992, y que se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor, indicando la actividad económica de cada una y el respectivo porcentaje de participación.**

Las Intervinientes no controlan inversiones permanentes en empresas distintas a las descritas en el presente documento que se dediquen a la misma actividad económica o participen en la misma cadena de valor afectada por la Transacción.

## 5. DEL MERCADO RELEVANTE

La Operación Proyectada se enmarca en la cadena de valor asociada a los servicios de infraestructura y operación de cajeros automáticos (en adelante, la "Cadena de Valor de ATMs"). A efectos de la presente Solicitud, a continuación, se describe la Cadena de Valor de ATMs, la cual comprende cuatro eslabones diferenciables que constituyen mercados independientes.

En términos generales, la Cadena de Valor de ATMs se estructura de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia a partir de IA.

### (i) Servicios Financieros

El primer eslabón de la Cadena de Valor de ATMs comprende la emisión, administración y gestión de instrumentos de pago —tales como tarjetas débito, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro— así como la

relación contractual con el usuario financiero que habilita el uso transaccional en cajeros automáticos para el retiro de efectivo. Se trata de actividades reservadas a entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (“SFC”), de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663 de 1993) y el Decreto 2555 de 2010. Por consiguiente, los agentes que no ostenten la condición de entidad financiera vigilada no participan directamente en este eslabón de la cadena de valor.

La prestación de estos servicios supone, entre otros, la apertura y administración de productos financieros, la emisión de tarjetas asociadas a dichos productos y la habilitación del canal transaccional (ATM) para que los usuarios puedan realizar operaciones de retiro de efectivo, consulta de saldos, transferencias y pagos. Es este eslabón el que origina la demanda transaccional que se canaliza a través de la red de ATMs, entendidos como los dispensadores automáticos que permiten a los usuarios retirar efectivo a los clientes.

La vinculación entre el tarjetahabiente y un establecimiento bancario, compañía de financiamiento o cooperativa financiera, se realiza a través de un contrato de cuenta corriente bancaria o de cuenta de ahorro, los cuales se encuentran definidos en los artículos 1382 y 1396 del Código de Comercio, mediante los cuales el titular deposita dinero o cheques en la entidad financiera y puede disponer de ellos mediante los mecanismos pactados (entre ellos a través del retiro en ATM) con dicha entidad.

De conformidad con lo dispuesto en el EOSF -particularmente en lo relativo a las actividades autorizadas a los establecimientos de crédito-, la captación de recursos del público mediante depósitos a la vista o a término constituye una actividad reservada a las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la SFC.

En relación con la operatividad del canal transaccional de ATM, cada entidad financiera se encuentra identificada con un BIN (Bank Identification Number), el cual constituye un identificador asignado a entidades financieras emisoras de instrumentos de pago para que las redes de pago (Visa y MasterCard) identifiquen el banco emisor del instrumento de pago, lo cual permite la autorización, enrutamiento y procesamiento de transacciones. En el ordenamiento colombiano, su uso se encuentra intrínsecamente ligado a la actividad de emisión de instrumentos de pago, reservada a entidades vigiladas por la SFC.

(ii) Servicios de gestión integral y operación de ATMs

El segundo eslabón comprende el conjunto de actividades técnicas, logísticas, operativas y administrativas necesarias para asegurar el funcionamiento del ATM. Estos servicios son prestados directamente por las entidades financieras, por operadores de redes ATM o por proveedores especializados con el fin de garantizar la disponibilidad y funcionamiento del ATM y su conectividad en tiempo real entre la entidad financiera y las redes (Visa/MasterCard), permitiendo la correcta autorización, procesamiento y registro de las transacciones realizadas por los consumidores financieros. En términos generales, los servicios de gestión integral y operativa de ATM incluyen las siguientes actividades: (i) la operación tecnológica: (ii) la operación física y (iii) los servicios complementarios de gestión de red.

Los servicios de gestión integral y operativa de ATMs pueden ser prestados directamente por las entidades financieras propietarias de la red de cajeros automáticos, o bien ser tercerizados a operadores especializados. Estos operadores, además de gestionar la operación de los ATMs, podrían incluso encargarse de la inversión e importación de los equipos. En este último caso, el operador puede prestar dichos servicios bajo distintos modelos de negocio.

Por una parte, bajo el modelo de Cash & BIN el operador administra y opera una red independiente de ATMs de su propiedad utilizando la infraestructura regulatoria y de procesamiento interbancario habilitada por una entidad financiera patrocinadora, la cual permite la conexión de la red ATM a los sistemas de pagos y redes financieras.

Por otra parte, bajo el modelo de Outsourcing o ATM-as-a-Service, el operador presta a la entidad financiera servicios de gestión integral y operativa respecto de la red de ATMs de propiedad de dicha entidad, incluyendo actividades tecnológicas, operativas, logísticas y de soporte.

(iii) Transporte de valores y servicios conexos

El tercer eslabón comprende dos componentes distintos y complementarios:

- a) El *transporte de valores* (comúnmente denominado "CIT", por sus siglas en inglés — *Cash in Transit*), se encuentra regulado mediante el Decreto 356 de 1994, por el cual se expide el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. De conformidad con el numeral 4 del artículo 6 del citado Decreto, el transporte de valores es “*el servicio de vigilancia y seguridad privada que se presta para transportar, custodiar y manejar valores, incluyendo el desarrollo de actividades conexas*”. Por su parte, el artículo 30 del mismo Decreto define las empresas de transporte de valores como sociedades de responsabilidad limitada legalmente constituidas cuyo objeto social consiste en la prestación remunerada de estos servicios.

En el contexto de la operación de ATMs, el CIT comprende el traslado del efectivo desde las bóvedas, centros de procesamiento o desde el sitio indicado por la entidad financiera hasta los cajeros automáticos, y viceversa. Este servicio exige el uso de vehículos blindados, bóvedas para el almacenamiento de los valores, personal altamente capacitado y herramientas tecnológicas especializadas. Conforme al artículo 3 del Decreto 356 de 1994, el transporte de valores únicamente puede ser prestado por empresas que cuenten con la licencia de funcionamiento otorgada por la SuperVigilancia.

- b) Los *servicios complementarios del transporte de valores*, que se relacionan fundamentalmente con el abastecimiento y procesamiento de billetes y monedas. Estos servicios suelen ser prestados por las empresas transportadoras como parte integral de su oferta e incluyen, entre otros: (i) la gestión y abastecimiento de efectivo (*cash management*), que comprende el pronóstico de demanda de efectivo (*forecasting*), la programación y optimización de las recargas (*cash supply*), la carga física del cajero (*replenishment*) y la conciliación de saldos y diferencias; y (ii) el procesamiento de efectivo, que abarca la validación, verificación, clasificación, selección y empaque del efectivo; y (iii) el mantenimiento de primera línea o FLM (*First Line Maintenance* por sus siglas en inglés) que incluye la solución a incidencias básicas como atascos de papel, reposición de insumos y reinicio del equipo de ATMs<sup>3</sup>. Si bien estos servicios complementarios no requieren necesariamente la licencia de la SuperVigilancia, en la práctica son prestados por las mismas empresas transportadoras de valores.

Como se explicó en la Sección 4.1 del presente documento, de conformidad con el JVA, la NewCo no prestará directamente servicios de transporte de valores (*Cash In Transit – CIT*) ni de abastecimiento de efectivo (*Cash Replenishment*). Estos servicios —que corresponden al tercer eslabón de la Cadena de Valor

---

<sup>3 3</sup> Actualmente, Prosegur Cash Colombia presta actividades de mantenimiento de primera línea o FLM (*First Line Maintenance* por sus siglas en inglés), que incluye la solución a incidencias básicas como atascos de papel, reposición de insumos y reinicio del equipo, bajo el objeto de actividades conexas al transporte de valores, de conformidad con lo previsto en el artículo 6 del Decreto 356 de 1994. No obstante, la NewCo participará en el mercado de gestión integral y operación de ATMs bajo dos modelos: (i) Cash & BIN, en el cual operará su propia red de cajeros automáticos apalancándose en el BIN de una entidad financiera patrocinadora; y (ii) Outsourcing, en el cual prestará servicios de gestión integral a entidades financieras respecto de sus redes de ATMs. Dentro de ambos modelos, el FLM constituirá un componente integrado de la operación física del cajero automático que también podrá ser brindado mediante los servicios conexos al transporte de valores que serán prestados por los terceros que tenga contratados la entidad financiera o que contrate la NewCo por instrucción de la entidad financiera.

de ATMs— serán contratados por la NewCo a solicitud y de acuerdo con las instrucciones impartidas por la entidad financiera con terceros especializados que cuenten con la licencia de funcionamiento expedida por la SuperVigilancia.

En consecuencia, la NewCo actuará como demandante de servicios de transporte de valores y servicios conexos. Dichos servicios constituyen un insumo para la prestación de los servicios de gestión integral y operación de ATMs que ofrecerá la NewCo, toda vez que el funcionamiento continuo de los cajeros automáticos requiere del transporte y el abastecimiento periódico de efectivo.

(iv) Procesamiento interbancario de las transacciones

El cuarto eslabón comprende el procesamiento interbancario de las transacciones realizadas en cajeros automáticos, incluyendo las funciones de autorización, autenticación, enrutamiento, compensación y liquidación de operaciones entre distintas entidades financieras. Estas actividades constituyen la infraestructura que permite la interoperabilidad del ecosistema ATM con el sistema nacional de pagos, posibilitando que un usuario de una entidad financiera pueda efectuar retiros, consultas, transferencias u otras operaciones en un cajero automático perteneciente o administrado por una entidad distinta a la emisora de la tarjeta.

Desde una perspectiva funcional, este eslabón garantiza la transmisión segura y en tiempo real de la información transaccional entre los distintos participantes del sistema —entidades emisoras, adquirentes, operadores de ATMs, redes de procesamiento y sistemas de pago— así como la validación de credenciales, disponibilidad de fondos, aplicación de reglas antifraude y posterior conciliación financiera de las operaciones realizadas.

Para ello, las transacciones ATM requieren la interacción coordinada de múltiples agentes especializados. En particular, las redes de procesamiento y las cámaras de compensación cumplen un rol central al actuar como plataformas interoperables que conectan las distintas entidades financieras y canalizan el flujo transaccional entre ellas. Estas plataformas permiten estandarizar mensajes, protocolos de seguridad y procesos de compensación, reduciendo costos operativos y asegurando la continuidad y confiabilidad del sistema de pagos.

En Colombia, las principales Entidades Administradoras de Sistemas de Pago de Bajo Valor (“EASPBV”) que participan en el procesamiento de transacciones ATM incluyen a Credibanco, Redeban, ACH Colombia y Visionamos, las cuales operan bajo la supervisión de la SFC, de conformidad con el régimen establecido en el Decreto 2555 de 2010 —modificado, entre otros, por los Decretos 1692 de 2020 y 1297 de 2022— y las instrucciones impartidas mediante la Circular Externa 020 de 2021.

Finalmente, debe resaltarse que las actividades de procesamiento interbancario son funcional y económicamente diferenciables de los servicios de gestión integral y operación de ATMs propiamente dichos. Mientras estos últimos comprenden actividades relacionadas con la administración física, logística y tecnológica de la red de cajeros automáticos, el procesamiento interbancario constituye una capa transaccional e infraestructura financiera especializada que habilita la comunicación e interoperabilidad entre las distintas entidades participantes del sistema de pagos.

Teniendo en cuenta la explicación brindada anteriormente, los mercados relevantes de la Operación Proyectada son los siguientes:

**Tabla No. 4— Mercados en que participan las Empresas Intervinientes.**

Eslabón de la cadena de valor	Prosegur Cash Colombia	NewCo
Servicios financieros		
Servicios de gestión integral y operación de ATMs		X
Transporte de valores y servicios conexos	X	
Procesamiento interbancario de transacciones		

Como se evidencia en la tabla anterior, la Operación Proyectada no genera solapamientos horizontales entre las Empresas Intervinientes, toda vez que cada una de ellas participa en eslabones distintos de la Cadena de Valor de ATMs. No obstante, sí existe una relación vertical entre el mercado de transporte de valores y servicios conexos (en el que participa Prosegur Cash Colombia) y el mercado de servicios de gestión integral y operación de ATMs (en el que participará la NewCo), dado que el primero constituye un insumo esencial para el segundo. A continuación, se desarrollará el análisis de los mercados relevantes en los que participan las Empresas Intervinientes.

## 6.1. MERCADO RELEVANTE No. 1: SERVICIOS DE GESTIÓN INTEGRAL Y OPERACIÓN DE ATMs

### 6.1.1 Relacionar de manera detallada los servicios ofrecidos.

En el marco de la Operación Proyectada, la NewCo prestará servicios de gestión integral y operación de cajeros automáticos en Colombia. Estos servicios se agrupan en tres componentes funcionales: (i) operación tecnológica; (ii) operación física; y (iii) servicios complementarios de gestión de red.

- a) La *operación tecnológica*, que comprende el procesamiento extremo a extremo de las transacciones en el ATM, la administración de las comunicaciones y conectividad o interoperabilidad con las redes de procesamiento (Visa/MasterCard) y con los sistemas de la entidad financiera, la implementación de medidas de seguridad lógica (firewall, parches de seguridad, entre otros) y el monitoreo remoto del estado del equipo y el uso de algoritmos para la predicción de la necesidad de efectivo, detección de incidentes, así como la mesa de ayuda 24/7 y soporte para la resolución de posibles incidentes. Adicionalmente, incluye el proceso de conciliación de las transacciones autorizadas contra el efectivo dispensado físicamente por el ATM.
- b) La *operación física*, que comprende la instalación, adecuación y puesta en marcha del ATM en el sitio y el mantenimiento de segunda línea o SLM (*Second Line Maintenance*), que incluye reparaciones o mantenimiento de mayor complejidad como la reparación de componentes, actualización o renovación de hardware (como por ejemplo, reparación de módulos dispensadores, cambio de placas lógicas, actualización de discos duros) y mantenimiento preventivo y el monitoreo de seguridad física del equipo. Este servicio también incluye la supervisión periódica del entorno físico del ATM -limpieza, iluminación, sensores de seguridad, alarmas-.
- c) *Servicios complementarios de gestión de red*: Adicionalmente, la gestión integral y operativa de ATMs incluye usualmente las actividades comerciales de expansión de red, esto es, la identificación, negociación y contratación de ubicaciones estratégicas para la instalación de nuevos cajeros automáticos, actividad comúnmente denominada *site acquisition* y la coordinación y gestión de proveedores (como por ejemplo, los transportadores de valores para la

recarga de efectivo), mesa de ayuda al consumidor financiero y gestión de PQRs, y la generación de reportes operativos y de desempeño para las entidades financieras (métricas de red, análisis de tipo de transacciones, comportamiento de retiro, evidencias para entes reguladores).

### **6.1.2 Allegar la lista de los productos ofrecidos de manera coincidente y aquellos que formen parte de una misma cadena de valor por las empresas intervinientes.**

#### *a) Descripción*

Como se anotó, la Operación Proyectada tiene por objeto la NewCo que prestará en Colombia servicios de gestión integral y operación de cajeros automáticos (“*ATM Managed Services*”) para terceros o a partir de su propia red de ATMs. Estos servicios comprenden un conjunto de actividades tecnológicas, operativas, logísticas y de soporte necesarias para garantizar el funcionamiento continuo, seguro e interoperable de ATMs.

Los servicios que prestará la NewCo pueden agruparse en tres componentes funcionales: (i) operación tecnológica; (ii) operación física; y (iii) servicios complementarios de gestión de red, tal y como se explicó detalladamente en el numeral anterior.

#### *b) Presentaciones disponibles o modalidades de servicio*

Los servicios de gestión integral y operación de ATMs permiten al consumidor financiero acceder a un cajero automático para realizar operaciones de retiro de dinero. Estos servicios pueden prestarse bajo dos modalidades de negocio:

- Modelo Cash & BIN: El modelo de Cash & BIN consiste en la suscripción de acuerdos entre una entidad financiera con identificación bancaria (“**BIN**” - *Bank Identification Number Sponsorship*) y un operador de ATMs (“**IAD**” *Independent ATM Deployer*) con el objetivo de desplegar una red de ATMs dentro del territorio autorizado. Tanto la entidad financiera como el operador de ATMs trabajan en conjunto para ofrecer una red ampliada de ATMs al Consumidor, con un servicio de calidad y servicio al cliente debido, así como para cumplir todos los aspectos regulatorios a cargo de la entidad financiera.

Bajo este modelo, el operador es propietario de los ATMs, y en el caso que nos concierne, los instala en ubicaciones estratégicas con alto potencial de transacciones (zonas turísticas, aeropuertos, áreas de alto tráfico comercial, centros comerciales, entre otros), y asume los costos operativos asociados (mantenimiento, alquiler del espacio, servicios de abastecimiento, entre otros).

Por su parte, el operador se encarga de la operación tecnológica (procesamiento de transacciones, monitoreo, software de seguridad y mesa de ayuda) y del mantenimiento de segundo nivel, de las decisiones de las ubicaciones de los ATMs, de las negociaciones con dichas ubicaciones, del desarrollo de marca de la red, y de operar el servicio al cliente a los consumidores.

Por su parte, la entidad financiera, en su calidad de titular del BIN, gestiona la subred ante el regulador y las franquicias de tarjetas (Visa, MasterCard), abre el proyecto de certificación correspondiente, recibe las liquidaciones de las redes con los *fees* generados y gestiona las obligaciones de reporte ante el banco central. El efectivo en la red es provisto por la entidad financiera patrocinadora —sin que constituya un préstamo al operador—, y el operador compensa a la entidad por el costo de oportunidad de disponer de dicho efectivo

en la red. Los ingresos del operador provienen de un porcentaje acordado sobre los *interchange fees* generados por la red y, en algunos casos, de recargos por conveniencia (*surcharges*) cobrados a usuarios de otras redes.

En resumen, el Operador de ATMs realiza el despliegue, implementación y operación de una red de ATMs enfocada en nichos de mercado y consumidores específicos, según sea el acuerdo entre ambos.

- Modelo Outsourcing: El modelo de *outsourcing* corresponde a un esquema de tercerización en el que una entidad financiera externaliza total o parcialmente la gestión integral y operativa de su red de cajeros automáticos, manteniendo la relación con el cliente final. En dicho modelo la institución financiera podría mantener la titularidad total o parcial de los activos, o también podría tercerizar dicha titularidad, pero manteniendo siempre su marca de cara al consumidor. Actualmente en Colombia, la mayoría de las entidades financieras gestionan su propia red de ATMs de manera interna, o bien tercerizan la operación a través de operadores especializados o redes compartidas como Servibanca, que opera como una red neutra al servicio de múltiples entidades financieras.

Bajo este modelo, la entidad financiera puede conservar la propiedad de los cajeros o decidir que el operador los adquiera. En cualquier caso, es la entidad financiera quien define las ubicaciones de los ATMs y, cuando estos se instalan fuera de sus sucursales u oficinas, asume el costo del alquiler del espacio.

Por su parte, el operador presta servicios de instalación, operación tecnológica (*i.e.* procesamiento de transacciones, monitoreo, software de seguridad y mesa de ayuda), mantenimiento de segundo nivel, gestión de incidencias, así como la coordinación de la imagen corporativa en los ATMs. El efectivo en la red es siempre de la entidad financiera y no genera compensación alguna. Los ingresos del operador provienen de las tarifas de servicio pactadas con la entidad financiera, las cuales pueden estructurarse como una tarifa fija por ATM, una tarifa variable por transacción, o una combinación de ambas.

c) Marcas

Dado que la NewCo aún no ha iniciado operaciones en el mercado colombiano, a la fecha de presentación de la presente Solicitud no existen marcas asociadas a la prestación de los servicios de gestión integral y operación de ATMs objeto de la Operación Proyectada.

d) Principales usos y aplicaciones

Los principales usos y aplicaciones de los servicios de gestión integral y operación de ATMs consisten en buscar garantizar la disponibilidad, seguridad, interoperabilidad y eficiencia operativa de los cajeros automáticos.

Desde una perspectiva funcional, los principales usos y aplicaciones incluyen los siguientes:

- *Garantizar la operación continua de la red ATM*: asegurar que los cajeros automáticos permanezcan disponibles y operativos, minimizando tiempos de inactividad mediante monitoreo remoto, mantenimiento preventivo y correctivo, y atención de incidentes.

- *Procesamiento y gestión de transacciones*: habilitar el procesamiento seguro y eficiente de transacciones realizadas en los ATMs, incluyendo retiros de efectivo, consultas de saldo, transferencias y demás operaciones financieras.
- *Interoperabilidad con redes de pago y entidades financieras*: permitir la conexión e interoperabilidad entre los ATMs, las redes de procesamiento (Visa, Mastercard, entre otras) y los sistemas de las entidades financieras, de manera que los usuarios puedan utilizar distintos cajeros automáticos independientemente de la entidad emisora de la tarjeta.
- *Optimización de la gestión de efectivo (“cash management”)*: administrar y optimizar los niveles de efectivo disponibles en los ATMs mediante herramientas de predicción de demanda (“cash forecasting”), coordinación de recargas y monitoreo de disponibilidad de efectivo.
- *Mantenimiento técnico y soporte operativo*: prestar servicios de mantenimiento físico y técnico de los equipos, incluyendo SLM, reparación de componentes, actualización de hardware y solución de fallas operativas.
- *Seguridad física y lógica*: implementar mecanismos de seguridad destinados a proteger la infraestructura ATM frente a riesgos operativos, cibernéticos y de fraude, incluyendo monitoreo remoto, firewalls, parches de seguridad, sensores y alarmas.
- *Expansión y administración de redes ATM*: apoyar a las entidades financieras en la identificación de ubicaciones estratégicas, instalación de nuevos ATMs y administración operativa de la red.
- *Mejorar la experiencia del usuario y atención al consumidor financiero*: prestar servicios de mesa de ayuda, atención de incidentes y gestión de peticiones, quejas y reclamos (“PQRs”) relacionados con el uso de los cajeros automáticos.
- *Generación de reportes y analítica operacional*: elaborar reportes sobre desempeño de la red, disponibilidad de ATMs, patrones transaccionales, comportamiento de retiros y métricas relevantes para fines regulatorios, comerciales y operativos.

En términos económicos, estos servicios permiten a las entidades financieras reducir costos operativos, mejorar niveles de servicio, acceder a capacidades tecnológicas especializadas y concentrarse en sus actividades financieras principales, externalizando la operación técnica y logística de sus redes ATM a operadores especializados.

e) Población objetivo describiendo sus características

La población objetivo de los servicios de gestión integral y operación de ATMs está conformada principalmente por entidades financieras y operadores de redes de cajeros automáticos que requieren garantizar el funcionamiento continuo, seguro e interoperable de sus redes ATM, ya sea mediante modelos de operación propia o de tercerización (“outsourcing”).

Dentro de esta población se incluyen entidades vigiladas por la SFC, como lo son: (i) establecimientos bancarios; (ii) compañías de financiamiento; (iii) cooperativas financieras; y (iv) entidades emisoras de tarjetas y otros proveedores de servicios financieros.

Estas entidades se caracterizan por administrar redes ATM y requerir servicios especializados relacionados con el procesamiento transaccional, mantenimiento técnico, monitoreo remoto,

gestión de efectivo, interoperabilidad con redes de pago, seguridad física y lógica, así como soporte operativo y atención de incidentes. Adicionalmente, los usuarios finales o consumidores financieros constituyen una población indirectamente beneficiaria de estos servicios, en la medida en que la adecuada gestión integral y operativa de los ATMs permite garantizar el aumento de la cobertura, la disponibilidad, seguridad y continuidad en la prestación de servicios financieros tales como retiros de efectivo, consultas de saldo, pagos y demás operaciones transaccionales realizadas a través de cajeros automáticos.

- f) Estudios de mercado con los que se cuente. Debe adjuntarse una copia completa del estudio, la ficha técnica y copia de los informes internos realizados por el área comercial o semejante.

No aplica. Dado que la constitución de la NewCo está supeditada a la autorización de la presente Operación Proyectada por parte de la SIC, aún no ha iniciado operaciones en el mercado colombiano y, por lo tanto, no cuenta con estudios de mercado propios.

- g) Relación de los diez (10) principales clientes para cada uno de los productos involucrados en la Operación Proyectada, con fundamento en sus volúmenes de compra para cada segmento de cliente, señalando los datos de contacto y la cantidad de producto adquirido por cada uno para el año fiscal inmediatamente anterior.

Tal como se explicó en el numeral 4.1. de este escrito, la NewCo aún no ha iniciado operaciones en el mercado colombiano, toda vez que entrará a participar en el eslabón de gestión integral y operación de ATMs con ocasión de la Operación Proyectada. En consecuencia, a la fecha de presentación de la presente Solicitud, la NewCo no cuenta con clientes

- h) Relacionar los productos que pueden reemplazarlo por tener usos, características, aplicaciones y precios similares, explicando sucintamente para cada uno las razones por las cuales cumple tal condición.

Las principales alternativas competitivas frente a los servicios de gestión integral de cajeros automáticos (ATM Outsourcing) y de operación de redes independientes de cajeros automáticos (Cash & ATM Network Services) corresponden, por una parte, a la operación interna o *in-house* de las redes de ATMs por parte de las propias entidades financieras y, por otra, a los servicios prestados por otros operadores especializados en la administración y gestión integral de cajeros automáticos, tales como los IADs.

Desde la perspectiva de la sustituibilidad por la demanda, las entidades financieras pueden optar entre gestionar internamente sus redes de cajeros automáticos o contratar a un proveedor especializado para la prestación de servicios de outsourcing ATM. Ambas alternativas satisfacen la misma necesidad económica y funcional: garantizar la disponibilidad, operación, monitoreo, mantenimiento, conectividad y administración eficiente de una red de cajeros automáticos para la atención de los usuarios financieros. La decisión entre internalizar o tercerizar estas actividades depende de factores como costos, eficiencia operativa, capacidades tecnológicas, cobertura geográfica, escalabilidad, ciberseguridad y estrategia comercial de cada entidad financiera. En consecuencia, frente a variaciones en precios, condiciones comerciales o niveles de servicio, las entidades financieras pueden sustituir razonablemente una alternativa por la otra.

Asimismo, los servicios de operación de una red independiente de cajeros automáticos (*Cash & ATM Network Services*) constituyen una alternativa a las redes propias de ATMs operadas por las entidades financieras. Desde el punto de vista del usuario financiero, ambas modalidades permiten realizar retiros de efectivo a través de una infraestructura de cajeros automáticos interoperable. Por

ello, las entidades financieras pueden decidir ampliar o complementar su cobertura mediante el uso de redes independientes en lugar de expandir sus propias redes, dependiendo de criterios de eficiencia económica y cobertura territorial.

Desde la perspectiva de la sustituibilidad por la oferta, diversos operadores con experiencia en procesamiento transaccional, gestión tecnológica, monitoreo remoto, mantenimiento de infraestructura crítica, servicios de pago, redes de autoservicio y administración de dispositivos financieros cuentan con las capacidades técnicas, operativas y tecnológicas necesarias para ofrecer servicios de outsourcing ATM o desarrollar redes independientes de cajeros automáticos con inversiones razonables y dentro de plazos relativamente cortos. Del mismo modo, las propias entidades financieras que actualmente operan redes internas poseen los conocimientos, infraestructura y recursos necesarios para expandir o adaptar sus operaciones y prestar internamente los servicios que de otro modo contratarían a un tercero.

En consecuencia, tanto la existencia de alternativas de internalización por parte de las entidades financieras como la presencia de operadores especializados actuales y potenciales ejercen una presión competitiva efectiva sobre los proveedores de servicios de outsourcing ATM y de operación de redes independientes de cajeros automáticos. Esta dinámica competitiva contribuye a disciplinar precios, incentivar la innovación tecnológica y mejorar la calidad, disponibilidad y cobertura de los servicios ofrecidos a las entidades financieras y a los usuarios finales.

La tercerización de estos servicios puede generar importantes eficiencias y beneficios para los consumidores, incluyendo una mayor cobertura geográfica de cajeros automáticos, mayores niveles de disponibilidad (*up-time*), mejoras en la seguridad de las transacciones, reducción de tiempos de respuesta frente a incidentes operativos y una experiencia de usuario más homogénea y eficiente. Estas eficiencias explican por qué las entidades financieras evalúan continuamente la conveniencia de contratar proveedores especializados frente a la operación interna de sus redes.

- i) Describir el proceso de fabricación de los productos ofrecidos, en los casos en que la interviniente sea quien fabrica el producto.

Este literal no resulta aplicable a la Operación Proyectada, toda vez que ninguna de las Empresas Intervinientes fabrica productos. En cambio, tienen como objeto social la prestación de servicios, no la fabricación de bienes. Los ATMs son fabricados por empresas internacionales (*i.e.* Diebold Nixdorf, NCR, Nautilus Hyosung) e importados a Colombia.

- j) Relacionar las ventas mensuales de los productos ofrecidos (en pesos colombianos y volumen, indicando la unidad de medida) realizadas en cada departamento del país durante los tres (3) años fiscales anteriores a la presentación de la operación.

Tal como se explicó en el numeral 4.1. de este escrito, la NewCo aún no ha iniciado operaciones en el mercado colombiano, toda vez que entrará a participar en el eslabón de gestión integral y operación de ATMs con ocasión de la Operación Proyectada. En consecuencia, a la fecha de presentación de la presente Solicitud, la NewCo no ha tenido ventas.

### **6.1.3 DIMENSIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO RELEVANTE No. 1: SERVICIOS DE GESTIÓN INTEGRAL Y OPERATIVA DE ATMS**

- 6.1.3.1 *Describir la zona de influencia o radio promedio (en kilómetros) de cubrimiento, relacionando los municipios y departamentos atendidos en orden de importancia. Para el caso de servicios, indicar la ubicación geográfica.*

La NewCo proyecta prestar servicios de gestión integral y operación de ATMs con cobertura a nivel nacional. No obstante, dado que a la fecha de presentación de la presente Solicitud la NewCo no ha iniciado operaciones en el mercado colombiano, no cuenta aún con una red de cajeros operada o desplegada ni con zonas de influencia definidas.

6.1.3.2 *Para cada una de las plantas de producción o bodegas de abastecimiento de los productos afectados en el territorio nacional, perteneciente a las empresas intervinientes, señalar:*

a) *Su ubicación en el territorio nacional;*

No aplica. El servicio de gestión integral y operación de ATMs no requiere plantas de producción ni bodegas de abastecimiento. La NewCo no cuenta ni proyecta contar con este tipo de infraestructura, dado que su actividad se centra en la prestación de servicios tecnológicos y operativos para la administración de cajeros automáticos.

b) *Para el caso de servicios, la ubicación geográfica de las oficinas de atención y su cobertura por departamento;*

A la fecha de presentación de la presente Solicitud, la NewCo no ha iniciado operaciones en Colombia y, por tanto, no cuenta con oficinas de atención en el territorio nacional.

c) *El peso porcentual que representa el costo de transporte sobre el precio de fábrica de cada producto afectado desde la planta de producción a las distintas zonas de influencia. Indicar expresamente si el costo del transporte es asumido por el cliente o por la empresa.*

No aplica. La prestación de servicios de gestión integral y operación de ATMs no involucra la fabricación ni distribución de productos físicos, por lo que no existe un costo de transporte asociado al precio de fábrica en los términos planteados en este numeral.

d) *Aportar los proyectos de expansión de nuevas plantas, bodegas u oficinas que se tengan para los tres (3) años siguientes a la fecha de presentación de la solicitud.*

A la fecha de presentación de la presente Solicitud, la NewCo no cuenta con proyectos de expansión de plantas, bodegas u oficinas, dado que aún no ha iniciado operaciones en el mercado colombiano.

## 6.1.4 DE LOS COMPETIDORES

6.1.4.1 *Razón social completa y datos de contacto.*

A continuación, se enuncian los potenciales competidores de la NewCo en el mercado de gestión integral y operación de ATMs:

**Tabla No. 5 – Información de los potenciales competidores de la NewCo en el mercado de gestión integral y operación de ATMs**



RAZÓN SOCIAL	NIT
BANCOLOMBIA S.A.	890.903.938-8

RAZÓN SOCIAL	NIT
BANCO DAVIVIENDA S.A.	860.034.313-7
DAVIBANK S.A.	860.034.594-1
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. (BBVA COLOMBIA)	860.003.020-1
BANCO DE BOGOTÁ S.A.	860.002.964-4
BANCO DE OCCIDENTE S.A.	890.300.279-4
BANCO POPULAR S.A.	860.007.738-9
BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.	860.035.827-5
BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	860.050.750-1
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.	800.037.800-8
BANCO MUNDO MUJER S.A.	900.768.933-8
BANCO SERFINANZA S.A.	860.043.186-6
BANCO UNIÓN S.A.	860.006.797-9
BANCO FINANDINA S.A.	860.051.894-6
BANCO COOMEVA S.A. (BANCOOMEVA)	900.406.150-5
BANCO CAJA SOCIAL S.A.	860.007.335-4
ITAÚ COLOMBIA S.A. (BANCO ITAÚ)	890.903.937-0
SOCIEDAD AL SERVICIO DE LA TECNOLOGÍA Y SISTEMATIZACIÓN BANCARIA TECNIBANCA S.A. (SERVIBANCA)	830.036.645-7
NCR Colombia LTDA (CASH ZONE) <sup>4</sup>	860.005.074-8
Saque y Pague Multiservicios UAT S.A.S. (SAQUE Y PAGUE)	901.432.103-2

6.1.4.2 Relación de los productos ofrecidos y las marcas que los identifican.


A continuación, se presenta la relación de productos ofrecidos por los potenciales competidores de la NewCo en el mercado de gestión integral y operación de ATMs:

**Tabla No. 6 – Información de los potenciales competidores de la NewCo en el mercado de gestión integral y operación de ATMs**

RAZÓN SOCIAL	RELACIÓN DE SERVICIOS OFRECIDOS	MARCAS QUE LO IDENTIFICAN
BANCOLOMBIA S.A.	Gestión de ATMs con red propia.	
BANCO DAVIVIENDA S.A.	Gestión de ATMs con red propia.	

<sup>4</sup> Cash Zone ha sido identificado como potencial competidor con base en el comunicado de prensa de NCR Atleos del 21 de mayo de 2026, en la que se anunció, en colaboración con Bancoomeva, el lanzamiento de Cash Zone en Colombia. Para más información, véase: <https://www.ncratleos.com/news/ncr-atleos-expands-cashzone-atm-network-into-colombia-in-collaboration-with-bancoomeva>

RAZÓN SOCIAL	RELACIÓN DE SERVICIOS OFRECIDOS	MARCAS QUE LO IDENTIFICAN
DAVIBANK S.A.	Gestión de ATMs con red propia (filial de Davivienda).	
BBVA COLOMBIA	Gestión de ATMs con red propia.	
BANCO DE BOGOTÁ S.A.	Gestión de ATMs con red de grupo (ATH - Grupo Aval).	
BANCO DE OCCIDENTE S.A.	Gestión de ATMs con red de grupo (ATH - Grupo Aval).	
BANCO POPULAR S.A.	Gestión de ATMs con red de grupo (ATH - Grupo Aval).	
BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.	Gestión de ATMs con red de grupo (ATH - Grupo Aval).	
BANCO CAJA SOCIAL S.A.	Gestión de ATMs con red propia.	
BANCO ITAÚ	Gestión de ATMs con red propia.	
SERVIBANCA	Operador de red independiente de ATMs. Presta servicios de operación y tercerización de ATMs a múltiples entidades financieras a saber: (i) Banco GNB Sudameris S.A.; (ii) Banco Agrario de Colombia; (iii) Banco Mundo Mujer S.A.; (iv) Banco Serfinanza S.A.; (v) Banco Unión S.A.; (vi) Banco Finandina S.A.; (vii) Bancoomerva S.A.	
CASH ZONE	Operador de red independiente de ATMs. Presta servicios de operación y tercerización de ATMs a múltiples entidades financieras.	

RAZÓN SOCIAL	RELACIÓN DE SERVICIOS OFRECIDOS	MARCAS QUE LO IDENTIFICAN
SAQUE Y PAGUE	Operador de red independiente de ATMs. Presta servicios de operación y tercerización de ATMs a múltiples entidades financieras	

6.1.4.3 Indicar la participación de mercado estimada de cada una de las empresas intervinientes y la de sus competidores que producen o comercializan los productos afectados y los productos sustitutos, durante los últimos tres (3) años fiscales anteriores, por producto afectado. Se debe explicar la metodología y las fuentes empleadas para las estimaciones. Aportar los estudios utilizados para tal fin con sus fichas técnicas.

Dado que la NewCo aún no ha sido constituida, toda vez que su creación está supeditada a la autorización de la presente Operación Proyectada por parte de la SIC, no es posible aportar información histórica de participación de mercado de los últimos tres (3) años fiscales.

No obstante, a manera de referencia ilustrativa, la tabla a continuación presenta la composición actual del mercado de gestión integral y operación de ATMs en Colombia, calculada con base en el número de cajeros automáticos gestionados u operados por cada agente, según información de los reportes oficiales de la SFC con corte a marzo de 2026, así como de las páginas web de los IADs (*Independent ATM Deployer*), las cuales no se encuentran vigilados por la SFC.

Es de anotar que, dadas las modalidades de participación en este mercado, los potenciales competidores de la NewCo incluyen tanto a las entidades financieras —que pueden prestar estos servicios internamente— como a empresas independientes en la operación de redes de ATMs. En aquellos casos en que varias entidades participan a través de una misma red (ya sea de grupo o individual), su participación se presenta de manera conjunta.

**Tabla No. 7 – Composición del mercado de operación de ATMs (propias e independientes) en Colombia con corte a marzo 2026.**

GRUPO	ENTIDAD	MONTO OPERACIONES (COP \$B)	CANTIDAD DE PUNTOS DE ATENCIÓN (CAJEROS)
BANCOLOMBIA	BANCOLOMBIA		
GRUPO DAVIVIENDA	TODAS		
	BANCO DAVIVIENDA		
	SCOTIABANK COLPATRIA		
BBVA	BBVA COLOMBIA		
GRUPO AVAL	TODAS		
	BANCO DE BOGOTÁ		
	BANCO POPULAR		
	AV VILLAS		

	BANCO DE OCCIDENTE		
SERVIBANCA	SERVIBANCA		
GRUPO CAJA SOCIAL	TODAS		
	BANCO CAJA SOCIAL		
	BANCO W		
BANAGRARIO	BANAGRARIO		
SAQUE Y PAGUE	SAQUE Y PAGUE		
NU	NU		
GRUPO GILINSKI	TODAS		
	BANCO GNB SUDAMERIS		
	LULO BANK		
ITAÚ	ITAÚ		
BANCO FALABELLA	BANCO FALABELLA		
BANCOOMEVA	BANCOOMEVA		
TUYA	TUYA		
GRUPO AVAL	AVAL SOLUCIONES DIGITALES		
BANCO UNIÓN	BANCO UNIÓN		
CONFIAR	CONFIAR		
BANCO SERFINANZA	BANCO SERFINANZA		
BOLD	BOLD		
RAPPIPAY	RAPPIPAY		
CFA	CFA		
BANCAR TECNOLOGÍA	BANCAR TECNOLOGÍA		
BANCO FINANDINA	BANCO FINANDINA		
COOPCENTRAL	COOPCENTRAL		
FINANCIERA JURISCOOP	FINANCIERA JURISCOOP		
COTRAFA	COTRAFA		
BANCO MUNDO MUJER	BANCO MUNDO MUJER		
COLTEFINANCIERA	COLTEFINANCIERA		
BAN100	BAN100		
MOVII	MOVII		
BANCO PICHINCHA	BANCO PICHINCHA		
PAYCASH	PAYCASH		
COINK	COINK		
BANCAMÍA	BANCAMÍA		

<b>TOTAL<sup>5</sup></b>		
--------------------------	--	--

**Fuente:** Información oficial de la SFC - [Transacciones por canales y puntos de atención](#)

*6.1.4.4 La subpartida arancelaria, en caso de que el producto final sea importado o importable.*

No aplica este literal en la medida que los competidores ofrecen servicios y no productos importados o para importación.

## **6.1.5 INFORMACIÓN DE DISTRIBUIDORES Y COMERCIALIZADORES DE LOS PRODUCTOS**

*6.1.5.1 Indicar los canales de distribución y comercialización utilizados para los productos o servicios afectados, señalando las condiciones comerciales, políticas de precios y requerimientos mínimos necesarios para la distribución y la comercialización de dichos productos.*

La actividad de la NewCo se desarrollará mediante relaciones comerciales directas con entidades financieras, sin la participación de distribuidores o intermediarios. En el caso de los servicios de Outsourcing ATM, la NewCo negociará directamente con las entidades financieras interesadas en tercerizar totalmente la gestión integral de sus redes de cajeros automáticos. Por su parte, en el modelo Cash & BIN, la NewCo pondrá a disposición de las entidades financieras una red independiente de cajeros automáticos y la infraestructura tecnológica asociada para la realización de transacciones por parte de sus clientes. En ambos casos, las condiciones económicas y operativas aplicables se definirán de manera individualizada, atendiendo las necesidades específicas de cada entidad financiera, el alcance de la relación comercial y los niveles de servicio o funcionalidades requeridas.

*6.1.5.2 Relación de las empresas distribuidoras y comercializadores de los productos / servicios relacionados con la Transacción junto con su razón social y datos de contacto y la zona geográfica asistida.*

No aplica. La NewCo prestará sus servicios de gestión integral y operación de ATMs directamente a las entidades financieras, sin recurrir a empresas distribuidoras o comercializadoras.

## **6.2 MERCADO RELEVANTE No. 2: TRANSPORTE DE VALORES Y SERVICIOS CONEXOS RELACIONADOS CON EL ABASTECIMIENTO DE EFECTIVO EN ATMs**

El segundo mercado relevante afectado por la Operación Proyectada corresponde al de transporte de valores y servicios conexos relacionados con ATMs, el cual constituye el tercer eslabón de la Cadena de Valor de ATMs descrita en la Sección 6 de la presente Solicitud. Tal como se indicó en la descripción de la Operación Proyectada, la NewCo no prestará directamente servicios de transporte de valores (*Cash In Transit*) ni de abastecimiento de efectivo (*Cash Replenishment*), sino que contratará dichos servicios a petición de la entidad financiera de acuerdo con sus instrucciones o trabajará con la transportadora de valores que ésta tenga contratada.

---

<sup>5</sup> Es de anotar que estas cifras incluyen tanto la información oficial suministrada por la SFC respecto de las entidades financieras vigiladas, como la información de los IADs, cuya cantidad de cajeros corresponde a un valor estimado con base en los datos reportados en sus respectivas páginas web.

### 6.2.1 Relacionar de manera detallada los servicios ofrecidos.

El grupo Prosegur Cash Colombia, presta principalmente los servicios de transporte de valores y los servicios conexos, entre los que se encuentran el transporte y abastecimiento de efectivo a ATMs, ésta última una actividad conexas.

#### a) Descripción

Prosegur Transportadora y Transbank prestan servicios de recogida, traslado y custodia de valores en vehículos blindados, así como servicios complementarios (*i.e.* abastecimiento de efectivo a ATMs y FLM -First Line Maintenance-).

Tal como se explicó en la Sección 6 de la presente Solicitud, en el contexto de la Cadena de Valor de ATMs, el transporte de valores comprende la movilización de dinero en efectivo desde las bóvedas, centros de procesamiento o del sitio designado por el cliente hasta los cajeros automáticos y viceversa.

Las transportadoras de valores en Colombia centran la mayoría de su actividad en el transporte de dinero en efectivo, esto es, monedas y billetes. Dicho servicio puede ser prestado de manera terrestre (camiones blindados), aérea (aerotaxis o bodegas de avión) o marítima (bodegas de naves), debido a la ubicación y acceso territorial. A su vez, la prestación de este servicio exige el uso de vehículos blindados para el transporte, bóvedas para almacenar los valores, personal altamente capacitado y uso de herramientas tecnológicas.

Como se anotó, el transporte de valores incluye servicios complementarios, que se relacionan fundamentalmente con el procesamiento de billetes y monedas, y suelen llevarse a cabo por la compañía transportadora una vez ha transportado los valores.

Sin embargo, los servicios que se relacionan a continuación no requieren ser necesariamente prestados por empresas vigiladas por la SuperVigilancia, ni exigen contar con licencia otorgada por esa Entidad, puesto que los servicios no se consideran de vigilancia y seguridad sino servicios complementarios. Entre estos servicios se encuentran los siguientes:

- Validación: en este proceso se valoriza el servicio recibido, exigiendo reporte de todo tipo de novedades como: faltantes, sobrantes, mezclas, billetes falsos, billetes no cambiables y mezcla de denominación en fajo.
- Paqueteo: se realiza el conteo de los fajos que conforman el servicio, detectando faltante o sobrante de fajos.
- Verificación: utilizando máquinas recontadoras de fajos, se confronta que cada fajo contenga 100 billetes.
- Clasificación: este proceso exige selección de billetes por su estado, separando los billetes en calidades ATM, buen estado y deteriorado; simultáneamente se deben detectar novedades como billetes falsos, billetes no cambiables y mezcla de denominación en fajo.
- Empaque de servicios: de acuerdo con la solicitud de cada cliente, se realiza el empaque de provisiones hacia diferentes destinos como son: oficinas, clientes, Banco de la República, otras transportadoras y cajeros automáticos.

- Selección por estado: luego de haber recibido proceso de validación y si es el interés del cliente, los dineros se seleccionan por estado o calidad separando en buen estado y deteriorado.
- Selección por tamaño: en razón a la nueva familia de billetes emitida por el Banco de la República y con el propósito de cumplir con los estándares exigidos por esta Entidad, los billetes deben separarse por tamaño y familia: antiguo diseño y nueva familia.
- Mecanizado de remesas: este modelo permite en un solo paso realizar proceso completo al efectivo billete, utilizando máquinas de alta gama.
- Verificación de moneda: conteo de la cantidad de monedas contenidas en las bolsas que conforman un servicio.
- Autenticación y clasificación: en este proceso se determina la autenticidad de la moneda y se separa por denominación y tamaño.
- El mantenimiento de primera línea o FLM: First Line Maintenance por sus siglas en inglés, incluye la solución a incidencias básicas como atascos de papel, reposición de insumos y reinicio del equipo de ATMs

Conforme se explicó en la Sección 6 de la presente Solicitud, el servicio de transporte de valores únicamente puede ser prestado por empresas que cuenten con la licencia de funcionamiento expedida por la SuperVigilancia, de conformidad con el Decreto 356 de 1994.

b) Presentaciones disponibles o modalidades de servicio

De acuerdo con la Resolución 37680 de 2015, el transporte de valores se puede prestar vía terrestre (urbano o interurbano) o aéreo (nacional o internacional).

c) Marcas

Las marcas utilizadas por las Intervinientes para la prestación de su servicio de transporte de valores se encuentran en el Anexo No. 7.

d) Principales usos y aplicaciones

Los servicios de transporte y abastecimiento de efectivo para cajeros automáticos tienen como finalidad garantizar la disponibilidad continua de efectivo en la red de ATMs y asegurar que las entidades financieras puedan atender oportunamente la demanda de retiros de sus usuarios. Para ello, las empresas transportadoras de valores realizan el traslado seguro de billetes y monedas desde bóvedas, centros de procesamiento de efectivo o sucursales bancarias hasta los cajeros automáticos, asumiendo los riesgos logísticos y de seguridad inherentes a dicha actividad.

Estos servicios comprenden, entre otras actividades, (i) la planeación y ejecución de las rutas de abastecimiento de efectivo de acuerdo con los patrones de demanda de cada cajero automático; (ii) el cargue y recargue de efectivo en los ATMs; (iii) la recolección de excedentes de efectivo cuando corresponda; (iv) la custodia y transporte seguro de los valores movilizados; (v) el monitoreo de niveles de efectivo para evitar quiebres de inventario y garantizar la disponibilidad del servicio;

(vi) el conteo, clasificación y preparación de billetes y monedas para su distribución; y (vii) la coordinación operativa con las entidades financieras y los operadores de cajeros automáticos para asegurar el adecuado funcionamiento de la red.

e) Población objetivo describiendo sus características

La demanda del servicio de transporte de valores está compuesta por entidades del sector financiero y del sector real. De acuerdo con la doctrina de la SIC<sup>6</sup>, el mercado de transporte de valores se caracteriza por una alta concentración de ingresos en un reducido número de clientes, siendo las entidades bancarias quienes representan la mayor proporción dentro de este grupo. Estos clientes del sector financiero ejercen un alto poder de negociación, usualmente mediante la realización de licitaciones privadas para seleccionar a sus proveedores de transporte de valores.

En este contexto, la demanda del servicio de transporte de valores ha sido analizada por la SIC de conformidad con los ingresos operacionales percibidos por las transportadoras de valores, lo cual refleja tanto la cantidad de clientes como la valoración que el mercado hace del servicio a través de las tarifas pagadas a los proveedores.

f) Estudios de mercado con los que se cuente. Debe adjuntarse una copia completa del estudio, la ficha técnica y copia de los informes internos realizados por el área comercial o semejante.

La SuperVigilancia recopila las cifras del transporte de valores en Colombia y en general del sector, las cuales son publicadas y analizadas en informes sobre el comportamiento del sector.

En la página web de la Entidad se encuentran publicados los informes desde 2011 hasta 2024, los cuales se encuentran disponibles en: <https://www.supervigilancia.gov.co/indicadores-financieros>

En el Anexo No. 8 se allega el reporte más reciente con los Indicadores Financieros del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada de 2024.

Adicionalmente, al referirse a los diferentes servicios de transporte de valores y servicios conexos enfocados específicamente a ATMs, las Intervinientes han elaborado estudios internos de participación, los cuales son estimaciones con base a cantidad de ATMs atendidos por cada competidor en el mercado:

**Diagrama No. 3 – Participación de ATM's en Colombia para 2025<sup>7</sup>**  
**[Confidencial]**

g) Relación de los diez (10) principales clientes para cada uno de los productos involucrados en la Operación Proyectada, con fundamento en sus volúmenes de compra para cada segmento de cliente, señalando los datos de contacto y la cantidad de producto adquirido por cada uno para el año fiscal inmediatamente anterior.

<sup>6</sup> Superintendencia de Industria y Comercio. Resolución 23568 de 2019; Resolución 37680 de 2016.

<sup>7</sup> Es de anotar que esta información corresponde a: i) Estimado de participación de atención a Cajeros Automáticos en Colombia a febrero de 2026; ii) La relación correspondiente a Prosegur / Transbank es real; iii) La información con respecto a los otros proveedores es estimada de acuerdo o estudios de mercado y proyecciones internas, por lo que puede estar sesgada y presentar una variación significativa; y iv) “Sin TDV” significa aquellos ATMs que son atendidos por la misma entidad financiera al encontrarse dentro de la misma.



En el Anexo No. 10 se encuentran las ventas mensuales de las Empresas Intervinientes, clasificado según la ciudad en la que se prestó el servicio y el año correspondiente (3 últimos años). No obstante, a continuación, se presentan las ventas anuales:

**Tabla No. 9 – Ventas anuales de Prosegur Cash Colombia en el mercado de transporte de valores y servicios conexos para los años 2023, 2024 y 2025<sup>8</sup>**

PROSEGUR CASH COLOMBIA	VENTAS 2023 (COP)	VENTAS 2024 (COP)	VENTAS 2025 (COP)

## 6.2.2 DIMENSIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO RELEVANTE No. 2: TRANSPORTE DE VALORES Y SERVICIOS CONEXOS

6.2.2.1 *Describir la zona de influencia o radio promedio (en kilómetros) de cubrimiento, relacionando los municipios y departamentos atendidos en orden de importancia. Para el caso de servicios, indicar la ubicación geográfica.*

La SIC ha establecido de tiempo atrás<sup>9</sup>, incluyendo, entre otras, la Resolución 23568 de 2019, que el mercado de transporte de valores y servicios complementarios corresponde al territorio nacional, en razón a que “*las compañías transportadoras requieren, en su mayoría, el transporte y manejo de sus recursos en todo el territorio nacional*”<sup>10</sup>.

6.2.2.2 *Para cada una de las plantas de producción o bodegas de abastecimiento de los productos afectados en el territorio nacional, perteneciente a las empresas intervinientes, señalar:*

a) *Su ubicación en el territorio nacional;*

No existen en concreto bodegas de abastecimiento, sino bóvedas donde se almacenan y custodian los valores, las cuales incluyen un nivel de seguridad avanzado.

En este sentido, cada sucursal cuenta con una bóveda o lugar de almacenamiento, por lo que las sociedades de Prosegur Cash Colombia se encuentran ubicadas en los siguientes municipios:

**[Confidencial]**

b) *Para el caso de servicios, la ubicación geográfica de las oficinas de atención y su cobertura por departamento;*

Las oficinas de Prosegur Cash Colombia para el servicio de transporte de valores se ubican a lo largo y ancho del país, dado que el servicio se presta a nivel nacional.

<sup>8</sup> Es de anotar que los Servicios de Transporte de Valores y Servicios Conexos relacionados a los ATMs representa solo el 11.99% de las Ventas Anuales de la Tabla No. 9

<sup>9</sup> Superintendencia de Industria y Comercio. Resolución 62288 de 2018.

<sup>10</sup> Superintendencia de Industria y Comercio. Resolución 23568 de 2019.

- c) *El peso porcentual que representa el costo de transporte sobre el precio de fábrica de cada producto afectado desde la planta de producción a las distintas zonas de influencia. Indicar expresamente si el costo del transporte es asumido por el cliente o por la empresa.*

En el sector de transporte de valores, es habitual que el precio del transporte de los valores sea asumido por el cliente, y no se determine por la distancia recorrida, sino por (i) la modalidad de transporte que haya sido elegida (terrestre o aéreo); y (ii) por otros factores como el riesgo de seguridad. Cabe resaltar que no se puede determinar el porcentaje del costo que representa el transporte, en la medida que el transporte es en sí mismo el servicio prestado.

- d) *Aportar los proyectos de expansión de nuevas plantas, bodegas u oficinas que se tengan para los tres (3) años siguientes a la fecha de presentación de la solicitud.*

[Confidencial]

## 6.2.3 DE LOS COMPETIDORES

### 6.2.3.1 Razón social completa y datos de contacto.

A continuación, se enuncian los competidores de Prosegur Cash Colombia en el mercado de transporte de valores y servicios conexos:


**Tabla No. 10 – Información de los competidores en el mercado de transporte de valores y servicios conexos**

RAZÓN SOCIAL	NIT
Brinks de Colombia S.A.	860.350.234 – 8
Transportadora de Valores del Sur Ltda.	900.260.544 – 4
Transportadora de Valores Atlas Ltda.	890.322.294 – 1
Bancash Valores Ltda	900.437.840 – 1
Vatco Group Ltda	900.543.749 – 2
Seguridad Móvil de Colombia S.A.	860.069.368 – 2

### 6.2.3.2 Relación de los productos ofrecidos y las marcas que los identifican.

A continuación, se enuncian los competidores de Prosegur Cash Colombia en el mercado de transporte de valores y servicios conexos:

**Tabla No. 11 – Información de los competidores en el mercado de transporte de valores y servicios conexos**

RAZÓN SOCIAL	RELACIÓN DE PRODUCTOS OFRECIDOS	MARCAS QUE LO IDENTIFICAN
Brinks de Colombia S.A	Transporte de Valores, Procesamiento de valores, Gestión de cajeros automáticos, Transporte Aéreo Nacional e Internacional de valores, Recaudos, Tesorería Operativa, Cofres de Doble	

RAZÓN SOCIAL	RELACIÓN DE PRODUCTOS OFRECIDOS	MARCAS QUE LO IDENTIFICAN
	Intervención: producto complementario al transporte de valores, Cash Management	
Transportadora de Valores del Sur Ltda.	Traslado de Remesas Bancarias, Resguardo de Valores, Proceso de Efectivo, Atención a Cajeros Automáticos, Recolección de Valores, Pago de Nóminas, Ensobrado de nóminas, Pago Físico, Pago Verificado, Buzones anti-atraco.	
Transportadora de Valores Atlas Ltda.	Seguridad Electrónica e Ingeniería de Proyectos, Gestión de cajeros automáticos, Pagos & Recaudos Integrados, Transporte de Valores y Servicios Complementarios, Concesiones Viales: Administran en forma integral los peajes de las diferentes concesiones viales, Protección de Instalaciones y Personas, Investigaciones y Seguridad de la Información, Riesgos y Continuidad de Negocio	
Bancash Valores Ltda	Seguridad física, Seguridad electrónica, Monitoreo de Alarmas, Transporte de Valores, Escolta, Servicios conexos, Poligrafía, Motorizados.	
Vatco Group Ltda	Recolección, Entrega y Almacenamiento de Valores, Custodia de Documentos Valor y Otros, Procesamiento de valores, Logística Cajeros Electrónicos, Logística para recaudo en caja, Transporte de valores, Seguridad en sede, Centro de monitoreo, Bóvedas	
Seguridad Móvil de Colombia S.A	Operación y administración de estaciones de peaje, Operación y administración de estaciones de pesaje, Operación de recaudo electrónico, Soluciones de medios de pagos, Transporte y vigilancia de valores, Auditoría y monitoreo en línea	

6.2.3.3 *Indicar la participación de mercado estimada de cada una de las empresas intervinientes y la de sus competidores que producen o comercializan los productos afectados y los productos sustitutos, durante los últimos tres (3) años fiscales anteriores, por producto afectado. Se debe explicar la metodología y las fuentes empleadas para las estimaciones. Aportar los estudios utilizados para tal fin con sus fichas técnicas.*

La información sobre las participaciones del mercado de transporte de valores para el año 2024 corresponde a la información disponible oficial más reciente, la cual fue obtenida del

informe oficial “Indicadores Financieros Sector de Vigilancia y Seguridad Privada 2024” publicado por la SuperVigilancia.

Se reitera que la Operación Proyectada no representa ningún cambio en la estructura del mercado de transporte de valores y servicios complementarios, ni tiene la potencialidad de restringir la competencia en dicho mercado. Lo anterior, en razón de que la NewCo no participará en el mercado de transporte de valores, toda vez que su objeto social se circunscribe a la prestación de servicios de gestión integral y operación de ATMs. Conforme se explicó en esta Sección de la presente Solicitud, la NewCo podrá contratar, si así lo dispone la entidad financiera contratante, los servicios de transporte y abastecimiento de efectivo con cualquier tercero especializado que cuente con la licencia de funcionamiento expedida por la SuperVigilancia.

En consecuencia, el mercado de transporte de valores y servicios complementarios se incluye en la presente Solicitud únicamente en razón de la relación de verticalidad existente entre dicho eslabón y el mercado de gestión integral y operación de ATMs en la cadena de valor afectada. Prosegur Cash Colombia continuará prestando de manera independiente los servicios de transporte de valores y servicios conexos, sin que la creación de la NewCo modifique la estructura competitiva de dicho mercado.

A continuación, se presentan los cálculos de participación del mercado de transporte de valores en Colombia para el año 2024, con base en los ingresos operacionales reportados a la SuperVigilancia. Se resalta que Brinks de Colombia controla a Transportadora de Valores del Sur, operación aprobada por la SIC mediante Resolución No. 23568 de 2019.

**Tabla No. 12 – Composición del mercado de transporte de valores y servicios conexos en Colombia para el año 2024**

EMPRESA	INGRESOS OPERACIONALES 2024 (COP)	% PARTICIPACIÓN	
BRINKS DE COLOMBIA	\$ 340.574.493.987	31,42%	%
TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR LTDA	\$ 90.134.534.000	8,32%	
COMPAÑÍA COLOMBIANA DE SEGURIDAD TRANSBANK LTDA.	\$ 315.106.181.000	29,08%	%
COMPAÑÍA TRANSPORTADORA DE VALORES PROSEGUR DE COLOMBIA SA	\$ 73.403.498.000	6,78%	
TRANSPORTADORA DE VALORES ATLAS LTDA	\$ 177.248.045.997	16,36%	
SEGURIDAD MÓVIL DE COLOMBIA S.A.	\$ 52.858.975.000	4,88%	
VATCO GROUP LTDA	\$ 34.103.784.918	3,15%	
BANCASH VALORES LTDA	\$ 5.553.486	0,01%	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.083.435.066.388</b>	<b>100,00%</b>	

Ahora bien, con el fin de aterrizar, la dimensión de las actividades de transporte y abastecimiento de efectivo a ATM, así como el mantenimiento de primera línea (FLM), a continuación, se enuncia el número de ATMS atendidos por las empresas transportadoras. Es de anotar que los Servicios de Transporte de Valores y Servicios Conexos relacionados a los ATMs representa solo el % de las Ventas Anuales del Grupo Prosegur Cash Colombia.

**Tabla No. 13 – Composición del mercado de transporte de valores o de servicios conexos (i.e. abastecimiento o mantenimiento) para ATMs en Colombia para el año 2025**

EMPRESA	CANTIDAD DE ATMs ATENDIDOS	% PARTICIPACIÓN
BRINKS DE COLOMBIA		
TRANSPORTADORA DE VALORES DEL SUR LTDA		
COMPAÑÍA COLOMBIANA DE SEGURIDAD TRANSBANK LTDA.		
COMPAÑÍA TRANSPORTADORA DE VALORES PROSEGUR DE COLOMBIA SA		
TRANSPORTADORA DE VALORES ATLAS LTDA		
SEGURIDAD MÓVIL DE COLOMBIA S.A.		
VATCO GROUP LTDA		
BANCASH VALORES LTDA		
NO DEFINIDO		
<b>TOTAL</b>		<b>100,00%</b>

Es de anotar que, al analizar las cifras históricas de la SuperVigilancia, el mercado de transporte de valores en Colombia ha mantenido una estructura competitiva constante a lo largo del tiempo, con un número de empresas que ha oscilado históricamente entre 8 y 9 participantes, e incluso alcanzó 11 en 2023. Esta estabilidad estructural evidencia la existencia de presiones competitivas efectivas en el mercado. Adicionalmente, empresas como Transportadora de Valores Atlas Ltda. han demostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, ejerciendo una presión competitiva significativa sobre los demás operadores del mercado.<sup>11</sup>

*6.2.3.4 La subpartida arancelaria, en caso de que el producto final sea importado o importable.*

No aplica este literal en la medida que los competidores ofrecen servicios y no productos importados o para importación.

**6.2.4 INFORMACIÓN DE DISTRIBUIDORES Y COMERCIALIZADORES DE LOS PRODUCTOS**

*6.2.4.1 Indicar los canales de distribución y comercialización utilizados para los productos o servicios afectados, señalando las condiciones comerciales, políticas de precios y*

<sup>11</sup> Para más información, véase: <https://supervigilancia.gov.co/documentos/6540/indicadores-financieros-del-sector-de-vigilancia-y-seguridad-privada/>

*requerimientos mínimos necesarios para la distribución y la comercialización de dichos productos.*

Las empresas transportadoras de valores prestan sus servicios de forma directa a sus clientes (bancos, grandes superficies, etc.). En ese sentido, no cuentan con ningún canal de distribución y comercialización.

Dado que la comercialización se realiza de manera directa, por estricto requerimiento de la Ley (en tanto solamente las empresas licenciadas están en capacidad de ofertar estos servicios al mercado), para la elaboración y análisis de las condiciones comerciales, políticas de precio y particularidades en la comercialización de los servicios, las transportadoras de valores reconocen diferentes variables que afectan la asignación correcta de la tarifa sobre los servicios ofertados.

Al tratarse de empresas de servicios que se dedican al transporte de valores a nivel nacional, en diversas modalidades y donde el valor del cargamento (efectivo) es variable según el sector y el cliente, se emplean distintos criterios para definir la tarifa propuesta a cada cliente, de manera independiente como punto de destino, requisitos de seguridad, montos, frecuencia de servicios, necesidad de procesamiento y otras condiciones que sean solicitadas por los clientes.

*6.2.4.2 Relación de las empresas distribuidoras y comercializadores de los productos / servicios relacionados con la Transacción junto con su razón social y datos de contacto y la zona geográfica asistida.*

No aplica. Tanto el servicio de transporte de valores como los servicios complementarios son prestados directamente por las empresas transportadoras de valores a sus clientes, sin intermediación de distribuidores o comercializadores. La contratación se realiza mediante negociación directa con las entidades demandantes del servicio, tales como entidades financieras, grandes superficies y comercios con alto manejo de efectivo.

## **6. CONCLUSIÓN Y PETICIÓN**

La Operación Proyectada constituye una transacción claramente procompetitiva que fortalecerá la dinámica competitiva del mercado colombiano de gestión integral y operación de cajeros automáticos. A través de la creación de la NewCo, las Intervinientes combinarán capacidades tecnológicas, operativas y de gestión complementarias que permitirán ofrecer soluciones más eficientes para las entidades financieras, contribuyendo la competitividad en el sector de los ATMs en Colombia y al fortalecimiento de los servicios disponibles para los usuarios financieros.

Lejos de eliminar un competidor relevante o generar riesgos de concentración indebida, la Operación Proyectada supone la entrada efectiva de un nuevo actor especializado al mercado colombiano. En particular, la NewCo incrementará la presión competitiva existente y ampliará las alternativas disponibles para las entidades financieras. La NewCo competirá con otros operadores especializados, con las redes propias de las entidades financieras y con los distintos mecanismos de autoprovisión (*in-house*) actualmente utilizados en el mercado.

Asimismo, la operación no genera riesgos de integración vertical, exclusión o cierre de mercado. Los servicios de transporte de valores y abastecimiento de efectivo para ATMs no harán parte de las actividades desarrolladas por la NewCo y continuarán siendo contratados libremente por cada

entidad financiera con los proveedores de su elección. En consecuencia, las entidades financieras conservarán plena autonomía para seleccionar tanto a sus proveedores de gestión integral de ATMs como a sus proveedores de transporte de valores, eliminándose cualquier posibilidad de apalancamiento, empaquetamiento o vinculación obligatoria de servicios.

La Operación Proyectada también contribuirá a incrementar la competencia en un mercado donde actualmente predominan esquemas de operación interna por parte de las propias entidades financieras. La NewCo ofrecerá una alternativa especializada para aquellas entidades que deseen tercerizar total o parcialmente la gestión de sus redes de ATMs, promoviendo una mayor rivalidad competitiva, incentivando la innovación y facilitando el acceso a soluciones tecnológicas avanzadas sin necesidad de realizar inversiones significativas en infraestructura propia.

Desde la perspectiva del bienestar del consumidor, la operación generará importantes eficiencias que se traducirán en una mayor cobertura de cajeros automáticos, mejores niveles de disponibilidad y continuidad operativa, mayor seguridad en las transacciones, fortalecimiento de la interoperabilidad de las redes y una gestión más eficiente del efectivo. En este contexto, la NewCo contribuirá a acelerar el despliegue de infraestructura ATM y a fortalecer los objetivos de inclusión financiera promovidos por las autoridades colombianas.

En suma, la Operación Proyectada no tiene la capacidad de generar una restricción indebida de la libre competencia económica. Por el contrario, incrementará la competencia, fomentará la innovación, promoverá inversiones en infraestructura tecnológica y ampliará las opciones disponibles para las entidades financieras y los consumidores finales. Los efectos de la operación son, en consecuencia, claramente favorables para el funcionamiento eficiente de los mercados involucrados.

\*\*\*\*\*