

Fortaleciendo Comunidades: Un Marco Integral para la Adopción Digital Financiera en Colombia

Paola Andrea Giraldo, *paogb93@gmail.com*.

Tutor: Tatiana Cortavarría, *tcortavarria@bancow.com.co*

Artículo de Proyecto de Grado de la Maestría en Gestión de la Innovación

Abstract

This article presents a comprehensive framework for financial digital adoption in communities in Colombia, developed in conjunction with Banco W and based on the Design Thinking methodology. Through extensive research that analyzed international success stories and fieldwork with real users, barriers and opportunities for digital financial inclusion were identified. The framework, called "The Digital Carrot," seeks to promote the economic health of communities by implementing solutions tailored to their specific needs.

The main objective of this study is to design and implement a framework that facilitates the adoption of digital financial solutions in microcredit communities in Colombia. To achieve this, the aim is to identify existing barriers and develop strategies that promote digital financial inclusion, thus improving users' quality of life and strengthening community capacities.

The study was based on the Design Thinking methodology, divided into five key stages: discover, define, ideate, prototype, and test. In these stages, desktop research and fieldwork were carried out, including virtual surveys and analysis of perception on social networks. In addition, successful frameworks in other countries were studied and best practices were adapted to the Colombian context.

It is recommended to implement the "Digital Carrot" framework in pilot phases to evaluate its effectiveness and adjust according to the specific needs of each community. Likewise, continuous training of digital ambassadors and teaching tools is suggested to ensure effective and sustainable adoption.

This framework provides practical guidance for financial institutions seeking to increase the adoption of their digital solutions in communities with low levels of financial inclusion, promoting active participation and empowerment of users.

Finally, the "The Digital Carrot" framework is innovative, integrating Design Thinking methodologies with an in-depth analysis of community dynamics and user perceptions. Its value lies in its scalability and adaptability to various contexts, providing a comprehensive and sustainable solution for digital financial inclusion in vulnerable communities.

Keywords

Financial inclusion, Digital adoption, User ecosystem, Methodological framework, Banking innovation, Design Thinking, Digital financial solutions.

I. INTRODUCCIÓN

En los años posteriores a la pandemia de COVID-19, Colombia ha avanzado significativamente en la inclusión financiera y la digitalización de los pagos. La necesidad de innovar durante el confinamiento impulsó a diversos sectores a establecer herramientas digitales para facilitar el acceso a sus productos (Toro, 2022; Keos, 2023). Esta transformación digital se consolidó en el contexto postpandemia (Banco Mundial, 2022; Demirgüç-Kunt et al., 2022), permitiendo a los neobancos y Fintech fortalecer sus modelos de banca más flexibles, favoreciendo la inclusión financiera de muchos Colombianos (Vera & Tamayo, 2022).

Sin embargo, persisten desafíos significativos para ciertos segmentos de la población, como micro comerciantes y aquellos en entornos de informalidad. Estos grupos enfrentan barreras como bajos niveles de escolaridad, escaso conocimiento financiero, y limitado acceso a la tecnología e internet, lo que dificulta su integración efectiva en la economía digital (Fundación WWB Colombia, 2023). Para ellos, es crucial acompañar sus procesos de inclusión financiera con educación, permitiéndoles adquirir las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas y evitar el sobreendeudamiento y las malas inversiones (ASUFIN, 2019; Portafolio, 2024). Mejorar su bienestar financiero, es decir, su capacidad para manejar sus obligaciones actuales y tener confianza en su futuro, es fundamental (Vera & Tamayo, 2022).

A. Estadísticas actuales

Al analizar los índices de inclusión financiera, se reflejan claramente estos desafíos. Aunque el número de adultos con al menos un producto financiero ha aumentado del 87.8% en 2020 al 94.6% en 2023, alcanzando a 36.1 millones de personas, la usabilidad de los productos no crece al mismo ritmo, mostrando una brecha significativa entre acceso y uso. El uso de productos financieros pasó del 72.6% en 2020 al 82% en 2023, debido principalmente a la prevalencia del uso de efectivo, mayormente concentrado en segmentos de bajos ingresos (Banca de las Oportunidades, 2024).

Si nos comparamos con los países de la OCDE, de acuerdo con el Reporte del Global Financial Inclusion Index de 2023, Colombia se encuentra en la posición 39 de los 42 países que la componen. Además, apenas 62,3% de la población se siente incluida en el sistema financiero, comparado con 92,6% de los Chinos, o para no ir más lejos, con 81,6% de los Brasileños (La República, 2024).

Con cerca del 50% de los Colombianos pertenecientes a la clase trabajadora y el 56% de estos en el sector informal (DANE: Formalidad, 2024; DANE: Informalidad, 2024), mejorar la inclusión financiera es urgente, especialmente en el pequeño comercio, un importante generador de empleo en el país (ANIF,

2021), y que hoy tiene poco acceso al crédito, principalmente por carecer del conocimiento para presentar solicitudes de crédito o informes contables, que los termina por llevar a la autoexclusión y a la preferencia por prestamistas informales (Vera & Tamayo, 2022).

B. Soluciones existentes

A pesar de los esfuerzos en Colombia, muchas iniciativas de inclusión financiera y digital solo abordan una parte del problema, como el acceso, el uso, la educación financiera y la calidad de la oferta (Banca de las Oportunidades, s.f.). Un ejemplo es el programa del gobierno nacional, Banca de las Oportunidades, creado desde 2006 para promover el acceso a servicios financieros para familias en situación de pobreza, microempresarios, mipymes y emprendedores (Banca de las Oportunidades, 2019). Sin embargo, su enfoque fragmentado deja fuera a otras partes de la población.

En respuesta, el Banco W ha intentado introducir soluciones financieras digitales diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de sus usuarios en entornos de microcrédito (La República, 2023). Pese a, la adopción de estas soluciones ha sido limitada, lo que indica la necesidad de estrategias más efectivas con un enfoque integral y adaptativo que puedan derribar las barreras contextuales persistentes (Vera & Tamayo, 2022).

C. Trabajo de Investigación

Es en este contexto que se presenta el *Marco Metodológico* desarrollado en colaboración con el Banco W. Basado en estudios documentales e investigativos de metodologías exitosas aplicadas en el mundo, este artículo explora cómo este marco innovador puede cerrar la brecha entre el acceso y el uso efectivo de servicios financieros digitales, especialmente diseñado para comunidades que tradicionalmente han sido excluidas del sistema financiero formal de Colombia.

Funciona como una ‘caja de herramientas’ integral y adaptativa que permite a los agentes corresponsales y al equipo del banco abordar las necesidades de las comunidades de manera empática e inclusiva. El objetivo es fomentar la creación de un ecosistema de usuarios cerrado, inclusivo y empoderado en torno a las soluciones digitales del Banco W.

II. METODOLOGÍA

Desde el inicio de la investigación, se buscó comprender las razones detrás de la baja adopción de las soluciones digitales del Banco W. El enfoque se dirigió en entender el contexto Colombiano de inclusión digital y las necesidades de los usuarios de microcréditos del Banco W, manteniendo su esencia y compromiso con este segmento.

En línea con este enfoque, se empleó la metodología del Design Thinking para dividir el proceso en etapas y abordar el desafío de manera integral.

Etapa 1. Descubrir

En esta etapa se plantearon hipótesis sobre las razones detrás de la baja adopción y usabilidad de los productos financieros del Banco W.

1. *Brecha previa a la adopción del usuario*: Cómo se aborda inicialmente a los usuarios para que ingresen al mundo financiero digital.
2. *Brecha posterior a la adopción del usuario*: Cómo se mantiene el interés del usuario en el producto a lo largo del tiempo después de la activación.

Esto llevó a la formulación de varias preguntas. Para responder a ellas, se emplearon las siguientes técnicas:

1. Investigación de escritorio

- **Local**: Se utilizaron bases de datos del Banco W y reportes de la Universidad ICESI sobre la economía informal en Cali (Polis, 2024). También se revisaron noticias sobre el sector económico, micronegocios, comunidades digitales y programas de inclusión financiera en Colombia. El objetivo fue identificar iniciativas en curso y descubrir oportunidades no cubiertas.
- **Internacional**: Concentrado en países con marcos metodológicos exitosos en inclusión financiera, especialmente en África, India y Singapur. Estos países son líderes en pagos digitales y soluciones disruptivas (Chaudhry, 2023; WeForum, 2023; Fintechgracion, 2021), superando barreras en contextos similares a los de Colombia (Gundaniya, 2024; Omidyar Network, 2017).
- **Artículos**: Se exploraron varios artículos, dedicando especial atención a la *‘Teoría de Adopción de la Innovación’* de Everett Rogers (Rogers, 2003).
- **Tendencias**: Se investigaron las tendencias globales en banca a través de publicaciones de *‘Accenture’* (Accenture, s.f.).

2. Trabajo de campo

- Se realizó una encuesta virtual a 56 personas aleatorias para comprender su cotidianidad y su interacción con productos digitales de pago, tanto si eran emprendedores como si no.

3. Investigación exploratoria

- **Imagen en redes**: Se exploró la percepción del Banco W en redes sociales para detectar necesidades expresadas por los usuarios.
- **Safari a Influencers**: Se analizaron las estrategias de comunicación empleadas por creadores de contenido Colombianos en redes sociales que abordan un enfoque social. Utilizando el trabajo de Javier Creus, *‘Las 5 palancas del crecimiento exponencial’*, como herramienta guía (Creus, 2015).
- **Safari soluciones digitales**: Se analizó la experiencia de servicio ofrecida por la *Billetera W* y *PayNow* de Singapur (Jha, 2023), para identificar las razones del éxito de PayNow.

Etapa 2. Definir

Se utilizó la información recopilada de *Descubrir* para llevar a cabo las siguientes acciones:

1. *Organización y análisis de los datos* para extraer los *insights* más relevantes, empleando herramientas de *‘agrupación’* y *‘hits’*.
2. Definición de pregunta reto: *‘¿Cuáles son las dinámicas de comunidad que favorecen la creación de un ecosistema cerrado de uso de soluciones digitales?’*

Etapa 3. Idear

Se realizó el proceso de *Ideación* en varias sesiones virtuales con parte del equipo del WLab, empleando la técnica de *divergencia* y *convergencia* bajo la metodología *Solución creativa de problemas*. Utilizando los *insights* de la etapa anterior y *criterios* definidos en función de estos insights.

1. Ideación

La investigación internacional, las tendencias, las encuestas a usuarios y el análisis de influencers jugaron un papel crucial. La inspiración provino de los enfoques exitosos de África e India en inclusión financiera y digital.

2. Criterios definidos

- Enfoque social e inclusivo, alineado con los valores del banco.
- Empatía y cercanía para un abordaje integral del usuario.
- Adaptación a usuarios no digitales en la banca.
- Escalable a cualquier comunidad, independientemente de su contexto o ubicación geográfica.
- Integrar los recursos existentes del banco, como los *‘Embajadores Digitales’* y herramientas didácticas, dentro de la solución.
- Enfoque en el fortalecimiento de las comunidades
- Provisión de incentivos
- Eliminación de barreras existentes, incluidas las digitales.
- Fomento de la transparencia y confianza
- Promoción de la participación.
- Actores aliados.
- Herramientas que guíen el proceso.

Así, se llegó a la idea de desarrollar un *‘Marco Metodológico que permita lograr la aproximación y abordaje de las comunidades de usuarios, para fomentar la creación de ecosistemas en banca digital desde un enfoque social, inclusivo y empático, escalable a cualquier comunidad’*, como una herramienta esencial para los agentes del Banco W, permitiéndoles mapear y abordar a las comunidades de usuarios de una manera estructurada.

Etapa 4. Prototipar

En esta etapa, se construyó el Marco Metodológico integrando toda la información recopilada hasta el momento.

1. Recursos y herramientas

Dada la extensión de los datos, se trabajó en la plataforma 'Miro', para facilitar el seguimiento de la información.

2. Proceso

Se desarrolló en varios pasos, partiendo de 13 Marcos desglosados en 74 'Componentes' en total, que abarcaban temáticas como desarrollo comunitario (CFD, s.f.; C4D, 2021; FasterCapital, s.f.), banca más humana (Abbott et al., 2023), digitalización (Choi et al., 2022), comunidades en banca (Medcalf, 2021), comprensión del usuario (Australian Government, s.f.) y banca de agencia (Gundaniya, 2023). A lo largo del proceso, se categorizaron estos componentes y se sometieron a votación, basados en los criterios definidos anteriormente y así refinar la información de insumo.

3. Nombre del Marco

Para el nombre del marco, fue fuente de inspiración una zanahoria, símbolo de nutrición y salud, denominándolo 'La Zanahoria Digital'. Así como la zanahoria promueve la salud física, este marco busca promover la salud financiera de las personas, nutriéndola, fortaleciéndola y protegiéndola de prácticas fraudulentas.

4. Prototipo Final del Marco

Se estructuró el marco de manera robusta, compuesto por 6 etapas principales y 30 componentes, donde cada componente se desglosa en pasos específicos. Cada etapa incorporó herramientas didácticas y metodológicas basadas principalmente en la metodología de Design Thinking. Además, el marco se implementa a través de embajadores digitales tanto internos como externos del banco.

Nota: A continuación, se presenta la información más relevante de cada etapa del marco para preservar la confidencialidad del contenido detallado que pertenece al Banco W.

- **Etapa 1:** Se establece el macro propósito del abordaje hacia la comunidad, se define la estrategia, se asigna el presupuesto y se establece un calendario de actividades. Esta etapa comprende todas las actividades de cara al banco, previo al inicio de mapeo de las comunidades.
- **Etapa 2:** Inicia el proceso de mapeo de comunidades con un análisis de la industria para identificar oportunidades de crecimiento y actores claves del sector del micro comercio.
- **Etapa 3:** Se buscan actores aliados que sirvan como puente de entrada de confianza hacia la comunidad objetivo. Estos son fundaciones, líderes comunitarios, entre otros.
- **Etapa 4:** Aborda integralmente a la comunidad haciendo un alto uso de la empatía, conectando el propósito del banco con el de las personas de la comunidad, fomentando la inclusión y eliminando barreras. Se consolidan los hallazgos y oportunidades y se seleccionan las personas con las cuales se dará paso a la construcción del Ecosistema W.
- **Etapa 5:** Se cocrean estrategias y soluciones digitales en

colaboración con los miembros de la comunidad, adaptándolas a las necesidades específicas de los usuarios identificadas en la etapa 4, mientras se fortalecen los activos comunitarios. Además, se establece una hoja de ruta clara para la implementación.

- **Etapa 6:** Se implementan las acciones trazadas y se acuerdan medidas de evaluación y monitoreo de las soluciones desarrolladas y del Ecosistema W.

Principios y fundamentos que aborda el marco

- Orienta el proceso de mapeo de comunidades de usuarios.
- Fomenta la adopción digital financiera mediante ecosistemas de usuarios cerrados.
- Utiliza una metodología positiva, destacando el valor de las comunidades y no sus carencias.
- Escalable a cualquier comunidad sin importar su contexto.

En el Gráfico 1 se compara el número de componentes y pasos de cada etapa, destacando que las etapas 3, 4 y 5 requieren significativamente más tiempo y esfuerzo. Este enfoque centrado en el usuario y el fortalecimiento de sus capacidades está alineado con los objetivos planteados al inicio de este trabajo. Se observa cómo los componentes y pasos se robustecen a medida que se avanza hacia el abordaje y trabajo directo con la comunidad.

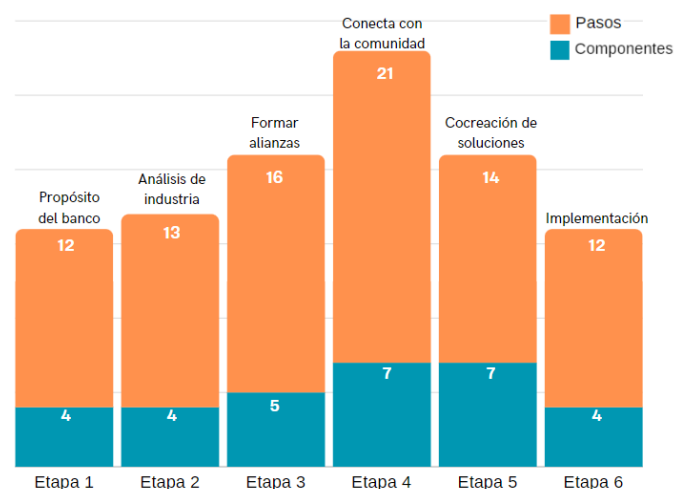


Gráfico 1. Comparación de Etapas: Número de Componentes y Pasos respectivos.

Finalmente se construyó el PDF con el marco para concluir la fase de prototipado y facilitar su evaluación por parte del equipo del Banco W en la siguiente etapa.

Etapa 5. Testeo

Esta etapa de testeo se centró en presentar la solución desarrollada al equipo evaluador del banco (6 personas), principalmente colaboradores del WLab y del área de Mercadeo quienes se encargan de los procesos de adopción de usuarios. Para ello, se utilizó el formato 'Prueba de mercado', ya que esta herramienta ofrece la posibilidad de realizar una evaluación

temprana de una solución en desarrollo con un grupo reducido de usuarios. El objetivo era recopilar los aspectos positivos y las oportunidades de mejora identificadas en relación con la solución presentada. Esta actividad se ejecutó de manera virtual donde se iba registrando en simultáneo la retroalimentación que se obtenía sobre el marco.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Etapa 1. Resultados Descubrir

1. Investigación de escritorio

Como resultado de la investigación internacional, artículos y tendencias, se encontraron casos de éxito en inclusión financiera y digital en África e India, centrados en la cercanía con el usuario, la corresponsalía móvil y los marcos comunitarios (Gundaniya, 2024; Omidyar Network, 2017; UNCDF, 2022). También se basó en las tendencias de 'la banca de la empatía' (Kirschfink, 2021).

2. Trabajo de campo

De las 56 encuestas realizadas, se identificó principalmente que el 37.9% de los encuestados dispone de un e-commerce. A pesar de que estos usuarios tienen una alta necesidad de soluciones de pago digitales, reportaron que los bancos no satisfacen varias de sus necesidades específicas. Entre estas necesidades no resueltas se incluyen la falta de soluciones digitales o créditos adaptados a las particularidades de sus negocios, como funciones especiales para emprendedores, capacitaciones en temas financieros y específicamente para microemprendedores, incentivos o asesorías, alianzas con entidades clave en el sector del emprendimiento, y un perfilamiento inclusivo de clientes.

3. Investigación exploratoria

El análisis de imagen en redes, así como la revisión de influencers y soluciones digitales, destacó la importancia de conectar a las comunidades con el propósito desde el inicio. Se evidenció la necesidad de utilizar un lenguaje más cercano y amigable, para que los usuarios se sientan valorados en lugar de ser percibidos como cifras. Además, se subrayó la relevancia de ofrecer un acompañamiento al usuario durante las primeras fases de activación e interacción con las soluciones digitales. Este soporte es crucial para eliminar brechas digitales y financieras y asegurar una integración más efectiva.

Etapa 2. Resultados Definir

Tras organizar y analizar la información recopilada, se identificaron los siguientes insights clave que sirvieron para la construcción del marco metodológico:

1. Trabajo Cercano con el Usuario: Los modelos de inclusión financiera y digital más exitosos globalmente han logrado resultados positivos mediante una estrecha colaboración con los usuarios.
2. Referentes y Confianza: Para llegar efectivamente a una comunidad, es fundamental trabajar con referentes ya conocidos por ellos, como líderes comunitarios o asociaciones previas, para establecer lazos de confianza.

3. Alfabetización y Acompañamiento: La inclusión financiera y digital debe ir acompañada de procesos de alfabetización y apoyo continuo.
4. Incentivos y Monitoreo: Ofrecer incentivos y realizar un seguimiento constante es crucial para mantener la participación de la comunidad a lo largo del tiempo.
5. Evolución Continua: La idea inicial debe adaptarse a medida que la comunidad cambia y evoluciona.
6. Trato Digno y Empático: Es esencial escuchar y entender a los usuarios con un trato digno y empático.
7. Acompañamiento Integral: Los usuarios necesitan un asesor que los guíe antes y después de la activación.
8. Participación en el Desarrollo: Los usuarios quieren ser partícipes en el desarrollo de las soluciones financieras diseñadas para ellos.

Etapa 3. Resultados Idear

Durante el proceso de ideación, que se dividió entre generar ideas y definir criterios, se partió de un conjunto de ideas individuales que sirvieron como base para desarrollar la macro idea presentada en el literal II. Metodología, Etapa 3.:

1. Identificación de Necesidades: Crear una metodología o programa para identificar las necesidades del usuario y desarrollar soluciones que las aborden.
2. Mapeo de Comunidades: Realizar un mapeo de comunidades de usuarios que representen una verdadera oportunidad para el banco.
3. Ecosistema de Usuarios W: Crear un ecosistema donde las comunidades identificadas puedan acceder a los productos digitales del banco.
4. Estrategias de adopción: Desarrollar estrategias adaptadas a cada una de las comunidades de usuarios.

De esta manera, se logró comprender que todas estas ideas podían integrarse efectivamente dentro de un marco metodológico coherente. Fueron los criterios establecidos (ver literal II. Metodología) los que permitieron construir todo el contenido de las etapas y componentes del marco.

Etapa 4. Resultados Prototipar

El proceso de prototipado se dividió en dos versiones; la primera, desarrollada para una evaluación rápida por parte del equipo del WLab que participó durante el desarrollo del marco. Y la segunda versión, creada para el testeo con el equipo evaluador del Banco W (ver siguiente literal Resultados Testeo). Esta versión incorporó los comentarios y ajustes necesarios para mejorar el prototipo:

1. Versión 1: Esta primera versión del documento comprendió alrededor de 50 páginas. Cada etapa estaba identificada con un color específico para facilitar una diferenciación rápida. Se utilizó una plantilla de la plataforma *Canva*, entendiéndose que esta versión inicial del prototipo estaría sujeta a cambios tras la revisión del equipo del WLab del Banco W.
2. Versión 2: Después de la revisión y los comentarios iniciales del equipo del WLab, se añadieron códigos QR en

las secciones de herramientas. Estos códigos proporcionaban acceso a videos breves, lecturas y plantillas concisas, optimizando la accesibilidad y el aprovechamiento del tiempo. Esta segunda versión del PDF comprendió un total de 87 páginas, donde además la parte gráfica del documento se migró a los colores y diseños corporativos propios del banco W.

Etapa 5. Resultados Testeo

Durante el ejercicio de testeo, se evaluaron 4 atributos principales del marco metodológico '*La Zanahoria Digital*'. A continuación, se reflejan los resultados obtenidos:

1. Nombre del Marco

El nombre se destacó por su originalidad al utilizar una analogía fácil de entender, que podría establecer rápidamente una conexión con los usuarios debido a su memorable simplicidad y su connotación positiva. Sin embargo, podría llegar a generar cierta confusión entre el equipo interno de Mercadeo, quienes han asociado el término 'zanahoria' con la idea interna de 'regalar' productos como recompensa. A pesar de esta percepción, no consideran que este sea un argumento suficiente para descartar el nombre.

2. Calidad del contenido

Durante la revisión, se destacaron varios aspectos del documento: la estructura facilitadora de la lectura gracias al lenguaje simplificado y la distribución efectiva de la información en todo el PDF, permitiendo una navegación fluida por cada paso. La inclusión de recursos como códigos QR en las secciones de herramientas se consideró especialmente valiosa, facilitando el acceso a la lectura, visualización y descarga de materiales durante las sesiones grupales con las comunidades. Además, se valoró la exhaustividad del marco, que abarca desde la definición del propósito con la comunidad hasta la construcción de estrategias y valores desde la perspectiva del banco, con una atención dedicada al usuario en cada etapa.

Entre los puntos a mejorar en el contenido, se identificó la necesidad de asignar tiempos específicos para la ejecución de cada etapa. Esto facilitaría el diseño de cronogramas y estrategias desde las primeras fases del proceso.

3. Facilidad de uso

Se destacó positivamente el uso de colores asignados a cada etapa, lo cual optimiza la eficiencia de los procesos con las comunidades al permitir asociaciones rápidas entre las etapas y los colores, facilitando así el seguimiento de los indicadores de avance del proceso. Además, se valoró que el marco se desarrolle en formato digital, lo que facilita su aplicabilidad y consulta rápida desde cualquier ubicación y su proyección en diversos medios digitales. Esta característica también permite imprimir el documento en cualquier tamaño deseado cuando se requiera en formato físico, proporcionando flexibilidad y

accesibilidad adicional.

Entre los aspectos a mejorar, se destacó la necesidad de incluir una sección inicial con instrucciones claras sobre cómo utilizar el marco. Específicamente, se sugirió especificar qué etapa elegir para iniciar el trabajo de abordaje, lo cual sería especialmente útil para proyectos avanzados en etapas más maduras que deseen emplear el marco como herramienta complementaria. Además, se propuso incorporar consejos, tips y atajos para situaciones especiales, mejorando así la usabilidad y aplicabilidad del marco en diversos contextos.

4. Percepción de beneficios

El equipo valoró profundamente cómo esta solución impactaría positivamente en los indicadores clave del banco, especialmente mejorando los procesos de adopción. Para ellos, implementar una estructura clara y trabajar más estrechamente con los usuarios alinea todos los esfuerzos hacia un objetivo compartido, marcando un cambio significativo respecto a cómo se hacía anteriormente donde la necesidad de ajustes continuos debido a las fluctuaciones durante el trabajo con las comunidades resultaba en presupuestos más amplios para correcciones posteriores.

IV. CONCLUSIONES

Gracias a este trabajo de investigación, se espera dar un paso más hacia la inclusión financiera digital en Colombia mediante la adopción de un enfoque centrado en la cercanía con el usuario. La ubicación geográfica del autor de este artículo, Singapur, aportó una perspectiva internacional invaluable para imaginar un futuro digital del panorama financiero en Colombia. A pesar de las diferencias culturales y tecnológicas entre Singapur y Colombia, Singapur es un país con altos estándares de innovación que ha proporcionado conocimientos valiosos para el mundo. Especialmente en temas financieros, Singapur ha logrado reducir con éxito el alto uso de dinero en efectivo en el microcomercio, un reto crucial también en Colombia.

Es por esto que el enfoque hacia la cercanía con el usuario se alinea con las tendencias globales actuales, así como con los hallazgos obtenidos de las encuestas realizadas a usuarios reales, que sugieren desarrollar productos y servicios enfocados en ofrecer experiencias de usuario que conecten con la individualidad, permitiendo que todos sean partícipes del proceso y se sientan bienvenidos. La inclusión y la personalización son dos factores clave que están moldeando el mundo actual, especialmente cuando se abordan poblaciones que enfrentan numerosos desafíos y barreras contextuales. Estos desafíos, además de la urgente necesidad de alfabetizar financiera y digitalmente a las personas, incluyen factores externos como leyes, tecnología e internet, que pueden obstaculizar los procesos de inclusión financiera.

Con el desarrollo de 'La Zanahoria Digital', el Banco W está mejorando cómo adopta nuevos usuarios, centrándose más en las necesidades de sus usuarios que se desenvuelven en entornos de microcrédito, y busca eliminar las barreras que a menudo los envuelven. Al trabajar más de cerca con los usuarios, se puede identificar de manera precisa qué es lo que realmente necesitan, algo que muchas veces pasa desapercibido para los bancos.

Aunque se alcanzaron los objetivos planteados con este proyecto y se cumplieron las expectativas del Banco W, el siguiente paso para la versión 2.0 será probar esta solución con usuarios reales para obtener métricas claras y significativas sobre los beneficios que realmente ofrece, ya que por limitaciones de tiempo no fue posible realizarlo para incluirlo dentro de este trabajo.

En el futuro, se planea convertir 'La Zanahoria Digital' en una caja de herramientas de cartas similar a las barajas de técnicas de Design Thinking que son muy populares en la innovación. Esto ayudará a hacer la herramienta más accesible y atractiva, apoyándose en técnicas de gamificación, de manera que el equipo de embajadores digitales del banco pueda estar aún más equipado.

Finalmente, uno de los principales aprendizajes de este proyecto es que el éxito de las futuras iniciativas de inclusión financiera en Colombia dependerá de la colaboración entre distintos actores: bancos, gobiernos locales, ONGs y comunidades. Es esencial continuar innovando, mostrando empatía e inclusión para garantizar que todos los colombianos, sin importar su situación económica, puedan beneficiarse plenamente del crecimiento de la economía digital.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abbott, M., Van der Ouderaa, E., Oon, Kim. (2023). *Global Banking Consumer Study: Reignite human connections to discover hidden value*. Accenture.
2. Accenture. (s.f.). Firma global de consultoría. <https://www.accenture.com/us-en>
3. ANIF. Prada, C., Rodríguez, A., Escobar, D., Llano, L., Ciurlo, C. (2021). *MiPymes: el pilar para la reactivación económica*.
4. ASUFIN. (2022). *Fintech: Decálogo del consumidor bancario para no perder dinero con las tecnológicas financieras*. Informe técnico.
5. Australian Government. Digital Transformation Agency. (s.f.). *Understanding users and their needs*. Sitio web.
6. Banca de las oportunidades. (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia; Comisión Intersectorial para la Inclusión Financiera*. p.4.
7. Banca de las oportunidades. (2024). Reporte de Inclusión financiera 2023. *Inclusión Financiera en Colombia 2.0: Del acceso al uso y el bienestar financiero*. p.5-6., 39-43., 47.
8. Banca de las oportunidades. (s.f.). *Sección: Programas de inclusión financiera*. Informe técnico.
9. Banco Mundial. (2022). *La COVID-19 incrementa el uso de los pagos digitales a nivel mundial*.
10. C4D. Collaboration for Development. World Bank. (2021). *A Framework for Communities of Practice: Purpose-People-Practice*. Sitio web
11. CFD. Community First Development. (s.f.). *A First Nations approach to community development*.
12. CNPL. Centre For Non-Profit Leadership. (2021). *City of Good. A Guide to Asset-Based Community Development*. <https://cityofgood.sg/articles/asset-based-community-development/>
13. Creus, J. (2015). *Pentagrowth: The five levers of accelerated growth*. Ideas for Change.
14. Chaudhry, A. (2023). *Empowering India's economy: unleashing the power of digital banking*. International Banker. Informe técnico.
15. Choi, J., Dynes, M., Erande, Y., Rosioru, D. BCG- Boston Consulting Group. (2022). *Taking Digital Banking Beyond Customer Journeys*. <https://www.bcg.com/publications/2022/customer-value-and-banking-in-the-digital-age>
16. DANE (2024). *GEIH: Empleo y desempleo*.
17. DANE. (2024). *GEIH: Empleo Informal y seguridad social*.
18. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2022). World Bank Group. *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. p.55.
19. Escobar, A., Husain, S., Sotomayor, S., Vargas, Y. (2023). *Barreras de inclusión financiera*. p.4-8. Fundación WWB Colombia.
20. Fintegracion. (2021). *Ecosistemas de pago en Singapur: Construyendo una nación inteligente*. Accenture. Asobancaria. TicTac.
21. Gundaniya, N. (2023). *Breaking Barriers to Digital Banking Revolution: The Impact of Agency Banking on Unbanked Population*. Digipay Guru. Sitio web.
22. Jha, A. (2023). *PayNow Explained: A Guide to Seamless Transactions in Singapore*. Decentro. Sitio web.
23. Keos. (2023). *Los avances y barreras de la bancarización en Colombia*. LinkedIn
24. Kirschfink, A., Holley, B., Van der Ouderaa, E., Bertelsen, A. Accenture. (2021). *Banking on empathy: engaging with customers in a more human way*.
25. La República. (2023). Becerra, B. *La entidad de microfinanzas Banco W anuncia el lanzamiento de su billetera digital*.
26. La República. (2024). Anif. *Inclusión financiera: ¿cómo estamos y hacia dónde vamos?*
27. Medcalf, L. (2021). *Top-5 ways for building community in banking*. Believe in Banking. Sitio web.
28. Omidyar Network. (2017). *Currency of Trust: Consumer behaviors and Attitudes toward digital financial services in India*.
29. POLIS. (2024). *Economía informal*. Universidad ICESI Cali. Informe técnico.
30. Portafolio. (2022). Galeano, P. *Educación y Fintech: Las salidas a los famosos préstamos gota a gota*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/educacion-y-fintech-las-salidas-a-los-famosos-prestamos-gota-a-gota-606495>
31. Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations (4th ed.)*. Chapter 1. *Elements of Diffusion*. Free Press.
32. Sengupta, A. (2023). *India has highest FinTech adoption rate, gains 3rd place in payments, highlights Economic Survey*. ETBFSI. <https://bfsi.economicstimes.indiatimes.com/budget/union-budget-2023/india-has-highest-fintech-adoption-rate-gains-3rd-place-in-payments-highlights-economic-survey/97495949>
33. Simon Sinek. (s.f.). *The Golden Circle*. Sitio web.
34. Toro, J. (2022). *Efectivo y pagos electrónicos en tiempos de pandemia*. Banco de la República.
35. UNCDF. (2022). UN Capital Development Fund. *Towards a Digital Financing framework: strengthening the threads in the economic and social fabric*.
36. Vera, A., Tamayo, C. (2022). *Ensayos sobre inclusión financiera en Colombia*. p.7., 12.
37. WeForum. World Economic Forum. Willige, A. (2023). *Here's why Africa is the world leader in digital and mobile banking*. Sitio web.