

Strive México

Laboratorio de resiliencia

Exploración 5

De la reticencia a la aceptación:

hallazgos en torno a la adopción de pagos digitales por pequeños comercios en México

28 de mayo de 2024



strive

| BFA GLOBAL

Laboratorio de resiliencia de MYPES

NUESTRO OBJETIVO

Identificar, consolidar y difundir conocimientos y aprendizajes clave de diversas iniciativas que apoyan la digitalización de las MYPES, construyendo una comunidad de aprendizaje activa entre múltiples actores* en torno a los caminos exitosos hacia la **resiliencia** de las MYPES.

To actively pursue, identify, consolidate, and disseminate key insights and learnings from numerous initiatives that support MSE digitalization, building an active learning community among multiple stakeholders around successful roads to MSE resilience.



*Autoridades públicas, organizaciones de apoyo, expertos temáticos, académicos, proveedores de servicios, asociaciones gremiales y MYPES, entre otros



LABORATORIO DE RESILIENCIA

EXPLORACIONES

La serie de **Exploraciones** está dedicada a exponer (de manera principalmente virtual) investigaciones innovadoras (de BFA Global y otros actores) sobre la resiliencia de las MYPES y el impacto de la digitalización en ellas a una audiencia de habla hispana, cada dos meses.

The Explorations series is dedicated to (mostly virtually) showcasing groundbreaking research (BFA Global's and others') on MSE resilience and the impact of digitalization on them for a Spanish-speaking audience, every two months.



PONENTE / PRESENTER

Shreya Atreyi Kankanhalli

Profesora adjunta de mercadeo
Facultad de Negocios SC Johnson
Universidad de Cornell

STANFORD
BUSINESS

GRADUATE
SCHOOL OF



Johnson
Cornell
SC Johnson College of Business



strive

BFA GLOBAL

Payment Digitization in Mexican Retail Evidence on B2B and B2C Solutions from a Field Experiment

**Digitalización de pagos en el comercio minorista mexicano
Evidencia de soluciones B2B y B2C a partir de un experimento en campo**

Shreya Kankanhalli¹

Steve Anderson²

Leonardo Iacovone³

Sridhar Narayanan⁴

Exploración de Strive, 28 de mayo de 2024

¹Cornell University

²Texas A&M University

³World Bank

⁴Stanford University

Outline

Índice

- Motivation
Motivación
- Descriptive Evidence
Evidencia descriptiva
- Experiment Design
Diseño experimental
- Data and Results
Datos y resultados
- Implications
Implicaciones

Mexican Retail Markets: A Cash-Dominated World

Comercio minorista mexicano: Un mundo dominado por el efectivo



Neighboring Traditional and Modern Retailer in Mexico City

Comercio vecino tradicional y moderno en la Ciudad de México

Cash used in **91.5%** of retail transactions **under \$25**, as well as **78.7%** of those **over \$25**

*Efectivo utilizado en **91.5%** de las transacciones de **menos de \$25** y en **78.7%** de las de más de **\$25** (INEGI 2022)*

89% of traditional retailers in Mexico were cash-only in 2019

*El **89%** de los comercios minoristas tradicionales en México operaron solo con efectivo en 2019 (INEGI Censo 2019)*

Despite Product Innovation by Payment Aggregators...

A pesar de la innovación en productos por parte de los agregadores de pagos...

Products for this segment have existed in the market for at least a decade

Los productos para este segmento existen en el mercado desde hace al menos una década



Lightweight card reader connecting to smartphone via BT and mobile app to process payments

Lector de tarjetas liviano que se conecta al teléfono inteligente a través de BT y una aplicación móvil para procesar pagos

Despite Accumulating Evidence on Benefits for Retail Entrepreneurs

A pesar de la evidencia acumulada sobre los beneficios para los comercios

Using digital payments helps:

El uso de pagos digitales ayuda a:

- Micro-enterprises access credit (Dalton et al. 2023)
Las microempresas acceden a crédito
- Micro-enterprises gain market share from modern chains (Higgins, 2022)
Las microempresas ganan cuota de mercado a las cadenas modernas
- Individuals save more and budget better (Mbiti and Weil 2015, Jack and Suri 2014, Suri and Jack 2016)
Las personas ahorran más y presupuestan mejor

Research Questions

Preguntas de investigación

- 1.** What frictions stop traditional retailers from accepting digital payments in Mexico and other emerging markets?

¿Qué fricciones impiden que los comercios minoristas tradicionales acepten pagos digitales en México y otros mercados emergentes.

- 2.** Based on the identified frictions, what interventions can succeed at driving their adoption and usage?

Con base en las fricciones identificadas, ¿qué intervenciones pueden impulsar su adopción y uso?

Preview of Findings I

Vista previa de los hallazgos I

Crucial frictions are:

Las fricciones cruciales son:

- ▶ **Supply-side:** Platform onboarding is full of complexities and pitfalls for retailer
Lado de la oferta: el onboarding a la plataforma está llena de complejidades y riesgos para el comercio
- ▶ **Demand-side:** Disinterest or negative attitudes from consumers
Lado de la demanda: desinterés o actitudes negativas de los consumidores

Preview of Findings II

Vista previa de los hallazgos II

Solutions to these frictions:

Soluciones a estas fricciones:

- **B2B Channel (Payment Aggregators — Retailers):** Providing enhanced onboarding support to retailers has a large, positive effects
Canal B2B (Agregadores de pagos – Comercios): Brindar un soporte de onboarding mejorado a los comercios minoristas tiene un efecto grande y positivo
- **B2C Channel (Retailers — End-Customers):** Marketing digital payments to the end-customer has a large, positive effect
Canal B2C (Comercios — Clientes finales): El marketing de los pagos digitales hacia los clientes finales tiene un efecto grande y positivo

Outline

Índice

- [Motivation](#)
Motivación
- [Descriptive Evidence](#)
Evidencia descriptiva
- [Experiment Design](#)
Diseño experimental
- [Data and Results](#)
Datos y resultados
- [Implications](#)
Implicaciones

Starting Point: “Fintech Drop” Policy Program

Punto de partida: programa gubernamental de digitalización de pagos

- **We analyzed a payment digitization program launched by the Secretaría de Economía in 2018**

Analizamos un programa de digitalización de pagos lanzado por la Secretaría de Economía en 2018.

- **Targeted interested small-scale retailers who were cash-only** (not early adopters, but not fully closed-off)

Dirigido a pequeños comercios interesados que operaban exclusivamente con efectivo (no eran “early adopters”, pero tampoco estaban completamente cerrados a la idea).



US \$585 per firm with 10,000 firms targeted = \$5.85 million investment

\$585 dólares por empresa con 10,000 empresas objetivo = inversión de \$5.85 millones de dólares

Why might we expect this program to work?

¿Por qué podíamos esperar que este programa funcionara?

Technology for Free: mPOS device & smartphone 100% subsidized

Tecnología gratuita: Terminal digital y celular inteligente subsidiados al 100%

No Logistical Barriers in Access: Kit delivered in-store

Sin barreras logísticas de acceso: Kit entregado en la tienda

Information on Benefits Provided: Senior consultant explains benefits

Información sobre los beneficios proporcionados: Un consultor experimentado explica los beneficios

What Happened Six Months Post-Program?

¿Qué ocurrió seis meses después del programa?

- We assessed this program in Q1 2019, spot check of digital payment acceptance
Evaluamos este programa en el primer trimestre de 2019, realizando un control puntual de la aceptación de pagos digitales
- Accessed a random sample of N=104 program recipients in Guadalajara, Mexico
Accedimos a una muestra aleatoria de N=104 beneficiarios del programa en Guadalajara, México



Results and Takeaways

Resultados y conclusiones

94 out of 104 still operate as cash-only

94 de 104 todavía operan solo con efectivo.

Providing free devices, with convenient access, and highlighting benefits is insufficient

Proporcionar dispositivos gratuitos, con acceso conveniente y destacar los beneficios es insuficiente.

Why did the program not succeed and what can be done?

¿Por qué no tuvo éxito el programa y qué se puede hacer?

Hypotheses from systematic interviews of 94 failure cases

Hipótesis de entrevistas sistemáticas de 94 casos que fracasaron.

Supply- and Demand-side Frictions

Fricciones del lado de la oferta y la demanda

Interviews reveal key supply-side frictions and demand-side frictions

Las entrevistas revelan fricciones clave del lado de la oferta y del lado de la demanda.

	Frequency (%) N = 94
Supply-side Technology Frictions	61.5%
<i>Payment Technology</i>	
1. Couldn't download payment app	12.0
2. Don't know how to begin setting up	6.02
3. Unstable/poor network connection	6.02
4. Couldn't connect to card reader via BT	4.82
5. Special transaction type	4.82
<i>Banking Infrastructure</i>	
6. Don't have a bank account	12.0
7. Don't know IBAN number	4.8
Demand-side Frictions	38.5%
8. No customer asked to pay	23.8
9. Customers explicitly prefer cash	10.2
10. Generally, too few sales	4.1

Top 7 of 22
unique frictions!

*Las 7 principales
fricciones de 22*

Fricciones tecnológicas del lado de la oferta

1. No pudo baja la app
2. No supo cómo instalar
3. Conectividad inestable/mala
4. No pudo conectar el dispositivo via BT
5. Tipo especial de transacción

Infraestructura bancaria

6. No tiene cuenta de banco
7. Desconoce la CLABE

Motivation behind RCT

Motivación detrás del ensayo aleatorio controlado

We designed two key interventions addressing frictions and tested their efficacy via RCT

Diseñamos dos intervenciones clave para abordar las fricciones y probamos su eficacia a través de un ensayo aleatorio controlado (RCT, por sus siglas en inglés).

Intervención del lado de la oferta:
Soporte en el canal B2B (agregador a comercio)

Supply-Side Intervention: B2B Channel Support



Δ cost over status-quo program:
\$12 (+2%)

Δ costo sobre el programa normal:
US\$12 (+2%)

Demand-Side Intervention: B2C Channel Marketing



Δ cost over status-quo program:
\$72 (+12%)

Δ costo sobre el programa normal:
US\$72 (+12%)

Intervención del lado de la demanda:
Marketing en el canal B2C (comercio al cliente final)

Alternatively: Preferences for Informality?

Alternativamente: ¿Preferencias por la informalidad?

Could retailers hesitate in adopting the payment solution as they are under-reporting income to avoid taxes? **Yes, in theory.**

¿Podrían los comercios dudar en adoptar la solución de pago porque están subdeclarando ingresos para evitar impuestos?
Sí, en teoría.

Outside our intervention scope: increasing firm preferences for formality is complicated, only punishment works (McKenzie & Sakho 2010, Gustavo, Bruhn, & McKenzie 2016)

Fuera del alcance de nuestra intervención: aumentar las preferencias de los comercios por la formalidad es complicado, solo funciona el castigo (McKenzie & Sakho 2010, Gustavo, Bruhn, & McKenzie 2016).

Validates need for our randomized control trial (RCT):

Valida la necesidad de nuestro ensayo aleatorio controlado (RCT):

What if this was the critical reason for low usage?

¿Y si esta fuera la razón crítica del bajo uso?

Our interventions wouldn't work.

Nuestras intervenciones no funcionarían.

Outline

Índice

- [Motivation](#)
Motivación
- [Descriptive Evidence](#)
Evidencia descriptiva
- [Experiment Design](#)
Diseño experimental
- [Data and Results](#)
Datos y resultados
- [Implications](#)
Implicaciones

Experiment Overview

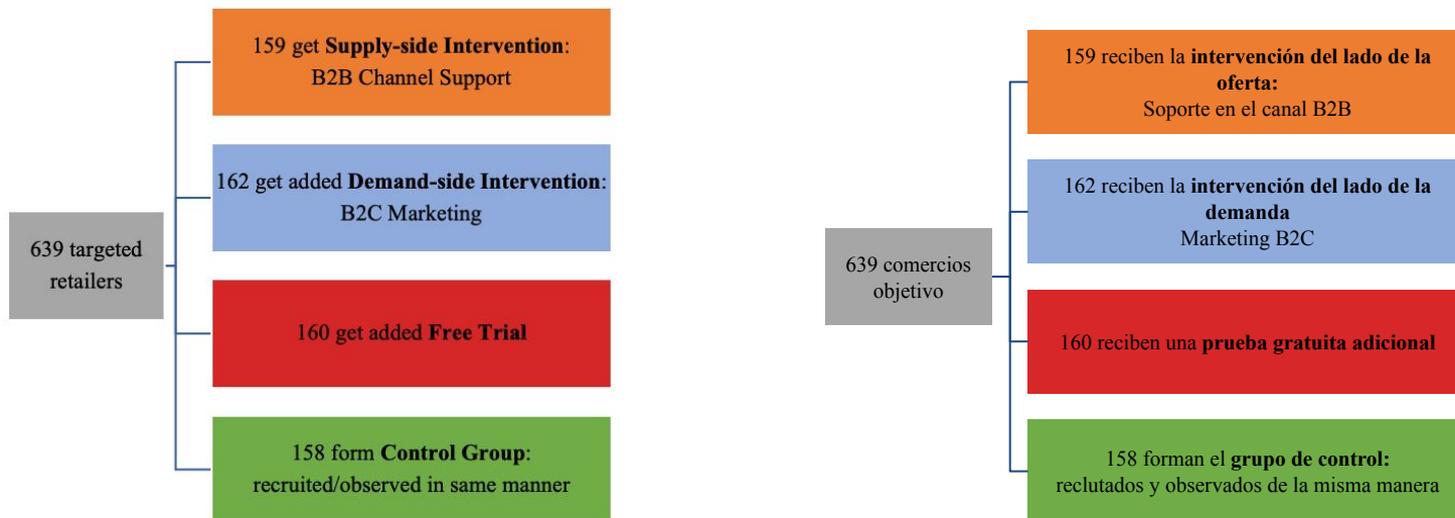
Resumen del experimento

Field experiment with 639 retailers in Guadalajara, Mexico

Experimento de campo con 639 comercios en Guadalajara, México.

Sample retailers without a payment solution, randomize into three groups

Seleccionamos comercios sin una solución de pago y los aleatorizamos en tres grupos.



Sample Recruitment Strategy

Estrategia de reclutamiento de la muestra



- **Eligibility criteria:**

Criterios de elegibilidad:

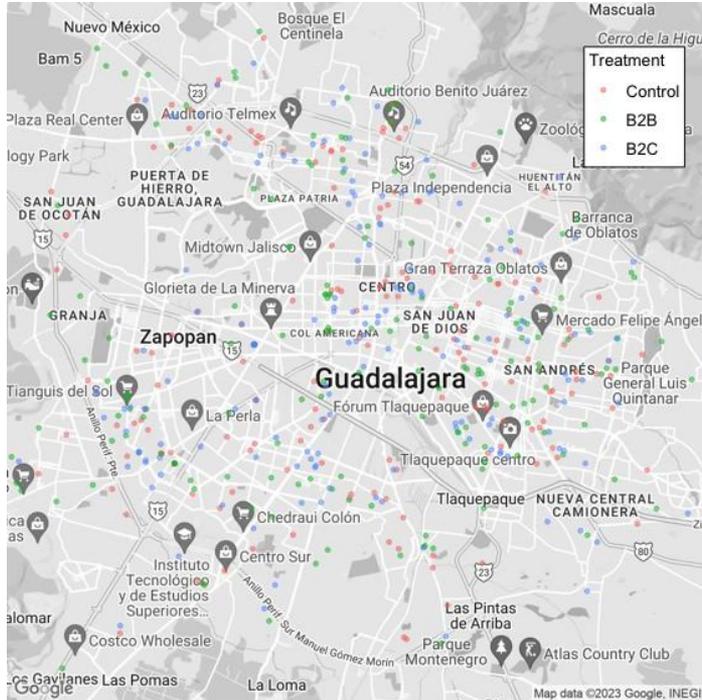
- **Established:** permanent physical presence, operational for at least a month
Establecidos: presencia física permanente, en operación por al menos un mes.
- **Not fully closed-off to adoption:** will consider accepting digital payments
No completamente cerrados a la adopción: considerarían aceptar pagos digitales.

- **Ecological validity:** Pool of viable candidates for a policymaker or payment aggregator to approach for digitization

Validez ecológica: grupo de candidatos viables para que un formulador de políticas o un agregador de pagos se acerque para la digitalización.

We Recruit a Representative Sample

Reclutamos una muestra representativa



Sample represents 0.9% of 52,000 small retail businesses in the municipality.

La muestra representa el 0.9% de los 52,000 pequeños negocios minoristas en el municipio.

	Mean: Census 2019	Mean: Our Sample
Employees	1.34	1.32
Assets (USD)	14,921	17,820
	<i>Media: Censo 2019</i>	<i>Media: Nuestra muestra</i>
<i>Empleados</i>	<i>1.34</i>	<i>1.32</i>
<i>Activos (USD)</i>	<i>14,921</i>	<i>17,820</i>

Supply-side Intervention: B2B Channel Support

Intervención del lado de la oferta: soporte en el canal B2B

How do we address supply-side frictions?

¿Cómo abordamos las fricciones del lado de la oferta?

- In B2B channel, after-sales onboarding support could help overcome these frictions
En el canal B2B, el soporte post-venta podría ayudar a superar estas fricciones.
- We hire and send service staff to retailers to provide onboarding support
Contratamos y enviamos personal de servicio a los comercios para proporcionar soporte.
- Incremental cost of intervention: USD \$12 (2 x \$6/hr wage of staff): +2%
Costo incremental de la intervención: USD \$12 (2 x \$6/hora de salario del personal): +2%

Supply-side Intervention Details

Detalles de la intervención del lado de la oferta

Onboarding support staff visits twice within a week:

El personal de soporte para el onboarding realiza dos visitas en una semana:

- Visit 1: Deliver mPOS solution and full onboarding service
Visita 1: entrega de la terminal y servicio completo de onboarding.
- Visit 2: Troubleshoot any issues that came up hindering successful onboarding
Visita 2: solución a cualquier problema que haya surgido que impida un oboarding exitoso.



Demand-side Intervention: B2C Marketing

Intervención del lado de la demanda: Marketing B2C

How do we address demand-side frictions?

¿Cómo abordamos las fricciones del lado de la demanda?

- B2C marketing communications could reveal and generate customer demand for digital payments in local market around retailer
Las comunicaciones de marketing B2C podrían revelar y generar demanda de los clientes por pagos digitales en el mercado local alrededor del comercio.
- 1 in 4 Mexican adults have checking accounts with debit cards, used for payroll not shopping (World Bank, 2019)
1 de cada 4 adultos mexicanos tiene una cuenta de débito, utilizadas para la nómina, no para compras (Banco Mundial, 2019)
- Advertising Kit + 8 Visits
Kit de publicidad + 8 visitas
- Incremental cost is \$72 (8 x \$6/hr wage + \$24 advertising kit): +12%
El costo incremental es de \$72 (8 x \$6/hora de salario + \$24 del kit de publicidad): +12%

Demand-side Intervention Details

Detalles de la intervención del lado de la demanda

Advertising Kit

Kit de publicidad



Demand-side Intervention Details

Detalles de la Intervención del lado de la demanda

8 Visits

8 Visitas

Visit <i>Visita</i>	Activity: <i>Actividad:</i>
1	Introduction and installation of advertising materials <i>Introducción e instalación de materiales publicitarios</i>
2	Develop pitch on value to consumer of using digital payments <i>Desarrollar un argumento de valor para el consumidor sobre el uso de pagos digitales</i>
3	Conduct market research on local consumer attitudes to digital payments <i>Realizar investigación de mercado sobre las actitudes de los consumidores locales hacia los pagos digitales</i>
4	Plan three marketing strategies to nudge consumers to use digital payments <i>Planificar tres estrategias de marketing para incentivar a los consumidores a usar pagos digitales</i>
5	Execute the three marketing strategies <i>Ejecutar las tres estrategias de marketing</i>
6	Evaluate success of the three marketing strategies and proposed refinements <i>Evaluar el éxito de las tres estrategias de marketing y proponer mejoras</i>
7	Implement refined marketing strategies <i>Implementar estrategias de marketing refinadas</i>
8	Conclude and reinforce value of continued consumer marketing efforts <i>Concluir y reforzar el valor de los esfuerzos continuos de marketing al consumidor</i>

Free Trial Intervention Details

Detalles de la intervención de prueba gratuita

- 4-month waiver on commissions (3.5% of transactions)
Exención de 4 meses de comisiones (3.5% de las transacciones)
- Implemented during onboarding process
Implementada durante el proceso de onboarding
- Incremental cost is very similar to B2B intervention (US \$8): +1.5%
El costo incremental es muy similar a la intervención B2B (US \$8): +1.5%

Outline

Índice

- [Motivation](#)
Motivación
- [Descriptive Evidence](#)
Evidencia descriptiva
- [Experiment Design](#)
Diseño experimental
- [**Data and Results**](#)
Datos y resultados
- [Implications](#)
Implicaciones

Data Collected: Fintech Audit

Datos recopilados: auditoría de la tecnología

- **12 months post-baseline**

12 meses después de la línea base

- **Audit stages of mPOS Adoption (sequential funnel):**

Auditoría de las etapas de adopción del dispositivo (embudo secuencial):

- **Supply-side Stages:**

Etapas del lado de la oferta:

- **Banking:** Does the firm have access to a bank account?

Banca: ¿Tiene la empresa acceso a una cuenta bancaria?

- **Technology:** Working payment solution present in-store linked to bank account?

Tecnología: ¿Existe una solución de pago funcional en la tienda vinculada a la cuenta bancaria?

- **Demand-side Stage:**

Etapas del lado de la demanda:

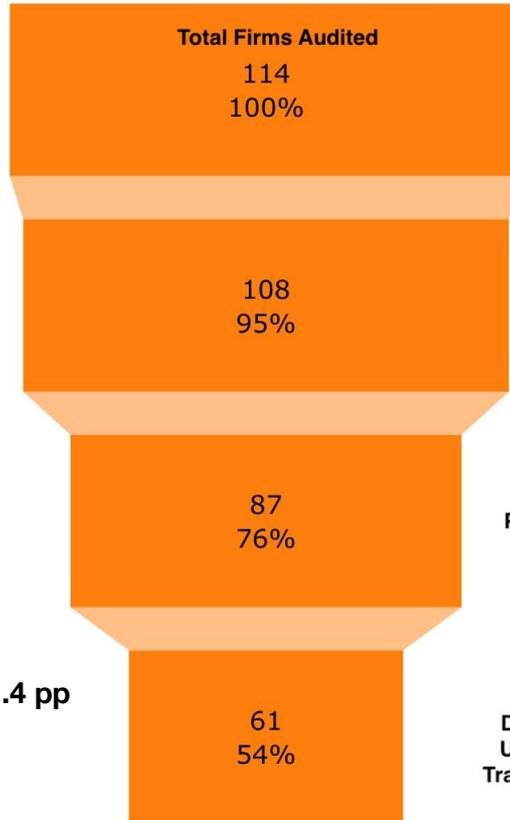
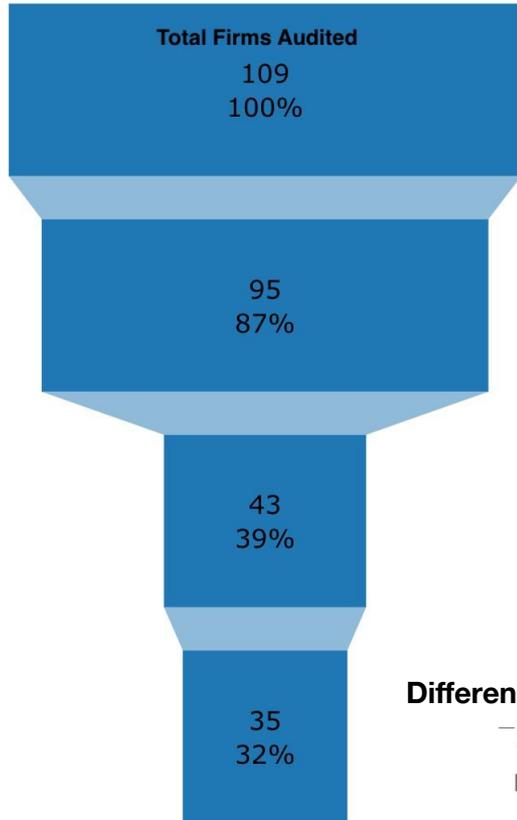
- **Have they used digital payments in a consumer transaction at least once in the last month?**

¿Han utilizado pagos digitales en una transacción con un consumidor al menos una vez en el último mes?

Long Term Impact of B2B Onboarding Support

Impacto a largo plazo del soporte al onboarding B2B

Total de empresas auditadas



Control Group
B2B Support

Grupo de control
Soporte B2B

Difference = 21.4 pp

t = 3.289
p = 0.001

Banking Infrastructure Present

Con cuenta bancaria

Supply Side

Payment (Fintech) Solution Functioning

Solución de pagos digitales funcionando

Digital Payments Used in at least 1 Transaction Monthly

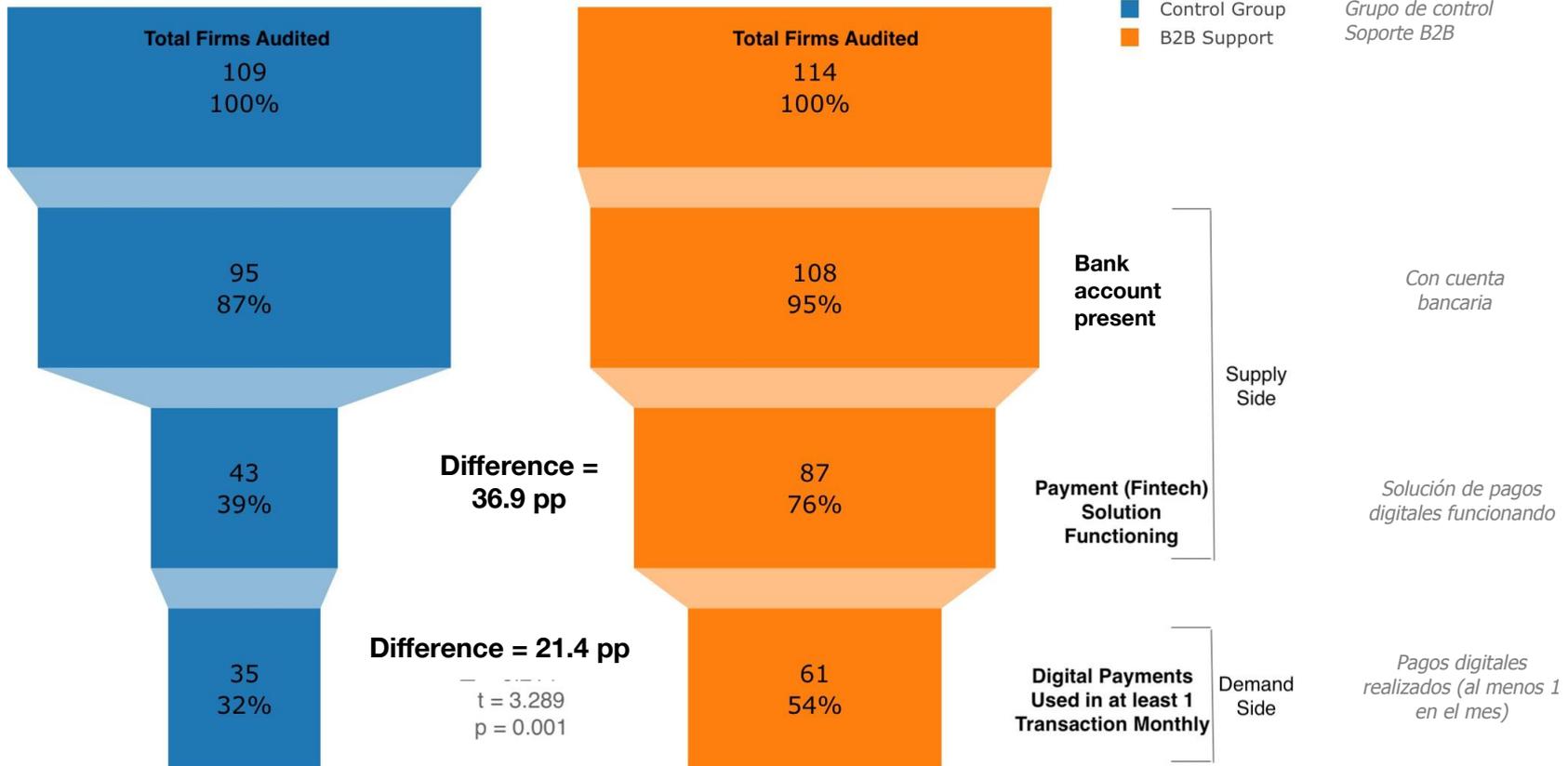
Demand Side

Pagos digitales realizados (al menos 1 en el mes)

Long Term Impact of B2B Onboarding Support

Impacto a largo plazo del soporte al onboarding B2B

Total de empresas auditadas



Process Evidence: B2B Intervention

Evidencia del proceso: Intervención B2B

B2B onboarding was full of pitfalls: rigorous customized troubleshooting needed
El onboarding B2B estuvo lleno de obstáculos: se necesitó una solución de problemas rigurosa y personalizada.

Total Firms Receiving B2B Channel Intervention <i>Total de empresas que recibió la intervención del canal B2B</i>	238	100%
Standardized B2B service sufficient <i>Servicio B2B estandarizado suficiente</i>	115	48.32
Customized B2B troubleshooting provided as faced critical challenge(s): <i>Solución de problemas B2B personalizada proporcionada debido a desafío(s) crítico(s):</i>	123	51.68
• <i>1 critical challenge(s) faced (1 desafío crítico enfrentado)</i>		
• <i>2 critical challenge(s) faced (2 desafíos críticos enfrentados)</i>	74	31.09
• <i>3 critical challenge(s) faced (3 desafíos críticos enfrentados)</i>	29	12.18
• <i>4-6 critical challenge(s) faced (4-6 desafíos críticos enfrentados)</i>	14	5.88
	6	2.52

Customized Troubleshooting from Onboarding Support Staff

Solución de problemas personalizada por el personal de soporte de onboarding

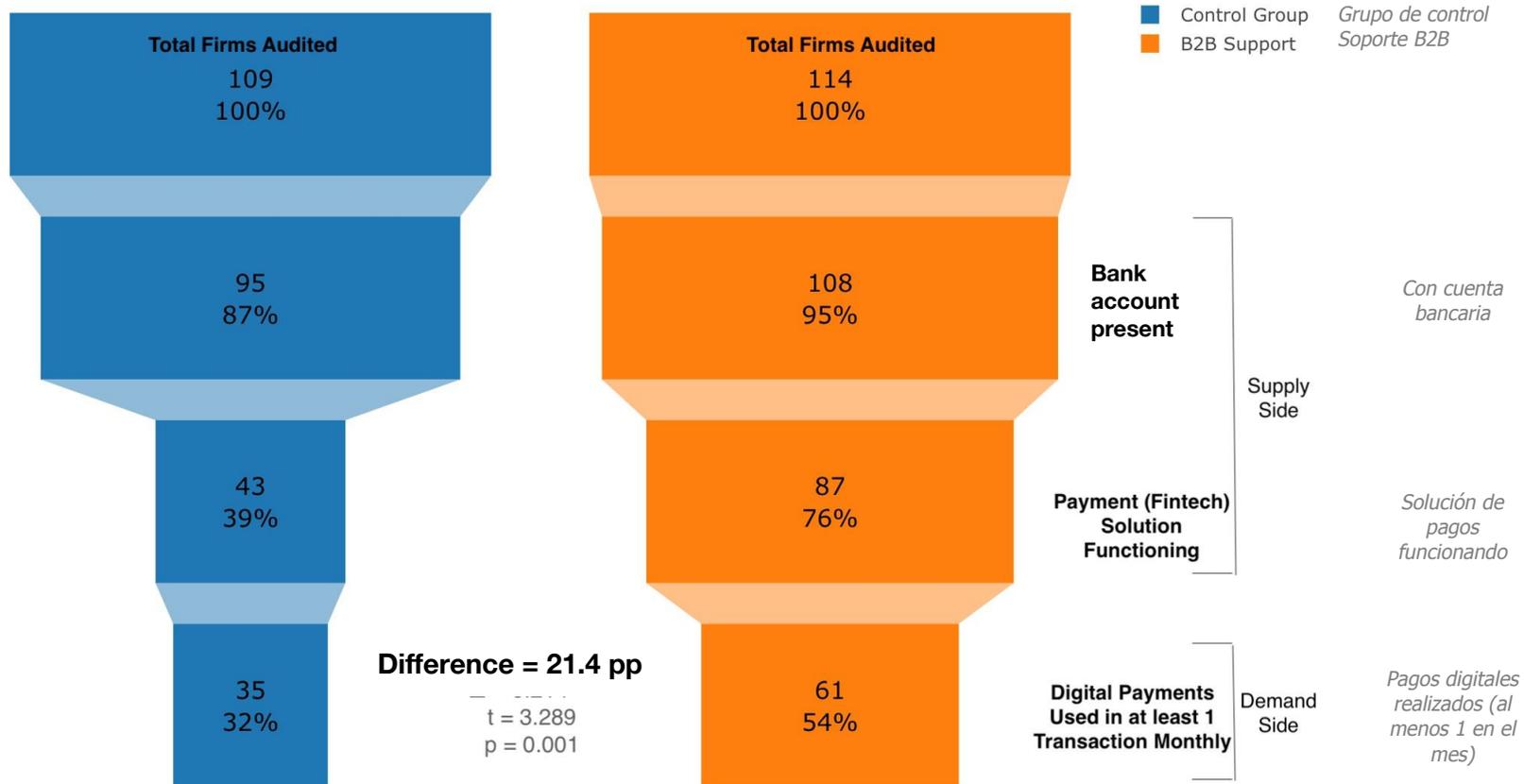
Snapshot of 45 unique challenges solved by staff

Vistazo a 45 desafíos únicos resueltos por el personal

Total Firms Receiving Customized B2B Troubleshooting <i>Total de empresas que recibió solución de problemas B2B personalizada</i>	123	100%
Internet failures (for example: slow, patchy etc.) <i>Fallas de internet (por ejemplo: lento, intermitente, etc.)</i> B2B Support Solution: Resolve with TSP hotline or switch to WiFi <i>Solución de soporte B2B: resolución en línea de atención a clientes del proveedor de servicios de telecomunicaciones o cambio a wifi</i>	47	38.21
No bank account to receive payment deposits <i>Sin cuenta bancaria para recibir depósitos de pagos</i> B2B Support Solution: Open bank account online with Afirme Bank <i>Solución de soporte B2B: apertura de cuenta bancaria en línea con Banco Afirme</i>	42	34.14
Forgetful of, or slow in learning, how to process payments <i>Olvidadizos o lentos para aprender a procesar pagos</i> B2B Support Solution: Provide extra practice and video tutorials <i>Solución de soporte B2B: práctica adicional y tutoriales en video</i>	16	13.00
Lacked basic knowledge of banking system <i>Falta de conocimiento básico del sistema bancario</i> B2B Support Solution: Provide banking 101 training <i>Solución de soporte B2B: Capacitación básica sobre apertura de cuenta bancaria</i>	12	9.75
Processing payment takes ≥ 1 min <i>El procesamiento del pago toma ≥ 1 minuto</i> B2B Support Solution: Update smartphone OS and Fintech App <i>Solución de soporte B2B: actualización del sistema operativo del celular y la aplicación de pagos digitales</i>	9	7.32

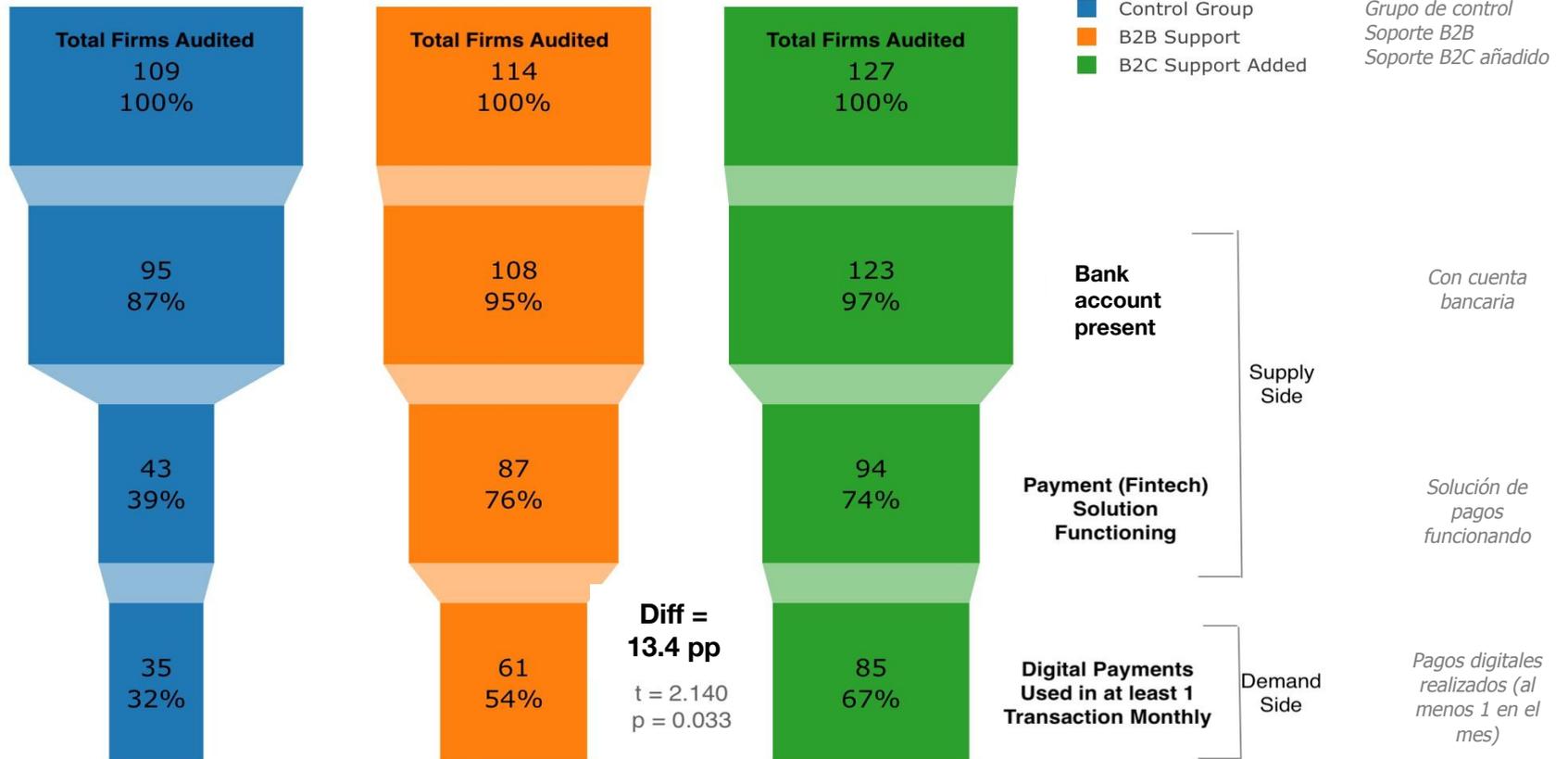
Long Term Impact of B2B Onboarding Support

Impacto a largo plazo del soporte de onboarding B2B



Long Term Impact of B2C Marketing

Impacto a largo plazo del marketing B2C



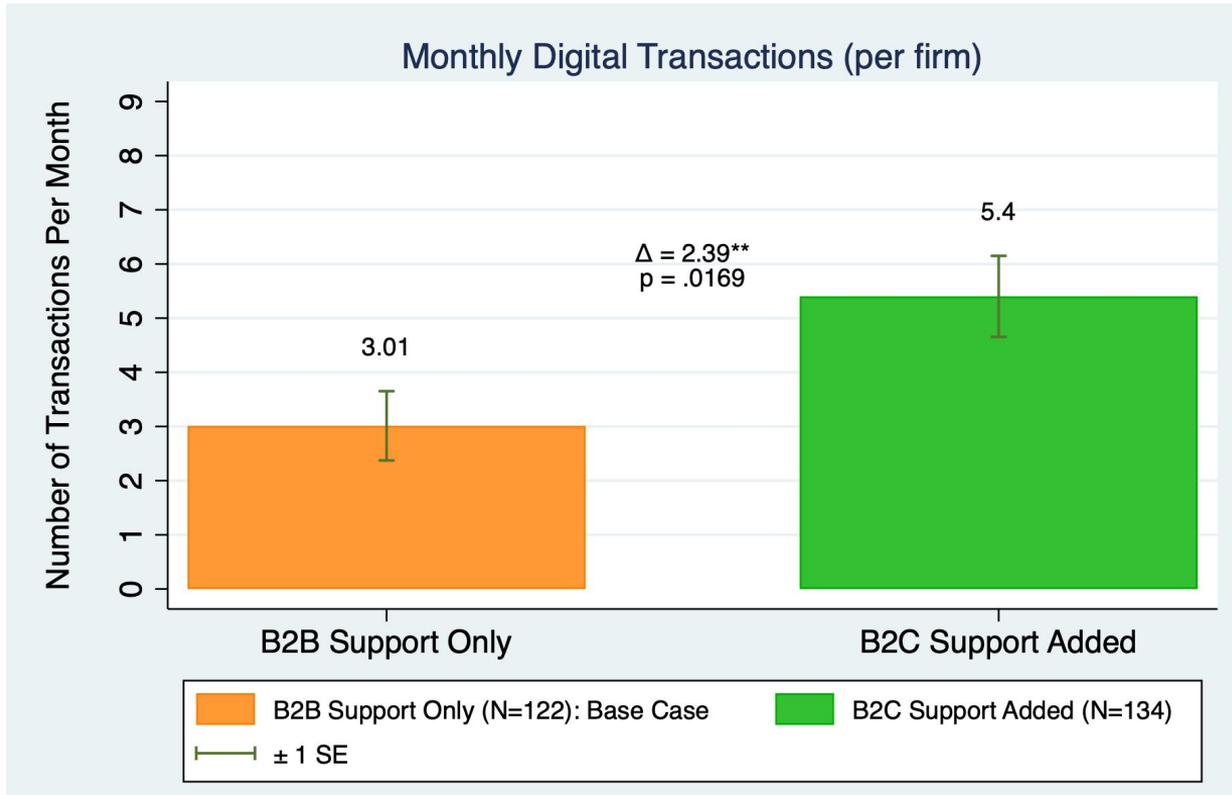
Process Evidence: B2C Intervention

Evidencia del proceso: Intervención B2C

- **B2C marketing generated incremental demand for digital payment usage**
El marketing B2C generó una demanda incremental para el uso de pagos digitales.
- Through our partner, we have **complete transaction-level data** from retailers
A través de nuestro socio, tenemos datos completos a nivel de transacciones de los comercios.
- **16,000 digital transactions from first year totalling MXN\$3.8 million (US\$ 220,000)**
16,000 transacciones digitales durante el primer año, sumando un total de MXN\$3.8 millones (US\$220,000).

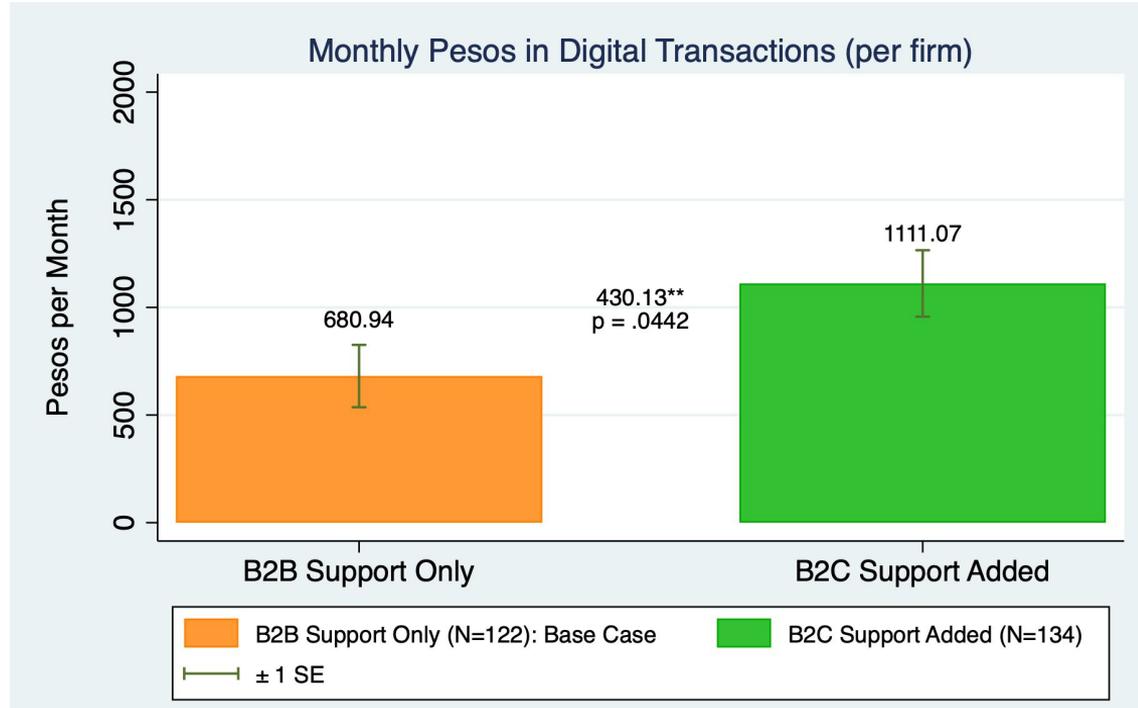
Evidence of B2C Effect on Usage-I

Evidencia del efecto del B2C en el uso - I



Evidence of B2C Effect on Usage-II

Evidencia del efecto del B2C en el uso - II



Growth in \$ = 1
month energy bill

*Crecimiento en \$ =
recibo de luz de 1 mes*

Long Term Impact of Free Trial: No Incremental Effect

Impacto a largo plazo de la prueba gratuita: sin efecto incremental



■ Control Group
■ B2B Support
■ B2C Support Added
■ Free Trial

*Grupo de control
Soporte B2B
Soporte B2C añadido
Prueba gratuita*

B2C and

B2C + Free Trial

have the same adoption funnel

B2C y

B2C + prueba gratuita

tienen el mismo embudo de adopción

Outline

Índice

- [Motivation](#)
Motivación
- [Descriptive Evidence](#)
Evidencia descriptiva
- [Experiment Design](#)
Diseño experimental
- [Data and Results](#)
Datos y resultados
- [Implications](#)
Implicaciones

Implication I: Importance of Onboarding Support in B2B Channel

Implicación I: Importancia del soporte para el onboarding en el canal B2B

- **Retailers face frictions in navigating technology challenges (e.g., inertia, lack of knowledge or ability)**

Los comercios enfrentan fricciones al navegar desafíos tecnológicos (por ejemplo, inercia, falta de conocimiento o habilidad).

- **Intensive and customized B2B after-sales support in onboarding is critical**

El soporte intensivo y personalizado B2B post-venta es crucial.

- **Increases adoption by 21.4 percentage points relative to control group**

Aumenta la adopción en 21.4 puntos porcentuales en comparación con el grupo de control.

Food for thought: how can this be done at scale?

Para reflexionar: ¿cómo se puede hacer esto a gran escala?

Implication II: Importance of B2C Marketing

Implicación II: importancia del marketing B2C

- **Focused marketing to consumers helps in digitizing payments**
El marketing enfocado a los consumidores ayuda a digitalizar los pagos.
- **Increases adoption by 13.4 percentage points relative to B2B group**
Aumenta la adopción en 13.4 puntos porcentuales en comparación con el grupo B2B.
- **Qualitatively, field team said that the strategies that worked best are:**
Cualitativamente, el equipo de campo indicó que las estrategias que mejor funcionaron son:
 - **Clearly posted advertising that the retailer welcomes payments**
Publicidad claramente visible que indica que el comercio acepta pagos digitales.
 - **Communicating on social channels (whatsapp, Facebook, Instagram)**
Comunicación en redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram).

Implication III: Stickiness

Implicación III: Apropiación

2 years after the interventions, we audited the businesses again:

2 años después de las intervenciones, auditamos los negocios nuevamente:

The effects were sticky!

¡Los efectos se mantuvieron (hubo apropiación)!

Was digital payment used once in the last month?

¿Se utilizó el pago digital al menos una vez en el último mes?

	Control	B2B	B2C
1 year post <i>1 año después</i>	32% Yes <i>Sí</i>	54% Yes <i>Sí</i>	67% Yes <i>Sí</i>
2 years post <i>2 años después</i>	34% Yes <i>Sí</i>	59% Yes <i>Sí</i>	66% Yes <i>Sí</i>



GABRIELA ZAPATA
BFAGLOBAL



SHREYA KANKANHALLI



Johnson
Cornell
SC Johnson College of Business



MYRIAM COSÍO



GRACIAS



strive

BFAGLOBAL