

# La rápida evolución de los medios de pagos en Latinoamérica

El efectivo dejó de ser la manera preferida de pagar de los latinoamericanos, y está siendo reemplazado por las tarjetas de débito y crédito y las billeteras digitales, lo que plantea oportunidades para las instituciones financieras.

*por Felipe Cabrera, Nicolás Mizrahi, Jesús Moreno y Pablo Zabaleta*



**En apenas dos años**, la tarjeta de débito reemplazó al dinero en efectivo como el método de pago preferido de los hispanoamericanos, y las billeteras digitales también han ganado terreno, en especial en países como Argentina y Perú.

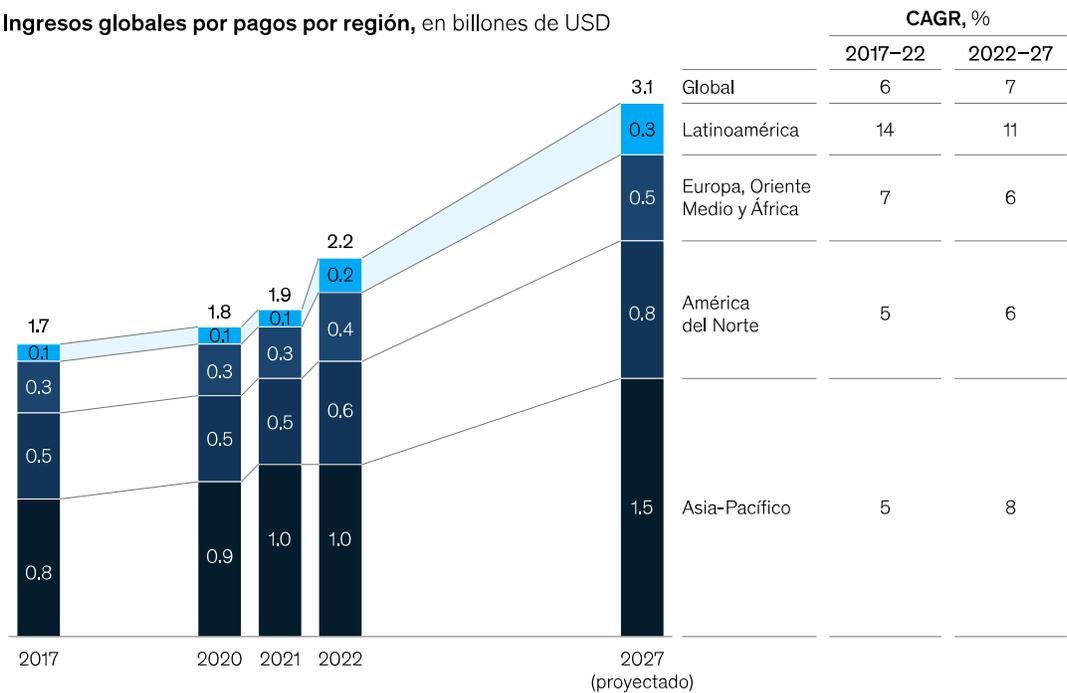
Estas son algunas de las conclusiones de dos extensas encuestas sobre medios de pago a más de 15.000 personas que llevamos a cabo en países latinoamericanos de habla hispana en 2021 y 2023. Los participantes de la encuesta de 2023 manifestaron masivamente su preferencia por las tarjetas de débito y crédito y las billeteras digitales por sobre el efectivo. Esto no deja de ser sorprendente, pues Latinoamérica es un mercado en el que predominan el uso de efectivo y aun tiene una alta tasa de empleo informal. Muchas personas aún reciben sus ingresos en efectivo, y lo utilizan para una gran variedad de transacciones, dado que varios comercios pequeños solo aceptan pagos en dinero físico. Pero si estos consumidores pudieran elegir, preferirían usar tarjetas y servicios de pagos móviles.

Este cambio en las preferencias se ha vuelto más relevante para bancos y otros jugadores de pagos en vista de que Latinoamérica ha experimentado un fuerte crecimiento de los ingresos por medios de pagos en los últimos años, y se espera que esta tendencia se mantenga (Gráfico 1).<sup>1</sup>

Gráfico 1

### Los ingresos por pagos han tenido un fuerte crecimiento en Latinoamérica.

Ingresos globales por pagos por región, en billones de USD



McKinsey & Company

<sup>1</sup> On the cusp of the next payments era: Future opportunities for banks, McKinsey, September 18, 2023.

La creciente popularidad de los pagos electrónicos indica que hay amplio espacio para el crecimiento, lo que presenta oportunidades para bancos y otras empresas de servicios financieros. Además, este potencial de crecimiento podría beneficiar a los consumidores, por ejemplo a través de mejores experiencias y alternativas de pago ajustadas a las necesidades de cada persona.

América Latina está atravesando un rápido proceso de bancarización, donde hasta hace poco, la mayor parte de la población estaba habituada a realizar sus operaciones con dinero en efectivo. En 2019, en varios países latinoamericanos, apenas del 30 al 50 por ciento de la población tenía una cuenta en una entidad financiera, en comparación con más del 90 por ciento en España, el Reino Unido y Estados Unidos, y cerca del 80 por ciento en China<sup>2</sup>. Para 2021, la proporción de habitantes de América Latina y el Caribe con una cuenta bancaria había crecido al 72 por ciento<sup>3</sup>. La bancarización fue fuertemente estimulada por la proliferación de nuevas propuestas de pagos y la pandemia de COVID-19, que llevó a muchos ciudadanos a incursionar en la banca online y el comercio electrónico debido al cierre de tiendas y oficinas bancarias durante el confinamiento. Luego de la pandemia, el hábito se mantuvo, y una mayor porción de la población comenzó a usar los servicios financieros.

En este artículo exploramos las principales conclusiones de nuestras encuestas, las tendencias más importantes a observar, así como estrategias que instituciones financieras podrían considerar para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

## Cómo pagan sus compras los latinoamericanos

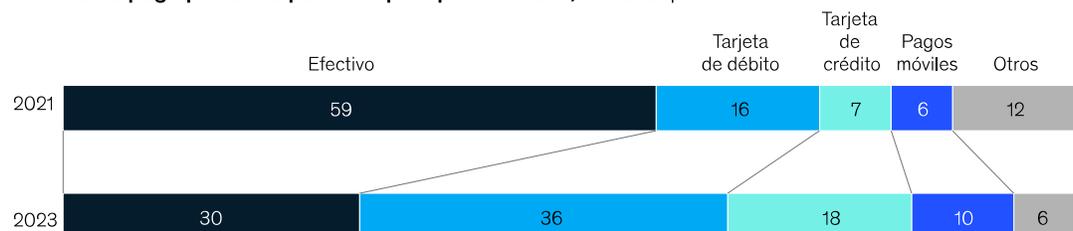
Para comprender las tendencias de pago entre los latinoamericanos de habla hispana, llevamos a cabo dos encuestas. En 2021 entrevistamos a habitantes de ocho países: Argentina, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Panamá y Perú. Para la edición 2023 sumamos a Costa Rica y Uruguay, logrando una encuesta representativa de alrededor del 60 por ciento del PIB de Hispanoamérica.

Entre 2021 y 2023, según estas encuestas, el porcentaje de personas que eligieron el efectivo como medio de pago preferido se redujo a la mitad, en tanto que la proporción que mencionó un método distinto del efectivo – tarjeta de débito, de crédito o pagos móviles – creció más del doble (Gráfico 2).

Gráfico 2

### Las tarjetas de débito han reemplazado al efectivo como medio de pago preferido de los latinoamericanos.

Método de pago preferido para compras presenciales, % de respuestas<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Junio 2021, n = 9,440; Julio 2023, n = 6,008.

McKinsey & Company

<sup>2</sup> Hugo Baquerizo, Alvaro Cubria, Roberto Marchi y Alexandre Sawaya, "Lessons from leaders in Latin America's retail banking market" [Lecciones de los líderes de la banca minorista en Latinoamérica], McKinsey, 17 de julio de 2019..

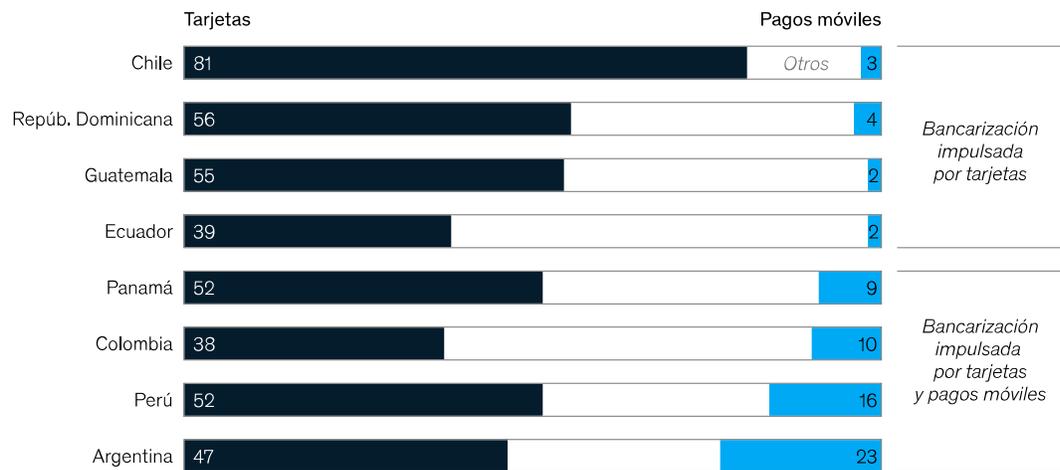
<sup>3</sup> Asli Demirgüç-Kunt et al., "The Global Findex database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19", Banco Mundial, 2022.

Al examinar los datos específicos de cada país emergen dos arquetipos: uno donde las billeteras digitales impulsaron la inclusión financiera – Argentina, Colombia, Panamá y Perú – y otro en el que la bancarización fue impulsada en su mayor parte por las tarjetas de débito – Chile, República Dominicana, Ecuador y Guatemala (Gráfico 3).

Gráfico 3

## Los pagos móviles han sido un factor clave para impulsar la bancarización en algunos países latinoamericanos, pero no en todos.

Método de pago preferido para compras presenciales, % de respuestas<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Chile, n = 1,002; República Dominicana, n = 250; Guatemala, n = 250; Ecuador, n = 500; Panamá, n = 501; Colombia, n = 1,002; Perú, n = 1,001; Argentina, n = 1,001.

McKinsey & Company

Ahora analizaremos lo que manifestaron los encuestados acerca de sus medios de pago favoritos y por qué los utilizan.

### Tarjetas de débito

Los participantes que expresaron su preferencia por las tarjetas de débito citaron factores como velocidad en el pago y facilidad de uso, mejor control de sus gastos y descuentos en comercios (Gráfico 4).

Chile es un buen ejemplo de fomento de la bancarización a través de la adopción generalizada de tarjetas de débito. BancoEstado, el banco estatal de Chile, tuvo un rol clave en la simplificación del acceso a las tarjetas con la introducción de la “CuentaRUT”. Esta cuenta incluye una tarjeta de débito sin costo de mantenimiento, que se tramita digitalmente, asociada al número de identificación nacional de cada ciudadano. El programa tiene 13,7 millones de usuarios, una cifra cercana al 70 por ciento de la población.

### Tarjetas de crédito

Las personas que prefieren pagar con tarjetas de crédito citaron dos motivos principales: acceso a crédito de alta calidad, a través del financiamiento en cuotas mensuales con tasas de interés relativamente bajas, y programas de fidelidad que incluyen beneficios como puntos, millas, descuentos o cashback (Gráfico 4).

Gráfico 4

## Los partidarios de las tarjetas de débito resaltan su facilidad de uso, y los de las de crédito valoran poder pagar en cuotas con interés relativamente bajo.

### Principales razones para pagar con tarjetas de débito, 2023,<sup>1</sup> % de usuarios que citan cada razón



### Principales razones para pagar con tarjetas de crédito, 2023,<sup>1</sup> % de usuarios que citan cada razón



<sup>1</sup>Los participantes pudieron seleccionar hasta 3 razones. Participantes con tarjeta de débito, n = 5,692; participantes con tarjeta de crédito, n = 4,173.

McKinsey & Company

### Billeteras digitales y pagos móviles

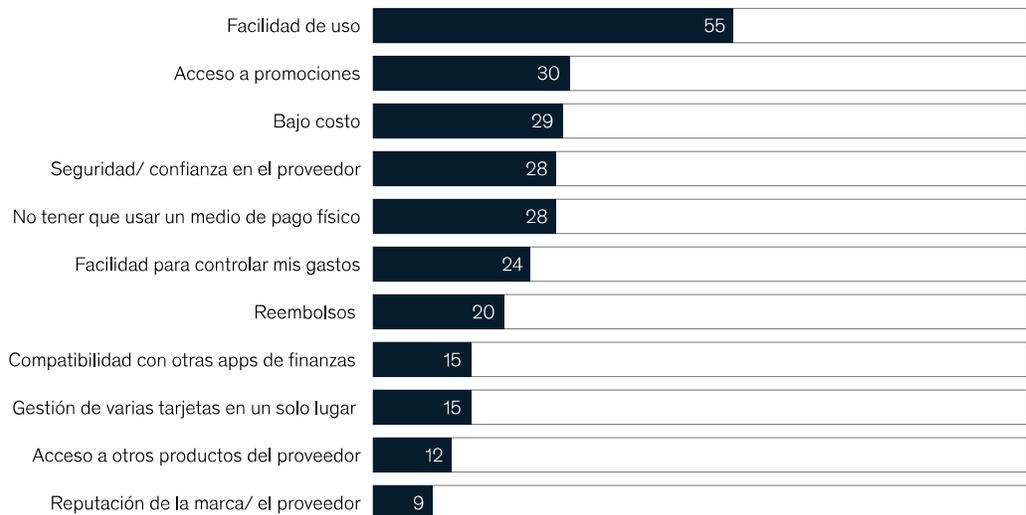
En los países donde se utilizan ampliamente los pagos móviles— Argentina, Colombia, Panamá y Perú —, los encuestados eligieron este método por su facilidad de uso, seguridad y bajo costo (Gráfico 5).

Por su parte, en los países donde el uso de pagos móviles no está tan difundido, como Chile, República Dominicana, Ecuador y Guatemala, los participantes manifestaron estar dispuestos a usar este método si fuera ampliamente aceptado y fácil de usar en las tiendas — por ejemplo, con tecnologías como pago sin contacto o códigos QR (Gráfico 6). El uso de códigos QR, una forma de conectar consumidores y comercios a bajo costo, es muy común en varios países latinoamericanos. Los consumidores escanean el código QR con la cámara de sus teléfonos, ingresan la cantidad a pagar, y completan la transacción en pocos pasos. Adicionalmente, los comercios que emplean códigos QR para recibir pagos no necesitan invertir en terminales de punto de venta para tarjetas.

Gráfico 5

### Los ciudadanos de países donde predominan los pagos móviles valoran la facilidad de uso y las promociones.

**Razones para usar pagos móviles, 2023,<sup>1</sup>** % de respuestas en países con alta penetración de pagos móviles<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Los participantes pudieron seleccionar hasta 5 razones.

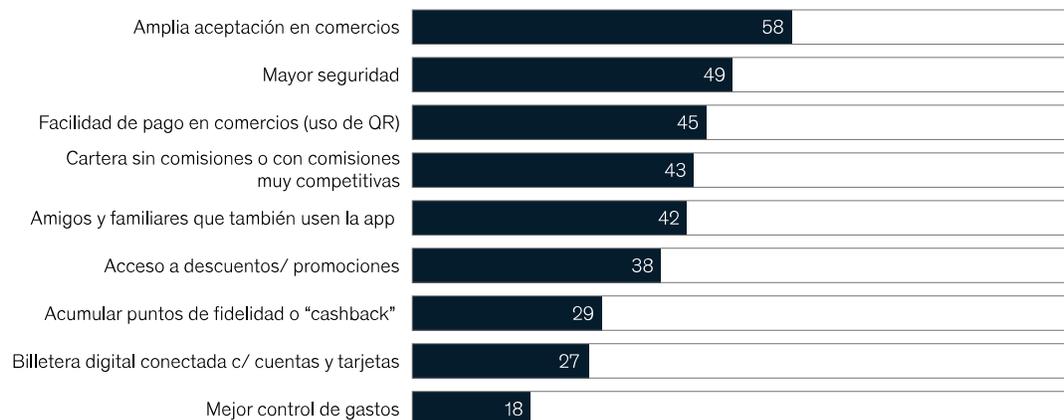
<sup>2</sup>Argentina (n = 1,001), Colombia (n = 1,002), Panamá (n = 501), y Perú (n = 1,001).

McKinsey & Company

Gráfico 6

### En países donde los pagos móviles no están muy difundidas, los encuestados afirman que las usarían si fueran aceptadas en más comercios.

**Razones que persuadirían a los encuestados de usar más los pagos móviles, 2023,<sup>1</sup>** % de participantes de países con baja penetración de pagos móviles<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Los participantes pudieron seleccionar hasta 5 razones.

<sup>2</sup>Chile (n = 1,002), República Dominicana (n = 250), Ecuador (n = 500), y Guatemala (n = 250).

McKinsey & Company

## Cuatro tendencias a observar

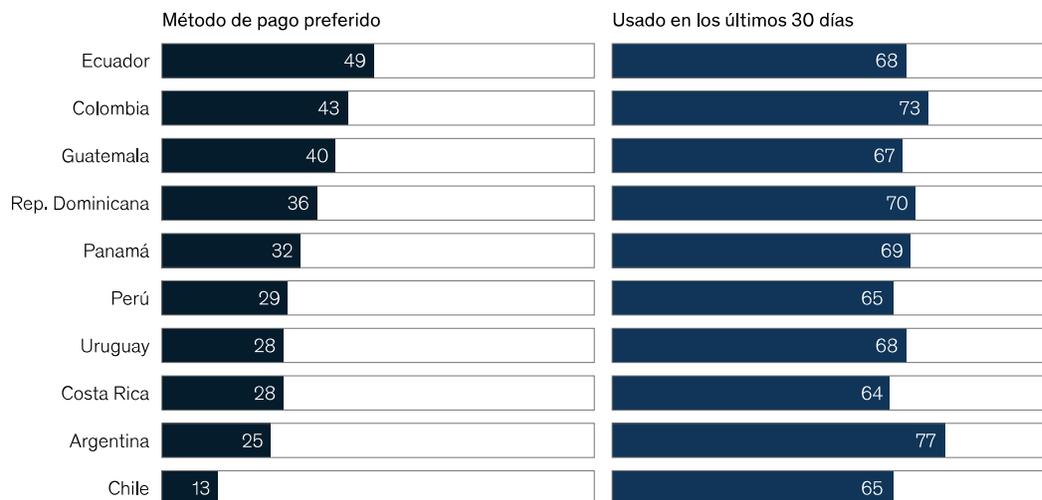
Si bien cada uno de los países estudiados tiene sus propios matices en la manera que sus habitantes perciben y utilizan los diferentes medios de pago, nuestras encuestas revelaron cuatro tendencias comunes en los países hispanoamericanos a tener en cuenta por bancos y otras instituciones financieras.

**El efectivo está perdiendo terreno**, pero conservará su relevancia en el mediano plazo, en particular para los segmentos de menores ingresos. El dinero en efectivo continúa siendo ampliamente utilizado en América Latina. Nuestra encuesta de 2023 reveló que el 70 por ciento de los participantes utilizó efectivo en los últimos 30 días, a pesar de que solo el 30 por ciento afirmó que se trataba de su medio de pago preferido (Gráfico 7). El poder de permanencia del efectivo puede atribuirse a dos factores: muchos comercios solo aceptan ese medio de pago, y más de la mitad de los trabajadores de la región tienen empleos informales y generalmente reciben su salario o nomina en dinero físico<sup>4</sup>. El empleo informal está profundamente arraigado en América Latina, y el statu quo difícilmente cambie en el corto plazo sin una fuerte intervención regulatoria o económica. Aun así, aumentar el número de comercios que aceptan tarjetas o billeteras digitales contribuirá en gran medida a popularizar el uso de medios de pago distintos del efectivo.

Gráfico 7

### El efectivo sigue siendo muy usado en Latinoamérica, más allá de las preferencias de los habitantes.

Efectivo como medio de pago, 2023, % de respuestas<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Ecuador (n = 500); Colombia (n = 1,002); Guatemala (n = 250); República Dominicana (n = 250); Panamá (n = 501); Perú (n = 1,001); Uruguay (n = 251); Costa Rica (n = 250); Argentina (n = 1,001); Chile (n = 1,002).

Observamos un **ciclo de refuerzo positivo para los pagos** cashless, que implica que el mayor uso de los pagos digitales va de la mano con el aumento del uso de tarjetas de débito y crédito, y no necesariamente que alguno de los medios de pago va a canibalizar del todo al otro (Gráfico 8). Esta tendencia señala que es importante para las instituciones financieras ofrecer una experiencia de pago superior a sus clientes, que

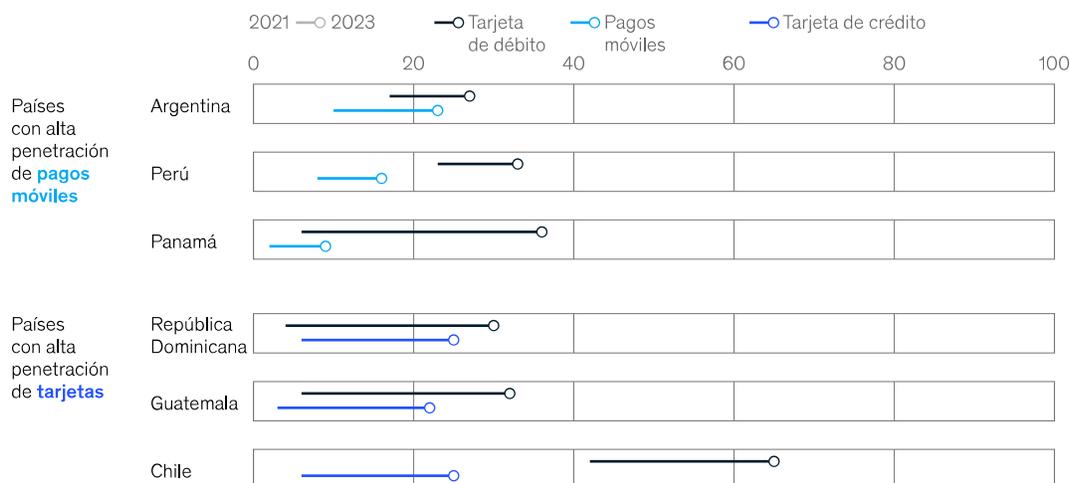
<sup>4</sup> "Informalidad laboral en América Latina: Propuesta metodológica para su identificación a nivel subnacional", ECLAC, febrero de 2022; "Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico", tercera edición, Organización Internacional del Trabajo, 18 de abril de 2018.

incluya pagos digitales, tarjetas de débito y de crédito, en lugar de enfocarse en solo uno de estos medios de pago. También es importante destacar que los consumidores no están usando necesariamente varios bancos. En lugar de ello, indican su preferencia por que su banco principal ofrezca una variedad de métodos de pago adicionales al efectivo. Esta situación crea una oportunidad para que los bancos expandan su oferta de productos y potencialmente atraigan más clientes.

Gráfico 8

### Los pagos sin efectivo muestran un ciclo de autorrefuerzo positivo, con un aumento en las preferencias por tarjetas y pagos móviles.

Métodos de pago preferidos, 2023, % de respuestas<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Argentina (n = 1,001); Perú (n = 1,001); Panamá (n = 501); República Dominicana (n = 250); Guatemala (n = 250); Chile (n = 1,002).

McKinsey & Company

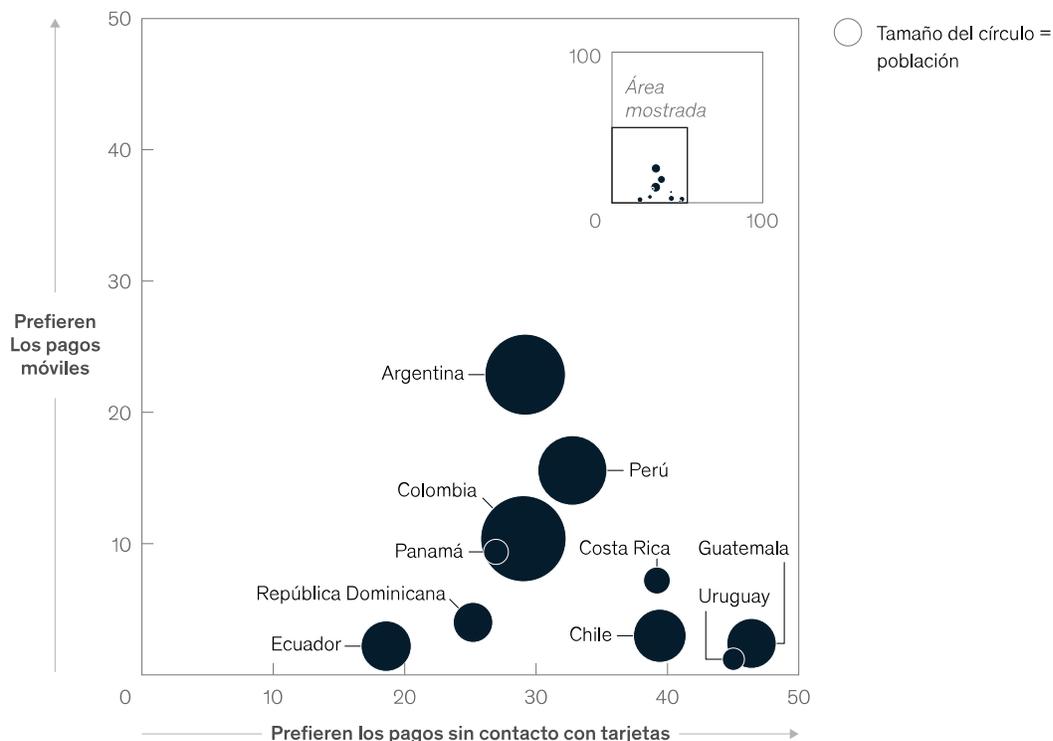
**Las diferencias regionales abundan debido a la variedad de tecnologías.** En los países donde muchos comercios suelen tener a la vista sus códigos QR, el uso de pagos móviles es mayor, mientras que el uso de códigos QR es menor en los países donde las personas están más habituadas a pagar con una tarjeta física o almacenada en una billetera digital (Gráfico 9). En los tres países participantes en nuestra encuesta 2023 con la penetración de billeteras digitales más baja (República Dominicana, Ecuador y Guatemala), más del 30 por ciento de quienes no las usan citan su baja tasa de aceptación como la principal barrera. Por su parte, en los países con alta penetración de pagos sin contacto o “tap and pay” (como Chile, donde casi el 85 por ciento<sup>5</sup> de las compras físicas se realizan de esta manera), será necesario un esfuerzo más amplio para persuadir a los consumidores de migrar a otra tecnología de pago. En este contexto, los proveedores de billeteras digitales que operan en países donde predomina el pago sin contacto tendrán que incorporar experiencias y beneficios adicionales, como una red de comercios más amplia e incentivos (incluidos los impulsados por los propios comercios) para impulsar sus propuestas.

<sup>5</sup> Martin Cifuentes Fuentes, “Chile lidera pagos sin contacto en Latinoamérica”, *La Tercera*, 25 de agosto de 2022.

Gráfico 9

## La preferencia por los pagos móviles tiene una correlación negativa con los pagos sin contacto con tarjetas.

Método de pago preferido, 2023, % de respuestas<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Argentina (n = 1,001); Chile (n = 1,002); Colombia (n = 1,002); Costa Rica (n = 250); República Dominicana (n = 250); Ecuador (n = 500); Guatemala (n = 250); Panamá (n = 501); Perú (n = 1,001); Uruguay (n = 251).

McKinsey & Company

**Los pagos móviles son más atractivos para algunos grupos demográficos.** Los Millennials son los mayores partidarios de los pagos móviles, donde el 17 por ciento los considera su medio de pago preferido, comparado con el 12 por ciento para la Generación Z y el 13 por ciento para la Generación X<sup>6</sup>. Por otra parte, los hombres son más proclives a usarlos que las mujeres. En la edición 2023 de la encuesta, el 20.5 por ciento de los participantes varones mencionaron a las billeteras digitales como su método de pago predilecto, frente al 16 por ciento de las mujeres. Los bancos podrían captar más clientes haciendo que sus propuestas sean más atractivas para los segmentos que ya utilizan los pagos móviles, y explorando estrategias innovadoras para triunfar en sectores donde el uso de los pagos digitales es bajo.

<sup>6</sup> Promedio calculado con datos de países con alto uso de pagos digitales (Argentina, Colombia, Panamá y Perú).

## Principales conclusiones para las instituciones financieras

Nuestras encuestas indican que cada vez son más los hispanoamericanos que utilizan tarjetas de crédito y de débito y pagos digitales, y que esta trayectoria ascendente se mantendrá. A continuación, describimos algunas estrategias a considerar por instituciones financieras.

### Promover la aceptación de medios de pago electrónicos y digitales

Las instituciones financieras deben redoblar sus esfuerzos y alentar a más comercios a aceptar otras formas de pago además del efectivo. Esto puede involucrar varias estrategias:

- *Forjar alianzas.* Establecer colaboraciones con grandes comercios puede ayudar a difundir la aceptación de medios de pago distintos del efectivo y facilitar a las instituciones financieras el acceso a nuevos grupos de clientes.
- *Expandirse a segmentos no explotados.* Las instituciones financieras, junto con los adquirentes que autentican y autorizan las transacciones, pueden considerar expandir sus ofertas a micro-comercios que en la actualidad solo aceptan efectivo. La tecnología seleccionada (código QR, tap and pay o links de pago) tendrá que alinearse con una estrategia a nivel de mercado que tenga en cuenta las preferencias de los clientes.
- *Perseguir la interoperabilidad.* Los gobiernos de varios países latinoamericanos están trabajando para abrir los sistemas de pago de circuito cerrado mediante la creación de sistemas en los que cualquier aplicación de pago pueda pagar a cualquier comercio, incluso a través de un código QR proporcionado por una aplicación de pago diferente o por un identificador único (como un número de teléfono). Algunos de estos nuevos sistemas incluyen pagos en tiempo real, de cuenta a cuenta, como PIX, desarrollado por el Banco Central de Brasil, que ofrece una solución sin fricciones y de bajo coste con capacidad para crecer exponencialmente. Esta iniciativa gubernamental podría crear nuevas oportunidades para instituciones financieras y plataformas de pagos digitales, que estarían en condiciones de acceder a una enorme base de comercios antes no disponible. De todas maneras, la iniciativa gubernamental no garantiza una mayor adopción de los pagos móviles, y las entidades deberán diseñar experiencias de pago superiores para que los consumidores las elijan (por ejemplo, identificadores sencillos, experiencias sin fricciones, etc). Los incumbentes en pagos digitales tendrán que desarrollar nuevas estrategias para proteger su crecimiento a medida que otras instituciones accedan a lo que solía ser una ventaja competitiva.

### Ofrecer una experiencia de pago completa y fluida

Las entidades financieras que aspiren a tener presencia diaria en la vida de las personas deben considerar una estrategia integral que combine varios medios de pago en una experiencia consistente y sin fisuras para satisfacer las distintas necesidades de los usuarios.

No existe un método que funcione como una “fórmula mágica” para todas las ocasiones de pago, ya que los distintos medios de pago proveen experiencias diferentes en contextos diferentes. Por ejemplo, para las compras online, el uso de una tarjeta suele involucrar el ingreso manual de los datos y una serie de validaciones antifraude. Por su parte, los pagos online con aplicaciones móviles pueden resolverse con unos pocos clicks. Para las compras presenciales, a la inversa, el pago desde una app puede requerir varios pasos y el ingreso de una clave PIN, mientras que el pago sin contacto con una tarjeta generalmente es bastante más rápido.

Esto significa que las instituciones financieras deben estar preparadas para expandir su oferta de medios de pago electrónicos y digitales. Algunos de los componentes de una estrategia integral en ese sentido incluyen:

- **Simplificar aún más las transacciones con aplicaciones digitales.** Las entidades financieras necesitan continuar trabajando en mejorar la aceptación de billeteras digitales en las tiendas online y en reducir la fricción implícita en este tipo de compras. Incluso en países con baja penetración de billeteras digitales, el crecimiento de este tipo de soluciones para las transacciones online ha marcado una diferencia. En Chile, por ejemplo, más del 20 por ciento de las transacciones online<sup>7</sup> son completadas usando códigos QR, pese a que la penetración total de los pagos con aplicaciones digitales aún es baja a nivel nacional. Los consumidores perciben a los códigos QR como una alternativa más conveniente al ingreso manual de los datos de las tarjetas.
- **Digitalizar el plástico.** La digitalización de los demás elementos que generalmente encontramos en una billetera digital (identificaciones, llaves, etc) podría representar una nueva ventana de oportunidad para que las instituciones financieras digitalicen sus pagos y construyan una relación digital principal con sus clientes. En los países donde el pago sin contacto es habitual podría perseguirse un mayor uso de las billeteras digitales en reemplazo de las tarjetas físicas. Las instituciones financieras que deseen situarse a la vanguardia tecnológica y estar presentes en las actividades cotidianas de sus clientes pueden incorporar nuevas tecnologías (por ejemplo “NFC”) a sus aplicaciones móviles para permitir a los usuarios pagar sin contacto con billeteras digitales. Este abordaje es aplicable no solo en países donde la tecnología tap and pay es de uso extendido, sino también allí donde prevalecen los pagos con QR, posibilitando la expansión de las alternativas de pago.
- **Minimizar la fricción.** La facilidad de uso es la funcionalidad más relevante para que una persona decida utilizar aplicaciones digitales, según nuestra encuesta. Simplificar y minimizar la cantidad de pasos de autenticación y pago, y en consecuencia reducir el tiempo de procesamiento, tiene una importancia clave y no puede pasarse por alto.

### **Transformar el negocio de pagos con tarjeta**

Una abrumadora mayoría de hispanoamericanos prefieren pagar con tarjetas siempre que sea posible. Las tarjetas también representan un gran negocio para los bancos, con un 30 al 40 por ciento de sus ingresos netos provenientes de las cuentas de tarjetas de crédito. En vista de estos factores, los bancos están renovando sus operaciones con tarjetas para mejorar la rentabilidad y brindar un servicio superior a los clientes.

En ese sentido, muchos bancos están adaptando su propuesta de tarjetas a micro-segmentos para profundizar las relaciones con los clientes. Por ejemplo, para atraer personas jóvenes con renta disponible, las instituciones promueven tarjetas con descuentos y cashbacks y sin gastos de mantenimiento. Otra estrategia consiste en formar buenos equipos de ventas digitales, dado que cada vez más personas solicitan productos por canales virtuales. Modernizar la manera en que los bancos administran el riesgo también es importante. La adopción de un modelo operativo ágil y de automatización puede ayudar a los bancos a responder mejor a los cambios en las preferencias, cumplir las regulaciones e integrar consideraciones de riesgo a su negocio principal.

Para hacer más rentables las operaciones de tarjetas, los bancos están aplicando dos estrategias principales: mejorar la experiencia del cliente para incentivarlo a gastar más, y desarrollar operaciones de back-office de vanguardia. Algunos pasos para reforzar la experiencia del cliente incluyen crear canales digitales de compra con opciones de financiación (por ejemplo, sistema buy now pay later) u

<sup>7</sup> Sofía Alvarez, "El 43% de las transacciones en Chile se realizan de manera electrónica y el 20% de ellas son mediante código QR", Chócale, 5 de mayo de 2023.

ofrecer herramientas intuitivas de gestión de las finanzas personales. Para optimizar las operaciones, las instituciones están implementando hipersegmentación de clientes basada en el valor de su ciclo de vida (LTV), optimizando la atención con herramientas de inteligencia artificial (IA) y estrategias omnicanal, y racionalizando procesos de back-office a través de automatización y otras tecnologías.

---

Es probable que los países mencionados en este artículo continúen digitalizando los medios de pagos a buen ritmo, lo que permitirá a las instituciones financieras atraer nuevos clientes y dar un mejor servicio a los existentes. Estos cambios, graduales pero trascendentales, están destinados a tener profundas implicancias para consumidores, bancos, fintechs, otros actores financieros y reguladores. Sin embargo, las trayectorias exactas diferirán en función de las características particulares de cada país. Las entidades financieras que comprendan la necesidad de un entendimiento específico de las diferencias regionales podrán elaborar estrategias a medida que consideren las complejidades del panorama de pagos en evolución de los países latinoamericanos de habla hispana.

**Felipe Cabrera y Nicolás Mizrahi** son Consultores de la oficina de McKinsey en Santiago de Chile, de la cual **Pablo Zabaleta** es Socio Asociado. **Jesús Moreno** es Socio de la oficina de Buenos Aires.

Los autores desean agradecer a Fernando Molina y Pablo Parodi por sus contribuciones a este artículo.

Designed by McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2023 McKinsey & Company. All rights reserved.