



Universidad del  
**Rosario**

Divipay

Trabajo de Grado

Vivian Sofia Saavedra Estupiñán  
Alejandra Guevara Castillo  
Ana María Bautista Castro

Bogotá

2025



Divipay

Trabajo de Grado

Vivian Sofía Saavedra Estupiñán (Administración de Negocios Internacionales)  
Alejandra Guevara Castillo (Administración de Empresas)  
Ana María Bautista Castro (Marketing y Negocios digitales)

Tutor: Rodrigo Barbagelata García

Bogotá

2025

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “Divipay“, en la opción de grado de PADE II y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Vivian Sofía Saavedra Estupiñán

Alejandra Guevara Castillo

Ana María Bautista Castro

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autoras. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Vivian Sofia Saavedra Estupiñán

Alejandra Guevara Castillo

Ana María Bautista Castro

## Tabla de Contenido

Declaración de Originalidad y Autonomía .....	3
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	4
Glosario .....	8
Resumen.....	11
Abstract .....	12
1. Introducción .....	13
2. Objetivos .....	14
2.1 Objetivos Específicos.....	14
3. Presentación de la Empresa .....	15
3.1 Concepto Del Servicio .....	16
4. Análisis del Entorno.....	17
5. Análisis de la Competencia.....	30
6. Auditoría Web de la Competencia.....	35
6.1 Oportunidades Identificadas Para Divipay.....	41
7. Análisis DOFA.....	42
8. Lean Canvas.....	46
9. Análisis del Público Objetivo .....	48
9.1 Segmentación del Público Objetivo .....	48
9.2 Buyer Persona .....	49
9.3 Mapa de Empatía.....	50
9.4 TAM, SAM y SOM de Divipay (Bancos y Consumidores) .....	52
9.4.1 TAM (Total Addressable Market) .....	54
9.4.2 SAM (Serviceable Available Market) .....	55
9.4.3 SOM (Serviceable Obtainable Market) .....	57
10. Customer Journey Map.....	59
11. Estrategias del Embudo.....	62
12. Conclusiones .....	66
13. Referencias.....	70

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Logo Divipay.....	16
<b>Figura 2</b> Mockup aplicación Divipay .....	17
<b>Figura 3</b> Métodos de pago para Ecommerce .....	19
<b>Figura 4</b> Categorías de bienes de consumo.....	20
<b>Figura 5</b> Factores de inclusión financiera .....	21
<b>Figura 6</b> Uso regular de servicios financieros en línea .....	22
<b>Figura 7</b> Valor de las transacciones de pagos digitales vs. PIB.....	24
<b>Figura 8</b> ARPU de pagos digitales.....	25
<b>Figura 9</b> Interfaz Splitwise.....	32
<b>Figura 10</b> Funcionamiento Plink.....	33
<b>Figura 11</b> Funcionamiento Tpaga .....	34
<b>Figura 12</b> Resultados auditoria web.....	35
<b>Figura 13</b> Resultados auditoria web.....	37
<b>Figura 14</b> Resultados auditoria web.....	39
<b>Figura 15</b> Lean canvas .....	47
<b>Figura 16</b> Buyer persona.....	49
<b>Figura 17</b> Mapa de empatía .....	50
<b>Figura 18.</b> TAM, SAM, SOM.....	53
<b>Figura 19</b> Customer Journey Map .....	60

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Comparativo competidores .....	31
---	----

## Glosario

**Buyer persona:** Representación semi-ficticia del cliente ideal, basada en datos reales sobre comportamiento, motivaciones y objetivos (*The Definition of a Buyer Persona*, 2022)

**TAM (Total Addressable Market):** El mercado total disponible para un producto o servicio, considerando todos los posibles clientes a nivel global («TAM, SAM, SOM», s. f.)

**SAM (Serviceable Available Market):** Parte del TAM que una empresa puede atender con su producto o servicio, dentro de un mercado específico y accesible.(«TAM, SAM, SOM», s. f.)

**SOM (Serviceable Obtainable Market):** Porción del SAM que la empresa puede captar efectivamente, considerando capacidades, recursos y competencia («TAM, SAM, SOM», s. f.)

**Transformación digital:** Proceso de integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización para mejorar procesos, cultura y experiencias del cliente (*What Is Digital Transformation?*, 2024)

**Fintech:** Empresas que utilizan tecnología para ofrecer servicios financieros innovadores, más rápidos y accesibles que los tradicionales (Kaan et al., s. f.)

**Análisis DOFA:** Herramienta de análisis estratégico que evalúa las Fortalezas (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Debilidades (Weaknesses) y Amenazas (Threats). (Peterdy, s. f.)

**Lean Canvas:** Plantilla de una sola página para desarrollar modelos de negocio de forma ágil, permitiendo validar ideas rápidamente.(VanZandt, 2023)

**Customer Journey Map:** Mapa visual que representa todas las etapas, puntos de contacto y emociones que experimenta un cliente al interactuar con un producto o servicio (Miranda & Watts, 2024)

**Interfaz de usuario (UI):** Conjunto de elementos visuales e interactivos con los que un usuario se comunica con un sistema o aplicación digital (*What Is User Interface (UI) Design?*, 2025)

**Mockup:** Representación visual estática de un diseño o producto, utilizada para mostrar su apariencia final antes de su desarrollo (*Qué es Mockup*, 2020)

**E-commerce:** Comercio electrónico; compra y venta de productos o servicios a través de internet (*E-commerce*, s. f.)

**ARPU (Average Revenue Per User):** Ingreso promedio generado por usuario en un periodo determinado, utilizado para evaluar la rentabilidad por cliente (CFI Team, s. f.).

**Billetera digital:** Aplicación o plataforma que permite almacenar dinero y realizar pagos electrónicos desde dispositivos móviles (Kagan, 2024).

**Freemium:** Modelo de negocio que ofrece un producto básico gratis y cobra por funciones avanzadas o premium (Segal, 2024)

**Neobanco:** Institución financiera que opera exclusivamente en línea, ofreciendo servicios bancarios a través de plataformas digitales sin sucursales físicas (Coll Morales, s. f.)

**NFC (Near Field Communication):** Tecnología inalámbrica de corto alcance que permite la comunicación y el intercambio de datos entre dispositivos cercanos, comúnmente utilizada en pagos sin contacto (Penalva, 2025)

**Open Finance:** Modelo financiero que permite a los usuarios compartir sus datos financieros con terceros de manera segura, fomentando la innovación y la inclusión financiera (*Open Finance*, 2021)

**Pasarela de pago:** Servicio que actúa como intermediario en las transacciones electrónicas, facilitando el procesamiento de pagos entre clientes y comercios en línea (*Qué es Pasarela de pago*, s. f.)

**UX (User Experience):** Experiencia general del usuario al interactuar con un producto o servicio digital, considerando factores como facilidad de uso, accesibilidad y satisfacción (*Qué es UX o Experiencia de Usuario: Significado y Definición*, s. f.)

**Web audit:** Análisis detallado de un sitio web para identificar áreas de mejora en funcionalidad, usabilidad y rendimiento, optimizando la experiencia del usuario (*Qué es Auditoría web*, s. f.)

**Mapa de empatía:** Herramienta visual utilizada para comprender mejor a los usuarios, explorando sus pensamientos, sentimientos y comportamientos para mejorar productos o servicios (*Mapa de empatía*, s. f.)

**Consumo cashless:** Uso de métodos de pago electrónicos en lugar de efectivo, promoviendo transacciones más seguras y eficientes en una economía digital (San Juan, 2024)

## Resumen

En este trabajo de grado abordamos el tema de la transformación digital en los pagos grupales y la necesidad de automatizar la división de gastos en contextos sociales. Exploramos la creciente adopción de medios digitales en Colombia y cómo esta tendencia ha abierto oportunidades para innovaciones en fintech. A partir de este análisis, desarrollamos Divipay, una herramienta digital integrada a las aplicaciones bancarias, que permite dividir y pagar cuentas automáticamente, eliminando errores, tensiones y procesos manuales. Durante la investigación se identificaron comportamientos del consumidor, oportunidades de mercado y fortalezas frente a competidores como Splitwise, Tpaga y Plink. Asimismo, se aplicaron herramientas como el análisis DOFA, Lean Canvas y el Customer Journey Map para validar su viabilidad. Como conclusión, Divipay responde a una necesidad real del usuario colombiano que busca practicidad, seguridad y eficiencia al compartir gastos. Esta propuesta no solo mejora la experiencia de pago en grupo, sino que también representa una oportunidad para fortalecer la inclusión financiera mediante soluciones tecnológicas accesibles y confiables.

**Palabras claves:** Pagos electrónicos, división de cuentas, automatización de pagos, comercio electrónico, billeteras digitales, fintech, experiencia de usuario, digitalización financiera, pagos compartidos, innovación tecnológica.

## Abstract

In this thesis, we addressed the topic of digital transformation in group payments and the need to automate expense-splitting in social contexts. We explored the growing adoption of digital tools in Colombia and how this trend creates opportunities for fintech innovation. Based on this research, we developed *Divipay*, a digital tool integrated into banking apps that allows users to automatically split and pay bills, eliminating errors, stress, and manual processes. The project analyzed consumer behavior, market opportunities, and competitive advantages over apps like Splitwise, Tpaga, and Plink. Additionally, tools such as SWOT analysis, Lean Canvas, and the Customer Journey Map were applied to validate the solution's viability. In conclusion, Divipay meets a real need of Colombian users seeking practicality, security, and efficiency when managing shared expenses. This proposal not only enhances the group payment experience but also contributes to financial inclusion through accessible and trustworthy technology solutions.

**Keywords:** Electronic payments, bill splitting, payment automation, e-commerce, digital wallets, fintech, user experience, financial digitalization, shared payments, technological innovation.

## 1. Introducción

El sector de los pagos electrónicos en Colombia ha vivido un crecimiento significativo en años recientes, gracias a la gran adopción de las tecnologías digitales y una variación en los gustos de los consumidores hacia alternativas más veloces y libres de interacción física. En el panorama actual, se resalta la relevancia creciente de facilitar los pagos colectivos; particularmente en escenarios grupales como comidas o eventos sociales como celebraciones y festividades.

Divipay se presenta como una solución novedosa que busca simplificar y agilizar la división de gastos de forma fácil y efectiva. Incorporado directamente en las aplicaciones bancarias más destacadas del país y ofreciendo la opción de pasar a una aplicación exclusiva propia, Divipay brinda a los usuarios la capacidad de compartir pagos sin complicaciones y sin importar el medio de pago empleado. Esta herramienta ofrece una forma práctica y segura de gestionar los costos compartidos para adaptarse a la creciente demanda de soluciones digitales que valoran la comodidad y la innovación en nuestra vida diaria.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivos Específicos.

Divipay tiene como meta principal convertirse en la plataforma líder en Colombia para la automatización de pagos y la división de cuentas en cualquier tipo de experiencia grupal. Para lograrlo, se establecen los siguientes objetivos generales, alineados con nuestra visión:

- **Liderar el mercado colombiano de pagos compartidos:** Establecernos como la opción más frecuente y fiable para dividir cuentas en restaurantes, celebraciones, festivales, salidas laborales y cualquier otra circunstancia en la que se efectúen pagos colectivos.
- **Proporcionar una experiencia de pago ágil, segura y sin contratiempos:** Garantizar que los usuarios puedan dividir sus gastos de manera eficiente y sin errores, permitiéndoles disfrutar plenamente del momento sin interrupciones.
- **Asegurar una integración sin contratiempos con bancos y otras formas de pago:** Potenciar nuestra presencia en el ámbito financiero a través de asociaciones estratégicas con bancos y la adecuación a diversos métodos de pago digitales.
- **Promover la innovación continua en tecnología y en la experiencia del usuario:** Implementar constantes mejoras en nuestra plataforma para volverla más intuitiva, eficaz y de fácil acceso, garantizando una adopción a gran escala en el sector.
- **Ampliar nuestro alcance a diversos contextos de remuneración:** Modificar nuestra solución para que pueda ser empleada en una gran diversidad de contextos sociales y

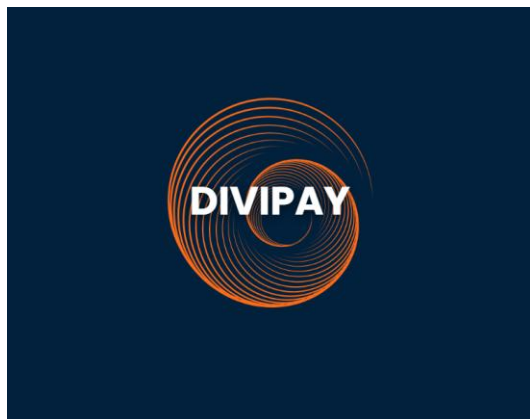
laborales, estableciéndonos como un recurso esencial en la vida diaria de los colombianos.

- **Promover la confianza y protección en las transacciones en línea:** Poner en marcha y perfeccionar de manera constante protocolos de seguridad para asegurar la protección de la información y la tranquilidad de nuestros usuarios.

### 3. Presentación de la Empresa

Divipay es una herramienta digital integrada a las aplicaciones bancarias que busca transformar, facilitar, priorizar y automatizar la división de cuentas al momento de hacer pagos digitales. Divipay permitirá a los usuarios pagar automáticamente sus cuentas sin necesidad de esperar un datáfono o preocuparse por dividir manualmente el valor. Divipay asegura una experiencia fluida, práctica y sin errores, donde los clientes solo deben dividir la cuenta en un par de clics. De esta manera Divipay resuelve el constante problema de confusiones, cobros mal procesados e incomodidad entre grupos de personas al momento de dividir cuentas y hacer el pago. Esto es posible gracias a su fácil y rápida estructura, puesto que cada persona será capaz de pagar su monto individual exacto sin quedar debiendo a otra persona o, al revés, sin que le queden debiendo ningún tipo de valor. El nombre Divipay viene de división y pagar, un nombre corto, fácil de recordar y amigable con los usuarios, con esto queríamos resaltar todo lo que representa Divipay: practicidad, diversión y precisión. Por otra parte, su logo evoca seguridad, amabilidad y poder:

**Figura 1**  
*Logo Divipay*



*Nota.* Representación gráfica del logo oficial de la marca Divipay. Fuente: Elaboración propia.

### **3.1 Concepto Del Servicio**

Al entrar a tu cuenta bancaria podrás encontrar el botón de Divipay, al hacer clic podrás ingresar sesión y encontrarás las cuentas que tengas activas (cuentas por pagar), la seleccionarás y podrás llenar la información de pago ingresando el código de referencia. Después de indicar entre cuántas personas se dividirá la cuenta y demás datos, podrás hacer el pago así de fácil, sin preocupaciones.

Teniendo esto en cuenta, la estructura y recorrido del usuario dentro de Divipay se ve de la siguiente manera:

Paso 1: Ingresa a tu cuenta bancaria

Paso 2: Haz clic en el botón “Divipay”

Paso 3: Inicia sesión con tu usuario

Paso 4: Visualiza las cuentas activas (cuentas por pagar)

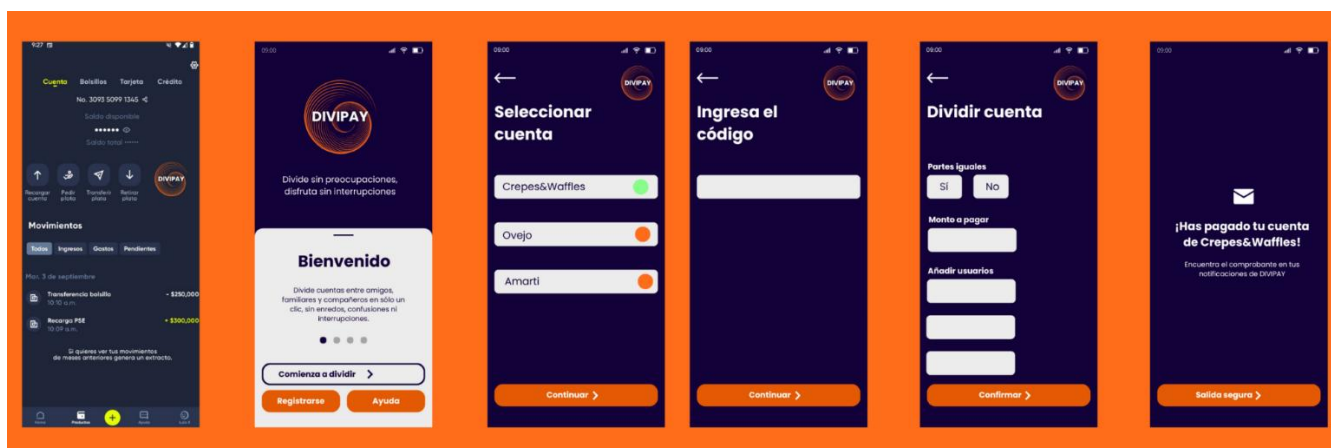
Paso 5: Selecciona la cuenta a dividir e ingresa el código de referencia

Paso 6: Llena los datos de pago , entre cuántas personas será dividida y monto por persona

Paso 7: Confirma los datos y realizar el pago

## Figura 2

*Mockup aplicación Divipay*



*Nota.* Vista previa del diseño de la interfaz de usuario para la aplicación móvil Divipay. Fuente: Elaboración propia.

## 4. Análisis del Entorno

La tecnología no solo ha redefinido la manera en que los consumidores realizan transacciones, sino que también ha abierto nuevas oportunidades para la innovación en los pagos digitales. Comprender el entorno actual es clave para identificar tendencias, evaluar oportunidades y anticipar desafíos en un mercado en constante evolución.

Primero debemos entender que “El desarrollo y la evolución de los medios de pagos digitales han transformado las preferencias de los usuarios que emplean este tipo de pagos. En este sentido, usuarios más capacitados e informados demandan mayor celeridad en los tiempos que se requieren para autorizar y ejecutar los pagos electrónicos.” (Análisis bancarización en Diferentes Regiones y Sectores.pdf, s. f.)

Los pagos digitales son una puerta para la inclusión financiera y habilitan la conexión de personas y empresas con el sistema financiero a través del acceso a una cuenta transaccional para guardar, recibir y enviar dinero. También facilitan el acceso a otros tipos de productos y servicios financieros a través del uso de los datos recabados, propios de las transacciones digitales. Asimismo, la habilitación de pagos digitales tiene un efecto positivo en el nivel de resiliencia para enfrentar crisis y está asociado con mejoras en el desempeño económico de los países (**Herrera et al., 2024**)

En el presente análisis se partirá de las tendencias globales y se irá acotando hasta el contexto local en Colombia. Se buscará entender las necesidades del consumidor moderno para lograr una diferenciación dentro de un panorama competitivo.

### Figura 3

#### Métodos de pago para Ecommerce



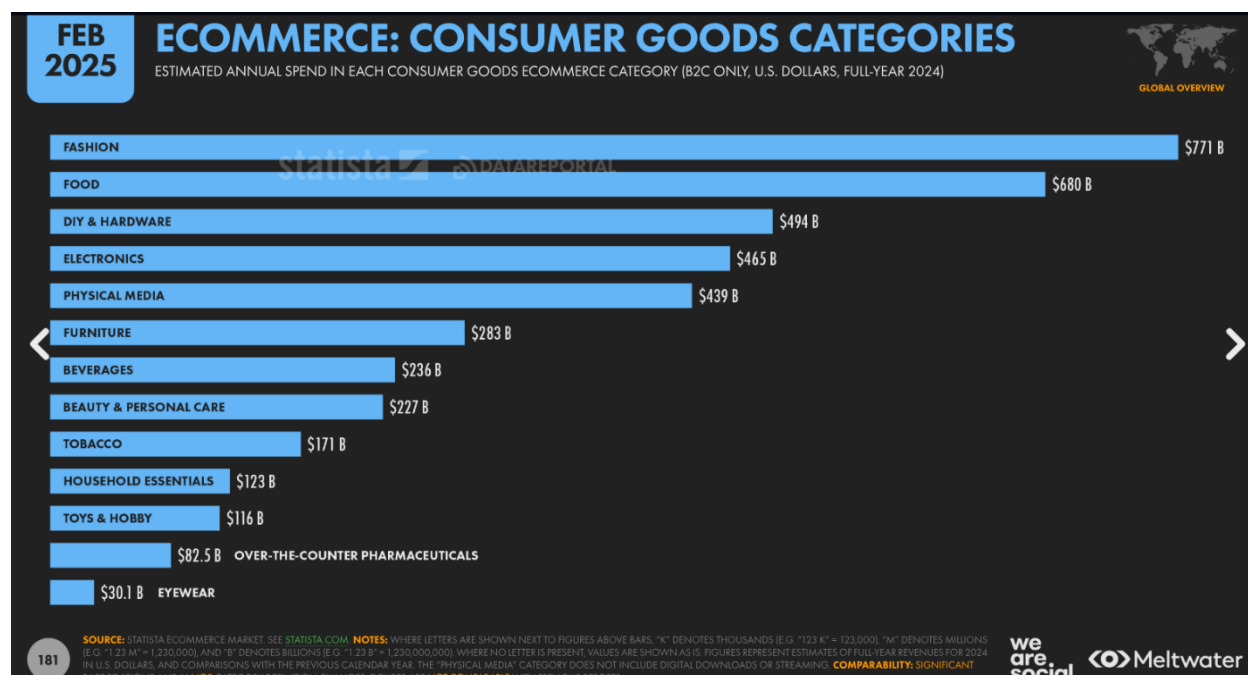
*Nota.* Métodos de pago en e-commerce a febrero de 2025. Tomado de *Digital 2025 Global Overview Report* (p. 178), por S. Kemp, 2025, We Are Social & Meltwater.

El entorno digital y financiero ha experimentado una transformación acelerada en los últimos años, impulsada por la creciente adopción del internet y el desarrollo de nuevas tecnologías. Según el informe *Digital 2025 Global Overview Report*, el 77.3% de la población mundial utiliza internet, lo que ha facilitado la expansión del comercio electrónico y la diversificación de los métodos de pago en línea. Dentro de este panorama, en el informe mencionado anteriormente se evidencia que las billeteras digitales han cobrado protagonismo, representando el 50% del valor de las transacciones B2C, lo que demuestra una clara preferencia por métodos de pago rápidos y eficientes. Así mismo, en este reporte se evidencia que las tarjetas de débito y crédito siguen teniendo una participación significativa del 34% (Kemp, 2025). Este contexto se refleja una evolución en las preferencias de los consumidores, además de abrir oportunidades para soluciones innovadoras que optimicen la experiencia de pago, como plataformas que permitan una división de cuentas más eficiente y accesible.

En términos de tendencias, también se observa un crecimiento en las transferencias de cuenta a cuenta (7%) y en los servicios de "Compra ahora, paga después" (5%), lo que refleja la demanda de los consumidores por opciones de pago más flexibles y personalizadas. No obstante, los métodos alternativos representan solo el 4% del mercado, lo que sugiere una menor adopción de soluciones de pago no convencionales (Kemp, 2025).

## Figura 4

### Categorías de bienes de consumo



*Nota.* Gasto anual estimado en categorías de bienes de consumo en e-commerce. Tomado de *Digital 2025 Global Overview Report* (p.181), por S. Kemp, 2025, We Are Social & Meltwater..

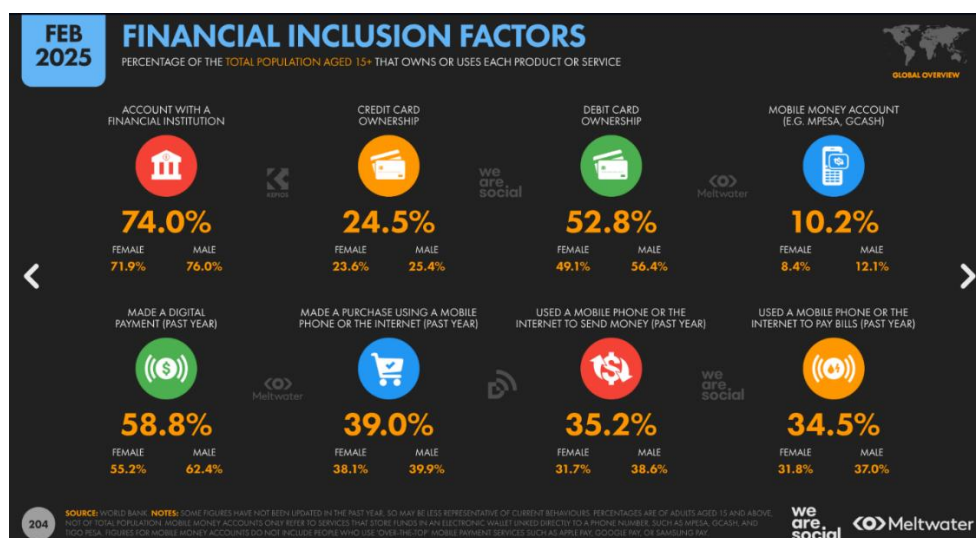
Para fortalecer el análisis del entorno, es fundamental comprender cómo la digitalización ha impactado el consumo dentro del comercio electrónico y qué oportunidades emergen en este ámbito. De acuerdo con los datos proporcionados por Statista dentro del reporte destaca que las principales categorías de gasto en línea incluyen moda (\$771B), alimentos (\$680B), bricolaje y

hardware (\$494B) y electrónicos (\$465B), lo que evidencia que la transformación digital no solo abarca bienes tecnológicos, sino también productos esenciales del día a día. En particular, el segmento de alimentos y bebidas, con ventas anuales de \$236B, destaca como un área clave donde las transacciones compartidas son frecuentes, especialmente en restaurantes y pedidos en línea (Kemp, 2025).

Este panorama representa una oportunidad estratégica para DiviPay, ya que la necesidad de dividir cuentas en estos escenarios es una realidad cotidiana para muchos consumidores. Al proporcionar una solución que automatice este proceso, la plataforma podría capturar un segmento de usuarios que busca mayor flexibilidad y eficiencia en sus pagos.

## Figura 5

### *Factores de inclusión financiera*

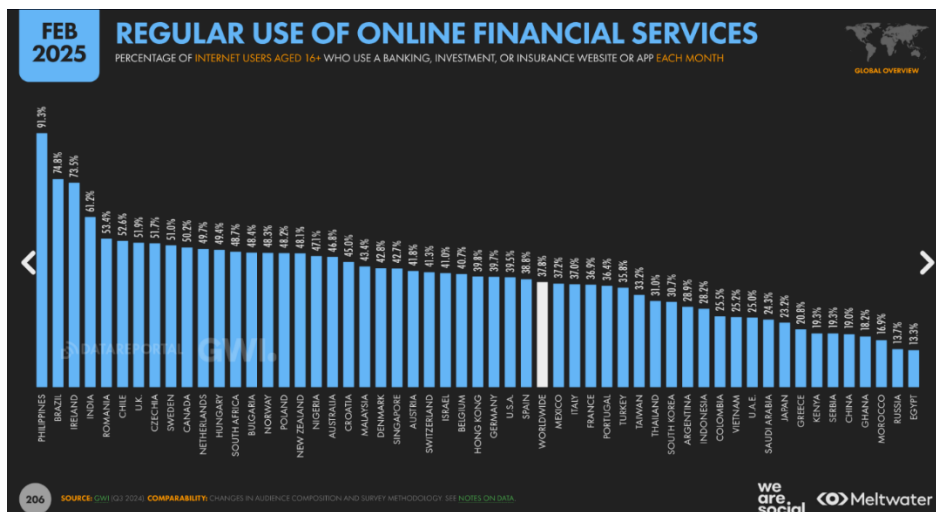


*Nota.* Porcentaje de la población mayor de 15 años que posee o utiliza servicios financieros. Tomado de *Digital 2025 Global Overview Report* (p.178), por S. Kemp, 2025, We Are Social & Meltwater.

Por otro lado, la adopción de servicios financieros digitales ha crecido significativamente, impulsada por la digitalización, el acceso a tecnologías móviles y la demanda de soluciones financieras más inclusivas (*Digital Economy for Latin America and the Caribbean Country Diagnostic*, 2023). Si bien el 74% de la población mayor de 15 años posee una cuenta en una institución financiera, sólo el 24.5% cuenta con una tarjeta de crédito, lo que refleja una brecha en el acceso a instrumentos financieros más avanzados. La creciente penetración de pagos digitales, que alcanzó el 58.8% en el último año, junto con el aumento del uso de dispositivos móviles para transacciones (39% en compras y 35.2% en transferencias), sugiere una clara tendencia de aceptación de herramientas digitales para transacciones financieras, lo que justifica la inversión en plataformas de pagos digitales y billeteras virtuales (Kemp, 2025)

**Figura 6**

*Uso regular de servicios financieros en línea*



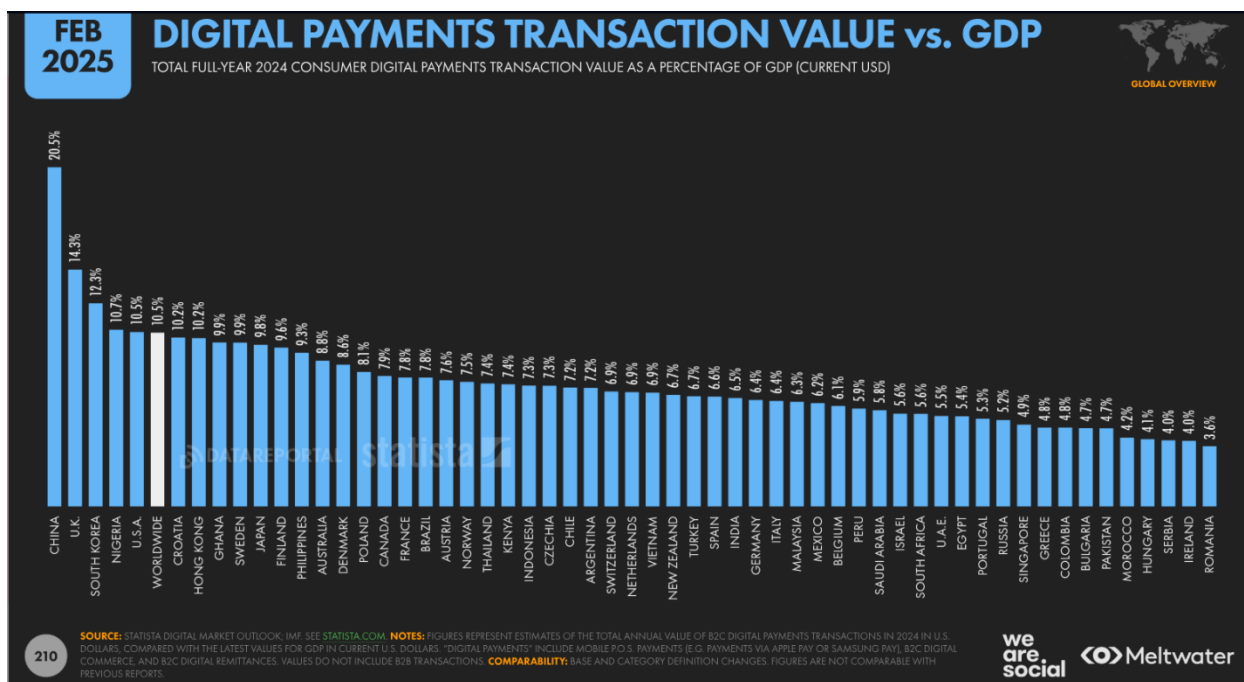
*Nota.* Porcentaje de usuarios de internet mayores de 16 años que utilizan mensualmente servicios bancarios, de

inversión o seguros en línea. Tomado de *Digital 2025 Global Overview Report* (p. 206), por S. Kemp, 2025, We Are Social & Meltwater.

Sin embargo, la adopción de estos servicios varía significativamente según la región, ya que, desde esta perspectiva, se evidencian grandes brechas. Mientras que países como Filipinas (91.2 %) y Brasil (74.8 %) presentan altas tasas de uso de servicios financieros en línea, mercados como Colombia (25.6 %) y Egipto (13.3 %) aún muestran un rezago importante (Kemp, 2025). Esta brecha de adopción representa una oportunidad para el desarrollo de soluciones digitales accesibles y adaptadas a estos contextos. Además, la inclusión financiera por género sigue siendo un desafío, ya que el acceso a cuentas bancarias y billeteras digitales es menor entre las mujeres (71.9%) en comparación con los hombres (76%) (Kemp, 2025). Diseñar productos que aborden estas desigualdades podría potenciar la penetración del mercado y fomentar la inclusión financiera.

Figura 7

Valor de las transacciones de pagos digitales vs. PIB



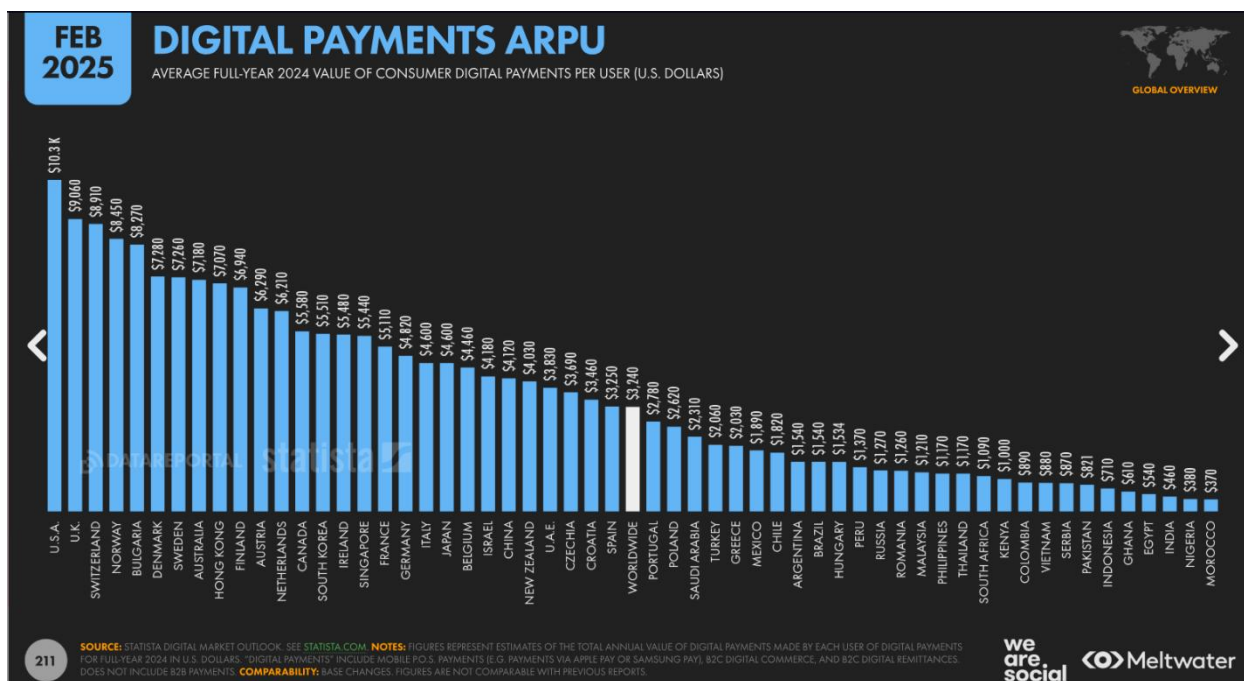
Nota. Valor total de las transacciones digitales de consumo como porcentaje del PIB (USD corriente) en 2024. Tomado de *Digital 2025 Global Overview Report* (p.210), por S. Kemp, 2025, We Are Social & Meltwater.

La digitalización de los servicios financieros ha transformado la manera en que los consumidores realizan pagos, impulsando el crecimiento de las transacciones digitales a nivel. Según Statista (Kemp, 2025) en 2024 el valor total de estas transacciones representó un porcentaje significativo del PIB en diversas economías, con China a la cabeza (20.5 %), seguida del Reino Unido (14.3 %) y Sudáfrica (12.3 %). En Colombia, este porcentaje es de aproximadamente 4.8 %, lo que refleja un rezago frente a mercados como México (6.4 %) y Brasil (5.9 %), lo que indica que aún hay un margen amplio para la expansión de los pagos digitales. Este retraso también se evidencia en el ingreso promedio por usuario (ARPU) en pagos digitales. Mientras que en Estados Unidos el ARPU alcanza los \$10,130 USD anuales, en el

Reino Unido \$9,900 USD y en Suiza \$9,910 USD, en Colombia es de apenas \$780 USD, reflejando una menor adopción y frecuencia de uso (Kemp, 2025).

**Figura 8**

*ARPU de pagos digitales*



*Nota.* Valor promedio anual por usuario de pagos digitales de consumo en 2024 (en dólares estadounidenses). Tomado de *Digital 2025 Global Overview Report* (p.211), por S. Kemp, 2025, We Are Social & Meltwater.

En América Latina, el comercio electrónico ha sido un factor clave en la expansión de los pagos digitales. De acuerdo con cifras desarrolladas por la consultora Payment and Commerce Market Intelligence (PCMI), el comercio electrónico de América Latina experimentó un pico de crecimiento en 2022, alcanzando un 39 %, lo cual corresponde a una respuesta tardía a la digitalización masiva experimentada en la región entre 2020 y 2021, a raíz de la pandemia causada por el COVID-19. Bajo este escenario, se estima que el comercio electrónico de

América Latina siga creciendo a niveles superiores al 20 % anual (Análisis bancarización en Diferentes Regiones y Sectores.pdf, s. f.)

Paralelamente, la adopción de pagos digitales también se ha acelerado. Según Herrera et al. (2024), en América Latina y el Caribe, el envío y recepción de pagos digitales experimentó un crecimiento significativo después de la pandemia, pasando del 47 % en 2014 al 70 % en 2021, por encima del promedio mundial en países emergentes, donde aumentó del 35 % al 57 %. Estos datos provienen del informe Global Findex (Herrera et al., 2024). Ejemplos como PIX en Brasil, CoDi en México y Transferencias 3.0 en Argentina han impulsado la modernización de los sistemas de pago en la región.

Este crecimiento ha transformado las preferencias de los consumidores, quienes han migrado del efectivo hacia métodos digitales como las tarjetas de débito, crédito y billeteras digitales. Cabrera et al. (2024) destacan que "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" (Payments in latam.pdf, s. f., p. 3). Asimismo, los pagos móviles y con tarjeta han sido clave en la bancarización de países como Colombia, donde los usuarios prefieren las tarjetas de débito por razones como la rapidez y facilidad de pago, el control de gastos, la posibilidad de pagar sin contacto y la costumbre de uso (Payments in latam.pdf, s. f.). Centrando el análisis en Colombia, la digitalización de los pagos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, reflejando una transformación en los hábitos de consumo y la adopción de soluciones financieras digitales. Según la Encuesta de Demanda de Inclusión Financiera de Banca de las Oportunidades (BdO), realizada en

colaboración con la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y el Banco de la República en 2022, el uso de pasarelas de comercio electrónico por parte de la población adulta aumentó un 71 % respecto a dos años atrás. Asimismo, el 64 % de los encuestados reportó un incremento en la frecuencia de uso de aplicaciones móviles de entidades financieras, mientras que el 56 % señaló un mayor uso de monederos digitales en el mismo periodo (La digitalización reciente de los pagos en Colombia.pdf, s. f.)

Este crecimiento ha sido más pronunciado en las ciudades que en las zonas rurales (54 % versus 45,6 %) y ha estado influenciado por factores como el nivel socioeconómico y educativo. Los hogares con ingresos altos han mostrado una mayor adopción de pagos digitales (73 %) en comparación con los de ingresos bajos (42 %), mientras que los adultos con posgrado (70,7 %) y educación universitaria (64,9 %) presentan un mayor uso de estos servicios. En términos generacionales, los grupos más activos en el uso de pagos digitales han sido los adultos de entre 46 y 55 años (62 %) y los jóvenes de entre 18 y 35 años (55 %), mientras que la adopción ha sido menor en la población de entre 36 y 45 años (46 %) (La digitalización reciente de los pagos en Colombia.pdf, s. f.).

En paralelo, el sector fintech en Colombia ha experimentado un crecimiento del 97 % en los últimos cuatro años, pasando de 200 startups en 2020 a 394 en 2024, lo que ha generado más de 9.300 empleos y ha alcanzado al 76 % de la población digital activa. Este crecimiento ha sido impulsado por la demanda de crédito entre consumidores y PyMEs, el acceso a Internet y dispositivos móviles, y la necesidad de soluciones financieras más accesibles y sostenibles. (Gestión&Negocio, 2024)

El impacto del crecimiento de los pagos digitales también se ve reflejado en la creciente preferencia de los usuarios por billeteras digitales como Nequi y Daviplata, que han permitido realizar transacciones de manera rápida y eficiente. En particular, los consumidores jóvenes, especialmente los millennials y la Generación Z, han mostrado una alta adopción de pagos digitales, lo que los convierte en un segmento clave para soluciones innovadoras de división de pagos y gestión financiera.

Dentro de este ecosistema, existen aplicaciones enfocadas en la gestión de gastos compartidos. Competidores como Splitwise y Tricount han ganado popularidad, especialmente entre usuarios de 25 a 34 años, segmento que representa el 59,1 % de los usuarios únicos de Splitwise y el 36,7 % de Tricount en Colombia (Azkuna, 2022). Esto sugiere que una plataforma como DiviPay, al ofrecer una solución integrada con entidades bancarias, podría captar una mayor adopción dentro de este mercado.

El crecimiento en el uso de medios digitales para realizar pagos se debe, en parte, a la percepción de los usuarios sobre sus costos y facilidad de uso en comparación con otros instrumentos electrónicos, especialmente las tarjetas. Según la encuesta, un alto porcentaje de individuos considera que el efectivo, los monederos electrónicos y el internet son opciones de pago poco o nada costosas (74 %, 66 % y 50 %, respectivamente). Por otro lado, las tarjetas, en especial las de crédito, son percibidas como altamente costosas. Además, el 57 % de los encuestados identifican los monederos digitales como una opción fácil de usar para realizar pagos (La digitalización reciente de los pagos en Colombia.pdf, s. f.)

La adopción de pagos digitales en Colombia ha sido impulsada por el crecimiento de las billeteras digitales y neobancos, la regulación de la Superintendencia Financiera y la adopción de

tecnologías como NFC y transferencias instantáneas. Sin embargo, persisten barreras como la desconfianza en plataformas digitales, la baja alfabetización financiera y la preferencia por el efectivo.

A pesar de estos desafíos, la digitalización acelerada por la pandemia de COVID-19 ha favorecido el desarrollo de servicios financieros innovadores (Digital Economy for Latin America and the Caribbean Country Diagnostic, 2023). El entorno competitivo también ha impulsado esta transformación, con entidades como Bancolombia y Davivienda liderando en número de operaciones digitales, lo que ha facilitado la adopción de soluciones innovadoras como DiviPay. Según datos de la Superintendencia Financiera de Colombia, en 2023 se realizaron 15.308 millones de operaciones financieras, de las cuales el 78% se efectuaron por canales digitales. Bancolombia reportó más de 8.412 millones de transacciones digitales, mientras que Davivienda alcanzó las 2.275 millones. Esta expansión, sumada al crecimiento de neobancos y fintechs en la región, ha generado una mayor apertura hacia servicios financieros digitales personalizados, lo que representa una oportunidad significativa para nuevas plataformas (Editorial La República, 2024).

En este contexto, el crecimiento del comercio electrónico, la diversificación de métodos de pago y la regulación en Open Finance crean un entorno propicio para DiviPay, permitiendo su integración con bancos y facilitando la división de pagos en tiempo real. No obstante, para consolidarse en el mercado, es crucial abordar la brecha en educación financiera y acceso a tecnología. Implementar programas educativos dirigidos a sus usuarios podría fomentar la inclusión financiera y mejorar la gestión de pagos digitales, fortaleciendo así su adopción.

## 5. Análisis de la Competencia

Para evaluar el posicionamiento de Divipay en el mercado, es fundamental analizar las soluciones existentes que abordan necesidades similares, especialmente en lo relacionado con la división de cuentas y pagos grupales. Este análisis permite identificar ventajas competitivas, brechas en la oferta actual y oportunidades de diferenciación. Se consideraron aplicaciones activas en el mercado colombiano y con funcionalidades relevantes al caso de uso de Divipay, priorizando aquellas con presencia local, dado que las condiciones regulatorias y de adopción varían significativamente entre países. A continuación, se presenta una comparación entre Divipay y tres competidores clave: Splitwise, Plink y Tpage.

**Tabla 1***Comparativo competidores*

<b>Característica</b>	<b>Splitwise</b>	<b>Plink</b>	<b>Tpaga</b>	<b>Divipay (Propuesta)</b>
<b>Funcionalidad principal</b>	Registro y división de gastos	Enlaces de pago compartibles	Transferencias digitales y pagos	División y pago automático de cuentas
<b>Modelo de negocio</b>	Freemium (versión básica gratuita, versión premium con funciones avanzadas)	Servicio gratuito con comisiones por transacción	Billetera digital con comisiones por transacciones y APIs para empresas	Integración con bancos sin aplicaciones adicionales
<b>Estrategia clave</b>	Facilitar la gestión de gastos compartidos mediante una interfaz intuitiva y reportes avanzados	Agilizar cobros para negocios y freelancers mediante enlaces de pago	Digitalizar pagos y transferencias en tiempo real para usuarios individuales y empresas	Automatizar la división de pagos dentro de apps bancarias
<b>Limitaciones</b>	No automatiza el pago directo, requiere transferencias externas	Depende de que el usuario genere y comparta un enlace para recibir pagos	No cuenta con una función específica para dividir cuentas en grupos	Necesita acuerdos con bancos para su implementación

Fuente: Elaboración propia con los datos de los competidores

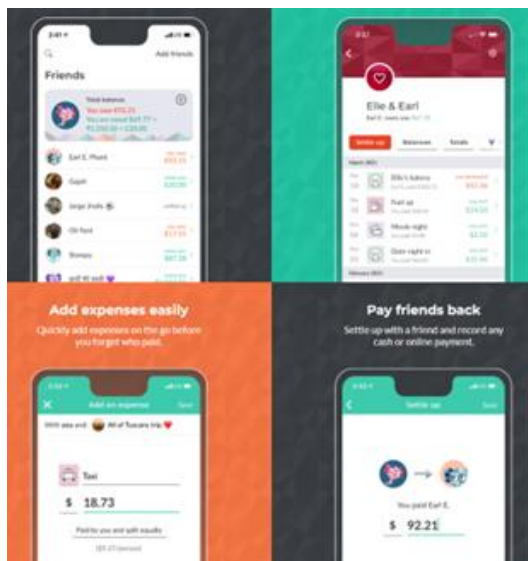
Con el fin de comprender mejor el panorama competitivo de Divipay, se realizó un análisis detallado de tres plataformas relevantes en el ecosistema de pagos compartidos: Splitwise, Plink y Tpaga. Cada una aborda de manera distinta la necesidad de gestionar pagos entre múltiples usuarios, lo que permite identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de

diferenciación para Divipay. A continuación, se examina el funcionamiento, modelo de negocio y propuesta de valor de cada una.

Splitwise

## Figura 9

### *Interfaz Splitwise*



*Nota.* Captura de pantalla de la interfaz principal de la aplicación Splitwise. Tomado de Splitwise, 2025, <https://www.splitwise.com>.

Splitwise es una plataforma diseñada para registrar y dividir gastos en contextos como viajes, eventos sociales o reuniones. Utiliza un modelo freemium, donde la versión gratuita permite registrar gastos compartidos, mientras que la versión "Splitwise Pro" ofrece funciones avanzadas como escaneo de recibos, gráficos detallados y conversión de divisas (Splitwise, s. f.)

Si bien Splitwise facilita el registro de gastos, no automatiza el pago directo, lo que obliga a los usuarios a realizar transferencias externas para saldar deudas. En contraste, DiviPay

automatiza la división y pago de cuentas dentro de las aplicaciones bancarias, eliminando pasos adicionales en la transacción.

Plink

## Figura 10

### *Funcionamiento Plink*



*Nota.* Ejemplo del proceso de pago compartido a través de la plataforma Plink. Tomado de Plink, 2025, <https://www.plink.com>.

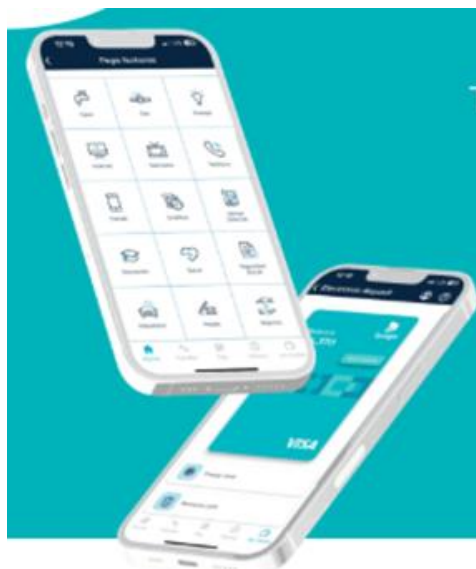
Plink permite a los usuarios generar enlaces de pago que pueden ser compartidos a través de plataformas como WhatsApp Business. Su modelo de negocio está enfocado en comercios, freelancers y negocios de delivery, permitiendo cobros rápidos sin necesidad de infraestructura bancaria tradicional. La plataforma opera en múltiples monedas y países (Plink, s. f.)

A diferencia de Plink, que requiere que los usuarios generen y compartan manualmente un enlace para recibir pagos, DiviPay se integra directamente en apps bancarias como Nequi y Daviplata, permitiendo la división y el pago inmediato sin aplicaciones adicionales.

Tpaga

## Figura 11

### *Funcionamiento Tpaga*



*Nota.* Ilustración del flujo de uso en la plataforma Tpaga. Tomado de Tpaga, 2025, <https://www.tpaga.co>.

Tpaga es una billetera digital que permite a los usuarios realizar transferencias y pagos de servicios. Su estrategia está orientada a la digitalización de pagos mediante APIs y herramientas tecnológicas avanzadas. Adicionalmente, ofrece soluciones de recaudo para empresas y pasarelas de pago en línea (Tpaga, s. f.)

Si bien Tpaga permite transferencias entre usuarios, no cuenta con una función específica para la división de cuentas. Esto representa una oportunidad para DiviPay, que busca diferenciarse ofreciendo una solución nativa en plataformas bancarias, agilizando el proceso de pago sin necesidad de recurrir a aplicaciones externas.

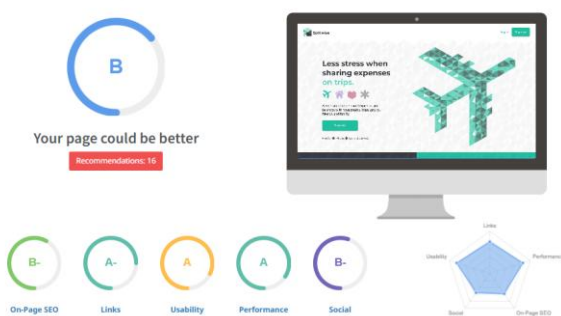
## 6. Auditoría Web de la Competencia

Para complementar el análisis competitivo, se realizó una auditoría web de los principales competidores de Divipay —Splitwise, Plink y Tpage— con el fin de evaluar su desempeño digital. Este análisis se centró en aspectos clave como posicionamiento SEO, velocidad de carga, optimización móvil, backlinks y presencia en redes sociales. Se utilizaron herramientas especializadas como Seigoo y SEOptimer para identificar fortalezas técnicas y oportunidades de mejora en cada plataforma, lo cual permite entender mejor su posicionamiento online y extraer aprendizajes relevantes para la estrategia digital de Divipay.

Splitwise:

### Figura 12

*Resultados auditoria web*



*Nota.* Resultados generados por la herramienta SEOptimer sobre el sitio web de Splitwise. Tomado de SEOptimer, 2025, <https://www.seoptimizer.com>.

La auditoría web de Splitwise se realizó utilizando dos herramientas especializadas en análisis digital: Seigoo y SEOptimer. Ambas plataformas permiten evaluar el desempeño del

sitio web en aspectos clave como SEO, a partir de este análisis, se identificaron tanto fortalezas como oportunidades de mejora para la plataforma.

En cuanto al SEO On-Page, Seigoo evalúa el título de la página como "bueno" con una longitud de 41 caracteres, dentro del rango recomendado de 10 a 70 caracteres. Sin embargo, SEOptimizer considera que esta longitud es mejorable y sugiere que el título tenga entre 50 y 60 caracteres para una mayor efectividad en los resultados de búsqueda. Respecto a la meta descripción, SEOptimizer indica que la meta descripción es correcta, con una extensión de 158 caracteres dentro del rango recomendado de 120 a 160.

En relación con los backlinks, SEOptimizer revela que Splitwise tiene una fuerte actividad de backlinks, con un total de 8.500 enlaces, provenientes de 3.500 dominios de referencia. De estos, 5.300 son dofollow, 3.200 nofollow, 23 provienen de sitios educativos (.edu) y 8 de sitios gubernamentales (.gov). Entre los enlaces de mayor autoridad destacan aquellos de GitHub, Apple Store, Yahoo Finance y Medium.

La optimización móvil de Splitwise también presenta una situación mixta. Seigoo indica que el sitio web está optimizado y es responsive, lo que permite su correcta visualización en dispositivos móviles, aspecto priorizado por Google. SEOptimizer confirma que la página aprueba los Core Web Vitals, pero indica un puntaje bajo en Google PageSpeed Insights para dispositivos móviles (81). Entre los principales problemas identificados se encuentran el bloqueo de renderizado por recursos innecesarios (render-blocking resources) y la presencia de redirecciones múltiples.

El tiempo de carga del sitio web también es un factor relevante. Según Seigoo, Splitwise obtiene una calificación de 96 sobre 100, lo que indica una velocidad de carga excelente. Sin

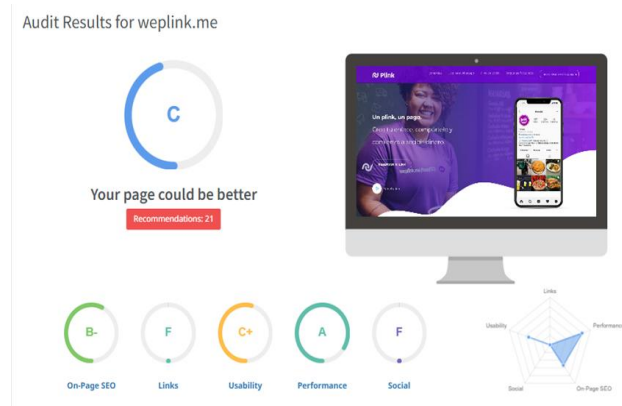
embargo, recomienda optimizar imágenes y archivos pesados para mantener este rendimiento. Por su parte, SEOptimizer proporciona datos específicos: el Largest Contentful Paint (LCP) en dispositivos móviles es de 3.6 segundos, mientras que en escritorio es de 1.4 segundos. La puntuación en Google PageSpeed Insights es alta en desktop (95), pero muestra un rendimiento deficiente en dispositivos móviles. Para mejorar estos tiempos, se sugiere reducir el uso de CSS innecesario y eliminar redirecciones.

Finalmente, la presencia en redes sociales de Splitwise presenta información contradictoria entre ambas herramientas, SEOptimizer indica que Splitwise sí cuenta con presencia en Instagram, Facebook y X, lo que sugiere que la marca tiene una estrategia digital activa, aunque podría mejorar su impacto.

Plink:

### Figura 13

*Resultados auditoria web*



*Nota.* Resultados generados por la herramienta SEOptimizer sobre el sitio web de Plink. Tomado de SEOptimizer, 2025, <https://www.seoptimizer.com>.

De acuerdo con la evaluación realizada por SEIGOO y SEOptimizer, WePlink presenta ciertas áreas de oportunidad en su optimización para motores de búsqueda.

El título actual de la página es "Plink | Pagos", con una longitud de 13 caracteres, lo que es significativamente inferior al rango recomendado de 50 a 60 caracteres. Esto afecta su capacidad para describir claramente la propuesta de valor del sitio en los resultados de búsqueda.

La meta descripción tiene 58 caracteres ("Permita a sus clientes realizar pagos seguros a distancia"), también por debajo del rango recomendado de 120 a 160 caracteres. Esto limita la información que los usuarios pueden recibir antes de hacer clic en el sitio.

WePlink cuenta con un nivel bajo de actividad de backlinks. Solamente tiene un backlink registrado y un dominio de referencia, lo que indica una baja autoridad de dominio. Los backlinks son esenciales para mejorar la relevancia y autoridad de un sitio web en motores de búsqueda, por lo que se recomienda desarrollar una estrategia de link building para fortalecer este aspecto.

En términos de rendimiento, el sitio web de WePlink carga en un tiempo aceptable, pero con margen de mejora. Se han identificado las siguientes oportunidades de optimización:

- Eliminar recursos de renderizado bloqueante (10.26 s de ahorro estimado).
- Habilitar compresión de texto (6.65 s de ahorro estimado).
- Reducir JavaScript no utilizado (4.84 s de ahorro estimado).
- Servir imágenes en formatos de próxima generación (4.23 s de ahorro estimado).
- Reducir CSS no utilizado (1.66 s de ahorro estimado).

La evaluación de Google PageSpeed Insights para móviles indica una baja puntuación, con un tiempo de "First Contentful Paint" de 12.1 segundos y "Largest Contentful Paint" de 17.9 segundos, lo que afecta la experiencia del usuario.

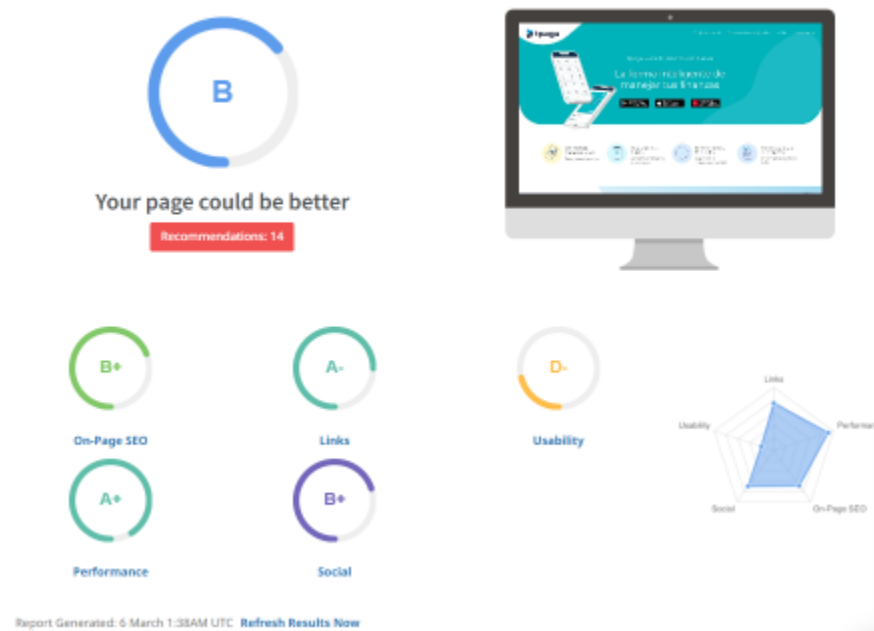
WePlink presenta una presencia social débil. No tiene perfiles vinculados en Facebook ni en X (antes Twitter), aunque sí cuenta con un enlace a su perfil de Instagram.

TPAGA

## Figura 14

*Resultados auditoria web*

Audit Results for tpaga.co



*Nota.* Resultados generados por la herramienta SEOptimer sobre el sitio web de Tpage. Tomado de SEOptimer, 2025, <https://www.seoptimizer.com>.

Teniendo en cuenta los análisis realizados mediante Seigoo y SEOptimizer, se identificaron algunos aspectos clave de optimización. El título actual del sitio es "Tpaga - Billetera Móvil" con una longitud de 23 caracteres. Se recomienda ampliarlo a entre 50 y 60 caracteres para mejorar su comprensión y relevancia en los motores de búsqueda. La meta descripción tiene 116 caracteres y describe a TPaga como una fintech de confianza. Para un mejor posicionamiento, sería ideal extenderla a entre 120 y 160 caracteres e incluir palabras clave estratégicas.

TPaga cuenta con 11.6k backlinks provenientes de 226 dominios de referencia, lo que indica una estrategia sólida de link-building. Entre los enlaces más valiosos se encuentran referencias desde GitHub, App Store, TechCrunch y Y Combinator, lo que refleja una buena reputación y credibilidad en sitios de alta autoridad.

El sitio está optimizado para dispositivos móviles y tabletas, lo cual es clave dado que la mayoría del tráfico web proviene de estos dispositivos. Sin embargo, no supera la evaluación de Core Web Vitals de Google, lo que indica posibles problemas en la experiencia del usuario que deben mejorarse.

En PageSpeed Insights, el rendimiento en dispositivos móviles es deficiente. El First Contentful Paint es de 3.2 s y el Largest Contentful Paint es de 5.1 s, lo que sugiere una carga lenta que puede afectar la conversión de usuarios. En escritorio, el desempeño es mejor, con tiempos de carga más cortos (FCP: 0.9 s y LCP: 1.5 s), pero aún hay margen de mejora.

El sitio tiene enlaces a Facebook, X, Instagram y LinkedIn, además de utilizar etiquetas Open Graph y Twitter Cards para mejorar la compartibilidad del contenido.

## 6.1 Oportunidades Identificadas Para Divipay

Teniendo en cuenta este recorrido de análisis que se ha hecho de cada competidor tenemos que Divipay tiene una gran oportunidad de mejorar su posicionamiento digital frente a sus competidores optimizando su estrategia SEO, fortaleciendo su presencia en redes sociales y asegurando una experiencia de usuario más eficiente. Splitwise, por ejemplo, ha logrado una gran autoridad en motores de búsqueda gracias a una estrategia de backlinks sólida, obteniendo enlaces de calidad desde medios financieros y tecnológicos. Divipay puede aprovechar esta oportunidad implementando una estrategia de link-building con blogs fintech, universidades y medios especializados para mejorar su autoridad de dominio y visibilidad en buscadores. Además, optimizar el SEO on-page con títulos y descripciones atractivas y bien estructuradas ayudará a captar más tráfico orgánico.

En comparación con WePlink, Divipay puede diferenciarse con una estrategia de contenido más efectiva, asegurando que su mensaje sea claro y atractivo para los usuarios. Invertir en la creación de contenido educativo sobre la automatización de pagos grupales, integraciones con bancos digitales y las ventajas de su sistema ayudará a captar la atención del público objetivo. Además, fortalecer la presencia en redes sociales con publicaciones estratégicas en LinkedIn, X e Instagram, junto con colaboraciones con influencers fintech, puede generar más engagement y reconocimiento de marca.

Por otro lado, TPaga presenta oportunidades en términos de velocidad y optimización móvil. DiviPay debe garantizar que su plataforma cargue rápidamente en dispositivos móviles y escritorio mediante estrategias como lazy loading, compresión de imágenes y minimización de JavaScript y CSS. Además, integrar herramientas de análisis como Google Analytics 4 y

Facebook Pixel permitirá medir el comportamiento de los usuarios y mejorar las tasas de conversión con campañas más dirigidas.

Teniendo esto en cuenta, en general, podemos decir que las acciones puntuales en las que Divipay se debería centrar, son:

- Implementar una estrategia de link-building con blogs fintech, universidades y medios especializados.
- Optimizar títulos y meta descripciones con palabras clave relevantes para mejorar el SEO on-page.
- Crear contenido educativo sobre automatización de pagos grupales y su integración con bancos digitales.
- Fortalecer la presencia en redes sociales con contenido estratégico y colaboración con influencers fintech.
- Mejorar la velocidad del sitio con lazy loading, compresión de imágenes y optimización de scripts.
- Integrar herramientas de análisis como Google Analytics 4 y Facebook Pixel para mejorar la segmentación y conversión de usuarios.

## **7. Análisis DOFA**

Gracias al análisis DOFA, se pueden identificar las condiciones que permitirían proyectar un posible posicionamiento estratégico para Divipay dentro del ecosistema financiero colombiano. Esta herramienta de diagnóstico revela tanto las ventajas competitivas como los

desafíos estructurales que enfrentaría una solución especializada en división de pagos al momento de su implementación y escalamiento. El objetivo es anticipar cómo este servicio podría insertarse eficazmente en un entorno digital en expansión, capitalizando tendencias emergentes y superando barreras clave de adopción.

### **Fortalezas:**

- **Integración directa con bancos y billeteras digitales:** El usuario puede acceder a Divipay desde su aplicación bancaria, lo que elimina fricciones y evita descargas adicionales.
- **Especialización en división de pagos:** Divipay se enfoca únicamente en resolver un problema específico: dividir cuentas al momento de pagar, algo que otras plataformas no resuelven de forma automatizada.
- **Diseño intuitivo y experiencia rápida:** Solo se necesitan unos clics para dividir y pagar, lo cual facilita su uso incluso para personas poco expertas en tecnología.
- **Nombre y marca amigable:** El nombre Divipay es corto, fácil de recordar y refleja directamente la función de la herramienta (dividir + pagar).
- **Enfoque en seguridad y cumplimiento:** Desde su diseño, la plataforma contempla el cumplimiento normativo y la protección de datos de los usuarios, lo cual genera confianza.

### **Oportunidades**

- **Crecimiento en adopción de pagos digitales en Colombia:** Cada vez más personas están usando medios digitales para pagar, lo que facilita la entrada de una solución como Divipay.
- **Alianzas con restaurantes y comercios:** Estos establecimientos podrían beneficiarse de pagos rápidos y sin confusiones al dividir cuentas, incentivando colaboraciones.
- **Aumento de la inclusión financiera:** Más colombianos están ingresando al sistema bancario, ampliando el mercado potencial.
- **Tendencias como el Open Finance:** La apertura de datos financieros permite nuevas integraciones que Divipay puede aprovechar para ofrecer experiencias más personalizadas.
- **Comercio electrónico en auge:** Compras grupales en línea o regalos compartidos representan escenarios ideales para aplicar pagos divididos automáticos.

### Debilidades

- **Baja visibilidad de marca:** Al ser una plataforma nueva, requiere una estrategia fuerte de marketing para posicionarse frente a opciones más conocidas.
- **Dependencia del soporte al usuario:** Si no se invierte bien en asistencia y atención al cliente, los usuarios podrían frustrarse en el proceso de adopción.
- **Capacidad tecnológica inicial limitada:** Para escalar de forma efectiva, la infraestructura debe estar lista para soportar un crecimiento rápido sin fallas ni sobrecostos.

- **Dependencia de integración bancaria:** El modelo de negocio requiere que bancos adopten e integren Divipay, lo cual puede ser un proceso lento o desigual entre entidades.

### **Amenazas**

- **Cambios regulatorios:** Normativas más estrictas sobre pagos o protección de datos podrían aumentar costos de cumplimiento o frenar integraciones.
- **Problemas de conectividad:** En muchas zonas del país, el acceso a internet o a dispositivos móviles es limitado, lo que afecta la expansión.
- **Riesgos de seguridad digital:** Cualquier brecha o intento de fraude puede afectar la confianza del usuario, incluso si el problema no viene directamente de Divipay.
- **Resistencia cultural a nuevas herramientas:** Algunas personas aún prefieren pagar con efectivo o no están dispuestas a usar nuevas funcionalidades tecnológicas.
- **Competencia futura:** Aunque actualmente no hay plataformas iguales, otros actores pueden copiar o replicar funcionalidades similares rápidamente si ven oportunidad de mercado.

Con base en el análisis DOFA, Divipay se encuentra en una posición favorable dentro del ecosistema financiero colombiano, al ofrecer una solución especializada, intuitiva y alineada con las tendencias actuales del mercado digital. Su integración directa con bancos y billeteras digitales representa una ventaja competitiva clave, al eliminar barreras de adopción y facilitar

una experiencia fluida para el usuario. El contexto actual, caracterizado por el auge de los pagos digitales, la expansión del comercio electrónico y la apertura regulatoria impulsada por el Open Finance, brinda un terreno fértil para el crecimiento de soluciones como Divipay. Además, el aumento de la inclusión financiera amplía el mercado objetivo, especialmente entre usuarios jóvenes y bancarizados digitalmente.

No obstante, desafíos como la baja visibilidad de marca, la dependencia de integraciones bancarias y la resistencia cultural al cambio tecnológico podrían frenar su crecimiento. Para consolidarse, Divipay deberá diferenciarse mediante alianzas clave, escalabilidad tecnológica y una propuesta de valor centrada en seguridad, usabilidad y personalización.

## **8. Lean Canvas**

Divipay nace después de identificar una necesidad que varias personas estaban enfrentando en su día a día al pagar y dividir cuentas entre un grupo, puesto que en este proceso se suelen presentar varios errores, tensión e incluso malentendidos ya que se realizaba de forma manual y con herramientas que al fin y al cabo no estaban solucionando realmente el problema al cual se veían enfrentados. A pesar de que en el mercado hay varias aplicaciones de billeteras digitales y herramientas para dividir cuentas, ninguna estaba debitando el pago para facilitar este proceso y evitar confusiones. Respondiendo a esto, nace Divipay, una herramienta digital que llega a transformar la experiencia de división y pago de cuentas grupales. Con el lean canvas podemos ver de manera más detallada cuál es el problema, qué necesidades están presentando los consumidores y qué puntos Divipay debe tener en cuenta para dar una solución a este dolor.

Figura 15

Lean canvas



Nota. Lean Canvas de DiviPay. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo esto en cuenta, es claro que existe una necesidad que aún no ha sido resulta en la industria relacionada a la división y pago de cuentas grupales. Este problema afecta no solo la eficiencia de estos pagos y transacciones, pero también la confianza de los consumidores en plataformas de pago.

## **9. Análisis del Público Objetivo**

El análisis del público objetivo es clave para entender a quién va dirigida la solución Divipay y cómo satisfacer sus necesidades específicas. En esta sección se segmenta el perfil demográfico y psicográfico de usuarios jóvenes, urbanos y con poder adquisitivo medio-alto, se construye un buyer persona representativo y se profundiza en sus motivaciones y frustraciones mediante un mapa de empatía. Además, se realiza un análisis del mercado potencial (TAM, SAM y SOM) para bancos y consumidores, lo que permitirá orientar las estrategias comerciales y de desarrollo de producto de forma precisa y efectiva.

### **9.1 Segmentación del Público Objetivo**

El perfil demográfico analizado para Divipay corresponde a personas jóvenes, entre 20 y 40 años, que viven en zonas urbanas de Colombia, ciudades principales, como Bogotá, Cartagena, Medellín, Ibagué y Cali, de estrato 4 a 6. Estas personas cuentan con educación superior, e ingresos mensuales superiores a 5,000,000 COP. Así mismo, tienen empleos estables en sectores profesionales como administración, ingeniería, economía, tecnología e incluso consultoría. Adicionalmente estos perfiles utilizan servicios financieros formales y seguros, tienen acceso a internet y cuentan con un celular.

Por otra parte, el perfil psicográfico de estas personas se resume en valoración del tiempo libre y de ocio, les gusta compartir con familiares y amigos, son personas activas socialmente que disfrutan conocer nuevos lugares, asistir a eventos e irse de viaje, que prefieren soluciones

prácticas y “cashless”, por esto optan por herramientas tecnológicas y automatizadas, que sean seguras y les brinden confianza.

## 9.2 Buyer Persona

El buyer persona se realizó teniendo en cuenta el análisis demográfico y psicográfico. Se identificaron patrones de comportamiento y preferencias de consumo de personas entre 20 y 45 años, que pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto, y que residen en zonas urbanas y ciudades principales del país. Igualmente son personas activas socialmente, profesionales que disfrutan ir a restaurantes, eventos y viaje, valoran soluciones prácticas, tecnológicas y sobre todo seguras.

### Figura 16

#### *Buyer persona*



*Nota.* Perfil del cliente ideal con datos demográficos, hábitos y retos principales, identificado para el proyecto.

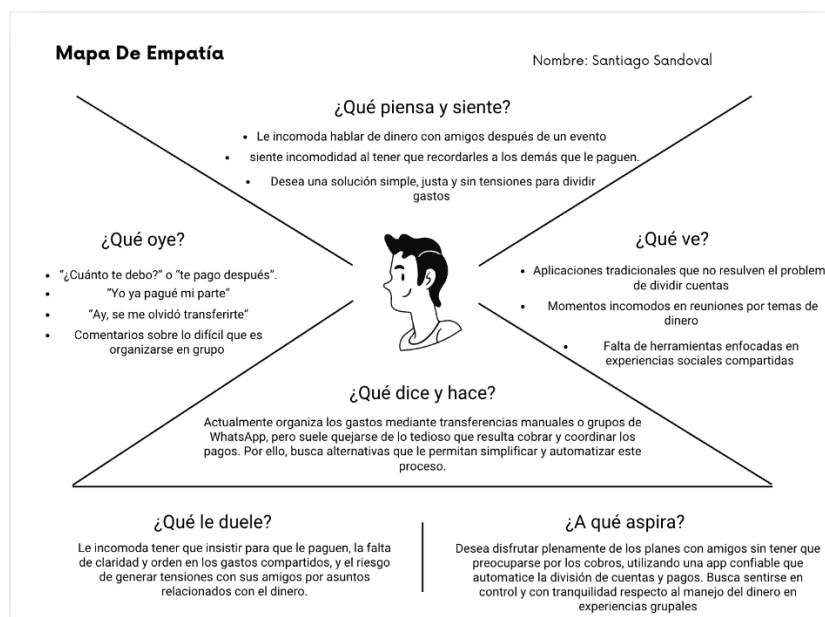
Fuente: Elaboración propia.

### **9.3 Mapa de Empatía**

El mapa de empatía es una herramienta que permite profundizar en la comprensión del usuario al explorar lo que piensa, siente, dice, hace y escucha, así como sus dolores y aspiraciones. Su propósito es generar una visión más humana y detallada del consumidor, más allá de los datos demográficos. En este caso, se utilizó para identificar motivaciones, frustraciones y necesidades emocionales de un usuario tipo de Divipay, con el fin de diseñar una solución que realmente conecte con su realidad y le aporte valor en contextos sociales donde el manejo del dinero compartido suele ser una fuente de incomodidad.

#### **Figura 17**

*Mapa de empatía*



Fuente: Elaboración propia

El mapa de empatía fue construido con base en un análisis profundo del comportamiento, necesidades y frustraciones de un consumidor ideal de Divipay, identificado como Santiago Sandoval. Él representa a jóvenes activos, como estudiantes universitarios o profesionales jóvenes, que participan frecuentemente en eventos sociales donde los gastos se comparten, como fiestas, viajes o salidas a cenar. A través de observación de patrones comunes en estos escenarios, así como de las dinámicas actuales en el manejo de dinero entre pares, se identificaron varias dimensiones relevantes para comprender su experiencia.

Santiago suele sentirse incómodo hablando de dinero con amigos, especialmente después de los eventos. Le resulta molesto tener que recordarles que le paguen o insistir varias veces, lo cual genera cierta tensión emocional. A pesar de la existencia de métodos digitales, sigue utilizando grupos de WhatsApp o transferencias manuales, ya que las soluciones actuales no se ajustan del todo a sus dinámicas sociales ni ofrecen la claridad y facilidad que necesita.

Este consumidor también percibe que hay una falta de herramientas pensadas realmente para la división de cuentas en contextos grupales. Escucha constantemente frases como “¿cuánto te debo?” o “te pago luego”, lo que refuerza su percepción de que este problema no ha sido solucionado. A su vez, siente el riesgo constante de que un tema de dinero pueda generar malentendidos o conflictos entre sus amigos, y desea evitarlo a toda costa.

Lo que más valora Santiago es la posibilidad de disfrutar de sus planes sociales sin preocuparse por el dinero. Busca una solución que automatice el proceso de división de gastos, que sea justa y clara, y le permita mantener el control sin tener que pasar por conversaciones incómodas. Quiere una aplicación confiable que le dé tranquilidad y orden, y que lo ayude a gestionar el dinero compartido sin dañar sus relaciones personales.

En conclusión, Santiago no necesita solo una app funcional para dividir cuentas, sino una herramienta que solucione un problema emocional y social. Divipay tiene la oportunidad de posicionarse como una solución empática, práctica y especializada, que transforme una experiencia incómoda en algo fluido, justo y sin tensiones. Para lograrlo, debe priorizar el diseño centrado en el usuario, la automatización, y una comunicación clara que conecte con las verdaderas motivaciones de quienes la usen.

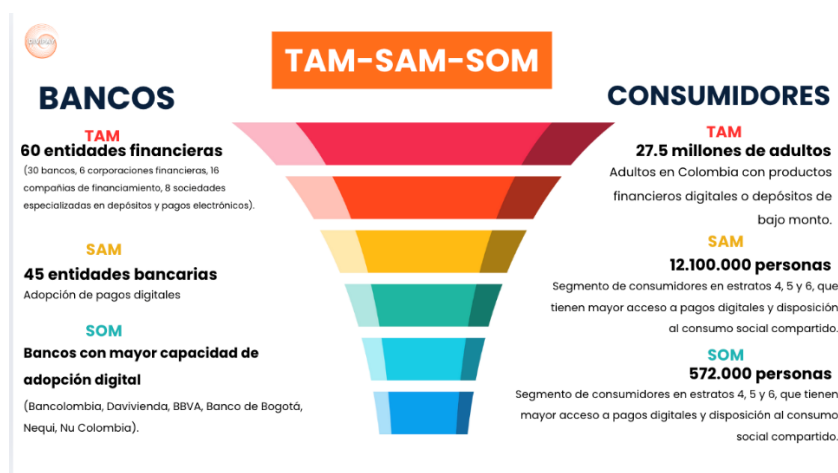
#### **9.4 TAM, SAM y SOM de Divipay (Bancos y Consumidores)**

El análisis de TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Available Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market) se ha dividido en el target de los bancos y los

consumidores o usuarios finales. Esta segmentación permite identificar de forma clara las oportunidades de mercado y planificar estrategias de crecimiento efectivas.

**Figura 18.**

*TAM, SAM, SOM*



*Nota.* Análisis del mercado total, accesible y objetivo para bancos y consumidores en Colombia, con base en su adopción de productos financieros digitales. Elaboración propia.

### **9.4.1 TAM (Total Addressable Market)**

**9.4.1.1 TAM Bancos:** El TAM para bancos hace referencia al total de entidades financieras en Colombia que podrían estar interesadas en ofrecer el servicio de pagos fraccionados (Divipay) a sus clientes. Esto incluye tanto bancos tradicionales como bancos digitales y neobancos, ya que todos estos actores cuentan con acceso a servicios de pagos electrónicos y, por lo tanto, tienen la capacidad de integrar soluciones como Divipay, que permiten dividir pagos de manera eficiente.

Según información oficial, actualmente existen 60 entidades financieras registradas en Colombia, distribuidas de la siguiente manera:

- 30 bancos
- 6 corporaciones financieras
- 16 compañías de financiamiento
- 8 sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos (Fogafin, s. f.).

Estas 60 instituciones constituyen el TAM de los bancos, dado que todas tienen el potencial de integrar el sistema de pagos fraccionados de Divipay dentro de sus plataformas electrónicas.

**9.4.1.2 TAM Consumidores:** En cuanto a los consumidores, el TAM se enfoca en el total de personas en Colombia que tienen productos financieros digitales, ya que Divipay es una solución de pago digital. Según datos de la Superintendencia Financiera de Colombia, existen 36,1 millones de adultos con productos financieros formales, como productos transaccionales, de ahorro y crédito. Sin embargo, de este total, 27,5 millones de adultos cuentan específicamente con al menos un producto financiero digital, como cuentas bancarias asociadas a billeteras electrónicas o monederos digitales, lo que los hace potenciales usuarios del servicio (Superfinanciera, 2024).

#### **9.4.2 SAM (*Serviceable Available Market*)**

**9.4.2.1 SAM Bancos.** Para estimar el SAM (Serviceable Available Market) de Divipay en el segmento bancario, se consideraron aquellas entidades financieras que cuentan con las condiciones tecnológicas y estratégicas necesarias para implementar una solución de automatización de pagos y división de cuentas.

Si bien el dato de que el 78% de las operaciones financieras en Colombia se realizan por canales digitales (Superfinanciera, 2024) refleja una alta adopción de medios digitales, este

porcentaje no permite asumir cuántas entidades están realmente preparadas para integrar Divipay, ya que dicha cifra corresponde al total de transacciones y no a una distribución por banco. Es posible que una parte significativa de esas operaciones esté concentrada en pocas entidades.

Por esta razón, en lugar de aplicar ese porcentaje directamente, se identificaron aproximadamente 45 entidades financieras (de un total de 60) que han demostrado avances relevantes en digitalización, como la oferta de servicios en línea, alianzas con fintechs, desarrollo de billeteras digitales o apertura hacia modelos de Open Finance. Esta estimación representa una aproximación razonable del mercado accesible para Divipay en el corto y mediano plazo.

**4.4.2.2 SAM Consumidores:** Para estimar el SAM de consumidores, se utiliza la distribución del consumo en restaurantes por estrato socioeconómico en Bogotá, según datos publicados por La República (Editorial La República, 2012). Esta variable es clave porque Divipay se centra en facilitar el pago en grupo, especialmente en contextos sociales como la salida a restaurantes. La distribución del consumo es la siguiente:

- Estrato 1: 2%
- Estrato 2: 15%
- Estrato 3: 36%
- Estrato 4: 21%
- Estrato 5: 13%
- Estrato 6: 13%

Aunque inicialmente podría pensarse en enfocarse en los estratos 3 y 4 por su volumen, Divipay opta por concentrarse en los estratos 4, 5 y 6, ya que estos grupos tienen mayor poder

adquisitivo y una mayor disposición a pagar por soluciones digitales que les simplifiquen la vida. En conjunto, estos tres estratos representan el 47% del consumo en restaurantes, lo que indica un alto potencial para soluciones de pagos grupales digitales.

Si se aplica este 47% al total del TAM de consumidores (27,5 millones de personas), el SAM de consumidores se estima en aproximadamente 12.925.000 personas.

### **9.4.3 SOM (Serviceable Obtainable Market)**

**9.4.3.1 SOM Bancos:** El SOM de Divipay, en cuanto a bancos, se enfoca en aquellos con mayor capacidad de adopción tecnológica y fuerte presencia digital. Estos incluyen a los principales bancos del país:

- Bancolombia
- Davivienda
- BBVA
- Banco de Bogotá
- Nequi
- Nu Colombia

Estos bancos y neobancos han demostrado una sólida infraestructura tecnológica y una alta base de clientes digitales. De hecho, según datos de la Superintendencia Financiera de

Colombia, el 78% de las operaciones bancarias en 2023 se realizaron por canales digitales, y Bancolombia lideró con más de 8.412 millones de transacciones digitales, seguido por Davivienda y Banco de Bogotá (Editorial La República, 2024). Esto evidencia su potencial como aliados estratégicos prioritarios para la adopción de Divipay.

**9.4.3.2 SOM Consumidores:** Para los consumidores, se estima que el 8% del total del SAM de consumidores (12.925.000 personas) representa el grupo de adopción temprana más viable. Este porcentaje se fundamenta en el comportamiento de consumo digital de los estratos 4, 5 y 6, su familiaridad con la tecnología y la tendencia creciente de pagos grupales en ambientes sociales como restaurantes o eventos.

Esto da como resultado un SOM de consumidores de aproximadamente 1.034.000 personas. Esta cifra representa la meta de corto a mediano plazo para Divipay, alineada con las tendencias de digitalización del sector financiero y el aumento de servicios fintech orientados al consumidor final.

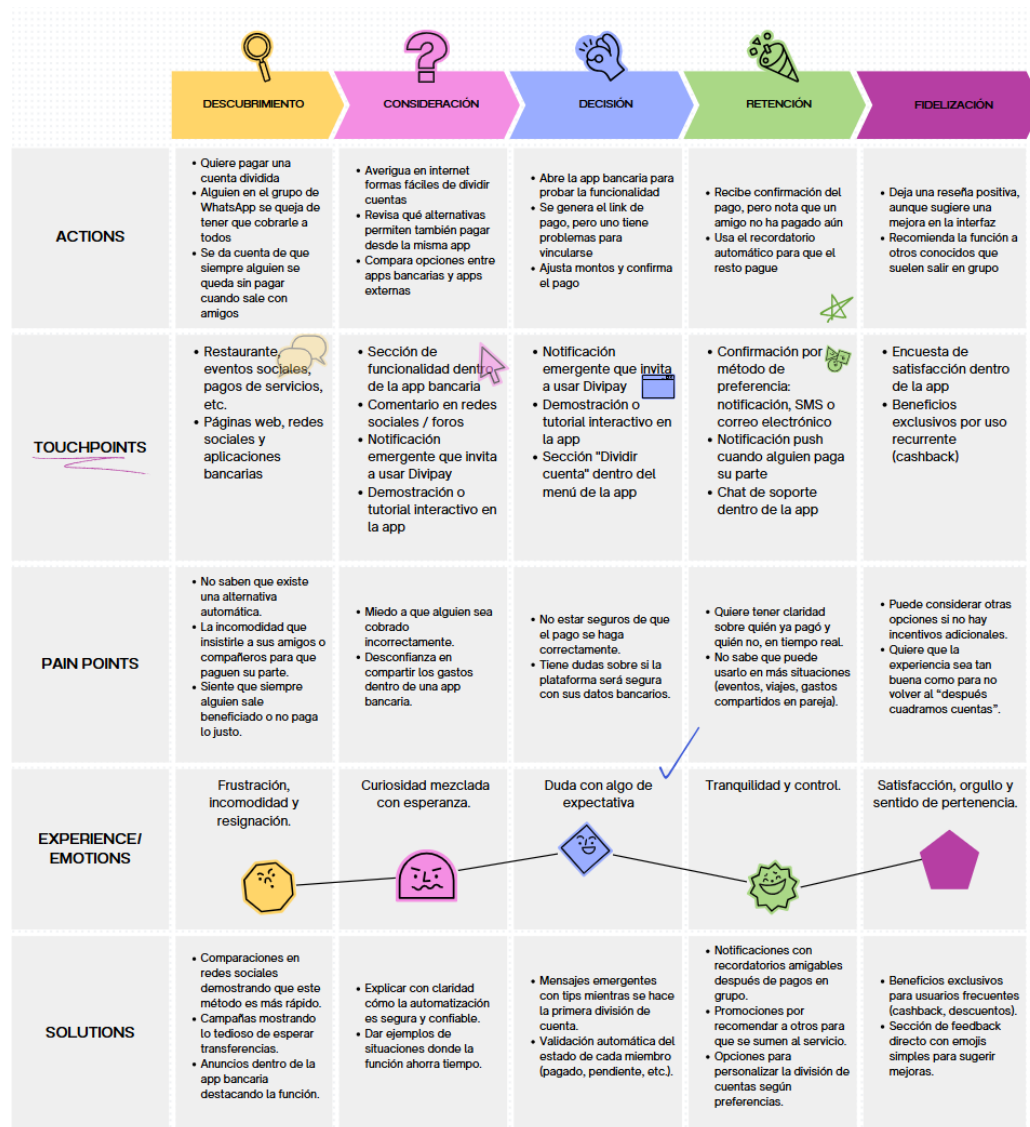
Este análisis profundo permite visualizar las cifras clave del mercado potencial para Divipay. En el segmento bancario, el Total Addressable Market (TAM) corresponde a 60 entidades financieras registradas, de las cuales aproximadamente 45 (75%) conforman el Serviceable Available Market (SAM), aquellas con un alto nivel de digitalización y disposición para integrar soluciones como Divipay. Dentro de este grupo, los bancos líderes y neobancos conforman el Serviceable Obtainable Market (SOM), representando a las entidades con mayor capacidad de adopción. Por otro lado, en el segmento de consumidores, el TAM se estima en 27,5 millones de personas con productos financieros digitales; de estas, 12,9 millones pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, quienes concentran el 47% del consumo en restaurantes, lo que los convierte en el SAM de este segmento. Finalmente, el SOM se calcula en 1.034.000 personas,

equivalente al 8% del SAM, representando a los adoptantes más viables por su comportamiento digital y poder adquisitivo. Estas cifras serán fundamentales para enfocar las estrategias de marketing, ventas y desarrollo tecnológico de Divipay.

## **10. Customer Journey Map**

El Customer Journey Map (CJM) es una herramienta que permite visualizar el recorrido del usuario al interactuar con un producto o servicio, identificando sus necesidades, emociones, puntos de contacto y fricciones en cada etapa. En el caso de Divipay, se utilizó para entender cómo los usuarios descubren, prueban y adoptan la funcionalidad de pagos fraccionados, y para detectar oportunidades de mejora que fortalezcan la experiencia y fomenten su uso continuo.

**Figura 19**  
*Customer Journey Map*



Fuente: elaboración propia

Gracias a este Customer Journey Map, podemos identificar que el recorrido del usuario de Divipay parte de una necesidad concreta: evitar conflictos al dividir cuentas. Desde el descubrimiento, el usuario transita por una búsqueda activa de soluciones, prueba la funcionalidad desde su app bancaria y, si la experiencia es satisfactoria, permanece conectado a través de recordatorios automáticos y se convierte en promotor de la herramienta. Este flujo demuestra un buen nivel de involucramiento en cada fase, desde la consideración hasta la fidelización.

Los puntos de contacto más eficaces aparecen en canales naturales como WhatsApp, redes sociales y la misma app bancaria, apoyados por notificaciones emergentes, tutoriales y espacios de retroalimentación. No obstante, persisten ciertos dolores del cliente, como el desconocimiento de la funcionalidad, la incomodidad de cobrar a otros, la desconfianza frente a posibles errores y la ausencia de incentivos claros para continuar usando la función. Estas fricciones son más sociales y emocionales que técnicas.

Las soluciones actuales de Divipay abordan estos retos mediante educación (campañas, comparaciones, tutoriales), claridad en la interfaz, automatización (validaciones, recordatorios) y beneficios tangibles como descuentos o cashback. Esto permite reducir la incertidumbre, generar confianza y facilitar el uso. Los momentos de mayor satisfacción surgen cuando el pago se confirma sin errores, no hay necesidad de insistir a otros y el usuario recibe beneficios, generando una experiencia positiva que fomenta la recomendación.

Finalmente, entre las oportunidades estratégicas se destacan: campañas de awareness más agresivas en plataformas clave, incentivos gamificados desde el primer uso, integración con más escenarios (viajes, suscripciones, eventos), personalización de la experiencia (división por ítems, propinas, roles) y refuerzo del mensaje de seguridad y respaldo bancario. Estas acciones pueden

consolidar a Divipay como una solución eficiente, confiable y emocionalmente valiosa para los usuarios.

## 11. Estrategias del Embudo

Las estrategias del embudo de marketing son un conjunto de acciones diseñadas para acompañar al usuario en su recorrido desde el primer contacto con la marca hasta convertirse en un cliente fiel y promotor activo. Cada etapa —awareness, consideración, conversión, fidelización y advocacy— busca cumplir objetivos específicos que permiten atraer, involucrar, convertir, retener y motivar a los usuarios para que adopten y recomienden el servicio. Estas estrategias se utilizan para optimizar la experiencia del cliente y maximizar el impacto de las campañas de marketing.

### Awareness

- **Objetivo estratégico:** Aumentar el conocimiento de Divipay como una solución innovadora para dividir automáticamente pagos grupales en restaurantes, entre personas de 18 a 35 años, en Bogotá, durante los próximos 6 meses.
- **Público objetivo:** Jóvenes de 18 a 35 años, que estén acostumbrados a usar apps financieras como Nequi, Daviplata, RappiPay, salen frecuentemente a comer con amigos, pareja o compañeros de trabajo.
- **Táctica SMART:** Alianzas con restaurantes claves en Bogotá. Firmar 5 alianzas en 3 meses con restaurantes para usar Divipay en piloto, con material POP en mesas e

integración de pago automático, con la siguiente activación: paga con Divipay y recibe postre gratis.

- KPIs: número de alianzas activas, número de personas que usaron Divipay en el local.

### **Consideración**

- **Objetivo estratégico:** Incrementar el interés y la intención de uso de Divipay al generar una conexión emocional y divertida entre la marca y el usuario, usando una dinámica viral en redes sociales durante los próximos 2 meses.
- **Público objetivo:** Jóvenes entre 18 y 30 años que usan TikTok e Instagram, siguen retos virales, disfrutan de salir con amigos y buscan aplicaciones prácticas que ahorren tiempo y eviten conflictos en salidas sociales.
- **Táctica SMART:** Implementaremos la experiencia interactiva “Simuladores de caos” en Instagram Stories, TikTok y una landing web, donde los usuarios enfrentarán situaciones comunes y divertidas al dividir cuentas en grupo, como “¿Quién pidió qué?”, “El amigo que se va sin pagar” o “Pagaste tú y nadie te ha enviado la plata”. Mediante encuestas y microvideos, se evidenciará lo complicado del método tradicional, para luego mostrar cómo Divipay soluciona todo en segundos. La meta es alcanzar al menos 10,000 interacciones y 1,000 visitas a la landing con botón de descarga en el primer mes, enfocándonos en jóvenes de 18 a 35 años, usuarios frecuentes de apps digitales y que suelen salir en grupo.

## Conversión

- **Objetivo estratégico:** Incrementar en un 20% el número de usuarios que activan y usan Divipay dentro de sus aplicaciones bancarias durante el próximo mes.
- **Público objetivo:** Usuarios que ya descargaron Divipay pero aún no han realizado su primer pago; jóvenes de 18 a 35 años que usan apps bancarias con Divipay integrado, que conocen el servicio pero aún no lo han utilizado para dividir pagos grupales.
- **Táctica SMART:** Se diseñará una experiencia de gamificación dentro de la app bancaria llamada “Misiones Divipay”, en la cual los usuarios, al completar su primera transacción usando Divipay, desbloquearán una recompensa tipo loot box que puede incluir cashback aleatorio, descuentos en restaurantes o cupones para domicilios. El objetivo es que al menos 500 usuarios completen su primera división de pago durante el primer mes de la campaña.
- **Descripción creativa:** Una vez que el usuario acceda al servicio, entrará en un “modo juego” donde visualizará una barra de progreso que indica los pasos para completar la misión, por ejemplo “1 de 3 pasos completados”. La comunicación será dinámica y motivadora, con mensajes tipo “¡Tu postre secreto te espera! Solo divide tu primera cuenta.” Para mantener el interés y recordar la misión, se enviarán notificaciones push y correos electrónicos con llamados atractivos como “Te falta solo una cuenta para ganar”. Esta estrategia busca hacer la experiencia divertida, cercana y motivadora, impulsando el primer uso de Divipay dentro del flujo natural de la aplicación bancaria.

- KPIs: Tasa de activación (usuarios que pasan de conocer el servicio a hacer la primera transacción), el tiempo promedio entre la activación del servicio y la primera transacción, el número total de recompensas reclamadas, y el porcentaje de usuarios que completan todas las “Misiones Divipay”, para evaluar la efectividad y el nivel de engagement con la campaña.

### **Fidelización**

- Objetivo estratégico: Recompensar y retener a los usuarios frecuentes de Divipay con incentivos personalizados para aumentar la recurrencia de uso en un 20% durante los próximos 2 meses.
- Público objetivo: Usuarios que han usado Divipay al menos 3 veces en el último mes, clientes activos que ya están familiarizados con la dinámica de dividir cuentas sin fricciones y consumidores jóvenes (18 a 35 años), conectados a canales digitales, que valoran recompensas inmediatas.
- Táctica SMART: Campaña de email “Cashback Sorpresa, con el fin de incentivar el uso continuo de Divipay como gesto de gratitud. Enviaremos emails a usuarios frecuentes para lograr una tasa de apertura mínima del 40% y una tasa de clics (CTR) del 10% durante la campaña mensual. Estos mails tendrán asuntos llamativos como “Hay plata esperando por ti (y no es broma)”. Queremos transmitir un mensaje emocional + racional: agradecimiento + beneficio tangible
- KPIs: tasa de apertura, tasa de clics y tasa de conversión.

### **Advocacy**

- Objetivo estratégico: Convertir a los usuarios satisfechos de Divipay en clientes activos de la marca que recomienden la aplicación de manera orgánica en sus círculos sociales y digitales, durante los próximos 3 meses.
- Público objetivo: Usuarios actuales de Divipay que ya han tenido experiencias positivas, personas altamente activas en redes sociales (Instagram, TikTok).
- Táctica SMART: Realizar una campaña de testimonio + galería virtual: “Multiplicadores del Momento” con el fin de convertir a usuarios en embajadores de marca.  
Recopilaremos y publicaremos al menos 50 testimonios (fotos, videos o reseñas) en 2 meses con el hashtag #MultiplicaElMomento y etiquetando a @Divipay, incentivando la participación con premios mensuales.
- KPIs: número de publicaciones UGC, engagement (likes/comentarios), visitas a la galería.

## 12. Conclusiones

La propuesta de valor de Divipay se encuentra estratégicamente posicionada en un mercado colombiano que atraviesa una rápida transformación digital y una creciente inclusión financiera, lo que genera un ecosistema propicio para la innovación en servicios financieros digitales especializados. Con un universo digital activo que supera los 27 millones de usuarios y una penetración del comercio electrónico del 69% en 2023, la adopción masiva de canales digitales para la gestión de transacciones es una realidad consolidada; el 78% de los colombianos ya utiliza estos medios para pagos y transferencias, lo que evidencia un comportamiento del consumidor favorable para soluciones fintech. En este contexto, Divipay atiende una necesidad

específica pero de alto impacto social: la automatización y simplificación de pagos compartidos, un área tradicionalmente compleja y propensa a conflictos personales y desconfianzas debido al manejo manual, poco transparente o informal de las cuentas grupales. La capacidad de la plataforma para integrarse directamente con las principales entidades financieras del país — Bancolombia, Davivienda, BBVA, Nequi y Nu Colombia—, permite ofrecer a sus usuarios un servicio confiable, seguro y con respaldo institucional, elementos esenciales para superar barreras culturales y de confianza, que suelen ser las principales resistencias a la adopción de nuevos métodos digitales. Además, el hecho de que estas instituciones procesen diariamente millones de transacciones digitales asegura una infraestructura robusta y escalable para Divipay, lo que le brinda ventaja competitiva frente a otras opciones más informales o menos integradas. Este posicionamiento se ve reforzado al enfocarse en un segmento de mercado específico, compuesto por jóvenes profesionales urbanos con ingresos mensuales superiores a cinco millones de pesos, quienes no solo tienen la capacidad económica sino también la disposición para adoptar tecnologías financieras que les faciliten la vida diaria, especialmente en contextos sociales donde la gestión de gastos compartidos es frecuente.

Este segmento objetivo, identificado a través de un riguroso análisis de mercado, representa un nicho inicial potencial cercano a un millón de usuarios, dentro de un mercado accesible de aproximadamente 13 millones que utilizan activamente plataformas digitales y servicios bancarios móviles. Esta definición precisa del público objetivo permite a Divipay diseñar estrategias de marketing, producto y experiencia de usuario ajustadas a las características, necesidades y comportamientos reales de sus usuarios, favoreciendo una mayor tasa de adopción y retención. La integración con bancos de primer nivel no solo garantiza la seguridad de las operaciones, sino que también aporta credibilidad y confianza, dos factores

decisivos en la penetración de productos financieros digitales en Colombia. La propuesta de valor no es únicamente funcional, sino también emocional, ya que responde a la necesidad de mitigar tensiones sociales que surgen a partir de la división de gastos en contextos grupales, como salidas con amigos, viajes, o actividades cotidianas, donde las disputas por el dinero pueden afectar relaciones personales. Divipay se presenta entonces como una herramienta que no solo optimiza procesos, sino que también actúa como un mediador confiable, promoviendo la armonía social y la transparencia.

El entendimiento profundo del perfil del usuario, representado en el buyer persona Santiago Sandoval —un joven profesional entre 20 y 40 años, urbano, tecnológicamente conectado y con ingresos medios-altos—, permite que Divipay se diseñe para responder no solo a la racionalidad de facilitar pagos, sino a las emociones y comportamientos sociales que rodean estas transacciones. Esta aproximación empática distingue a Divipay de otras soluciones más genéricas, ya que busca minimizar el estrés y la desconfianza que conllevan las cuentas compartidas mediante funcionalidades intuitivas, amigables y confiables. A través del análisis del customer journey, se ha identificado que la aceptación y el uso recurrente de la aplicación dependen en gran medida de la experiencia del usuario durante momentos clave: desde la búsqueda inicial, la descarga, la configuración hasta la interacción cotidiana con la plataforma. En este sentido, incorporar elementos como comunicación clara, soporte oportuno, educación digital y herramientas para incentivar el uso, puede mejorar significativamente la percepción y fidelidad del usuario. Además, la aplicación puede beneficiarse de la implementación de estrategias de gamificación y recompensas, para potenciar la viralidad y recomendación boca a boca, fundamentales en mercados digitales donde la competencia es alta y la retención es un desafío constante.

Finalmente, la sostenibilidad y escalabilidad del proyecto Divipay están directamente relacionadas con su capacidad para mantener un ecosistema tecnológico robusto, con altos estándares de seguridad y disponibilidad, que garantice la confianza continua de sus usuarios y socios financieros. La alianza con bancos consolidados no solo facilita la integración técnica, sino que también habilita canales de comunicación y soporte con altos estándares, que son cruciales para resolver dudas y problemas rápidamente, mejorando la experiencia de usuario y reduciendo la fricción. Además, el modelo de negocio debe contemplar la evolución y diversificación hacia otros tipos de pagos compartidos, como suscripciones, actividades recreativas o incluso escenarios corporativos, para ampliar su alcance y maximizar la frecuencia de uso. La combinación de un diseño accesible, respaldo institucional, enfoque centrado en el usuario y capacidad de adaptación a los cambios regulatorios y del mercado posiciona a Divipay no solo como una solución tecnológica, sino como un verdadero aliado social y financiero. Esta propuesta integral fortalece su posición para convertirse en un referente nacional y regional en la automatización de pagos grupales, contribuyendo a la transformación digital del sistema financiero colombiano y mejorando la calidad de vida de sus usuarios al reducir fricciones sociales y promover una cultura de pagos transparente y confiable.

### 13. Referencias

- Análisis bancarización en Diferentes Regiones y Sectores.pdf*. (s. f.). Recuperado 23 de mayo de 2025, de [https://observatorioecommerce.mintic.gov.co/797/articles-334325\\_recurso\\_1.pdf](https://observatorioecommerce.mintic.gov.co/797/articles-334325_recurso_1.pdf)
- Azkuna, M. (2022). *¿Quién debe a quién? Aplicaciones para gastos compartidos: Splitwise y Tricount*. Comscore, Inc. <https://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Blog/Quien-debe-a-quien-Aplicaciones-para-gastos-compartidos-Splitwise-y-Tricount>
- CFI Team. (s. f.). Average Revenue Per User (ARPU). *Corporate Finance Institute*. Recuperado 26 de mayo de 2025, de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/average-revenue-per-user-arpu/>
- Coll Morales, F. (s. f.). *Neobanco*. Recuperado 26 de mayo de 2025, de <https://www.rankia.com/diccionario/banca/neobanco>
- Digital Economy for Latin America and the Caribbean Country Diagnostic: Colombia*. (2023). [Text/HTML]. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/programs/de4lac/publication/digital-economy-for-latin-america-and-the-caribbean-country-diagnostic-colombia>
- E-commerce*. (s. f.). Recuperado 26 de mayo de 2025, de <https://concepto.de/e-commerce/>

Editorial La República. (2024, abril 30). *La banca digital en 2023*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/especiales/avanzan-las-fintech/comportamiento-de-la-banca-digital-en-2023-3849529>

Editorial La República, E. L. R. (2012, octubre 12). *Consumo en Bogotá*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/consumo/habitantes-del-estrato-3-los-reyes-del-consumo-en-bogota-2023193>

Fogafin. (s. f.). *Entidades financieras inscritas*. Default. Recuperado 23 de mayo de 2025, de

<http://www.fogafin.gov.co/que-es-el-seguro-de-depositos/entidades-inscritas>

Gestión&Negocio, R. (2024, noviembre 13). La transformación del sector financiero en

Colombia: El auge de las fintech. *Gestión&Negocios*. <https://gestionynegocios.co/la-transformacion-del-sector-financiero-en-colombia-el-auge-de-las-fintech/>

Herrera, D., López, V., & Zárata, A. (2024). *Ecosistemas de pagos digitales en América Latina y*

*Caribe: Fichas de países*. <https://publications.iadb.org/es/ecosistemas-de-pagos-digitales-en-america-latina-y-caribe-fichas-de-paises>

Kaan, J., writer, University, fact-checker S. holds a B. of S. in F. degree from B. S., & policies,

helps develop content strategies L. about our editorial. (s. f.). *Financial Technology*.

Investopedia. Recuperado 26 de mayo de 2025, de

<https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>

Kagan, J. (2024). *What Is a Digital Wallet?* Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/d/digital-wallet.asp>

Kemp, S. (2025). *Digital 2025*. <https://wearesocial.com/es/blog/2025/02/digital-2025/>

*La digitalización reciente de los pagos en Colombia.pdf*. (s. f.). Recuperado 23 de mayo de 2025, de <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/53e1377c-688b-40a5-a10a-e61ef5e51c41/content>

*Mapa de empatía*. (s. f.). Recuperado 26 de mayo de 2025, de <https://designthinking.es/mapa-de-empatia/>

Miranda, D., & Watts, R. (2024). *Customer Journey Map*.

<https://www.forbes.com/advisor/business/software/customer-journey-map/>

*Open Finance*. (2021). <https://belvo.com/es/blog/open-finance-que-como-funciona/>

*Payments in latam.pdf*. (s. f.). Recuperado 23 de mayo de 2025, de

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/south%20america/latam/latam/la%20rapida%20evolucion%20de%20los%20medios%20de%20pagos%20en%20latinoamerica/payments%20in%20latam.pdf>

Penalva, J. (2025). *NFC*. <https://www.xataka.com/basics/nfc-que-es-y-para-que-sirve>

Peterdy, K. (s. f.). *SWOT*. Recuperado 26 de mayo de 2025, de

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>

*Plink*. (s. f.). Recuperado 23 de mayo de 2025, de <https://weplink.me/>

*Qué es Auditoría web*. (s. f.). Recuperado 26 de mayo de 2025, de

<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/auditoria-web>

*Qué es Mockup*. (2020, enero 30). <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/mockup>

*Qué es Pasarela de pago*. (s. f.). Recuperado 26 de mayo de 2025, de

<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/pasarela-de-pago>

- Qué es UX o Experiencia de Usuario: Significado y Definición.* (s. f.). Recuperado 26 de mayo de 2025, de <https://aulacm.com/que-es/ux-user-experience-experiencia-usuario-significado-definicion/>
- San Juan, E. (2024). *El Cashless.* <https://www.ineaf.es/tribuna/el-cashless-que-es-y-como-esta-transformando-la-economia-global/>
- Segal, T. (2024). *Freemium.* Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/f/freemium.asp>
- Splitwise.* (s. f.). Splitwise. Recuperado 23 de mayo de 2025, de <https://www.splitwise.com/>
- Superfinanciera. (2024, junio 4). *Reporte de Inclusión Financiera 2023.* Superfinanciera. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115193/reporte-de-inclusion-financiera-2023-avances-y-retos-en-colombia/>
- TAM, SAM, SOM. (s. f.). *Corporate Finance Institute.* Recuperado 26 de mayo de 2025, de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/total-addressable-market-tam/>
- The Definition of a Buyer Persona.* (2022, junio 5). <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition-under-100-sr>
- Tpaga.* (s. f.). Tpaga. Recuperado 23 de mayo de 2025, de <https://tpaga.co/>
- VanZandt, P. (2023). *What is a Lean Canvas?* <https://ideascale.com/blog/lean-canvas-definition/>
- What Is Digital Transformation? | IBM.* (2024, septiembre 9). <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation>
- What is User Interface (UI) Design?* (2025). GeeksforGeeks. <https://www.geeksforgeeks.org/user-interface-ui/>