Liquidez, Estrategia real

Delirio Colectivo

Este proyecto demuestra los verdaderos canales del flujo de liquidez

¿Hoy como estamos? → Flujo Con Gestión → Desmitificar nuestro Problemas → Los Verdaderos Problemas → La Propuestas → Si queda tiempo, aprovechar

- Presentación de Flujo Demostrativo, No Aplicativo.
- Flujo demuestra:
  - *Concentración de Esfuerzos y Repriorizaciones Desmitificar creencias erróneas del Flujo.*
  - ***Que norte nos hará tener liquidez.***
- Propuestas con Soluciones Especificas.
- Canales de ingresos de fondos adicionales a las gestionables.
- **No depender de ingresos extraordinarios como Bonos internacionales, pero hacer cambios estructurales**
- **Delirio Colectivo: Enfoque del Banco**



Delirio: estado mental de confusión, desorientación y creencia falsa

¿Hoy, como estamos?

La falta de liquidez tiene el siguiente circulo en el banco



Crecimiento Mensual del 4% en uso de TC/TD, 3.5% en Canales Fintech y 1.6% Créditos



Títulos Líquidos apalancado al 100% diario.



Crecimiento de concentración de Institucional del 16% al 31% de total depósitos del banco.



Incumplimiento de los Ratios VaR1, Buffer de Liquidez, Liquidez Acida, Ratio de Liquidez Forzado.

Sobrevendido de forma diaria con riesgo cambiario por necesidad de GS ante ingresos de Remesas.

Curva plana en Desembolsos por restricción de liquidez.

Activos productivos no son correlativo con crecimiento de Pasivos.

Retrasos en pagos de Servicios y Proveedores

Resultado: Riesgo Dependencia Humana, Mala experiencia y riesgo ante black swans

Flujo Sin Gestión, si no hacemos nada, donde estaremos

GS	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
RATIOS														
CLEARINGS GS	-1.178.238	-1.322.000	-1.297.240	-1.281.619	-1.273.950	-1.273.246	-1.278.687	-1.289.594	-1.305.406	-1.325.664	-1.349.993	-1.378.089	-1.409.711	-1.444.666
MOVIMIENTOS CLIENTES GS	-1.080.000	-1.155.600	-1.164.906	-1.173.393	-1.182.064	-1.190.923	-1.199.971	-1.209.214	-1.218.653	-1.228.293	-1.238.136	-1.248.186	-1.258.447	-1.268.922
DESEMBOLSOS	-276.999	-424.000	-538.480	-547.096	-555.849	-564.743	-573.779	-582.959	-592.286	-601.763	-611.391	-621.174	-631.112	-641.210
TOTAL NETO HOLDING	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
CAMBIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPOX	-778.805	-800.000	-850.000	-800.000	-700.000	-650.000	-600.000	-550.000	-500.000	-400.000	-300.000	-200.000	-100.000	-
TOTAL EGRESOS	-3.464.042	-3.851.600	-4.000.626	-3.952.108	-3.861.864	-3.828.912	-3.802.437	-3.781.767	-3.766.346	-3.705.720	-3.649.520	-3.597.449	-3.549.270	-3.504.798
MOVIMIENTOS GS	1.203.282	1.391.750	1.421.518	1.452.180	1.483.773	1.516.332	1.549.896	1.584.505	1.620.200	1.657.025	1.695.025	1.734.249	1.774.745	1.816.566
GESTION INGRESOS	328.785	346.500	360.360	374.774	389.765	405.356	421.570	438.433	455.970	474.209	493.178	512.905	533.421	554.758
CAMBIOS	219.810	336.285	215.130	215.130	215.130	215.610	215.610	215.610	216.060	216.060	216.060	216.060	216.060	216.060
DEPOSITOS	180.000	231.000	235.620	240.332	245.139	250.042	255.043	260.144	265.346	270.653	276.066	281.588	287.219	292.964
DEPOX	778.805	800.000	850.000	800.000	700.000	650.000	600.000	550.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0
TOTAL INGRESOS	2.710.682	3.105.535	3.082.628	3.082.417	3.033.807	3.037.340	3.042.119	3.048.692	3.057.577	3.017.948	2.980.329	2.944.801	2.911.445	2.880.347
FPL	778.805	800.000	850.000	750.000	700.000	650.000	600.000	550.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0
NETO CAJA	-753.360	-746.065	-917.999	-869.691	-828.056	-791.572	-760.318	-733.075	-708.769	-687.772	-669.191	-652.648	-637.825	-624.451
NETO OPERATIVO	25.445	53.935	-67.999	-119.691	-128.056	-141.572	-160.318	-183.075	-208.769	-287.772	-369.191	-452.648	-537.825	-624.451

Guaraníes, en miles de millones.

*Si no gestionamos la siguiente propuesta, tendremos que traer los números expuestos que eventualmente son **finitos.***

Nuestra propuesta, evidencia de un flujo con resultado bajo gestión

- Presentación de Flujo Demostrativo, aplicativo a largo plazo pero debemos empezar **Ya.**
- Flujo Informa:
  - **Cuantificar las salidas e ingresos**
  - **Demostrar el % real de los canales del Banco.**
- Casuísticas de Gestión: Que gestión comercial debemos hacer para tener resultados
- Impactar los aumentos/disminuciones reales en los canales actuales de ingreso/salida.
- Primera Parte: **Enfocarnos en Flujo GS a modo de demostrar los cambios mencionados.**

Antes de ir al Flujo total, explicar brevemente las salidas de Agosto/Sept

GS	ago-25	sept-25
% RETORNO DE FINTECH		0%
% SALIDA DE DESEMBOLSOS		80%
% CTA PAGADORA	44,00%	45,00%
% de JUBILADOS IPS	30,00%	30,00%
TC	7.327	7.155
TITULOS	778.805	800.000
TITULOS LIBRES	-	-
RATIOS		
CLEARINGS GS	-1.178.238	-1.322.000
MOVIMIENTOS CLIENTES GS	-1.080.000	-1.155.600
DESEMBOLSOS	-276.999	-424.000
TOTAL NETO HOLDING	-150.000	-150.000
CAMBIOS	-	-
DEPOX	-778.805	-800.000
TOTAL EGRESOS	-3.464.042	-3.851.600
MOVIMIENTOS GS	1.203.282	1.391.750
GESTION INGRESOS	328.785	346.500
CAMBIOS	219.810	336.285
DEPOSITOS	180.000	231.000
DEPOX	778.805	800.000
TOTAL INGRESOS	2.710.682	3.105.535
FPL	778.805	800.000
NETO CAJA	-753.360	-746.065
NETO OPERATIVO	25.445	53.935

Guaraníes, en miles de millones.

	MASTERCARD	-747.238	-770.000
	INFONET	-225.000	-252.000
	CHEQUES	-206.000	-300.000
CLEARINGS GS		-1.178.238	-1.322.000
	WEPA	*-240.000*	*-265.000*
	NETEL	*-250.000*	*-270.000*
	TIGO	-60.000	-60.600
	JUBILADOS	-230.000	-230.000
	SALIDAS	-300.000	-330.000
MOVIMIENTOS CLIENTES GS		-1.080.000	-1.155.600
	PREFERENTE	-92.333	-150.000
	EMPRESA	-92.333	-120.000
	FISICA	-92.333	-260.000
DESEMBOLSOS		-276.999	-424.000
	INGRESO		
	EGRESO	-150.000	-150.000
TOTAL NETO HOLDING		-150.000	-150.000
CAMBIOS		-	-
DEPOX		-778.805	-800.000
TOTAL EGRESOS		-3.464.042	-3.851.600

Guaraníes, en miles de millones.

El total a 365 días…

GS	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
% RETORNO DE FINTECH		0%	*0%*	*0%*	*5%*	*5%*	*5%*	*10%*	*10%*	*10%*	*15%*	*15%*	*15%*	*20%*
% SALIDA DE DESEMBOLSOS		80%	*80%*	*80%*	*80%*	*80%*	*80%*	*80%*	*70%*	*70%*	*70%*	*70%*	*70%*	*70%*
% CTA PAGADORA	44,00%	45,00%	*47,50%*	*50,00%*	*52,50%*	*55,00%*	*57,50%*	*60,00%*	*62,50%*	*65,00%*	*67,50%*	*70,00%*	*72,50%*	*75,00%*
% de JUBILADOS IPS	30,00%	30,00%	*30%*	*35%*	*35%*	*40%*	*40%*	*50%*	*50%*	*60%*	*60%*	*70%*	*70%*	*80%*
TC	7.327	7.155	*7.171*	*7.171*	*7.171*	*7.187*	*7.187*	*7.187*	*7.202*	*7.202*	*7.202*	*7.202*	*7.202*	*7.202*
TITULOS	778.805	800.000	850.000	900.000	1.000.000	1.025.000	1.050.000	1.075.000	1.100.000	1.125.000	1.150.000	1.175.000	1.200.000	1.225.000
TITULOS LIBRES	-	-	0	100.000	300.000	375.000	450.000	525.000	600.000	725.000	850.000	975.000	1.100.000	1.225.000
RATIOS														
CLEARINGS GS	-1.178.238	-1.322.000	-1.297.240	-1.281.619	-1.273.950	-1.273.246	-1.278.687	-1.289.594	-1.305.406	-1.325.664	-1.349.993	-1.378.089	-1.409.711	-1.444.666
MOVIMIENTOS CLIENTES GS	-1.080.000	-1.155.600	-1.164.906	-1.156.893	-1.165.564	-1.157.923	-1.166.971	-1.143.214	-1.152.653	-1.129.293	-1.139.136	-1.116.186	-1.126.447	-1.103.922
DESEMBOLSOS	-276.999	-424.000	-430.784	-437.677	-444.679	-451.794	-459.023	-466.367	-414.601	-421.234	-427.974	-434.821	-441.779	-448.847
TOTAL NETO HOLDING	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
CAMBIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPOX	-778.805	-800.000	-850.000	-800.000	-700.000	-650.000	-600.000	-550.000	-500.000	-400.000	-300.000	-200.000	-100.000	-
TOTAL EGRESOS	-3.464.042	-3.851.600	-3.892.930	-3.826.188	-3.734.194	-3.682.963	-3.654.682	-3.599.175	-3.522.660	-3.426.191	-3.367.103	-3.279.097	-3.227.936	-3.147.435
MOVIMIENTOS GS	1.203.282	1.391.750	1.421.518	1.452.180	1.483.773	1.516.332	1.549.896	1.584.505	1.620.200	1.657.025	1.695.025	1.734.249	1.774.745	1.816.566
GESTION INGRESOS	328.785	346.500	380.380	416.416	482.904	524.106	567.845	643.944	693.698	746.433	833.579	893.309	956.531	1.056.376
CAMBIOS	219.810	336.285	215.130	215.130	215.130	215.610	215.610	215.610	216.060	216.060	216.060	216.060	216.060	216.060
DEPOSITOS	180.000	231.000	235.620	240.332	245.139	250.042	255.043	260.144	265.346	270.653	276.066	281.588	287.219	292.964
DEPOX	778.805	800.000	850.000	800.000	700.000	650.000	600.000	550.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0
TOTAL INGRESOS	2.710.682	3.105.535	3.102.648	3.124.059	3.126.946	3.156.090	3.188.395	3.254.202	3.295.305	3.290.171	3.320.730	3.325.205	3.334.555	3.381.966
FPL	778.805	800.000	850.000	750.000	700.000	650.000	600.000	550.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0
NETO CAJA	-753.360	-746.065	-790.283	-702.130	-607.248	-526.873	-466.287	-344.973	-227.355	-136.020	-46.372	46.108	106.619	234.530
NETO OPERATIVO	25.445	53.935	59.718	47.870	92.752	123.127	133.713	205.027	272.645	263.980	253.628	246.108	206.619	234.530

Guaraníes, en miles de millones.

- *¿Que vemos?*
  - ***Aumento Progresivo en Retorno de Comercios y Facturadores Fintech (Netel/Wepa)***
  - ***Aumento Progresivo en Retorno por Cta Pagadora***
  - ***Aumento Progresivo en Retorno por Jubilados***
  - ***Disminución de Salida de fondos Desembolsados (por ser Banco Cabecera)***
  - ***Neteo de FPL y Cumplimiento de VaR1***

Calculamos el crecimiento y disminución de los próximos meses bajo estos puntos

% CRECIMIENTO O DISIMUNCION (ANALIZAR EL PORCENTAJE DE ENERO A AGOSTO)														
GS	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
MASTERCARD		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
INFONET		-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%
CHEQUES		-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%	-16,0%
CLEARINGS GS	-	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0
WEPA		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
NETEL		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
TIGO		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
JUBILADOS														
SALIDAS		-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
MOVIMIENTOS CLIENTES GS	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREFERENTE		1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
EMPRESA		1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
FISICA		1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
DESEMBOLSOS	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- *¿Cómo calculamos?*
  - ***La proyección en uso de Tarjetas, clearing y cámara de cheques es por el crecimiento histórico Enero 25 – Septiembre 25.***
  - ***La proyección en el ecosistema Fintech y Tigo es por el crecimiento histórico Enero 25 – Septiembre 25.***
  - ***El crecimiento % en los desembolsos bajo el Presupuesto.***

Con estas casuísticas, tuvimos resultados que sostuvo el crecimiento exponencial del banco

- Con el aumento en Retorno de las Cuenta Pagadoras, Fintech y Jubilados, mas disminuyendo el % de salida de Créditos resulta en:
  - *Sostén de Aumento de Créditos del 1,60% Mensual contra Mes de Septiembre 2025 (Pre aprobados 400.000MM GS)*
  - *Sostén de Aumento en uso de Tarjeta TC y TD del 4% Mensual.*
  - *Sostén de Aumento de uso de Facturadores Wepa/Netel del 3.5%*
  - *Sostén de Salidas Holding*

  - ***Disminución Mensual del FPL hasta netear la posición apalancada y mantener los fondos equivalentes a VaR1 (El mínimo de Riesgo Volátil)***

GS	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
FPL	778.805	800.000	850.000	750.000	700.000	650.000	600.000	550.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0
NETO CAJA	-753.360	-746.065	-790.283	-702.130	-607.248	-526.873	-466.287	-344.973	-227.355	-136.020	-46.372	46.108	106.619	234.530
NETO OPERATIVO	25.445	53.935	59.718	47.870	92.752	123.127	133.713	205.027	272.645	263.980	253.628	246.108	206.619	234.530

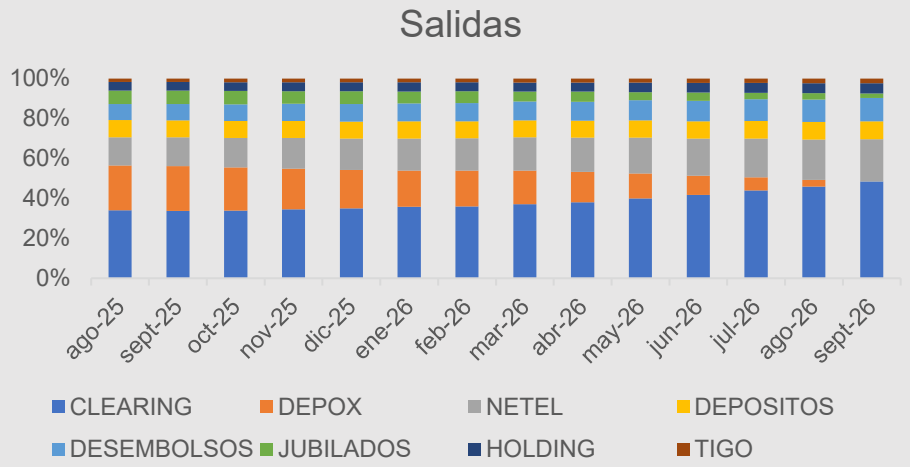
Guaraníes, en miles de millones.

Bajo estos Resultados proyectados, evidenciamos que los problemas principales ***NO*** son:

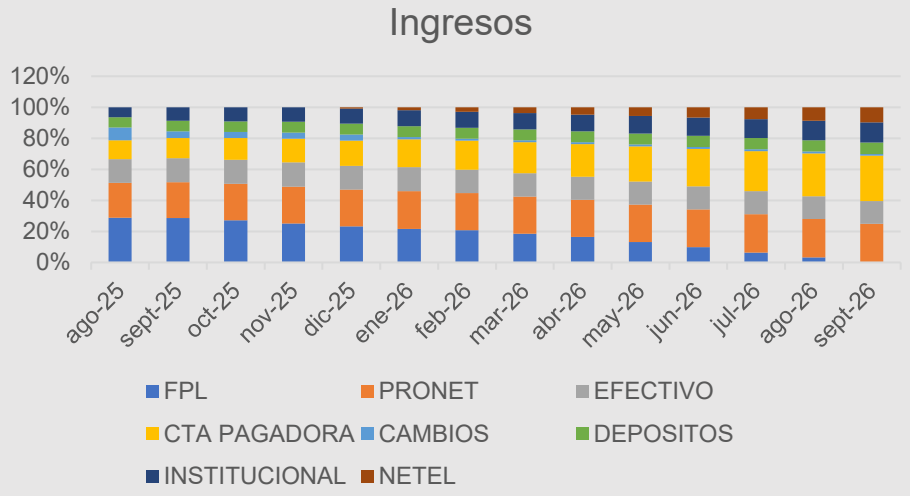
- **Pre Aprobados**
- **Holding**
  - *Obligaciones*
  - *Mucho pasivo laboral*
  - *Falta de control en inversiones en Deportes y Marketing*
  - *Falta de Conocimiento Financiero de áreas estratégicas de negocios*
- **Otros**
  - *itti – Agilidad en entrega de Tecnología*
  - *Supuesto mal uso de liquidez*
  - *Falta de Conocimiento Financiero de áreas estratégicas de negocio*
- **Disclaimer: No es razón para dejar al libre albedrio dichos canales**

Evidencia de que los puntos anteriores no son el problema: El % de salida sobre cada punto

SALIDAS	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
TIGO	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
HOLDING	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%
JUBILADOS	7%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	3%	3%	2%
DESEMBOLSOS	8%	11%	11%	11%	12%	12%	13%	13%	12%	12%	13%	13%	14%	14%
DEPOSITOS	9%	9%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%
NETEL	14%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	17%	18%	19%	19%	20%	21%
DEPOX	22%	21%	22%	21%	19%	18%	16%	15%	14%	12%	9%	6%	3%	0%
CLEARING	34%	34%	33%	33%	34%	35%	35%	36%	37%	39%	40%	42%	44%	46%
Comercial	56,5%	55,8%	54,8%	55,2%	56,6%	57,2%	58,1%	58,7%	60,7%	62,4%	64,6%	66,5%	68,9%	71,1%



INGRESOS	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
NETEL	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%
INSTITUCIONAL	6%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	11%	11%	12%	12%
DEPOSITOS	7%	7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%
CAMBIOS	8%	11%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	6%
CTA PAGADORA	12%	11%	12%	13%	15%	16%	17%	18%	19%	21%	22%	24%	26%	27%
EFECTIVO	15%	16%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
PRONET	23%	21%	21%	22%	22%	22%	23%	22%	23%	23%	23%	24%	24%	24%
FPL	29%	26%	27%	26%	22%	21%	19%	17%	15%	12%	9%	6%	3%	0%



Conclusión: Debemos ajustar nuestra gestión comercial a pro liquidez Resultado: Incremento en desembolsos a nivel presupuesto

- El Holding no es el problema, equivale al 5% promedio total de la salida del Banco, teniendo en cuenta que el 80% de esta salida es costo indirecto del Banco.
- Los Desembolsos no son el problema, equivale al 9% de la salida.
- **Falta de Foco sobre Gestión Comercial de Clearings, Netel, Tigo y Jubilados.**
  - *Equivale al 55% promedio de salida la cual tiene la capacidad de bajar con gestión.*

Propuesta macro, cambiar enfoque estratégico del banco



Finalizar el delirio colectivo:

Las áreas con tal de cumplir con OKR, que no son posibles, incurren a gestiones comerciales no eficientes.

No buscamos un fin comunitario, si no por área.

Mucho potencial humano pero sin conocimiento financiero (trabajando para un Banco)

No podemos culpar a canales de salidas de liquidez que no concentran mucho fondos.



Estrategia Real para:

Comercial: Estrategia Real (OKR) de acorde a la Liquidez proyectada del Banco y enfoque comercio.

Tecnología: Re priorizar los requerimientos tecnológicos para mejorar Experiencia Comercio

Productos: Metas de acuerdo a research y bajo un ROI

Presupuesto Anual: En base a flujo

Propuesta Micro – Pilares Fundamentales para próximos 365 días

Priorizar las siguientes mejoras Tecnológicas:

- **Banco Clearing Netel (Q4 2026) – (Q2 2026)**
  - Estructura Tecnológica de Wepa y Netel
  - Plan de Captación Comercial de Facturadores
- **Experiencia Banca Empresa**
  - Proyecto Banco Cabecera por Comportamiento Dinero
  - Mejoras App, Herramientas Salarios, Proveedores, Servicios
- **TED +3**
  - Proyecto de Gamificación de Efectivo Dólares
  - Evita Descalce en Flujo

Incentivar Áreas Comerciales

- **Aumentar las Cuenta Pagadora y Enfatizar la permanencia de Depósitos**
  - *Incentivar Área de Adquirencia*
  - *Upys*
- **Aumentar la cantidad de Jubilados que tenemos**
  - *Proyecto Captación Largo Plazo*
  - *Armar Visual App para Jubilados*

Finanzas polo estratégico del Holding

- **Participación activa para evitar perdidas de tiempos. Estructura humana para crecimiento proyectado**
- **Estructura real de ROI por Area y Productos**
  - Cada campaña y área debe tener su ROI real para evitar gastos innecesarios.
  - Pilar Fundamental: **ABC COSTING/REPASE**

Propuesta Micro – Cambio de Foco McKenzie



Propuesta McKenzie – Puntos Nuevos

- **1. Eficiencia Financiera (30%)**
- Optimizar la rentabilidad del balance mediante gestión analítica y asignación precisa de gastos.
- Medición del **ROI de campañas**, incluyendo **análisis de efectividad y rentabilidad de programas de loyalty** (retención y frecuencia transaccional). Integración de **análisis cruzado de créditos y pasivos** para medir spreads reales y su sostenibilidad.
- Desarrollo de **proyecciones financieras dinámicas** por cartera, plazo y tipo de cliente para anticipar escenarios de liquidez y rentabilidad.
- Proyecto de rentabilidad por producto y segmento.
- Calculo de WACC real.
- **(Actual equipo no tiene conocimiento de estas gestiones)**

- **2. Colocación de Créditos – Riesgo (20%)**
- Continuar:
  - *Consolidar el motor comercial pero con foco en eficiencia (scoring) y calidad del riesgo.*
  - *Ampliar productos de crédito integrados al ecosistema de pagos (Pymes, comercios, retail).*
  - *Reforzar la analítica crediticia y el seguimiento post-colocación para maximizar performance.*
- **Agregar:**
  - *Priorizar colocaciones de alto retorno ajustado por riesgo (RAROC).*
  - *Alinear incentivos comerciales con métricas de eficiencia, mora y covenants.*

Propuesta McKenzie - Puntos Nuevos

- **3. Tesorería Viva (20%)**
- Inspirado en el caso de **Santander Río (Brasil)**, proyecto interno liderado por el área de **ALM y Funding** para transformar la tesorería tradicional en una unidad **más integrada, digital y orientada al cliente**.
- Creación de “mesas vivas” que gestionaban el fondeo diario con precios dinámicos, herramientas digitales y dashboards de ALM en tiempo real, conectando la Tesoreria con el área comercial.
- Resultado: reducción de 100 bps en costo promedio de fondeo y mejora de +20% en fondeo retail.
- Aplicación local: desarrollar una tesorería que conecte ALM, fondeo minorista y pricing de depósitos online en tiempo real e inicio de **Repase.**
- **Objetivo clave: disminuir la concentración de fondeo institucional**, reemplazando pasivos grandes por una base más granular y estable de clientes minoristas y pymes.
- Resultado esperado: fondeo más diversificado, predecible y resiliente ante shocks de liquidez.

- **4. Liquidez Ecosistema (15%)**
- Construir un modelo de **liquidez orgánica dentro del holding**, donde la plata “circule y se mantenga”.
- Implementar un **proyecto de comportamiento de liquidez** para entender cómo, cuándo y por qué los fondos entran o salen del sistema.
- Diseñar **incentivos para retención**, **como cuenta pagadora**, como beneficios cruzados, planes de inversión o bonificaciones internas por mantenimiento de fondos.
- Impulsar el **cross selling del holding**: cuentas del banco conectadas a seguros, inversiones, pagos y comercios del ecosistema.
- Resultado esperado: menor fuga de depósitos, mayor recurrencia transaccional y disminución de costo de fondeo.
- Ver % de Reciprocidad por aliados, proveedores, todo cliente que tenga contacto con el holding.

Si hay tiempo, aprovechar. Proyectos adicionales

- **DOMICILIACION DE SALARIOS:**
  - *Ingreso: 1B Mensual Proyectado diluido por salarios.*
  - ***Solución:** Tecnología y gestión. Jose Franco y Ricardo Bobadilla.*
- **CUENTA RECAUDADORA IPS:**
  - *Ingreso: 1B Mensual Proyectado diluido por Tesoreria de IPS. (Pagos)*
  - ***Solución:** Gestión. Ricardo Bobadilla.*
- **UPAY:**
- **MERCADO SECUNDARIO DE CDA (DIGITAL):**
  - *A través de la app el cliente podrá realizar compra/venta de los CDA ueno, esto por la rapidez y facilidad*
  - ***Solución**: Programar. Lucca De Barba y Adriana Gomez.*

Extra. - Cuanto duraran los Bonos Internacionales (300M USD) sin gestión?

Teniendo en cuenta:

- El crecimiento actual del banco en los canales mencionados
- Los vencimientos contractuales de CDA de alta envergadura a mediano plazo
- Sentimiento político
- Concentración de depósitos en institucionales
- El 30% del total de la emisión en valores es el total apalancamiento de los títulos líquidos
- El 15% del total de la emisión en valores es el VaR1 del Banco (Riesgo Corrida)

Los fondos internacionales tendrían una duración de 8 Meses hasta que iniciemos un proceso reiterativo de apalancamiento de garantías y daremos vuelta el circulo nuevamente - SIN GESTION.

El cambio debe ser estructural, no un patch.

Disclosure

- Esto no es una solución de Balance, si no de flujo. La libertad de flujo conlleva un balance sano con estrategia, estructura y organización.