



# Creando un ecosistema de dinero electrónico

(2016 – 2017)

# Índice

## Creando un ecosistema de dinero electrónico

El Modelo Perú empieza a tomar forma .....	3
Proyecto Capital. Testeando la solución .....	5
Bim, un aliado a tiempo completo: creando una marca .....	8
El lanzamiento .....	12

Cuando la voluntad no es suficiente .....	17
Creatividad para crecer.....	22
Impulsando el mercado .....	35
El ecosistema en el tiempo .....	39

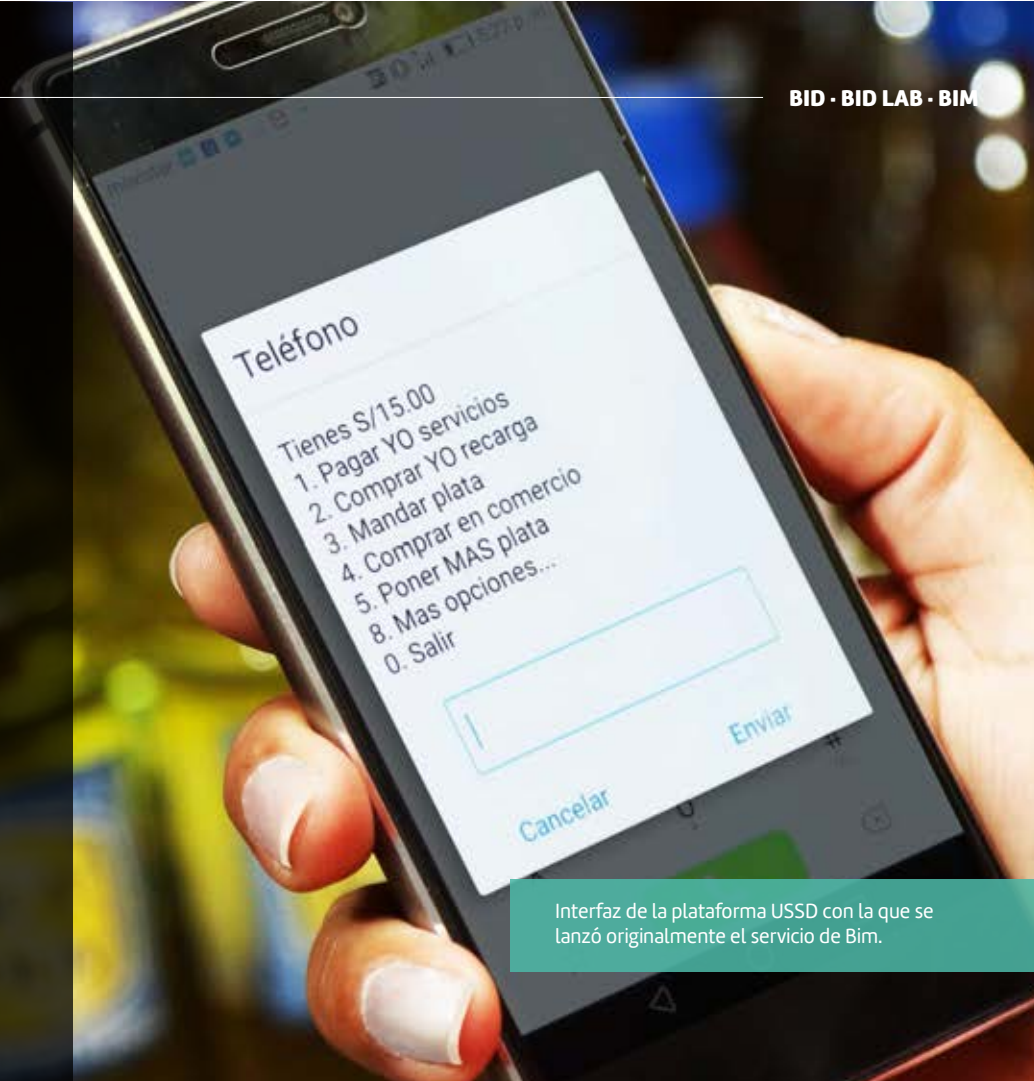


# El Modelo Perú empieza a tomar forma

*A lo largo de cuatro años, en el periodo entre 2011 y 2015, la idea de un modelo de pagos digitales en el Perú fue tomando forma.*

Tal como ya se ha descrito, la confluencia de actores de naturaleza, fines e intereses diversos permitió que entidades financieras, empresas de telecomunicaciones, y el Estado –llámese ministerios, Congreso o entidades reguladoras– crearan, en consenso, las condiciones legales y tecnológicas para la formación de un mercado que, en igualdad de condiciones, permitiera **ofrecer un producto nuevo a una demanda de servicios financieros altamente insatisfecha.**

En ese sentido, con la legislación ya aprobada y la solución tecnológica ya lista, hacia fines de 2015, se llevaron a cabo dos proyectos fundamentales que fueron preparando el camino para el lanzamiento de la marca Bim: un proyecto piloto de adopción y uso, en el departamento de Cusco y el diseño de una marca comercial.



Interfaz de la plataforma USSD con la que se lanzó originalmente el servicio de Bim.

A woman with dark hair, wearing a bright pink sleeveless button-down shirt, is smiling and looking down at a smartphone she is holding with both hands. She is standing outdoors in an urban environment. In the background, there are blurred buildings, including a tall white skyscraper, and a red truck. The scene is brightly lit, suggesting daytime. A semi-transparent pink horizontal band is overlaid on the right side of the image, containing the text.

# Proyecto Capital

Testeando la solución

*En el último trimestre de 2015, un grupo de mujeres, artesanas y comerciantes, de las localidades de Chinchero y Andahuaylillas, del departamento de Cusco, fueron las primeras usuarias en testear Bim.*

Como parte del “Proyecto Capital”, una iniciativa de la consultora Edge Finance y la Fundación Ford, el Instituto de Estudios Peruanos llevó a cabo la investigación e implementación de un programa piloto para generar conocimiento que permita facilitar el despliegue del servicio de Bim y probar la operación y aceptación de los clientes y agentes.

La investigación se centró en conocer los potenciales usos de la herramienta, así como los beneficios identificados por las usuarias. Posteriormente se desarrollaron talleres de educación financiera tanto para las participantes como para los futuros agentes corresponsales y se realizó un piloto de implementación.





Mercado de Chinchero – Cusco



La intervención permitió recoger una serie de lecciones, como por ejemplo la necesidad de enfocar los esfuerzos de difusión de Bim en la experiencia de la usuaria, antes que en el uso de la herramienta en sí.

Proyecto Capital

[Ver video](#)

A construction worker wearing a white hard hat and safety glasses is looking at a smartphone. The background shows a construction site with metal structures and scaffolding. A semi-transparent teal banner is overlaid on the right side of the image, containing white text.

Bim, un aliado  
a tiempo completo:  
creando una marca





*“Para quienes se esfuerzan por salir adelante pero no siempre cuentan con las herramientas necesarias, Bim es una billetera móvil que te brinda acceso a una forma más práctica de hacer y recibir pagos, para hacerte la vida más simple a ti y a tu gente. Porque un luchador a tiempo completo siempre necesita de aliados para ganar sus batallas diarias”.*

*Manual de marca Bim*

Este texto, que abre el extenso manual de marca de Bim, representa la promesa de la marca, es decir, su esencia misma. A lo largo del documento se puede entender la naturaleza del nombre comercial, la forma cómo esta debe comunicarse y las audiencias a las que se dirige.

Entre algunos de los puntos más resaltantes, el manual define la personalidad de Bim como “positiva, práctica, amigable, con garra, facilitadora y cercana”. Por otro lado, su propósito es “apoyar a los peruanos en su día a día”.

Para ello, Bim se define como una marca en cuya comunicación y actuar, se pueden identificar los siguientes atributos:

- **Empatía:** Entiende el espíritu guerrero, perseverante y emprendedor de los peruanos y les brinda una herramienta que facilita su día a día.



Bim fue lanzada como una marca que busca apoyar a los peruanos en su día a día.



- **Simplicidad:** Bim es una herramienta de fácil uso, práctica y sencilla, que permite resolver pagos en cualquier momento y lugar.
- **Conveniencia:** Una herramienta rápida, segura y oportuna que deja más tiempo para la familia, estudios y negocio.

A nivel de audiencias, el manual determina tres principales:

- **Primarias:** No bancarizados urbanos y rurales (microempresarios, mujeres, hombres, jóvenes y adultos).
- **Secundarias:** Bancarizados, agentes y empresas.
- **Terciarias:** Gobiernos, reguladores, medios de comunicación y líderes de opinión.



El lanzamiento




---

*"Este proyecto (Modelo Perú) no solo democratiza las oportunidades en el país, sino que es una herramienta que mejorará la calidad de vida de los peruanos de menores recursos. Hoy, con el dinero electrónico se inicia una nueva era en el Perú".*

Oscar Rivera, ex presidente de ASBANC  
 Conferencia de prensa, lanzamiento Bim.

---

El 16 de febrero de 2016, Bim, la billetera móvil de Pagos Digitales Peruanos S.A. (PDP), la empresa constituida para gestionar el Modelo Perú, es lanzada al mercado en una conferencia de prensa con representantes de ASBANC, Pagos Digitales Peruanos, los ministros de Economía y Finanzas y de Desarrollo e Inclusión Social, entre otros actores relevantes.

34 entidades financieras, y 3 de las 4 empresas de telecomunicaciones más importantes del país se habían sumado a la iniciativa, **que partió con la ambiciosa meta de llegar a 5 millones de usuarios en 5 años; y que, al menos, 2.1 millones de ellos realicen activamente transacciones de dinero electrónico.**

Para apoyar este lanzamiento, se diseñó y desplegó una intensa campaña de marketing y comunicaciones en diversos soportes, tales como paneles publicitarios, menciones en radio y spots de televisión.



El primer concepto creativo de Bim apuntaba a posicionar el eslogan: “Tu plata en tu celular”



Campaña de lanzamiento: “El ninja de los limones”

Sobre la base del “Ninja de los limones”, un personaje que vendía ceviche, plato típico de la gastronomía peruana, en una carretilla al paso en Lima, la campaña masiva apelaba a destacar el ahorro de tiempo que suponía el uso de Bim, haciendo una comparación entre la rapidez del personaje para cortar limones –ingrediente primario del ceviche– y la rapidez en el envío de dinero con Bim.

En paralelo, los emisores –bancos y financieras–, ejecutaron una serie de acciones en campo para activar billeteras y se realizó un esfuerzo digital, a través de una cuenta en Facebook ([www.facebook.com/MiBimPeru](http://www.facebook.com/MiBimPeru)) y de la web [www.mibim.pe](http://www.mibim.pe).

Cabe resaltar que a la fecha la cuenta de Facebook de Bim se ha convertido en el principal canal para difundir la oferta comercial de la marca y educar en el uso del dinero móvil.

Campaña publicitaria. Ninja de los limones. [Ver video](#)



*Manda plata  
a nivel nacional con*

**Giros**  
**Bim**

Soportado en la tecnología USSD, las funcionalidades de Bim al momento de su lanzamiento, se sustentaban en el envío de dinero de persona a persona (P2P) y el retiro de este, para lo cual se requería de una red de agentes que convirtieran el dinero electrónico en efectivo. Asimismo, era posible comprar recargas de celular.

Al 21 de marzo de ese año, a poco más de un mes del lanzamiento, Bim ya tenía 53 mil billeteras activas y se estimaba alcanzar 6 mil agentes corresponsales, es decir, puntos de conversión de dinero electrónico. Un inicio que sonaba prometedor.

Sin embargo, quizás uno de los mayores aprendizajes de esta etapa estuvo relacionado con la dificultad de crear un ecosistema de pagos digitales, el cual había sido plasmado con éxito en la ley y en el memorándum de entendimiento firmado por los miembros de ASBANC. Aquello que se encontraba firmemente planteado en el papel dependía de cumplir una serie de factores para funcionar con éxito en el mundo real.





Cuando la voluntad  
no es suficiente



*“Hoy, más de un año después de lanzar Bim al mercado, podemos decir que el aprendizaje es constante. Antes cuando escuchábamos una idea que sonaba disparatada la desechábamos. Hoy no lo hacemos, porque no estamos en capacidad de imaginarnos todos los casos posibles de uso que Bim puede tener”*

Felipe Vásquez de Velasco  
Gerente General de Pagos Digitales Peruanos.

Si algo resume los primeros dos años de operación de Bim es el aprendizaje, mencionado por Felipe Vásquez de Velasco. Este ha sido producto de una actitud alerta, y de una constante dinámica de ensayo y error, en un mercado acostumbrado al uso de efectivo, poco consciente de los costos ocultos de este, temeroso frente al sistema financiero y con acceso restringido a la tecnología.

Como se dijo en el capítulo anterior, la gran penetración de líneas móviles en el país y la legislación promotora hacían del Perú un terreno fértil para la masificación del dinero electrónico. Con la solución en el mercado esa información, si bien cierta, no contemplaba ciertas brechas aún por cerrar.

La primera de estas, quizás **la más importante, era la puesta en marcha de una red que permitiera la conversión de puntos de dinero electrónico.**





El modelo encontró dificultades iniciales, al no tener una red de *cash in* y *cash out* establecida.

Siguiendo el modelo de los cajeros corresponsales, que habían tenido un gran éxito en el país, se esperaba que el ecosistema fuera dinamizado por propietarios de pequeños negocios, quienes actuando como agentes Bim, pudieran recargar dinero en las billeteras de los usuarios (*cash in*), así como convertir dinero electrónico en efectivo (*cash out*).

Ello, sin embargo, no ocurrió naturalmente, pues un gran número de los primeros usuarios que abrieron su billetera lo hicieron quizás impulsados por alguna acción de marketing, ya sea de PDP o de los emisores. Sin embargo, estos no encontraban espacios donde convertir el dinero. Producto de ello, la red de agentes no encontraba una demanda, que motivara la oferta.

A ello se sumaban tres factores adicionales. Por un lado, el costo que suponía el entrenamiento de agentes Bim; las pocas opciones de uso y funcionalidades que ofrecía la billetera y que Bitel, uno de los nuevos operadores de telefonía móvil prepago en el Perú muy intensivo en el uso de datos, aún no era parte de la plataforma.

*“Hay dos o tres cosas que han sido reveladoras a lo largo de este proceso. Una de ellas es que la red de cajeros corresponsales es heterogénea, no es necesariamente innovadora y requiere de un proceso de aprendizaje que no es automático. Al principio fuimos muy confiados al creer que la red de cajeros corresponsales iba a ponerse, automáticamente, a usar Bim. Luego nos dimos cuenta de que había restricciones, desconfianza y razones reales que les dificultaba usar el servicio”, asegura Carolina Trivelli.*

**Sin una red de cash in y cash out desplegada, era momento de apelar a ese componente mencionado por Vásquez de Velasco: no descartar ninguna idea y apelar a la creatividad.**



Fomentar oferta y demanda en un nuevo mercado era uno de los principales retos del Modelo Perú.

A man in a dark shirt and jeans stands in the center of a room, smiling and holding a piece of paper. He is addressing a group of women seated around him. In the background, a large whiteboard is visible, along with several posters on the wall. The room has a tiled floor and a bright, open atmosphere.

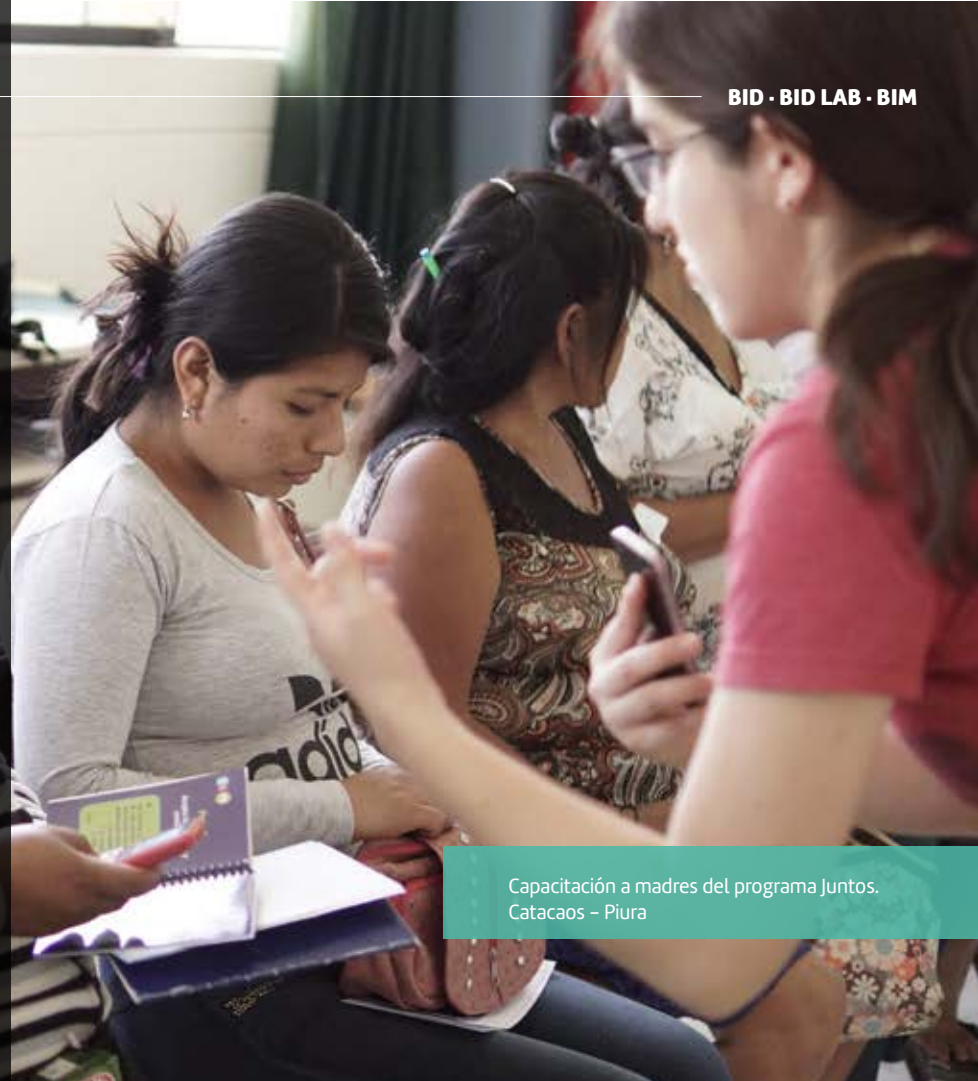
# Creatividad para crecer

Frente a esta realidad, durante el primer año de operación fueron diversas las acciones que llevó adelante el equipo de PDP, buscando difundir a Bim y dinamizar al mismo tiempo el ecosistema.

El siguiente es un breve recuento de ellas.

- **Promoción de la afiliación y el uso de Bim en usuarios del Programa Juntos en Catacaos, Piura**

El programa nacional de apoyo directo a los más pobres – Juntos, tiene como objetivo promover el acceso a los servicios de salud y educación de las familias más pobres del país. Juntos fue elegido para el desarrollo de un programa piloto para la difusión del uso de Bim, el cual se desarrolló durante 2016 en 5 caseríos del distrito de Catacaos, departamento de Piura. El piloto contó con el financiamiento del BID y el apoyo de implementación de la empresa Videza Consultores ([www.videnza.org](http://www.videnza.org)).



Capacitación a madres del programa Juntos.  
Catacaos – Piura



Se capacitó a un grupo de madres líderes del programa sobre el uso y los beneficios de Bim, con el objetivo de que ellas enseñaran a más personas. A través del programa ¡Aflia Bim! recibieron incentivos monetarios por afiliar a otros usuarios y por el primer uso del Bim de estos.

El esfuerzo permitió contactar directamente a 6,447 madres del programa Juntos, logrando una tasa de afiliación de 7.1% de beneficiarias. El monto total transado en promedio por afiliado fue de S/ 39.3. Las beneficiarias presentaron una media del monto total transado de S/ 26.9; mientras que aquellas personas afiliadas fuera de Juntos realizaron operaciones por montos de S/ 46.5 en promedio.

Capacitación de madres del programa Juntos – Catacaos.

 Ver video



- **Plan de escalamiento entre empresarios bodegueros de San Juan de Lurigancho.**

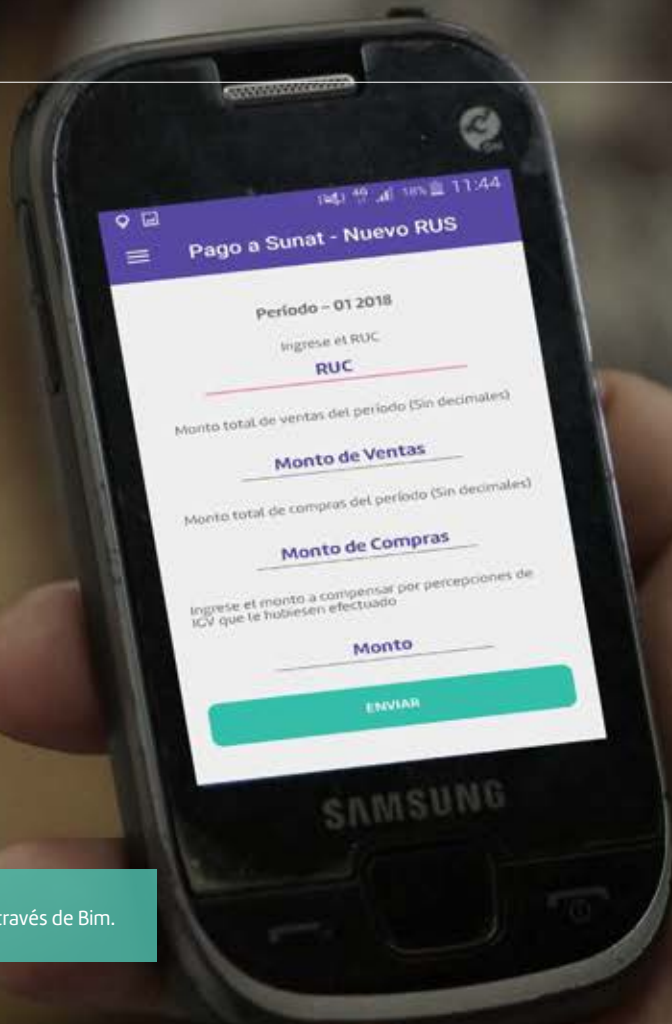
Con el financiamiento del BID y el apoyo en la implementación de la empresa FUNDES ([www.fundes.org](http://www.fundes.org)), este esfuerzo se enfocó en impulsar a Bim como un canal de transacciones entre un grupo de empresarios bodegueros de San Juan de Lurigancho y tres de las más importantes empresas de consumo masivo del país: Gloria, Lindley y Backus quienes, en su papel de distribuidores, recibieron pagos por mercadería a través de Bim.

El objetivo final era conocer en profundidad el sector y elaborar un plan de escalamiento, enfocado en el segmento de bodegas de barrio. Para ello, se trabajó con 7 perfiles de empresarios bodegueros, de un total de 437 bodegas. Posteriormente, se trabajaron fases de capacitación, tanto a los empresarios bodegueros, como a los equipos de fuerza de venta y distribución de las tres empresas, para dar operatividad el modelo.

Si bien la cantidad de operaciones que cada empresario bodeguero realizó por su cuenta no fue significativa, se



Piloto de pagos B2B permitió conocer el segmento de bodegas de barrio.



Pago del Nuevo RUS a través de Bim.

difundió el uso de la herramienta entre los micro comerciantes del distrito más poblado del Perú –San Juan de Lurigancho tiene, a la fecha, más de 1 millón de habitantes –. Asimismo, se levantó una serie de insumos, respecto a barreras de uso y oportunidades, que han permitido mejorar la oferta.

Testimonio de empresarios bodegueros

Diómedes Quiroz



Julia Ortega



- **Pago del Nuevo RUS – El uso de Bim para ahorrar tiempo y fomentar la formalización.**

En el Perú, una gran cantidad de pequeños empresarios están bajo el régimen del Nuevo RUS (Régimen Único Simplificado). Esta modalidad aplica para pequeños negocios que no emiten facturas, o personas que realicen oficios, con un ingreso que no superan los S/ 8,000 mensuales.

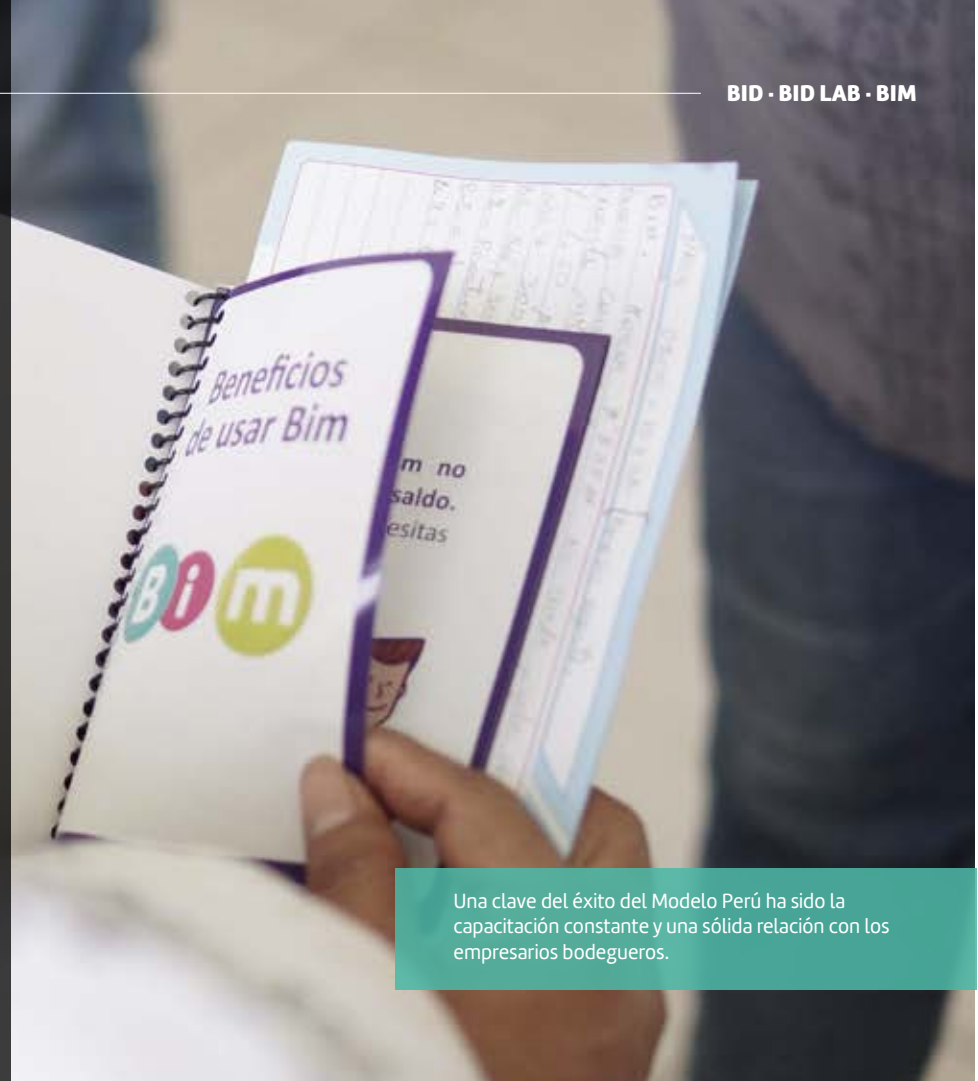
Según cifras de la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), los contribuyentes bajo esta modalidad superan los 425,000. Por su naturaleza y accesibilidad de costo, el Nuevo RUS es un tributo que apunta a formalizar a un gran grupo de la población.

Esta formalización permitirá no solo mejorar la recaudación de impuestos, sino que aportará para que el pequeño empresario pueda generar un historial tributario, que le permita a su vez acceder a otras facilidades, como por ejemplo ser sujeto de un crédito o una cuenta corriente y mejorar las condiciones de su negocio.

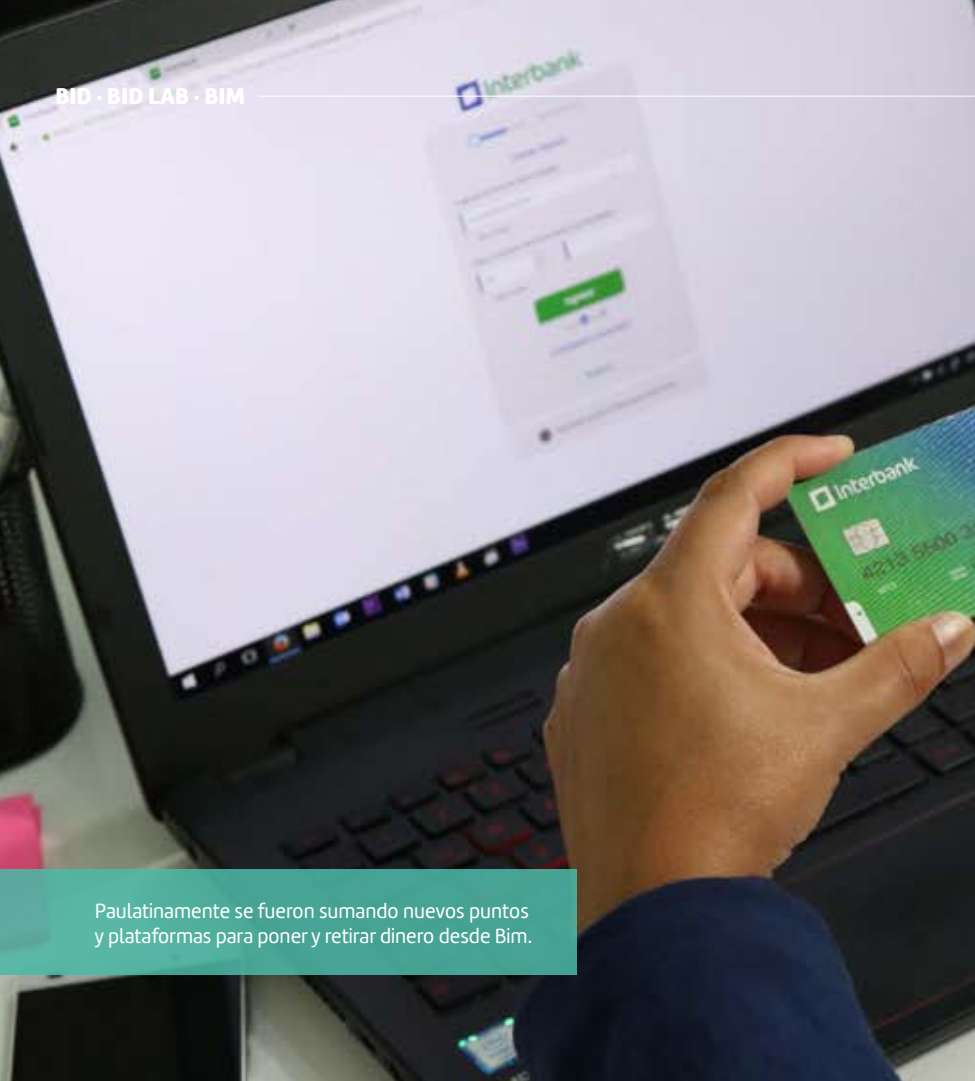
Pero además, para muchos pequeños empresarios, por ejemplo dueños de bodegas, pagar el RUS implica tener que cerrar sus negocios para trasladarse y hacer fila en un banco, perdiendo tiempo y dinero.

En ese sentido, producto de un trabajo conjunto, PDP puso a disposición de SUNAT la posibilidad de recaudar este tributo a través de Bim. Para ello, se realizó no solo la integración tecnológica de los sistemas, sino también una campaña de marketing y comunicaciones, que incluyó esfuerzos BTL, activaciones, así como presencia digital, sobre la base del concepto de ahorro de tiempo y, por tanto, de dinero.

Pago del Nuevo RUS con Bim



Una clave del éxito del Modelo Perú ha sido la capacitación constante y una sólida relación con los empresarios bodegueros.



Paulatinamente se fueron sumando nuevos puntos y plataformas para poner y retirar dinero desde Bim.

- **Implementando la red de cash in y cash out.**  
 En paralelo a estos esfuerzos, y sacando el mayor provecho del concepto de interoperabilidad del modelo, se trabajó con una serie de emisores en realizar las adecuaciones tecnológicas que permitieran robustecer la red de cash in y cash out de dinero.

A lo largo del 2016 y 2017 se integraron a Bim las plataformas de diversos emisores.

Ese esfuerzo permitió sumar diversos puntos de carga y conversión de dinero electrónico, tales como las páginas web y aplicaciones móviles del BCP, BBVA e Interbank. Asimismo, se sumaron las agencias de entidades financieras como las cajas Prymera e Ica, las financieras Credinka y Compartamos y los bancos Financiero y GNB.

A nivel de cajeros corresponsales, se plegaron la financiera Crediscotia, el BCP –con la red de agentes más grandes del Perú–, BBVA Continental y el Banco de la Nación.

Estas dos últimas entidades financieras también han puesto a disposición sus cajeros automáticos a nivel nacional, para que cualquier usuario de Bim, sin necesidad de ser cliente, pueda disponer de efectivo.

Cabe resaltar que el Banco de la Nación, al ser una institución estatal, debió incluso modificar sus estatutos, de forma que pudiera sumarse a la iniciativa del Modelo Perú.

Cada una de estas integraciones no solo representó un desafío a nivel técnico, sino sobre todo a nivel adaptativo, pues implicó trabajar junto con las distintas culturas, objetivos, necesidades y las comprensibles reticencias de cada empresa emisora.



BBVA Continental y el Banco de la Nación sumaron su red de cajeros y agentes corresponsales a nivel nacional.



El modelo de Bimers es ya una revolución para el mercado de pagos digitales.

Y si bien el crecimiento de la red era sostenido aún no era suficiente. Por ello, el equipo de PDP diseñó y lanzó al mercado un concepto que ayudaría a extender la red de conversión de dinero de Bim

- **Bimers – un nuevo modelo para ampliar la red de conversión de Bim**

El programa de Bimers lanzado en abril de 2017 podría convertirse en una revolución para el mercado.

El modelo de agente corresponsal funciona a partir de una serie de requisitos, entre los que se cuenta, según la entidad financiera, un flujo de caja promedio, buena calificación crediticia, RUC activo, así como el uso de una herramienta tipo POS para realizar transacciones.

Cash out desde cajeros del Banco de la Nación

[▶ Ver video](#)

Cash out desde cajeros del BBVA Continental

[▶ Ver video](#)

El concepto de Bimer busca ofrecer a toda persona la posibilidad de ser un punto de conversión de dinero a través de Bim y, solamente con el teléfono celular, realizar operaciones como vender recargas de teléfono móvil o hacer retiros o depósitos de efectivo. El Bimer recibe como incentivo una comisión por cada transacción realizada.

Así, en un primer momento, la campaña se lanzó ofreciendo incentivos por cada recarga vendida. Bajo el concepto “Ser Bimer es hacer crecer tu negocio, solo con tu celular”, se fomentó no solo la afiliación, sino también el interés de los emisores para afiliar a la mayor cantidad de Bimers a sus instituciones financieras, ofreciendo promociones y beneficios.

Para los Bimers, además, la implementación de la herramienta significa el menor uso de efectivo, lo cual significa además mayor seguridad.



*“Bim ha dado mayor tranquilidad a mi negocio, ya que no tengo que manejar dinero. Ya no doy efectivo a mis proveedores e incluso vendo algunos productos con Bim”.*

María Rosario Quiroz  
Bimer – Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima.



Testimonio de Bimer María Rosario Quiroz [Ver video](#)



Desde su puesta en operación se ha reclutado un total de 3,200 Bimers, quienes han realizado ya más de 342 mil operaciones al mes, por un monto de S/ 12 millones, lo cual es una prueba del éxito del modelo. El modelo de Bimers ha significado la posibilidad de ampliar la red de conversión de dinero y una oportunidad de generar mayores negocios a un gran grupo de pequeños empresarios.

Cabe resaltar que, producto de todos estos esfuerzos, actualmente la red de Bim cuenta con más de 22, 500 puntos de conversión de dinero electrónico en todo el Perú.

*“Si bien Bim es una herramienta que satisface una necesidad real del consumidor, sin una red eficiente y adecuada era muy difícil confiar en la herramienta. Si satisfacer la necesidad implica para el consumidor mucho conocimiento, un proceso complicado, ensayo y error*

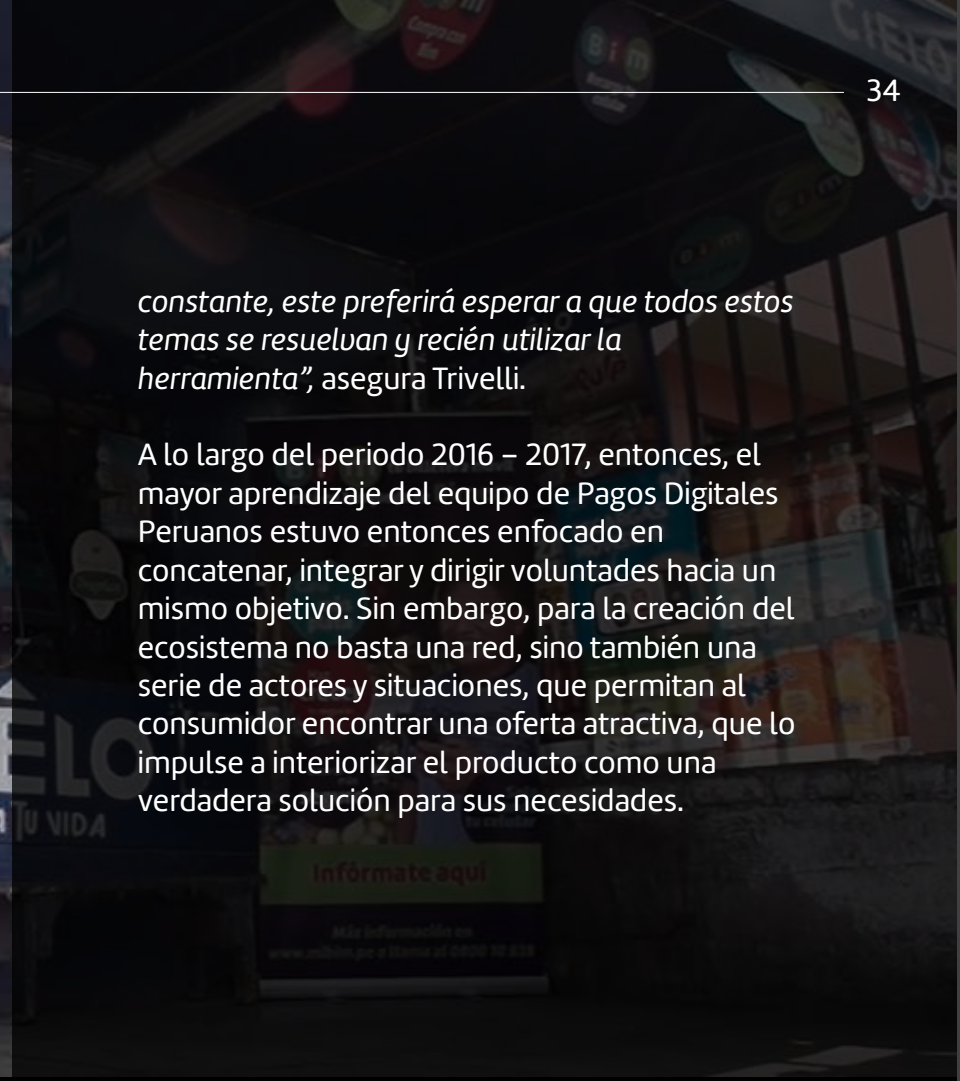


Más de 3,000 Bimers forman parte de la red de conversión de dinero electrónico.



*constante, este preferirá esperar a que todos estos temas se resuelvan y recién utilizar la herramienta”, asegura Trivelli.*

A lo largo del periodo 2016 – 2017, entonces, el mayor aprendizaje del equipo de Pagos Digitales Peruanos estuvo entonces enfocado en concatenar, integrar y dirigir voluntades hacia un mismo objetivo. Sin embargo, para la creación del ecosistema no basta una red, sino también una serie de actores y situaciones, que permitan al consumidor encontrar una oferta atractiva, que lo impulse a interiorizar el producto como una verdadera solución para sus necesidades.





Impulsando el mercado



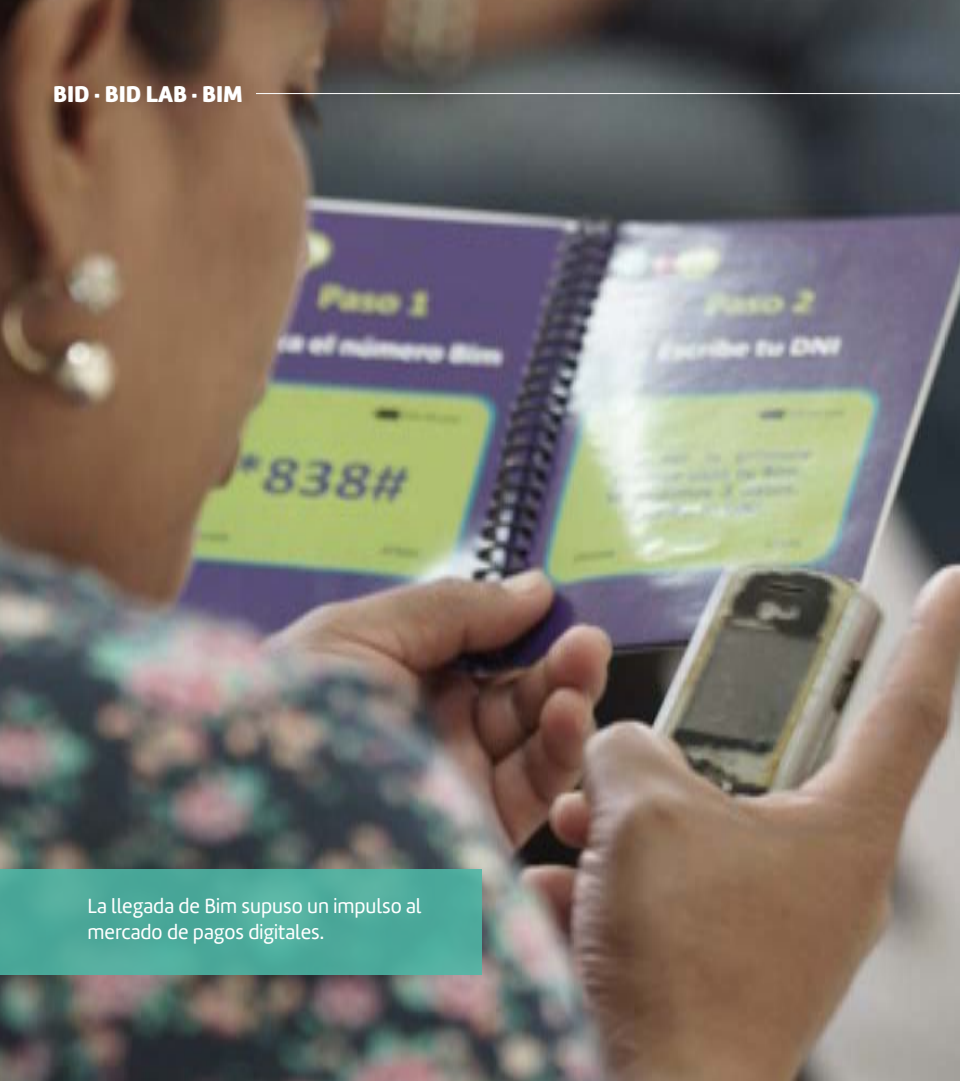
Sin embargo, en este primer periodo de adaptación y aprendizaje, Bim tuvo un impacto más que positivo en el mercado de pagos digitales en el país.

El estudio “Empleando la Telefonía Móvil para promover la inclusión financiera en el Perú: el caso del dinero electrónico”, de Osiptel, el cual aborda la situación del mercado de pagos digitales en el Perú, asegura que:

- La puesta en marcha de Bim ha dinamizado el servicio de dinero electrónico, observándose un incremento en los usuarios y en los montos de transacciones.
- Desde octubre 2015, hasta julio 2016, se realizaron un total de 1,974, 092 transacciones de dinero electrónico, monto que involucró US\$ 374,695 (sin IGV), como ingreso de las empresas de telefonía móvil. Esta cifra se incrementó, desde enero 2016 impulsados principalmente por la entrada de Bim al mercado.

- En el mismo periodo, las EEDE (Empresas Emisoras de Dinero Electrónico) que generaron mayores ingresos a las empresas de telefonía por brindar acceso a las redes de telecomunicación fueron:
  - Pagos Digitales Peruanos: 73%
  - Jupiter Technology: 16%
  - Gmoney: 11%
- En el mismo periodo se realizó el siguiente volumen de transacciones:
  - Pagos Digitales Peruanos: 1´550,445 (79%)
  - Jupiter Technology: 394, 858 (20%)
  - Gmoney: 28,789 (1%).





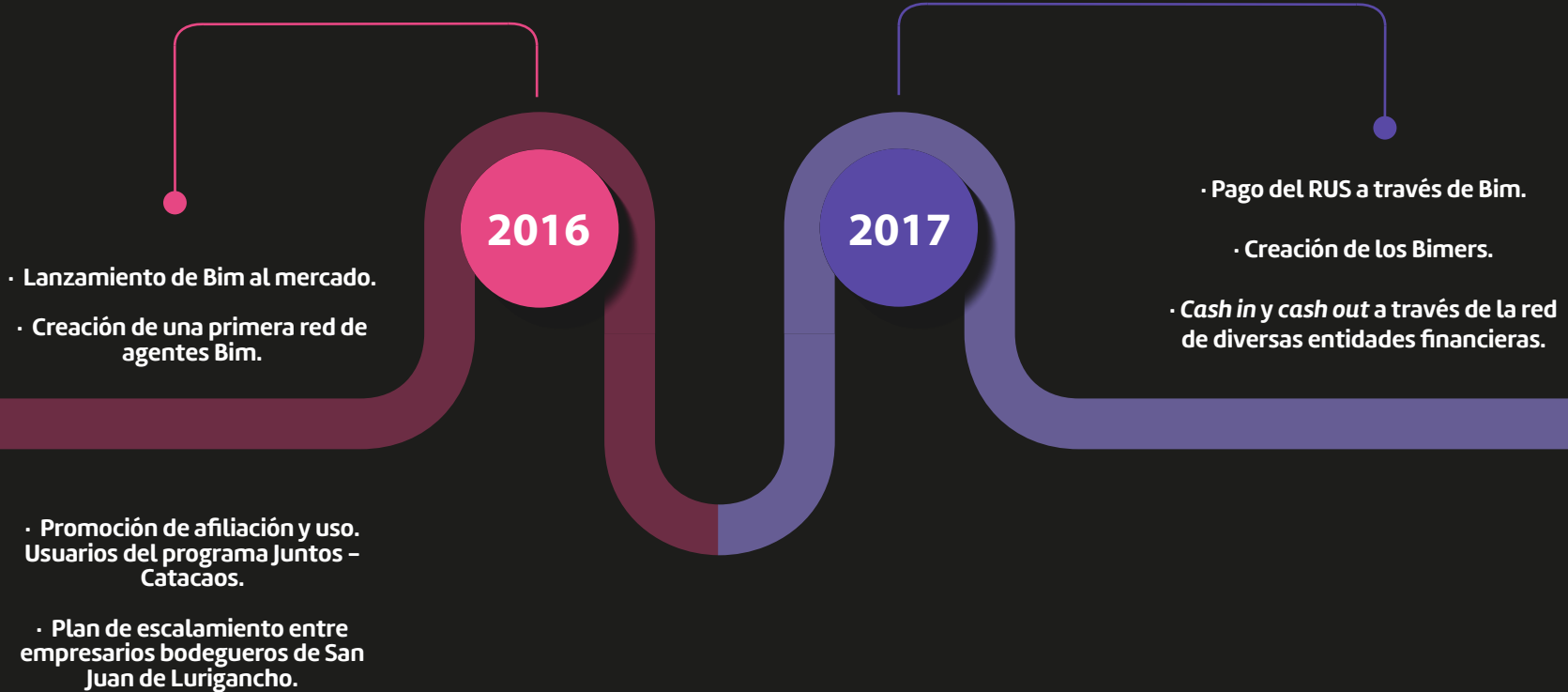
La llegada de Bim supuso un impulso al mercado de pagos digitales.

*Según el estudio, “Pagos Digitales Peruanos (...) ha cubierto la mayor cantidad de transacciones de dinero electrónico en todos los meses desde el inicio de sus operaciones (enero 2016). Ello se debe a que dicha empresa es la EEDE que ha suscrito contrato con la mayoría de las empresas de telefonía móvil y que cuenta con una amplia red de agentes”.*

De esta manera, y a pesar de las dificultades, la entrada de Bim representó un impacto positivo, dinamizando el mercado de pagos digitales en el Perú.

Los siguientes pasos para masificar la herramienta, y sumar nuevos socios estratégicos, serían entonces fundamentales.

# El ecosistema en el tiempo



## **Creando un ecosistema de dinero electrónico**

Primera edición, Marzo 2019

### **PDP – Pagos Digitales Peruanos**

Calle 1 Oeste 031, Urb. Córpac – Lima 27. Perú

(51-1) 2300-838

[www.pagosdigitalesperuanos.pe](http://www.pagosdigitalesperuanos.pe)

[www.mibim.pe](http://www.mibim.pe)

### **BID – Banco Interamericano de Desarrollo**

[www.iadb.org/es](http://www.iadb.org/es)

Fotos de Shutterstock y flickr

Diseño, redacción y edición por **MU Marketing & Content Lab**





[www.pagosdigitalesperuanos.pe](http://www.pagosdigitalesperuanos.pe)  
[www.mibim.pe](http://www.mibim.pe)

