

A young woman with dark, curly hair is smiling warmly at the camera. She is wearing a light pink sleeveless top over a white collared shirt. The background is a brightly lit shop with shelves of various products, including bags of snacks and boxes of cereal. The overall scene is vibrant and positive.

# **Aprendizajes para la adopción de medios de pago electrónicos y digitales en el canal tradicional**

**Colombia**

Junio de 2020

 **Fundación Capital**

 **BANCA DE LAS  
OPORTUNIDADES**

## **Autores y colaboradores**

---

### **Banca de las Oportunidades:**

Freddy H. Castro Badillo, *Director.*

Daniela Londoño Avellaneda, *Jefe Encargada de Análisis Económico.*

Álvaro José Parga Cruz, *Profesional de Análisis Económico.*

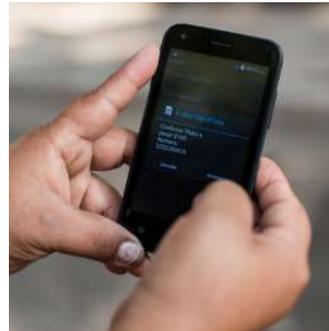
### **Fundación Capital:**

Mauricio Romero, *Coordinador de Investigación y Evaluación.*

Miquel Jordana, *Líder de Innovación e Inclusión Financiera.*

Santiago Ruge, *Especialista en Investigación Cuantitativa.*

# Contenido



El presente informe fue elaborado por Fundación Capital. Daniela Londoño y Álvaro José Parga, de Banca de las Oportunidades, proporcionaron su orientación y comentarios. Este trabajo fue financiado por Banca de las Oportunidades.

---



# 1.

## Introducción

**A**ctualmente existe un consenso generalizado sobre los beneficios que la masificación de los productos y medios de pago digitales otorga a diferentes actores del sector público y privado (empresas), así como a la ciudadanía en general. Para los gobiernos, los beneficios de promover un sistema de pagos digital están asociados con la reducción de costos en las transacciones y el acceso a mayor información y trazabilidad.

Existe amplia evidencia sobre la forma en que la mayor trazabilidad de los medios de pago digitales contribuye a la disminución de las prácticas de corrupción existentes en la actualidad. Por ejemplo, se identificó que el pago de las pensiones a través de tarjetas digitales contribuyó a una reducción del 47% en las solicitudes de sobornos en algunos pueblos en India (Better than Cash Alliance, 2015). La trazabilidad transaccional es importante en el propósito de prevenir el lavado de activos y financiación del terrorismo; en este sentido, existe en Colombia un sistema para la prevención y detección de estas actividades ilegales (UIAF, 2014).

Con respecto a la reducción de costos, también se ha demostrado ampliamente que la migración hacia los pagos digitales puede contribuir a la generación de importantes ahorros para los gobiernos. El gobierno de Brasil, en su momento, demostró una reducción de los costos operativos relacionados con los pagos de Bolsa Familia (programa de transferencias monetarias condicionadas), pasando de un 14,7% a un 2,6% del total del programa (Lindert, Linder, Hobbs, & Briere, 2007). Así mismo, en México se demostró que la transición hacia los medios de pago digitales contribuyó a una reducción significativa (3,3% anual) de los gastos en pensiones, salarios y asistencia social (Babatz, 2013).

Para las instituciones financieras, el uso de los medios de pago electrónicos también es valorado porque contribuye a la reducción de costos de operación (adquisición, desplazamiento y dispersión de efectivo).

En Colombia, se estima que existe una gran oportunidad para canalizar, a través del sistema financiero, una gran cantidad de recursos (USD 42.000 millones mensuales) que actualmente circulan en efectivo (Better than Cash Alliance, 2014). Se estima que, en el país, el costo incurrido por los bancos en el manejo del efectivo representa el 0,06% del PIB (Andrade & Mas, 2015).

Además de la oportunidad en términos de reducción de costos, se proyecta que en Colombia la promoción del acceso y uso de los medios de pago digitales tendrá el potencial de contribuir al afianzamiento de procesos de inclusión financiera, especialmente entre la población más vulnerable y con mayores restricciones de acceso a productos y servicios financieros. Por otro lado, la trazabilidad transaccional,

inherente a los medios de pago digitales, tiene otros beneficios relacionados con el mayor acceso a información y conocimiento sobre el comportamiento transaccional del consumidor financiero.

Desde el punto de vista de los comercios e individuos, la literatura muestra que para ellos también existen diferentes beneficios en la aceptación y uso de los medios de pago digitales y electrónicos<sup>1</sup>. Para los comercios, contribuye a la reducción de costos asociados con pagos a proveedores y salarios de empleados, permiten un mayor control financiero, y en general, representa mayores beneficios en términos de seguridad, practicidad y ahorro de tiempo. Por su parte, las personas también pueden percibir beneficios, como mayor control de sus finanzas, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, y en general, el favorecimiento de una mejor salud financiera. Por ejemplo, un estudio demostró que los participantes de un programa social en Níger ahorraban más de 3 horas en tiempo de desplazamientos y espera en los puntos de cobro, al pasar de un sistema de giros y entrega de dinero en efectivo a una modalidad de transferencia móvil (Better than Cash Alliance, 2014). También existe amplia evidencia que demuestra que el uso de los medios de pago digitales contribuye a fortalecer el empoderamiento económico, la autonomía financiera y la seguridad personal entre las mujeres (Better than Cash Alliance, 2015).

Por otra parte, existe evidencia que vincula la inclusión financiera con la construcción de sociedades más igualitarias, la disminución de pobreza y el crecimiento económico. En relación con pagos digitales, se estima que, su mayor uso, contribuya al crecimiento económico mundial y aporte, entre 2016 y 2025, a la generación de 95 millones de nuevos empleos en las economías emergentes, además, los gobiernos podrían ahorrar hasta 110 mil millones de dólares al reducir las fugas en gastos e ingresos fiscales. Un uso masivo de las finanzas digitales podría impulsar el PIB de estas economías hasta en 3.700 millones de dólares en este mismo período (McKinsey Global Institute, 2016).

### **¿Cuáles han sido los esfuerzos del sector público y privado en Colombia para promover la inclusión financiera, y cuál es el papel que juegan los medios de pago digitales en esta labor?**

---

El gobierno colombiano ha realizado importantes esfuerzos para promover un mayor acceso y uso de los servicios financieros entre los ciudadanos. Por un lado, ha definido una política de inclusión financiera y el programa de Banca de las Oportunidades, contribuyendo de forma significativa al mejoramiento de los indicadores de cobertura

---

<sup>1</sup> En este documento nos referimos a: i) pagos electrónicos cuando hablamos del uso de datáfonos y tarjetas bancarias y a ii) pagos digitales cuando hablamos del uso de productos financieros como depósitos electrónicos en los cuales el dinero se encuentra en formato digital, y el usuario debe gestionar el producto a través de su teléfono móvil.



financiera en el país. Por ejemplo, en 2015 se logró que el 100% de los municipios del país tuvieran puntos de acceso al sistema financiero a través de sucursales o corresponsales bancarios. Otra iniciativa de relevancia fue la dispersión de los pagos del programa de transferencias monetarias condicionadas de Familias en Acción, a través del uso de cuentas bancarias o depósitos electrónicos. Adicionalmente, el gobierno colombiano incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 varias metas de inclusión financiera, relacionadas con el acceso y uso de productos financieros entre los ciudadanos, señalando metas específicas para el sector rural. A su vez, Colombia tiene una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) liderada por el Ministerio de Hacienda (a través de la Unidad para la Regulación Financiera - URF) y una Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera (ENEEF). La ENIF estipula que la consolidación de los ecosistemas digitales es una condición para estimular un incremento de la transaccionalidad, una mayor formalización de los comercios y un mayor uso de los medios de pago digitales para realizar recaudos públicos. Por su parte, el programa de Banca de las Oportunidades ha desarrollado programas y proyectos, para fomentar los pagos electrónicos, que contribuyan a la reducción del uso del efectivo en Colombia<sup>2</sup>. En 2014, a través de la Ley de Inclusión

<sup>2</sup> Por ejemplo, el Programa de Transacciones Electrónicas, implementado en 2012, trabajó en el fomento de la inclusión financiera cofinanciando la implementación de soluciones que promuevan las transacciones electrónicas en segmentos de la población de bajos ingresos y microempresarios, y que contribuyan a la formalización de los pagos en la economía colombiana, así como la promoción de pagos electrónicos en plazas de mercado. Banca de las Oportunidades <http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/programas/programa-de-transacciones-electronicas>

Financiera, se creó la figura de Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos (SEDPE), para habilitar una licencia financiera simplificada, con el fin de incentivar las transacciones electrónicas de bajo valor.

Las instituciones financieras han desarrollado diferentes soluciones, para facilitar a sus clientes la activación de diferentes canales transaccionales digitales, con miras a consolidar la banca en línea. Adicionalmente, varias entidades bancarias han desarrollado billeteras electrónicas con el fin de afianzar procesos de inclusión financiera, a través del ofrecimiento de canales transaccionales a bajo costo y con trámites de apertura y gestión simplificados.

Por su parte, Asobancaria diseñó el “Proyecto F”, el cual, a partir de los hallazgos del diagnóstico nacional sobre las preferencias del uso del efectivo de los colombianos, definió una estrategia basada en tres elementos claves: recaudos electrónicos, pagos electrónicos e interoperabilidad.

En Colombia, durante los últimos años, se ha generado un gran dinamismo de las fintech, poniendo a disposición de los consumidores un amplio abanico de servicios financieros complementarios a la banca tradicional. Muchos de estos nuevos agentes han establecido sinergias con los establecimientos financieros tradicionales con el fin de promover la innovación en el ecosistema de pagos del país.

También es importante analizar el rol que juegan diferentes redes y agregadores. Si bien el presente documento se enfoca en la perspectiva de los consumidores y comerciantes, también se considera relevante enunciar que existen diferentes empresas que a través de un conjunto de productos transaccionales (creados sobre plataformas electrónicas) contribuyen a la diversificación y fortalecimiento del canal tradicional en Colombia.

## **¿Cuáles son las barreras para la consolidación de los ecosistemas de pagos digitales en Colombia?**

---

Pese a los diferentes esfuerzos realizados por el gobierno y el sector privado, en Colombia, al igual que en otros países de la región, aún persiste un uso masivo del efectivo. Según algunos estudios, el uso del dinero en efectivo es predominante en la realización de transacciones de bajo valor en los entornos económicos informales y entre los ciudadanos con poco o nulo acceso a los servicios financieros formales (Marulanda Consultores, 2017).

Aunque se estima que el 90% de las transacciones en Colombia se realizan en efectivo (Better than Cash Alliance, 2015), es importante mirar con mayor detalle la tendencia porque existe una diferencia muy acentuada entre niveles socioeconómicos. Por ejemplo, en los niveles socioeconómicos más bajo del país, el 98,6% de la población prefiere el efectivo; en contraste, en los niveles socioeconómicos más altos, la preferencia baja a un 55,8%. Por otro lado, un 97% de las transacciones que realizan las personas en los comercios son realizadas en efectivo (Asobancaria, 2017). El 83% de los colombianos pagan sus servicios públicos en efectivo (Banca de las Oportunidades, 2015) y, en valor, las personas transan más de 1 billón de pesos colombianos cada día en efectivo (Asobancaria, 2017). La intensidad de uso de tarjetas débito para realizar pagos en POS es menor que el de otros países de la región; mientras que en Colombia se realizaron 12 pagos en POS por cada tarjeta débito durante el año 2018, este indicador ascendió a 51 transacciones en Chile y a 27 en Brasil (Minsait, 2019). De igual forma, la preferencia por el uso de efectivo en Colombia se hace evidente al observar la relación Efectivo/M2<sup>3</sup>, que supera la de otros países de la región. Para 2016 este indicador fue del 12% en Colombia, mientras el promedio de los países miembro de la Alianza del Pacífico se ubicó en 8.3% (Anif, 2017)

Frente al panorama expuesto anteriormente, una de las preguntas que se puede formular es: **¿Por qué en el país, a pesar de los esfuerzos realizados para promover el uso de los medios de pago digitales, predomina una preferencia marcada por el uso del efectivo?**

Si bien existe una multiplicidad de variables que explican por qué predomina en Colombia un mayor uso del dinero en efectivo, **el presente documento se enfoca en entender cuáles son las barreras de tipo cultural y comportamental que explican el porqué los comercios y ciudadanos prefieren el efectivo.**

A través de una revisión de la literatura de medios de pago electrónicos y del canal tradicional, y de los aprendizajes obtenidos con diferentes proyectos de inclusión financiera elaborados por Banca de las Oportunidades y Fundación Capital desde 2018, a continuación, se ofrece un análisis de algunos de los actores del ecosistema de pagos digitales en el país, para luego plantear algunos hallazgos que pueden contribuir al diseño de estrategias de promoción de los medios de pago digitales entre los pequeños y medianos comercios en Colombia.

<sup>3</sup> Según el Banco de la República el M2 incluye a M1 más los cuasi-dineros. Los cuasi- dineros están compuestos por los depósitos de ahorro (bajo cualquiera de sus modalidades: con certificado, ordinario o indexado) y los certificados de depósito a término en todos los plazos y condiciones de indexación. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/sectormon.pdf>



# 2.

Experiencias internacionales en medios de pago digitales

**A**ntes de analizar el contexto de Colombia, es importante hacer una breve revisión sobre las experiencias internacionales, en términos de promoción de medios de pago digitales, con el objetivo de identificar algunos de los aprendizajes relevantes para el caso colombiano.

A nivel regional, y desde una perspectiva de política pública, destaca Uruguay, donde a través de la “Ley de Inclusión Financiera” se estableció el derecho universal de acceso a un producto financiero sin costos de apertura, ni costos en las transacciones, ni exigencias de montos o tiempos mínimos de permanencia, y con costos reducidos de uso de tarjetas débito y crédito.

Por su parte, Paraguay se ha posicionado en la región como líder en la emisión de dinero móvil. Esto ha sido posible gracias al aprovechamiento de diversas oportunidades identificadas en el mercado del país, tales como la baja presencia de sucursales y corresponsales bancarios (principalmente en las áreas rurales), los bajos niveles de acceso a productos financieros, la alta penetración de la telefonía celular y el desarrollo de billeteras electrónicas por parte de los operadores telefónicos (Ej. Tigo Money y Billetera Personal). El Banco Central de Paraguay reglamentó los medios de pago electrónicos mediante la Resolución N° 6 de 2014, que creó y definió las Entidades de Medio de Pago Electrónico (EMPE).

Ecuador creó el Sistema de Dinero Electrónico (SDE) que vincula una plataforma unificada en la que el Estado centraliza las operaciones y regula a los participantes del sistema; su objetivo es establecer condiciones igualitarias para los diferentes actores del ecosistema.

En México, se han flexibilizado las normas relativas a los canales electrónicos, estableciendo, por ejemplo, la apertura de productos a distancia, utilizando los celulares como medio para el retiro de dinero desde ATMs, y permitiendo que los corresponsales pueden operar de forma off-line.

A continuación, se presentan 3 experiencias destacadas a nivel regional e internacional con el fin de ilustrar lecciones que pueden aportar al fortalecimiento del ecosistema de pagos digitales en Colombia.

## **El caso de M-Pesa - Kenia**

---

M-Pesa es una de las experiencias más destacadas a nivel mundial en términos de masificación de uso de medios de pago electrónicos. Con su llegada al mercado keniano en 2007, se perfiló como una solución de dinero móvil que entró a responder a los bajos niveles de inclusión financiera y a la falta de opciones de pago electrónico disponibles en Kenia. La deficiente red de comunicación y acceso a internet, la alta penetración de la telefonía celular y la existencia de prácticas informales para el pago de servicios y productos (Ej. encomiendas, encargos y trueques), constituyeron el contexto para la creación de M-Pesa. La consolidación de su modelo de negocio fue tal, que, a finales de 2015, casi el 70% de los adultos kenianos eran usuarios activos de los servicios de dinero móvil de M-Pesa (Mckinsey Global Institute, 2016). Su volumen de transacciones anuales alcanzó los US \$41 mil millones en 2015 y su servicio de pago a comerciantes sin efectivo fue aceptado en casi 50.000 establecimientos comerciales alrededor del país.

En los últimos años, Safaricom (empresa Telco creadora de M-Pesa) ha penetrado otros mercados del Este de África y ha diversificado sus productos y servicios, por ejemplo, creando un producto combinado de ahorro y crédito en alianza con el Commercial Bank of Africa (CBA). Este producto ofrece a los usuarios una cuenta con intereses con la posibilidad de acceder a préstamos en tiempo real. El producto ha llegado a 6 millones de usuarios y extiende 30.000 préstamos en un día promedio. También se ha vinculado el modelo M-Kopa Solar, a través del cual los consumidores hacen un depósito para el panel solar y pagan a través de su teléfono móvil cada vez que usan la electricidad generada.

Uno de los logros significativos atribuidos al uso de M-Pesa es que se ha reducido la propensión de las personas a utilizar los mecanismos informales de ahorro. Un estudio en Kenia halló que el acceso a los servicios de dinero móvil aportó grandes beneficios, en particular, para las mujeres. Permitted que las familias con mujeres cabeza de hogar aumentaran sus ahorros en un 20%, que 185.000 mujeres abandonaran las tareas agrícolas y desarrollaran negocios o actividades minoristas, y contribuyó a reducir en un 22 % la extrema pobreza entre las familias con madres cabeza de hogar (Demirgüç-Kunt, Klapper, Singer, Ansar, & Hess, 2018). El dinero móvil es tan importante para la economía en Kenia, que se estima que una quinta parte del PIB de ese país fluye a través de este canal y cerca de dos tercios de la población adulta utiliza pagos móviles. Esto supera el promedio de poco más de la mitad de los adultos en países de altos ingresos que informan que utilizan pagos electrónicos (Better than Cash Alliance, 2015).

De acuerdo con el análisis realizado por (MicroSave, 2009), existen tres elementos que explican el éxito de M-Pesa y nos ofrecen algunas lecciones sobre la masificación de los pagos digitales.

En primer lugar, se destaca la importancia de las alianzas con comercios para lograr capilaridad. Los usuarios de M-Pesa tienen acceso a más de 4.000 puntos de venta ubicados en todo el país, incluyendo una amplia variedad de comercios, desde grandes cadenas de supermercados hasta pequeños comercios, pasando por bancos y proveedores de cajeros electrónicos. Esto permite la consolidación de un ecosistema a nivel nacional y supera las barreras frente a la insuficiencia de efectivo y los problemas de equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo.

En segundo lugar, se presenta el factor “Stickiness” y la poderosa construcción de marca de la empresa. M-Pesa ha logrado convertirse en un referente no solo en Kenia, sino también en países como Tanzania o Mozambique, hasta el punto de convertirse en el nombre genérico para referirse a las diferentes billeteras móviles existentes en el mercado y ha propiciado el reconocimiento y familiarización de la población con este producto financiero. De esta forma, ha logrado superar el mercado local para llegar a un mercado regional, donde en la actualidad, ha superado los 12 millones de clientes.

Y finalmente, se identifica la importancia de incorporar dentro de su promesa de valor la solución de necesidades pertinentes para los consumidores financieros. M-Pesa identificó que existen 5 necesidades claves que los clientes de los servicios de microfinanzas buscan cubrir a la hora de adquirir productos financieros: i) conveniencia, ii) asequibilidad, iii) confiabilidad, iv) proximidad y iv) seguridad. Sobre estas necesidades construyó sus estrategias de marketing y comunicación con el consumidor.



## La billetera electrónica BIM - Perú

En Perú se ha diseñado un modelo para el fortalecimiento del ecosistema de pagos electrónicos a través de la vinculación de tres elementos claves: i) interoperabilidad, ii) transparencia y trazabilidad en las transacciones y iii) la construcción de un ecosistema de pagos de aceptación universal del dinero electrónico. En este contexto, se trazó como objetivo principal crear una plataforma única, abierta e interoperable, en la cual tuvieran participación instituciones financieras, empresas de telecomunicaciones y usuarios. Se realizaron varias acciones conjuntas entre el sector público y privado con el fin de consolidar un ecosistema de medios de pago digitales a nivel nacional. En 2014 se creó la Gerencia de Proyecto de Dinero Electrónico de la Asociación del Banco de Perú (ASBANC), donde tuvieron participación casi la totalidad de los actores financieros del Perú, y se designó a la empresa de telecomunicaciones Ericsson para que, a través de la tecnología de Unstructured Supplementary Services Data (USSD), desarrollara una herramienta para administrar e integrar tecnológicamente las billeteras electrónicas y los servicios requeridos para la operación de las empresas

de telecomunicaciones que decidieran actuar en este mercado. Adicionalmente, en 2015, con la participación de más de 30 instituciones financieras peruanas, se creó la sociedad de Pagos Digitales Peruanos (PDP), con el propósito de brindar soporte para el manejo del dinero electrónico en el país.

En la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) se establece que el Modelo Perú generará un nuevo canal transaccional que aprovechará el uso masivo de teléfonos móviles, implementando la billetera electrónica mediante una plataforma interoperable; de esta forma, se permitiría la realización de transacciones entre todos los competidores del sistema financiero (generando importantes economías de escala), siendo a su vez lo suficientemente flexible para la implementación de productos financieros innovadores y basados en dinero electrónico.

El producto del proyecto de dinero electrónico Modelo Perú fue denominado BIM, una billetera electrónica lanzada en el primer trimestre de 2016, que reúne a 34 entidades financieras y a 3 de las 4 empresas de telecomunicaciones más importantes del país. Esta billetera permite a los usuarios cargar dinero y realizar transacciones de envío y retiro, así como pagar servicios sin necesidad de contar con una cuenta bancaria. Los servicios de BIM se pueden gestionar a través de Messenger o de la descarga de la aplicación.

El mayor desafío de BIM, al inicio de su operación, fue alcanzar amplia aceptación y adopción entre comercios y consumidores; de allí que fuera necesario implementar algunas estrategias de difusión de la herramienta y dinamización del ecosistema. De acuerdo con algunos estudios (Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), 2017) dentro de las estrategias ejecutadas para tal fin se cuentan: i) promoción de la afiliación y uso por parte de usuarias del programa transferencias monetarias condicionadas JUNTOS<sup>4</sup>, ii) impulsar su uso entre pequeños y medianos comercios (bodegueros), iii) integración tecnológica para permitir el pago de impuestos a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, iv) integración de plataformas de emisores para habilitar puntos de carga y conversión de dinero electrónico, tales como páginas web, aplicaciones móviles, agencias de entidades financieras y red de cajeros automáticos, v) y fomento del modelo de “Bimers”, por medio del cual toda persona tendría la posibilidad de ser un punto de conversión de dinero a través de la realización de operaciones, como ventas de recargas de telefonía celular o realización de retiros y depósitos de efectivo.

---

<sup>4</sup> El Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres – Juntos, es el programa de Transferencias Monetarias Condicionadas dirigidas a familias con miembros gestantes, niños y niñas o adolescentes, a cambio de cumplir compromisos de corresponsabilidad, en cuanto a la asistencia a centros educativos y controles de salud.

Para el 2017, BIM contaba con una red de más de 22.500 puntos de conversión de dinero electrónico en todo el país (2.500 cajeros automáticos, 15.000 agentes bancarios y 5.000 Bimers).

Un aprendizaje de esta experiencia indica que es necesario vincular actores y generar situaciones que permitan al consumidor encontrar una oferta atractiva, que lo impulse a interiorizar el producto como una verdadera solución para sus necesidades (Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), 2017).

Ahora bien, para que este canal pueda explotar todo su potencial como instrumento de inclusión financiera, es necesario el desarrollo y robustecimiento de un ecosistema de pagos digitales que permita que los usuarios del dinero electrónico no tengan que realizar nuevamente conversiones a dinero en efectivo, para poder llevar a cabo las transacciones que necesitan efectuar.

## **Caja Vecina - Chile**

---

Caja Vecina, la red de corresponsales más grande en Chile, inició operaciones en el año 2005 y para el año 2018 contaba con más de 24.000 puntos y presencia en la totalidad del territorio chileno. En algunas de las comunas donde opera representa el único servicio financiero disponible para la población. Caja Vecina es filial del Banco Estado de Chile y presta servicios transaccionales (financieros y no financieros) en operadores de corresponsalía, tales como tiendas o almacenes, bazares (misceláneas), panaderías o cafés; de los cuales, cerca de dos tercios son atendidos por mujeres. Estos comercios se ubican en zonas rurales o en barrios de zonas urbanas en los que la presencia de entidades financieras es nula o muy limitada.

Las transacciones financieras que se pueden realizar en Caja Vecina son retiros y depósitos en efectivo (en cuentas Banco Estado), transferencias entre cuentas, pago de tarjetas, líneas o cuotas de crédito, avances de tarjetas de crédito, consultas de saldo y cambio de claves (en todos los casos con productos del Banco Estado).

Las transacciones no financieras, aquellas que no requieren necesariamente intermediación bancaria, son recargas de celular y pago de servicios públicos a través de los distintos convenios de recaudación. Desde el año 2017, los usuarios del seguro público de salud "FONASA" (más de 10 millones de personas), pueden pagar sus bonos de atención para consultas médicas en Caja Vecina.



El éxito de Caja Vecina en Chile se debe principalmente a cuatro razones (Jordana, 2018):

- 1.** En primer lugar, presenta una oferta de valor para el usuario y el corresponsal reflejada en beneficios, como el ahorro de tiempo, disminución de costos en desplazamientos y mayor acceso a servicios financieros. Para el corresponsal, significa un incremento en sus ingresos por cuenta de comisiones de los servicios prestados y acceso preferente a productos financieros, como créditos.
- 2.** En segundo lugar, se destaca la preponderancia del canal dentro del banco, llegando a representar en 2017 el 14% de las transacciones realizadas por los clientes del banco (equivalente a 35 millones de transacciones mensuales); número similar al de las transacciones realizadas por medio de los cajeros electrónicos del banco y superior al de las transacciones realizadas a través de las oficinas físicas del banco.

**3.** En tercer lugar, se identifica la creación de un sistema eficiente y constante de monitoreo transaccional de la red, el cual opera a través de un esquema mixto de pago de comisiones a los corresponsales, que se basa en la combinación de comisiones fijas y variables en función de la antigüedad de operación del corresponsal y del tipo de transacción. Esta labor de monitoreo transaccional de la red es realizada a través de su interconexión con la plataforma transaccional (switch) del Banco Estado.

**4.** Y en último lugar, pero no menos importante, se resalta una dinámica de toma de decisiones informadas, a través de un modelo de inteligencia de negocios, donde a partir del monitoreo de las transacciones se definen métricas y metas sobre las cuales se elaboran planes de trabajo y esquemas de incentivos. Los indicadores son monitoreados de manera permanente para medir los avances y realizar los ajustes correspondientes. El monitoreo operativo de la red es indispensable para asegurar la mayor disponibilidad posible de la corresponsalía para el operador y lograr así prestar un servicio de calidad al usuario. Para ello se dispone de un mecanismo automatizado y permanente de seguimiento, complementado con una plataforma de georreferenciación que permite monitorear el comportamiento transaccional, las disponibilidades de la red y las funcionalidades que ofrecen los puntos.

Uno de los grandes desafíos en la operación de corresponsalía es equilibrar las salidas y entradas de efectivo. Una estrategia clave para facilitar el manejo de liquidez es promover el uso de medios de pago electrónicos y evitar así el uso del efectivo. Por ello se ha buscado, a través de campañas, que sus operadores equilibren sus entradas y salidas de efectivo, y aumenten el número de transacciones electrónicas que realizan; como resultado, se encuentra que entre 2013 y 2017, se logró pasar de 80.000 transacciones mensuales con medios de pago electrónico a más de 920.000 y, gracias a estas campañas, las salidas y entradas promedio de efectivo se encuentran hoy en día equilibradas.

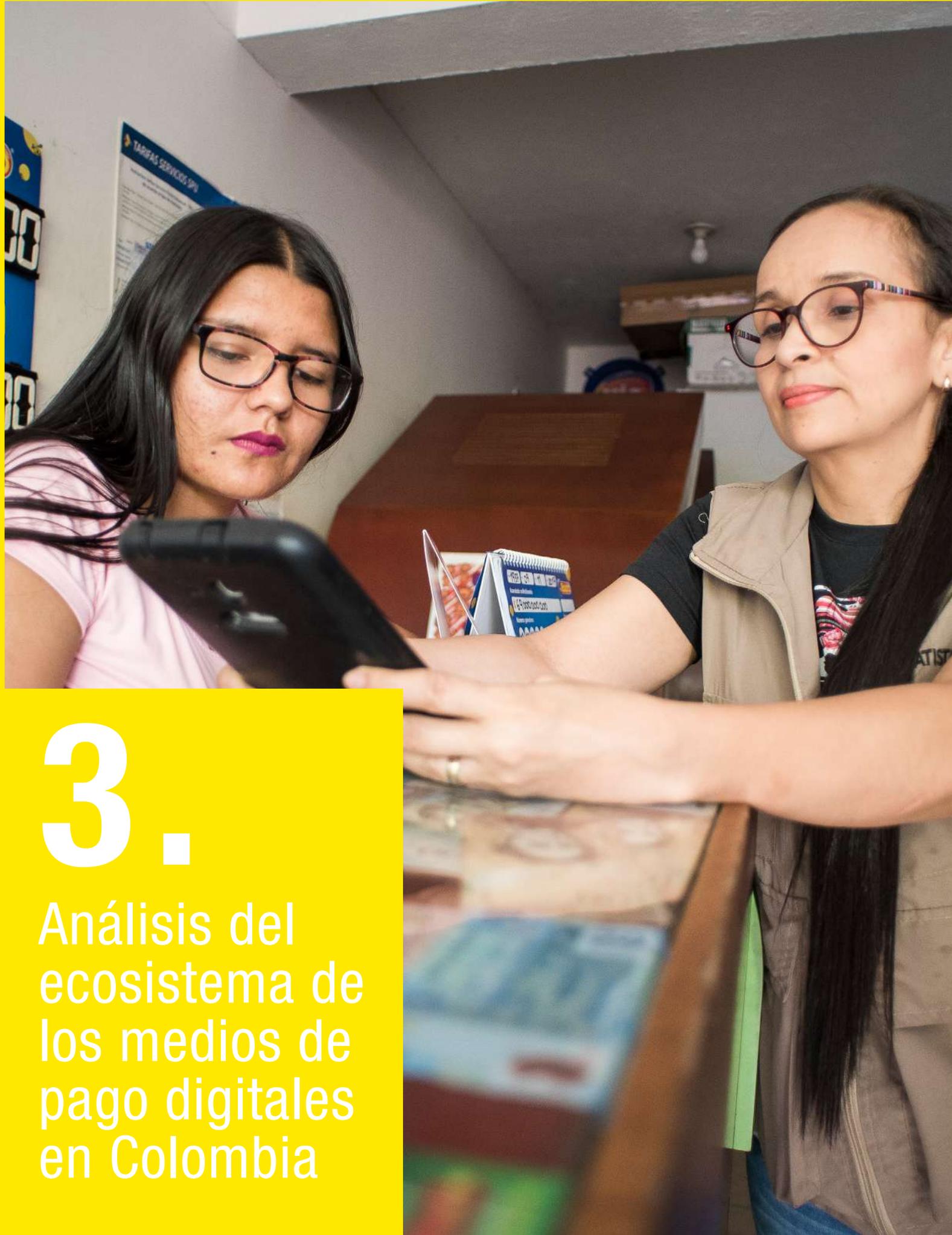
Después de revisar estas experiencias internacionales, se presentan cuatro aprendizajes claves en la promoción del acceso y uso de los medios de pago digitales:

**1. La interoperabilidad** es una condición importante a la hora de promover ecosistemas de pago digitales robustos, permitiendo la entrada y participación de diversos actores relevantes (instituciones financieras y empresas de telecomunicaciones), y garantizando el acceso masivo y eficiente a herramientas digitales y dispositivos tecnológicos, con los cuales, los comercios y consumidores, se encuentran ampliamente familiarizados (teléfonos celulares).

**2. La capilaridad** es otra condición importante para garantizar el robustecimiento de los ecosistemas de pagos digitales y promover una reducción sustancial en el uso del efectivo. Entre más comercios afiliados existan (tanto en áreas rurales como urbanas), menor será la dependencia frente a los canales de atención tradicionales, y en general, los consumidores tendrán menor necesidad de realizar inversiones de tiempo y dinero para desplazarse a puntos de conversión de dinero digital a dinero en efectivo.

**3. El balance entre entradas y salidas de efectivo** es otro punto fundamental por medio del cual se logra reducir el uso del efectivo; a través de la ampliación y diversificación de los productos y servicios prestados por los comercios integrados al ecosistema de pagos digitales, es posible reducir de forma sustancial la necesidad de realizar depósitos y movimientos de dinero en efectivo.

**4. La incorporación de un modelo de inteligencia de negocios**, donde, gracias a un monitoreo constante del movimiento transaccional de comercios y consumidores, es posible tener acceso a información en tiempo real, posibilitando la elaboración de estrategias comerciales efectivas y el diseño de productos y servicios financieros basados en la información provista.



# 3.

Análisis del  
ecosistema de  
los medios de  
pago digitales  
en Colombia

**A** continuación, se presenta un análisis sobre el ecosistema de los pagos digitales en Colombia, el cual está centrado en el canal tradicional (tiendas de barrio / pequeños comercios de venta al menudeo) debido a su gran relevancia en términos económicos y transaccionales. Según cifras de Fenalco (2019), cerca del 65% de los productos consumidos por los colombianos son adquiridos a través del canal tradicional. Por cada 100 negocios en Colombia, se estima que, alrededor de 22 son tiendas, lo que indica que existen alrededor de 215.000 tiendas en el país.

Según cifras de Nielsen (2019), el 54% de las tiendas están ubicadas en los barrios de niveles socioeconómicos bajos, el 44% en los barrios de los niveles socioeconómicos medios y solo el 2% de las tiendas en los niveles socioeconómicos más altos. Como se mencionó anteriormente, el predominio del efectivo se concentra en las compras de bajo valor y en los ciudadanos de los niveles socioeconómicos más bajos. Las personas de más bajos ingresos y con menores niveles de inclusión financiera, son quienes tienen mayor preferencia por el uso del efectivo y, al mismo tiempo, son quienes tienen hábitos de compra centrados en el canal tradicional. En otras palabras, las tiendas de barrio representan uno de los principales lugares de compra y abastecimiento para los ciudadanos de más bajos ingresos y menores niveles de inclusión financiera en Colombia.

En este análisis del ecosistema se consideran los aspectos estructurales que le rodean y se identifican los siguientes actores: comerciantes, consumidores, proveedores, redes transaccionales, agregadores e instituciones financieras<sup>5</sup>. En este sentido, si bien se propone un entendimiento del ecosistema en su conjunto, el análisis se centra y ofrece más información sobre la perspectiva de los comercios.

<sup>5</sup> Este análisis se construye a través del trabajo realizado por Fundación Capital en diferentes proyectos enfocados en el fortalecimiento de pequeños y medianos comercios a nivel nacional (tanto en contextos urbanos como rurales), y el diseño de soluciones e iniciativas para promover el uso de herramientas tecnológicas en los comercios e incentivar el uso de los medios de pago digitales y la formalización de los comercios.



## Aspectos Estructurales

---

Existen dos aspectos de carácter estructural que dificultan la adopción de productos financieros y su consecuente uso a través de canales digitales y electrónicos en Colombia: en primer lugar, la alta proporción de la economía informal en el país y, por otra parte, el gravamen a los movimientos financieros aplicado por el Gobierno Nacional.

Según un estudio realizado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, el tamaño de la economía informal en Colombia, considerando las actividades laborales y empresariales, asciende al 33.5% del PIB. No obstante, al considerar también las actividades ilegales, que representan el 6.3% del PIB, el tamaño de la economía subterránea (actividades informales más actividades ilegales) alcanza cerca del 40% del PIB nacional. De tal manera, las transacciones generadas por el 40% de las actividades económicas en Colombia tienen como medio natural el efectivo.

El Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF o comúnmente conocido como 4 por 1.000) ha estimulado un mayor uso del efectivo en Colombia, afectando la formalización

laboral y tributaria en el país (Anif, 2017). Este impuesto fue creado por el gobierno nacional en el año de 1998, a través del decreto 2331. Inicialmente la medida estaba destinada a contribuir a la estabilidad y solvencia del sistema financiero, y proteger a sus usuarios. A pesar de que fue establecido como una medida temporal, el gravamen no solo no fue abolido, sino que su base fue elevada a 3 pesos por cada mil a partir del año 2001 y a 4 pesos por cada mil a partir del año 2004. A pesar de que existen exenciones y todos los usuarios del sector financiero pueden tener una cuenta desgravada del impuesto<sup>6</sup>, este ha generado una desventaja para el uso de productos financieros con respecto al efectivo, ya que ha reforzado la percepción de altos costos asociados al uso de productos financieros. En este sentido, existe en Colombia un contexto desfavorable para la adopción y uso de productos financieros teniendo en cuenta el contexto de informalidad en la economía que se ve reforzado por el GMF.

Por otra parte, en Colombia persisten retos en cuanto a la conectividad a redes móviles, a pesar de los importantes avances que se han logrado en términos de cobertura. Al término del tercer trimestre de 2019, el número de líneas de telefonía móvil en Colombia por cada 100 habitantes se ubicó en 129.3, presentando un aumento de dos puntos porcentuales con respecto al mismo período del año anterior, en el que se ubicó en 127.3. La principal brecha en conectividad se encuentra entre las áreas rurales y urbanas. Según la Encuesta de Calidad de Vida del DANE (2018), un 63.1% de los hogares afirmó tener servicio de internet en las cabeceras municipales en el país, mientras que en los centros poblados y rurales dispersos solo un 16.7% de los encuestados manifestó contar con este servicio, cifra que se encuentra muy por debajo del promedio nacional que ascendió al 53.2% (DANE, 2019)

## **Comercios**

---

Además del rol económico de las tiendas, es importante resaltar el rol sociocultural que tienen los tenderos en sus barrios, ellos actúan como importantes nodos de comunicación y difusión de información. A través de las tiendas, los vecinos se enteran de lo que sucede en sus comunidades y los tenderos actúan como importantes líderes de opinión.

Con respecto al manejo administrativo de las tiendas y su propensión frente al uso del efectivo, es clave resaltar que los tenderos tienen dentro de sus negocios una fuerte contradicción frente al manejo del efectivo. Por un lado, suelen ser personas con alto grado de rechazo frente al uso de los medios de pago digitales, pero al mismo tiempo,

---

<sup>6</sup> Algunas de las exenciones del impuesto son: todo usuario tiene derecho a tener una cuenta de ahorros exonerada del impuesto y también existen exenciones para las transacciones y traslados de las cuentas de ahorro especiales de los pensionados.

tienen una gran necesidad por tener mayor control sobre las finanzas de sus comercios, y reconocen que el efectivo no les permite tener el control adecuado. Esto les obliga a destinar mucho tiempo en el manejo y control directo de sus negocios, con horarios de trabajo que pueden estar sobre las 12 horas diarias, durante los 7 días a la semana. La gran mayoría de tenderos prefieren atender directamente sus negocios porque temen que, si se delegan estas funciones a terceros, puedan darse fugas y pérdidas de dinero. En general, los tenderos suelen tener una baja tecnificación y apropiación de sistemas contables que les ayuden a tener un mayor control sobre el flujo de caja y las finanzas de sus negocios.

Por otro lado, existe cierto grado de apertura frente a la incorporación de sistemas y herramientas tecnológicas que, además de tener un mayor control sobre las finanzas del negocio, les ayude a generar un mayor crecimiento económico.

Frente a la preferencia del uso del efectivo, existen tres barreras principales para la aceptación de los medios de pago digitales:

- 1.** Falta una motivación debido a que los tenderos no identifican una demanda efectiva por parte de sus clientes frente a la incorporación de los medios de pago digitales.
- 2.** Los tenderos temen que, debido a la trazabilidad de las transacciones, la aceptación de los medios de pago digitales implique un mayor control por parte del gobierno, lo que eventualmente se traduciría en una mayor carga impositiva y el pago de más impuestos.
- 3.** Los tenderos no identifican un incentivo claro para usar los medios de pago digitales y, en su lugar, perciben costos adicionales relacionados con los servicios de adquisición y los cargos que hacen empresas por concepto de arrendamiento de datáfonos.

## **Cientes**

---

Desde el punto de vista de los clientes de las tiendas, las tiendas son valoradas como canales de compra con dos funciones sociales importantes. En primer lugar, ponen a disposición de la comunidad servicios y productos (muchos de ellos de primera necesidad) que pueden ser adquiridos de forma fácil, rápida y a costos razonables; en segundo lugar, y dependiendo del nivel de cercanía, algunos clientes pueden acceder a créditos ofrecidos directamente por los tenderos, donde es posible adquirir productos que pueden ser pagados en el momento en el que los clientes reciben el pago de sus salarios (de forma quincenal o mensual).

En general, las compras en estos establecimientos suelen ser de bajo monto (por debajo de COP \$10.000) y la frecuencia de visita es muy alta, con algunos clientes con visitas casi diarias.

Los clientes de este canal prefieren el manejo del efectivo debido a tres razones:

- 1.** Falta de información. Muchos clientes no saben que es posible pagar con medios de pago electrónico en las tiendas o se olvidan que esto es posible en este canal.
- 2.** Creencia generalizada sobre la posibilidad de pagos con tarjetas, únicamente si se trata de compras superiores a los COP \$10.000.
- 3.** Asociación del uso del efectivo a nociones de practicidad y seguridad. Esto vinculado a la falta de familiarización con el uso de tarjetas, el temor a posibles fraudes o clonaciones y la desconfianza que existe en el uso de los canales digitales.

## **Proveedores**

---

Los proveedores de las tiendas están compuestos por medianas y grandes empresas de consumo masivo, encargadas de vender y distribuir sus productos en los comercios. Cumplen un rol esencial dentro de la cadena de abastecimiento de los comercios, pero al mismo tiempo, dependen de las tiendas para distribuir y vender una gran proporción de sus productos. Como se mencionó anteriormente, el canal tradicional tiene un peso predominante en la economía por ser el principal canal de ventas en el país, especialmente en los niveles socioeconómicos medios y bajos.

Frente al manejo de los medios de pago digitales, prevalece el uso del efectivo. Si bien algunas empresas han incorporado algunos sistemas digitales de preventa y toma de pedidos, en la práctica, opera una distinción entre las áreas comerciales y las áreas de distribución. Las áreas de ventas suelen tomar los pedidos de forma telefónica o presencial y, aunque muchas empresas han implementado sistemas electrónicos para automatizar los pedidos, a través de dispositivos móviles, en las cadenas de distribución todavía prima un sistema de recaudo en efectivo. Este recaudo suele darse contra entrega y para muchos tenderos es una de las razones principales que explica el por qué su preferencia por el manejo de efectivo. Los tenderos tienen que dejar dinero disponible para pagarle a los proveedores por la entrega de sus pedidos.

## **Redes Transaccionales y Agregadores**

---

Las pasarelas agregadoras han jugado un papel clave al permitir que emprendimientos con poco relacionamiento con los bancos puedan recibir pagos electrónicos. En conjunto con las redes transaccionales, ofrecen un portafolio variado de servicios y productos que apoyan el crecimiento y diversificación en la oferta de valor de los comercios. En su gran mayoría, ofrecen dos tipos de servicios:

- 1.** Venta de productos transaccionales, como recargas de teléfonos celulares, apuestas en línea, recarga de tarjetas de transporte público, ventas de tiquetes de buses interurbanos, ventas de SOAT, entre otros. Son gestionados a través de plataformas tecnológicas que operan con un sistema de otorgamiento de cupos de crédito, los cuales se liberan con las ventas y posterior consignación.
- 2.** Servicios de adquirencia a través del alquiler de datáfonos con tarifas de cargos fijos mensuales, los cuales se aplican cuando los comercios no cumplen con el mínimo de transacciones.

Si bien estas redes están apalancadas en plataformas electrónicas transaccionales y tienen como condición de afiliación de comercios la existencia de mínimos niveles de inclusión financiera (tenencia de cuentas bancarias e historial crediticio), lo cierto es que, en la práctica, operan bajo un sistema de transacciones donde predomina el uso del efectivo. La totalidad de los productos transaccionales ofrecidos implican pagos en efectivo por parte de los clientes de los comercios y, estos a su vez, recurren a sucursales bancarias físicas para hacer los respectivos pagos y liberaciones de cupos. Adicionalmente, no existen incentivos claros para el manejo de los datáfonos en los comercios que no cumplen la cuota mínima de transacciones, puesto que deben pagar la cuota de arrendamiento del datáfono. Esta situación puede terminar desincentivando a los comercios a adquirirlos.

## Entidades Financieras

En Colombia se identifican cinco tipos de actores principales en el sector financiero: i) los establecimientos bancarios que ofrecen productos como cuentas de ahorro y créditos a los comerciantes, ii) las compañías de financiamiento que se dedican primordialmente a la captación de recursos a término con el fin de realizar operaciones activas de crédito, iii) las cooperativas financieras que tienen permitido prestar sus servicios a terceros no asociados, iv) las administradoras de sistemas de pago de bajo valor que, como su nombre indica, administran los sistemas de pago de bajo valor que permiten la transferencia de fondos, incluyendo las que se derivan del uso de tarjetas débito y crédito, y por último, v) las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos (SEDPEs), cuyo rol sobresale entre los actores relevantes para la introducción de alternativas de pago diferentes al efectivo en el canal tradicional, dado que fueron creadas con el fin de simplificar y promover las transacciones de bajo valor. Según datos de la Superintendencia Financiera, durante el segundo semestre de 2019 las SEDPEs<sup>7</sup> registraron más de 4.1 millones de operaciones por un monto superior a los 92 mil millones de pesos. No obstante, la participación de las SEDPEs en las operaciones financieras, con respecto a las demás entidades del ecosistema, es menor (ver tabla 1). A pesar de esto, se espera que rápidamente se conviertan en actores claves que contribuyan con la reducción del uso de efectivo en el ecosistema de pagos.

Tabla 1: Resumen de operaciones por tipo de entidad financiera en el segundo semestre de 2019

Tipo de entidad	Número de operaciones monetarias	Número de operaciones no monetarias	Número total de operaciones	Monto de operaciones
Establecimientos Bancarios	1,731,413,922.00	2,448,823,812.00	4,180,237,734.00	4,292,940,357.00
Compañías de Financiamiento	34,851,279.00	11,355,696.00	46,206,975.00	21,402,912.00
Cooperativas Financieras	7,848,086.00	791,413.00	8,639,499.00	7,429,189.00
SEDPEs	2,072,467.00	2,067,317.00	4,139,784.00	92,328.00
<b>Total</b>	<b>1,776,185,754.00</b>	<b>2,463,038,238.00</b>	<b>4,239,223,992.00</b>	<b>4,321,864,787.00</b>

Fuente: Informe de Operaciones segundo semestre de 2019 – Superintendencia Financiera<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Las SEDPEs que registraron operaciones durante este período fueron: Movii, Coink, Aval Soluciones Digitales, Pagos GDE y Tecnipagos (en orden descendente de acuerdo al número de operaciones registradas).

<sup>8</sup> Superintendencia Financiera. Abril 2020. “Informe de Operaciones Segundo Semestre del 2019” <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/10103319/dPrint/1/c/0>

Actualmente existe un ecosistema de pagos, configurado alrededor del canal tradicional, donde predomina el uso del efectivo. La baja aceptación de los medios de pago electrónicos y digitales se debe a diferentes factores relacionados con el rol de cada uno de los actores del ecosistema y condicionados por los factores como la alta informalidad y el Gravamen a los Movimientos Financieros.

Los comercios por su parte no encuentran estímulos ni incentivos tangibles para la aceptación de los medios de pago digitales y, por el contrario, ven como una posible amenaza la trazabilidad transaccional inherente a estos medios.

Por su parte, los clientes no tienen información suficiente que les recuerde sobre la posibilidad de realizar compras a través de medio de pagos digitales en las tiendas y, en su lugar, creen que se trata de un canal donde prima el efectivo debido a los bajos montos de las transacciones.

**Un cuello de botella importante dentro del ecosistema es la falta de incorporación de sistemas efectivos que vinculen los pagos a los proveedores con medios de pago digitales. Hasta el momento, pequeños, medianos y grandes proveedores (empresas de consumo masivo) no han incorporado masivamente sistemas de recaudo con medios de pago digitales, lo que obliga a los comercios a tener disponibilidad de dinero en efectivo para pagar los pedidos a sus proveedores.**

Por su parte, las redes transaccionales tienen en la actualidad un modelo de negocio donde priman transacciones en efectivo. Las recargas de celular, por ejemplo, son uno de sus principales productos y la adquisición, por parte de los clientes finales, se hace en efectivo. Redes, agregadores y sistema financiero tienen el potencial de afianzar el ecosistema de medios de pago digitales, a través del fortalecimiento de sistemas de información e inteligencia de mercados que puedan generar un rol articulador, donde se ofrezca información transaccional de interés para comercios, proveedores y, en general, para el sistema financiero. Este aún es un trabajo pendiente por potencializar.



# 4.

Sesgos  
cognitivos

**C**on base en la experiencia de promoción de medios de pago electrónicos y los proyectos de fortalecimiento de tiendas llevados a cabo por Fundación Capital en Colombia, tanto en ciudades y contextos urbanos como en municipios pequeños y contextos rurales, se identificaron tres barreras de tipo cultural y comportamental frente al acceso y uso de los medios de pago electrónicos.

En el capítulo introductorio del presente documento se describieron diferentes barreras de tipo estructural relacionadas con aspectos tecnológicos, regulatorios y composición del mercado. A continuación, se ofrecerá un análisis sobre las barreras que explican la preferencia por el efectivo entre comercios y consumidores del canal tradicional. A partir de estas experiencias, se detallan las acciones que han sido tomadas para incentivar la adopción de los medios de pago digitales.

### **Toma de decisiones en medio de un contexto de *racionalidad limitada***

---

Las personas solemos tomar decisiones donde priman apegos emocionales y comportamientos (muchos de ellos inconscientes) que no necesariamente responden a una *lógica o racionalidad económica maximizadora* (Simon, 1959), ligada con nociones de practicidad o ahorro de tiempo y dinero.

En este contexto, suelen tomarse decisiones intuitivas donde el uso del dinero en efectivo se relaciona con un mayor control y la posibilidad de hacer tangible de forma inmediata los recursos económicos. Por esta razón, tanto consumidores como comerciantes optan por *opciones que requieren menor esfuerzo*, lo que en términos de economía comportamental se conoce como *soluciones satisfactorias* (Simon, 1959). De esta forma, se prefiere el uso del dinero en efectivo porque es la opción con la que suelen estar más acostumbrados y por eso es considerada la opción más fácil y sencilla (en contraste con el uso de los medios de pago digitales). En otras palabras, las personas relacionadas con el canal tradicional prefieren el efectivo porque están más familiarizadas con su uso y, de forma espontánea e intuitiva, tienden a considerarlo como la primera o única opción de pago disponible dentro de las tiendas.

## Los principios heurísticos y los sesgos cognitivos en la toma de decisiones

---

Otra razón por la cual existe una preferencia frente al uso del dinero en efectivo es que las personas solemos estar expuestas a la necesidad de tomar decisiones en medio de situaciones donde no siempre se tiene acceso a información real y, en su lugar, prima el acceso a información parcial, filtrada o incluso distorsionada.

La existencia de rumores y de dinámicas del “voz a voz” representan escenarios de comunicación muy presentes dentro del canal tradicional, los cuales llevan, tanto a clientes como a comerciantes, a escoger y preferir el efectivo como medio predilecto para realizar sus transacciones. En este contexto, hay dos elementos claves que explican este comportamiento:

**1.** *El efecto de anclaje.* Cuando los individuos hacen estimaciones acerca de una situación de incertidumbre, tienden a basarse en impresiones iniciales o en la información que disponen, así esta sea parcial (Epley & Gilovich, 2010). Este sesgo muestra cómo a través de experiencias previas (directas), poco satisfactorias con el sistema financiero, se construyen juicios de valor donde los consumidores y comerciantes sustentan su apego frente al uso del efectivo. Por ejemplo, durante el trabajo de campo realizado en diferentes tiendas de ciudades como Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga, y también en diferentes municipios del departamento del Huila, se encontró que existe una relación directa entre preferencia por el dinero en efectivo y bajos niveles de inclusión financiera. En muchos casos, consumidores y comerciantes justifican su preferencia por el efectivo basados en experiencias traumáticas previas con el sistema financiero, tales como la imposibilidad de acceder a productos financieros, no cumplir con los requisitos exigidos por los bancos, dificultades de pago de créditos por tasas de interés altas, o rechazo al pago de costos bancarios como cuotas de mantenimiento de la cuenta de ahorros o pago de impuestos como el GMF. Todas esas razones no solo se convierten en justificaciones para no acceder a los productos y servicios financieros, sino que también, se convierten en razones que explican el rechazo frente a los medios de pago electrónicos y digitales, ya que, para su uso, se considera como condición el acceso y tenencia de productos financieros formales.

**2.** *El efecto de arrastre* hace referencia a la existencia de rumores que generan inseguridad frente al uso de los medios de pago digitales. En este caso, se trata de la identificación de experiencias de terceros, quienes afirman haber sido víctimas de fraudes y estafas asociadas con el uso de medios de pago digitales. Aquí, aparecen muchos ejemplos relacionados con clonaciones de tarjetas de crédito o

hackeos de cuentas usadas para realizar transacciones en internet. Si bien estas no son necesariamente experiencias directas o demostrables, en la práctica, se genera inseguridad frente al uso de los medios de pago digitales y las personas prefieren esperar a encontrar mayores evidencias de confianza antes de atreverse a usarlos. De esta forma, la preferencia por el uso del efectivo se asume desde una actitud de cautela, en donde consumidores y comercios prefieren esperar a encontrar mayores evidencias y efectivos demostrativos (preferiblemente por pares) que les ayude a generar mayor confianza frente al uso de los medios de pago digitales.

### **Análisis de riesgos, ganancias, y efectos neutrales**

---

De acuerdo con el marco de referencia, las personas pueden tomar decisiones con base en la motivación de no perder y no necesariamente con la motivación de tener una ganancia adicional (Kahneman & Tversky, 1979). En este sentido, entre los actores del canal tradicional suele presentarse un rechazo a las situaciones de incertidumbre, los comerciantes del canal tradicional prefieren el uso del efectivo porque éste representa un beneficio inmediato y tangible (a la vista), en contraste con el uso de los medios de pago digitales, los cuales, incluso, pueden verse asociados a la pérdida de dinero o disminución de ganancias.

Por un lado, existe una preponderancia del efectivo porque los consumidores del canal tradicional no suelen demandar la incorporación de medios de pago digitales y, por ende, los tenderos consideran que el uso de estos medios no representa para ellos un beneficio real. Adicionalmente, el costo de arrendamiento de las terminales de pago, cuando no se logra cumplir las metas de transacciones por mes, se convierte en un desestímulo para la aceptación de los medios de pago digitales. Por otro lado, los beneficios en términos de trazabilidad, los cuales suelen ser de interés para gobiernos o entidades financieras, representan una desventaja para los tenderos, ya que consideran que debido a esta trazabilidad serán objeto de mayor control y carga impositiva por parte de gobiernos.



# 5.

Estrategias para incentivar los medios de pago electrónicos y digitales en el canal tradicional



## **Análisis de riesgos, ganancias, y efectos neutrales**

---

Teniendo en cuenta las anteriores barreras identificadas frente a la adopción de los medios de pago digitales, Fundación Capital ha diseñado estrategias encaminadas a promover la aceptación y uso de los medios de pago electrónicos (datáfonos) en el canal tradicional. Para ello se buscó inspiración en experiencias internacionales y se elaboró un Benchmarking en el que se identificaron casos de adopción y uso masivo de medios de pago digital y electrónico en pequeños comercios, en los cuales se analizaron tres aspectos principales:

**a. La oferta de valor del modelo de adquirencia.** Dado que los comerciantes han expresado la inconveniencia del modelo de comodato sobre el cual se basan las estrategias de adquirencia en Colombia, se identificaron casos en los cuales se haya alcanzado un uso masivo para determinar las características de la oferta de valor para el comerciante, con los siguientes resultados:

- **Venta de dispositivos para la aceptación de pagos:** se identificaron casos en Brasil, México, Chile, Estados Unidos y Suecia, en los cuales los agregadores de pagos optan por la venta del dispositivo en lugar de alquilarlo.
- **Programas de financiamiento de los dispositivos:** en algunos casos como Clip en México, PagSeguro en Brasil y Square en Estados Unidos, se ofrecen planes de financiamiento a los comerciantes para la adquisición de las terminales de aceptación de pagos, con lo cual se facilita el acceso a la tecnología para los comercios que no están en condiciones de hacer una inversión inicial, además, en algunos casos se incluyen dispositivos de diferente gama y tarifas para ofrecer mayor asequibilidad a los comerciantes.
- **Comisión única por transacción:** en casos como Clip, BillPocket y Sr. Pago en México y Compraqui en Chile, los agregadores de pagos ofrecen una comisión única por transacción, lo que contribuye a una mejor comprensión de los costos de transacción por parte de los comerciantes.
- **Transferencia inmediata:** en el caso de PagSeguro en Brasil, la dispersión del dinero de las ventas ocurre una hora después de realizada la transacción, con lo cual el comerciante puede contar con el dinero rápidamente para reinvertirlo en su negocio y no debe esperar al día de dispersión, que normalmente ocurre una o dos veces por semana, lo que constituye una desventaja para los negocios.

En términos generales, los agregadores de pagos han adaptado su oferta de valor a las necesidades del comerciante, consiguiendo que adopten y usen las terminales de aceptación de pagos electrónicos en contextos similares al de Colombia.

**b. La comunicación de la oferta de valor.** Se identificaron estrategias comunes para la comunicación de la oferta de valor de los agregadores de pagos, con las siguientes como las principales:

- **Posicionamiento de la oferta de valor frente al uso de efectivo y al modelo de comodato:** la mayoría de los agregadores de pagos retoman las desventajas que representan para los comerciantes el uso de efectivo y/o las condiciones que tradicionalmente conlleva el alquiler de datáfono y posicionan su oferta de valor como la solución a estas desventajas. Un sencillo anuncio de Clip en México ilustra este aspecto: *“Clip te ofrece la tecnología necesaria para aceptar pagos con tarjeta de crédito, débito, vales y puntos de forma fácil y rápida, sin la necesidad de contratos o cuotas mínimas a través de sus terminales punto de venta móvil”*.
- **Testimonio de pares:** en casos como Clip en México, PayTM en la India o Lipa-ne Mpesa en Kenia, frecuentemente se utiliza el testimonio de un comerciante en el que se muestran las ventajas de la implementación de medios de aceptación de pagos digitales, para motivar a otros comerciantes a adoptarlos.
- **Estrategia Multicanal:** los agregadores de pagos utilizan distintos canales como redes sociales, sitios web, eventos, tiendas de grandes superficies y otros, tanto para la comunicación de su oferta de valor como para la venta de sus productos. En algunos casos como el de PagSeguro en Brasil, existe una estrategia de mercadeo digital muy fuerte en plataformas como YouTube. En el caso de PayTM en la India, los anuncios publicitarios son publicados en televisión y medios de comunicación masiva. En el caso de Izettle se encontró que se utiliza una estrategia de ventas multinivel para la captación de nuevos comercios.

**c. Estrategias de incentivos para el fomento de los pagos digitales:** se identificaron estrategias de incentivos para la adquirencia de comercios, adopción de tecnología y fidelización de clientes. En este aspecto sobresale el caso de PayTM en la India, que ha alcanzado un desarrollo avanzado en sus estrategias de incentivos para el fomento de sus productos:

- **Adopción:** PayTM utiliza una estrategia de referidos para promover la adopción de sus productos entre los comerciantes, ofreciendo un pago de efectivo a los comerciantes que refieran a otros comerciantes que registren transacciones a través de un código QR.

- **Aceptación:** PayTM ofrece sorteos de efectivo o pagos directos de efectivo a los comerciantes que alcancen metas específicas en aceptación de pagos a través de códigos QR.
- **Fidelización:** PayTM cuenta con una completa estrategia de fidelización de comerciantes, a través de un programa de membresía con acumulación de puntos canjeables con proveedores, comercios aliados y otros. Por otra parte, el caso de Square resulta interesante, dado que ofrece a los comerciantes un sistema de puntos para la fidelización de clientes, que cuenta con un esquema de cobro basado en el aumento de las ventas del comerciante, por efecto de esta estrategia de fidelización.

Con base en los hallazgos identificados en el benchmarking, se extrajeron elementos para prototipar una experiencia conductual para el fomento de los pagos electrónicos en pequeños comercios durante marzo de 2020. A continuación, se presentan las estrategias diseñadas junto con su impacto en la disminución del uso del efectivo.

## **1. Estrategias para incentivar el uso de datáfonos**

---

Basado en los resultados de un taller de co-creación, se llevó a cabo un ejercicio para promocionar la adopción y uso de pagos electrónicos (datáfonos) en pequeños comercios a través de tres estrategias:

### **Estrategias para incentivar la adquisición de datáfonos en pequeños comercios.**

Se realizó un experimento entre comercios de Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga a través de la combinación de diferentes canales de comunicación: material POP informativo en puntos de venta, recordatorios vía WhatsApp y comunicación directa con comercios. Con este ejercicio se buscó recordar, entre tenderos y consumidores, las posibilidades de usar medios de pago electrónicos en comercios del canal tradicional (incluso para transacciones de bajo valor).

En los puntos de venta seleccionados para este ejercicio, se ubicaron avisos informativos donde se recordaba la aceptación de los medios de pago electrónicos (posibilidades de pago a través de datáfono para los comercios que ya contaban con este medio de pago).

Los comercios también recibieron una sensibilización sobre esta información y, por espacio de un mes, recibieron mensajes vía WhatsApp recordando sobre las posibilidades y ventajas de aceptar el pago con tarjetas. De esta forma, se buscó que los tenderos se consolidaran como el punto de divulgación informativa, por medio del cual, el mensaje de aceptación y uso de los medios de pago digitales, sería transmitido de forma directa a los consumidores del canal.

Adicionalmente, se realizaron rifas de premios de consumo entre los clientes que usaron medios de pago electrónico en los comercios seleccionados, con el fin de estimular el uso de los datáfonos.

**Resultados:** a pesar de que los incentivos lograron motivar a algunos comerciantes a adquirir un datáfono, los trámites necesarios para la legalización del contrato de alquiler del dispositivo retrasaron este proceso, que se vio finalmente bloqueado debido a que la implementación del ejercicio conductual coincidió con la aparición del Covid-19 en Colombia y el subsecuente cierre de negocios y confinamiento de la población.

- **Barrera:** el proceso de legalización de adquirencia constituyó una barrera para la adquisición de los datáfonos. Se requiere adjuntar soportes de RUT y registro mercantil actualizados, que el comercio no cuente con un código único de Incocrédito ya asignado y además la firma del contrato de comodato. Estos requisitos, sumados al contexto de incertidumbre que impuso la pandemia del coronavirus, desalentaron la adquisición de los datáfonos en el experimento.
- **Oportunidad:** Los comercios donde se ofrecieron rifas de efectivo entre los clientes que paguen con tarjeta, se mostraron interesados en la adquisición del datáfono dado que esta estrategia favorece un nivel de demanda inicial para los pagos con tarjeta.

### **Entrega de incentivos que permitan hacer tangibles entre los comercios los beneficios de aceptar los medios de pago electrónicos**

Adicionalmente, se promovieron estrategias de entrega de incentivos económicos canjeables en adquisición de créditos de productos de redes transaccionales (Ej. saldos para recargas de teléfonos).

Los comercios que en cada ciudad tuviesen los mayores incrementos en el promedio de transacciones, recibirían un premio equivalente al costo de dos meses de arrendamiento del datáfono. De esta forma se buscó mostrar beneficios tangibles e inmediatos, que ayudarán a los comercios a tener una mayor aceptación frente a la implementación de un medio de pago electrónico.

- **Barrera:** los comerciantes en general consideran que los cobros de comisión por transacción con datáfono son altos; en algunos casos, esto los previno de participar en el ejercicio o de promocionar los pagos con tarjeta en su negocio, dado que en la práctica prefieren recibir pagos en efectivo.
- **Oportunidad:** a pesar de los costos de transacción, otros comerciantes se mostraron motivados a fomentar los pagos con tarjeta en sus negocios para competir por el incentivo propuesto y ofrecieron un feedback positivo con respecto a la estrategia. No obstante, no fue posible comprobar un aumento en la aceptación de pagos con tarjeta como efecto del incentivo, debido a los cambios en la demanda que significó el confinamiento de la población y el cierre de la mayoría de negocios por la pandemia del Covid-19.

### **Estrategia de comunicación para recordar los beneficios de la aceptación de los medios de pago electrónicos**

Otra estrategia enfocada en generar una mayor confianza e identificación de beneficios de los medios de pago electrónicos fue el envío de mensajes vía WhatsApp, recordando los beneficios inherentes a la adopción de un datáfono.

Dentro de este ejercicio se diferenciaron dos formas de comunicación: una a través de un *tono formal e institucional*, y la otra, por medio de un *tono cercano*, en donde se mostraban ejemplos y testimonios de partes que hablaban sobre las ventajas y beneficios de aceptar pagos electrónicos.

El objetivo del ejercicio fue determinar qué tipo de comunicación es más efectiva y confirmar la hipótesis planteada sobre la mayor efectividad de los mensajes que son transmitidos entre pares.

- **Barrera:** La interacción de los comerciantes con los mensajes enviados fue baja o nula en la mayoría de los casos. Este fenómeno puede estar relacionado con la relevancia que tiene la oferta de valor de la adquirencia para los comerciantes, con frecuencia considerada costosa y de baja demanda.
- **Oportunidad:** A pesar de que la lectura de los mensajes fue baja, el canal de WhatsApp cuenta con gran potencial para el envío de información personalizada y atención de dudas frecuentes, dado que la mayoría de comerciantes participantes utilizan WhatsApp en su teléfono.

Los resultados del prototipado de esta experiencia conductual muestran que es difícil acentuar las ventajas de la oferta de valor de la adquirencia para motivar a los

comerciantes a su adopción. Dados los costos de alquiler y de transacción, basados ambos en la demanda por pagos con tarjeta, el datáfono no representa una prioridad para el comerciante cuando percibe una baja demanda potencial. En este sentido, es recomendable la flexibilización del modelo de alquiler de datáfonos. La venta de los dispositivos puede ser una estrategia efectiva para fomentar su adopción, dado que de esta manera desaparece el costo de alquiler y existe menor presión para tener una demanda mínima de pagos con tarjeta. A pesar de que la compra del datáfono representa una inversión para el negocio, estrategias como los pagos a plazos, como lo ha hecho PagSeguro en Brasil, pueden contribuir a superar esta barrera. Al igual que la implementación de estrategias diferenciadas dependiendo del tamaño de los comercios.

## **2. Generación de ecosistemas de pagos con productos electrónicos**

---

Las barreras identificadas para la adopción masiva de datáfonos en el canal tradicional ponen de relieve la necesidad de apostar por la implementación de medios de pago de bajo costo, que permitan a los pequeños comerciantes contar con una herramienta de aceptación de pagos digitales sin que impacte la estructura de costos del negocio, en especial, en un período de alta incertidumbre como el que actualmente impone la pandemia del covid-19.

En este sentido, el uso de medios de pago electrónicos aparece como una alternativa muy importante, dado que no implica costos de adopción y reduce la manipulación de dinero físico que tiene el riesgo de poder contener microorganismos. Además, las experiencias internacionales antes descritas, como el caso de M-Pesa en Kenia, demuestran que los medios de pago digitales cuentan con gran potencial para alcanzar un uso masivo en los pequeños comercios.

### **Capacitar a los usuarios**

No obstante, solamente la apertura de cuentas electrónicas no garantiza que sean utilizados por parte de los usuarios finales. Fundación Capital ha identificado diferentes barreras que previenen el uso de las cuentas electrónicas entre la población, entre estas se encuentran la falta información, la desconfianza y una baja habilidad para el uso de teléfonos y dispositivos electrónicos.

Para contrarrestar este fenómeno, Fundación Capital ha utilizado metodologías de formación a formadores en iniciativas recientes, lo cual ha permitido generar la habilidad de uso de los depósitos electrónicos entre la población rural. El modelo de formación

a formadores ha resultado efectivo debido a que ataca directamente las tres barreras antes mencionadas. Llevando la oferta de los depósitos electrónicos por medio de un referente de confianza en las comunidades, se pueden superar las barreras de información y desconfianza, y capacitando a este referente para que entrene a sus pares en el uso de productos financieros electrónicos, es posible generar la habilidad para la gestión de estas herramientas<sup>9</sup>.

## Generación de ecosistemas de pago

Por otra parte, el traslado de las estrategias antes mencionadas al caso de los tenderos requiere que la inserción de los depósitos electrónicos permee toda la cadena pagos en el ecosistema del cual participan. En este sentido, es necesario vincular a los grandes proveedores de las tiendas, quienes podrían recibir los pagos de pedidos a través de transferencias en productos de ahorro electrónicos y, además, podrían actuar como un canal de información y acceso a los productos electrónicos para los comerciantes. Adicionalmente, la demanda por los pagos a través de medios digitales se puede ver favorecida actualmente, dado el aumento de las transferencias monetarias directas a la población por parte del gobierno nacional utilizando este medio. Las transferencias de programas como Ingreso Solidario y la iniciativa para la devolución del IVA, las transferencias de los programas Familias en Acción y Jóvenes en Acción, han venido utilizando los depósitos electrónicos como medio de transferencia, generando un volumen de demanda potencial en todo el país que podría ser capitalizada por los comerciantes si cuentan con esta herramienta.

## Interoperabilidad

No obstante, el ecosistema de pagos en Colombia solo se encuentra parcialmente preparado para la implementación de sistemas de pagos a través de productos electrónicos, dado que actualmente no existe un producto interoperable entre las diferentes entidades financieras, lo que obliga a los usuarios finales a utilizar el mismo depósito electrónico para realizar transferencias de dinero, lo cual puede constituir una barrera en el escenario de implementación en el canal tradicional. El caso de la billetera BIM en Perú, antes descrito, es un ejemplo claro de cooperación entre los actores del sistema financiero para el desarrollo de un producto completamente interoperable.

<sup>9</sup> Este modelo probó ser escalable en la iniciativa Mujer Joven Rural, apoyada por el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, y ejecutada por Fundación Capital durante 2018 y 2019 en Colombia, México y Paraguay, logrando que más de 7.500 mujeres jóvenes en zonas rurales de Colombia abrieran y utilizaran un depósito electrónico. Además, un piloto fue conducido en 2019, en el cual se utilizó un esquema inspirado en el mercadeo multinivel, para entregar un incentivo a las lideresas que consiguieran que otras personas en sus comunidades utilizaran un depósito electrónico; bajo este modelo se logró, en 3 municipios del departamento del Huila, que más de 1.200 personas abrieran un depósito electrónico y cerca del 50% llegara a utilizarlo. En los casos citados, las madres líderes del programa Familias en Acción tuvieron un rol trascendente, ya que fueron ellas quienes se encargaron de reproducir el entrenamiento con sus pares en sus comunidades.



### 3. Estrategias de venta no presente

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las ventas en línea en la categoría retail aumentaron un 52.9% durante marzo de 2020 con respecto al mismo período de 2019 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2020) como consecuencia del efecto de la pandemia del Covid-19 en los hábitos de compra de los consumidores. Además, según la Superintendencia Financiera, las transacciones en los canales de banca móvil e internet actualmente presentan aumentos con respecto al tráfico transaccional de un día normal (Superintendencia Financiera, 2020). Este nuevo contexto, en el cual los consumidores comienzan a mostrar un aumento en la preferencia por las compras en internet y pagos en línea, sugiere un nuevo reto para los pequeños comerciantes, quienes deben adoptar rápidamente estrategias de venta no presente, para lo cual la aceptación de pagos por medio de canales digitales resulta indispensable.

En este sentido, la competitividad de la tienda de barrio depende en buena medida de la capacidad que tenga para adaptarse a la situación actual, en la que los consumidores prefieren hacer compras sin salir de sus casas para reducir el riesgo de contagio de

Covid-19. Por lo tanto, es necesario que los comerciantes conozcan y accedan a medios alternativos de aceptación de pagos digitales de bajo costo y rápida implementación. Actualmente, varios actores del sector financiero ofrecen el servicio de generación de *links* de pagos a pequeños comerciantes, los cuales permiten aceptar diferentes medios de pago como tarjetas de crédito, débito, transferencias en línea, aplicando una comisión fija adicional sobre la transacción, sin la necesidad de un dispositivo adicional o el procesamiento de un contrato de alquiler. Este tipo de estrategia resulta menos pertinente para las zonas rurales donde existe una menor conectividad a redes móviles e internet y un menor desarrollo de la cultura de ventas a domicilio; en estos casos es necesario desarrollar estrategias de tipo mixto, en las que las tiendas funcionen como centros de despacho, que reciben pedidos con anticipación y preparan los paquetes de entrega previamente a la visita del comprador, de manera que los clientes pasen el menor tiempo posible en el lugar de la compra para reducir su riesgo de contagio.

Es necesario, además, generar estrategias de comunicación que permitan a los pequeños comerciantes conocer las ventajas que la implementación de este tipo de tecnologías supone para sus negocios. Si bien existen plataformas que facilitan la logística de pagos y entrega de productos a domicilio, en las entrevistas con comerciantes se pudo conocer que estos servicios generan cobros altos al comerciante, por lo cual no representan la alternativa más favorable.



6.

Recomendaciones

- **Flexibilizar el modelo de adquirencia:** Los resultados arrojados por el ejercicio conductual desarrollado por Fundación Capital y Banca de las Oportunidades, sugieren que el modelo de adquirencia basado en el alquiler de datáfonos no ofrece una ventaja para los pequeños comercios, dados los costos de transacción que implican, en especial para los negocios que perciben una demanda baja por pagos con tarjeta. Por lo tanto, se entiende necesario flexibilizar la oferta de valor del modelo de adquirencia, contemplando las características de los pequeños negocios, en los cuales los costos de alquiler del datáfono son una barrera importante, especialmente en escenarios de fallos de la demanda, como ocurre actualmente debido a la contingencia por la pandemia del Covid-19. Transitando del modelo de alquiler de datáfonos a la venta de estos dispositivos, los comerciantes no generan costos fijos basados en los flujos de demanda, por lo cual esta estrategia reduce la incertidumbre de la adopción de la adquirencia. Adicionalmente, la venta de datáfonos a plazos, como ocurre en los casos citados, puede ofrecer una alternativa al comerciante para acceder al dispositivo sin hacer una inversión inicial.
- **Generar ecosistemas de pagos con medios de pago digitales:** el desarrollo de ecosistemas de pagos digitales basados en el uso de billeteras electrónicas y contemplando toda la cadena involucrada en el flujo del dinero en el canal tradicional, puede contribuir de manera efectiva a que los recursos permanezcan en un medio digital y los usuarios no tengan que desplazarse hasta un punto de conversión de efectivo.
- **Fortalecer la interoperabilidad:** el ecosistema de pagos en Colombia solo está parcialmente preparado para la implementación de sistemas de pagos basados en el uso de productos digitales, dado que actualmente los productos de depósito simplificado disponibles en el mercado no son interoperables. Por lo tanto, es necesario avanzar en la coordinación de los actores para la formulación de estrategias para la interoperabilidad de los depósitos simplificados, como el caso de la billetera BIM en Perú.
- **Desarrollar estrategias para la venta no presente en entornos urbanos y semiurbanos:** En el actual contexto es necesario priorizar la adopción de herramientas de pago digital que favorezcan la venta no presente en las tiendas de barrio. La generación de links de pagos es una de las alternativas importantes para este propósito, dado que puede ser compartido con clientes a través de diferentes canales (como WhatsApp o Facebook), con lo cual se evitan los costos que implica la adquirencia para los tenderos o la afiliación a plataformas de entrega de productos a domicilio. Este formato de venta cuenta con mayores posibilidades de implementación en los entornos urbanos y semiurbanos, dadas las condiciones de conectividad.



# 7.

## Bibliografía

- Andrade, S., & Mas, I. (2015). *A Digital Money Grid for Modern Citizenship: Latin American Scenarios, 2015-25*.
- Anif. (2017). *Reducción del efectivo y tamaño de la economía subterránea en Colombia*.
- Asobancaria. (2017). *Proyecto F: Diagnóstico del uso del efectivo en Colombia*.
- Babatz, G. (2013). "Sustained Effort, Saving Billions: Lessons from the Mexican Government's. Better Than Cash Alliance Evidence Paper: Mexico Study.
- Banca de las Oportunidades. (2015). *Estudio de Demanda para Analizar la Inclusión Financiera en Colombia Informe de Resultados*.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). (2017). *Sistemas de Pago e Inclusión Financiera en América Latina: Cómo promover avances*.
- Better than Cash Alliance. (2014). *The opportunities of Digitizing Payments*. A report by the World Bank Development Research Group, the Better Than Cash Alliance, and the Bill & Melinda Gates Foundation to the G20 Global Partnership for Financial Inclusion.
- Better than Cash Alliance. (2015). *The Journey Toward 'Cash Lite' - Addressing Poverty Saving Money and Increasing Transparency by Accelerating the Shift to Electronic Payments*.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *Impacto del Covid-19 Sobre el Comercio Electrónico en Colombia*.
- DANE. (2019). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida ECV 2018*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Presentacion\\_ECV\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_ECV_2018.pdf)
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017 : Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Washington: World Bank Group.
- Epley, N., & Gilovich, T. (2010). Anchoring unbound. *Journal of Consumer Psychology* 20, 20–24.
- GSMA. (2018). *La Economía Móvil en América Latina y el Caribe*.
- Jordana, M. (2018). *Estudio de Caso: Caja Vecina*. Fundación Capital: Published by Proyecto Capital, financed by the Ford Foundation and the International Development Research Center – IDRC.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). PROSPECT THEORY: AN ANALYSIS OF DECISION UNDER RISK. *Econometrica* (47), 263-291.
- Lindert, K., Linder, A., Hobbs, J., & Briere, B. (2007). *The Nuts and Bolts of Brazil's Bolsa Família Program: Implementing Conditional Cash Transfers in a Decentralized Context*.
- Mckinsey Global Institute. (2016). *DIGITAL FINANCE FOR ALL: POWERING INCLUSIVE GROWTH IN EMERGING ECONOMIES*.

MicroSave. (2009). Optimising Performance and Efficiency Series E/M-Banking.

Minsait. (2019). *Tendencias en Medios de Pago*. Minsait Payments.

Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, Vol. 49, No. 3., 253-283.

Superintendencia Financiera. (11 de 05 de 2020). *Informe sobre el sistema financiero durante la Cuarentena Obligatoria*. Obtenido de superfinanciera.gov.co: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10104039>

UIAF. (2014). *Lo que debe saber sobre el lavado de activos y la financiación del terrorismo*.



 **Fundación Capital**

 **BANCA DE LAS OPORTUNIDADES**