



Marco Alonso Camacho

Diciembre de 2020

Diana Fernanda Galvis

Bogotá

DaviPlata y la inclusión Financiera en tiempos de COVID-19

Después de haber vivido un inolvidable año 2020 por cuenta del Covid -19 Margarita Henao CEO de DaviPlata, se prepara para su reunión de planeación estratégica para el año 2021, tiene claro que el modelo de negocio de DaviPlata continuará afrontando muchos retos en términos de comunicación, seguridad y regulación, no obstante el alcance que obtuvo el producto durante las emergencia sanitaria, superó todas las expectativas logrando cerca de 12 millones de clientes activos (Revista Dinero, 2020), Margarita sabe que esta cifra no puede pasarse por alto pues es necesario continuar trabajando para ofrecer a sus usuarios tanto personas naturales como jurídicas ecosistemas más robustos que apoyen el reto de la reactivación económica para el año 2021, es importante mantenerse optimistas y ver hacia el futuro sin desconocer el largo camino recorrido y los hitos alcanzados dentro de este proceso de digitalización de la banca colombiana.

El reto de la inclusión financiera en Colombia

En el año 2012, se generó el primer informe de inclusión financiera para Colombia, gracias al esfuerzo conjunto de la SFC Súper intendencia financiera y el programa de inversión Banca de las Oportunidades. En este se encuentra que durante el periodo comprendido entre 2006 y el 2011 el



indicador de personas con al menos un producto financiero paso de 51.1% a 63.1%, respectivamente (Reporte de inclusión Financiera, 2012)

La inclusión financiera se debe entender como la capacidad de cobertura para el acceso y uso de productos financieros por parte de la población de un país, ¿Pero porque es importante trabajar en la promoción de la inclusión financiera? En primer lugar, se encuentra que está contribuye al crecimiento económico que se manifiesta en el bienestar de la población, cuando las personas tienen acceso a productos financieros están en capacidad de incrementar su consumo, estimulando las actividades productivas del país. En segundo lugar, se tiene que contribuye a la disminución de la informalidad de la economía, el poder realizar las operaciones monetarias a través del sistema financiero le permite al gobierno tener plenamente identificados estos flujos de dinero, mitigando el impacto de la evasión de impuestos.

No obstante se identificaron retos importantes para el país en materia de inclusión financiera, por una lado era necesario dar continuidad a las iniciativas que flexibilizarán los procesos y requisitos para acceder a los productos financieros y de otro lado se abrió la invitación a las entidades financieras y cooperativas para que trabajaran en la creación de productos que respondieran a las necesidades particulares de la población menos favorecida, dentro de las características deseables de estos productos se identificaron elementos como; procesos de apertura flexibles y sencillos, desarrollos de redes que permitieran disminuir los costos de la transacciones financieras y funcionalidades que les permitieran a los usuarios apoyar sus actividades cotidianas y necesidades de ahorro. Si bien la cifra de personas con al menos un



producto financiero registró incremento año tras año, la cifra de utilización de estos productos no presentó el mismo comportamiento, de acuerdo al informe de la Banca de las oportunidades en el 2011 se encuentra que alrededor del 57% de los productos de depósito (Cuentas de ahorro) se encuentran inactivas y la información cualitativa del reporte, indica que esto debe a las características de los productos que llevan a los usuarios a incurrir en costos ocultos (comisiones y/o impuestos) y a la falta de canales para realizar transacciones y capacitación en el uso de los mismos.

Redefiniendo la Banca en Colombia

Era claro que los colombianos no estaban recibiendo lo que necesitaban en términos de productos financieros, era necesario cubrir los vacíos de la oferta comercial para poder atender a una mayor cantidad de clientes que buscaban una herramienta que apoyara sus necesidades de financiamiento y ahorro. Dentro del sistema se planteaba la pregunta ¿Cómo lograr cambiar la percepción de los bancos como instituciones lejanas y complejas?, esto era muy importante para lograr movilizar la estrategia de inclusión financiera y social que desde el gobierno se estaba impulsando.

Muchas entidades financieras empezaron a cuestionarse sobre la forma como hasta el momento habían trabajado en el desarrollo de sus productos, pues una cifra de bancarización sobre el 60% para el año 2011, indicaba que aún existía un mercado que no estaba siendo atendido. Poco a poco se configuraba el nuevo escenario en el que la banca debía desarrollar profundos procesos de



renovación en términos de la transformación de su oferta comercial y sobre nuevas formas de relacionamiento con sus clientes actuales y potenciales. por su parte el gobierno uno de los principales stakeholders del sistema financiero a través del Decreto 4590 de 2008, reguló las características de un producto que buscaba simplificar los trámites y administración de una cuenta de ahorros y cuyo mercado era la población más vulnerable y de bajos recursos del territorio colombiano. Con la reglamentación de su lado, el siguiente paso era trabajar en los atributos del producto y en la forma más conveniente de lanzarlo al mercado con el objetivo de tener el mayor impacto posible. (Reporte Banca de las oportunidades, 2012)

La Estrategia de Océano Azul

El concepto de **Estrategia del Océano azul** surge de los autores W. Chan Kim profesor de la Universidad de Michigan quien prestaba sus servicios a la facultad de administración de empresas y Renee Mauborgne profesora de estrategia distinguida del INSEAD “Institut Européen d'Administration des Affaires” quienes propusieron esta herramienta de revolución en la gerencia estratégica principalmente para identificar y entender de manera analítica los problemas actuales que tienen las empresa y a partir de ahí crear diferentes alternativas de solución para afrontar los retos del día a día.

Los autores indican que ‘Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable’ (Chan Kin & Mauborgne, 2005). Y aunque la creación del concepto ‘Océanos azules’

es relativamente nueva durante muchos años hemos visto la evolución de compañías como el caso de Starbucks donde desarrollaron un concepto alrededor de un sitio para tomar café y donde se podían intercambiar ideas en una ambiente diferente para promover el networking entre las personas, el Cirque Du Soleil, presentó una propuesta innovadora combinando las mejores prácticas de la industria del circo y el teatro, logrando al mismo tiempo la diferenciación en el sector del entretenimiento.

En búsqueda del océano Azul para la Banca Colombiana

Analizando la curva de valor de los atributos que caracterizan a la banca tradicional en Colombia, se pueden observar las oportunidades de mejora existentes que serán la base de la propuesta de valor de un nuevo producto que se encargará de responder a las necesidades del mercado colombiano.

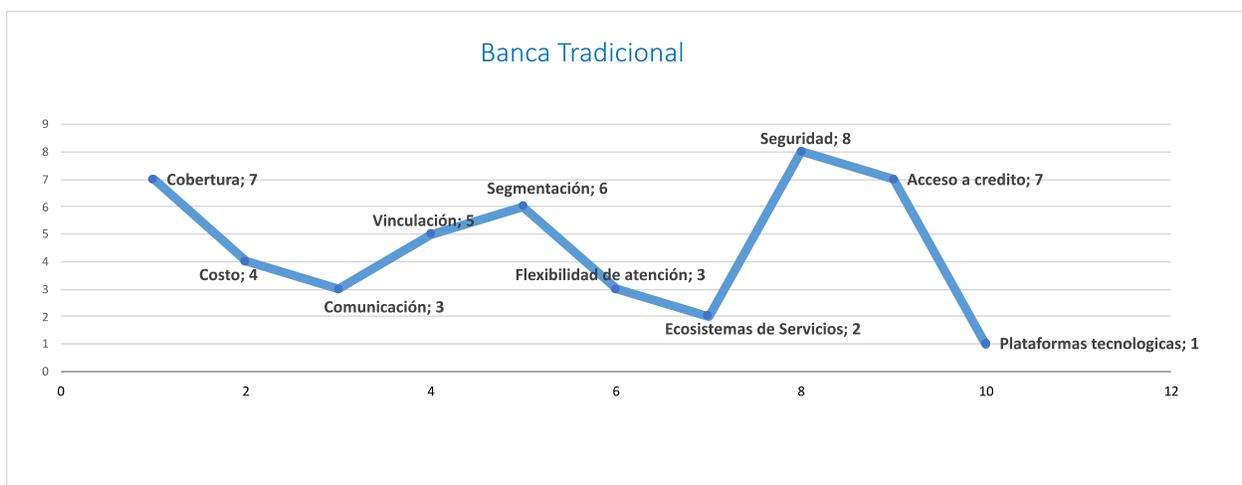


Grafico No.1 curva de valor del Banca Tradicional.



Cobertura: En la Banca tradicional las entidades financieras han tenido presencia en las principales ciudades de Colombia y así mismo en algunos municipios de alta afluencia de clientes con sucursales físicas de menor infraestructura.

Costo: Estos valores monetarios se causan al consumidor financiero por hacer uso de los productos y servicios contratados con el Banco de preferencia. Ejemplo; costos por cuota de manejo, comisión por transferir a otras entidades financieras, cobro por retiros en cajeros automáticos, costo por utilizar canales virtuales, entre otros.

Comunicación: Es el medio por el cual el Banco da a conocer la oferta de productos y servicios al consumidor financiero buscando principalmente cautivar la atención, lograr interés y finalmente persuadirlo a comprar o mantener un producto.

Vinculación: Es un proceso operativo por el cual la entidad financiera vincula o actualiza la información del cliente por medio de formatos regulados por la Superintendencia financiera de Colombia con el fin de conocer la actividad, validar el origen de los recursos, entre otros para lograr otorgar un producto o servicio al consumidor financiero.

Segmentación: es el método por el cual la entidad financiera crea su mercado objetivo de clientes de acuerdo al salario, experiencia de crédito, perfil profesional, etc con el fin de agruparlo en su lugar ideal para llegar con la oferta comercial que se ajuste a sus necesidades.



Flexibilidad de atención: Es el horario de atención al público que tiene establecido cada entidad financiera de acuerdo a sus análisis de tráfico de cliente. La Banca tradicional ofrece horarios de lunes a viernes de 9am a 4pm y algunas sucursales de Bancos prestan servicio los días sábados.

Ecosistemas de servicios: Permiten tener una visión más amplia de las características de la demanda y la necesidad actual de los clientes para posteriormente al tenerlos identificados lograr crear o mejorar productos y servicios hechos a la medida para el consumidor financiero.

Seguridad: Es responsabilidad del Banco y hace referencia a las herramientas que las entidades financieras utilizan con el fin de proteger la información de los clientes, blindando las claves y transacciones para evitar que se realicen hurtos físicos o virtuales que pongan en riesgo el patrimonio del consumidor financiero.

Acceso a crédito: La entidad financiera de acuerdo al análisis de rentabilidad Vs Riesgo identifica el perfil del cliente y otorga productos para el uso del dinero como cuentas de ahorros, corrientes y/o créditos como son; vivienda, vehículo, consumo, libranzas entre otros que son instrumentos de apalancamiento para construir patrimonio familiar o comercial.

Plataformas tecnológicas: son los canales virtuales de consulta y transacciones que pone a disposición la entidad financiera con el fin de que el consumidor se auto gestione para realizar las operaciones de manera digital (Banca móvil) sin tener que ir presencialmente a una sucursal.



La Banca y los desafíos de la emergencia sanitaria por COVID-19

La emergencia sanitaria en Colombia fue decretada el 25 de marzo de 2020, inicialmente se restringió la circulación de personal que no desempeñara actividades esenciales; como la medicina o la distribución de alimentos entre otras actividades. Adicionalmente se establecieron medidas para controlar la afluencia de público a lugares como supermercados y entidades financieras, no obstante se registraron grandes concentraciones de personas especialmente durante las fechas de quincenas, pagos de mesadas pensionales y pagos de subsidios de asistencia social, lo anterior iba en contravía de las recomendaciones de los epidemiólogos sobre reducir el contacto con fuentes de potencial contagio del COVID 19.(Ver Anexo 1)

Esto trajo consigo un cambio profundo en el comportamiento de los consumidores financieros que tuvieron que migrar de un esquema de interacción física con los bancos a los canales virtuales y medio electrónicos habilitados por las entidades financieras, debido a la restricción de movilidad. A través de los canales digitales las entidades bancarias tuvieron que potencializar la oferta de productos digitales a sus clientes contribuyendo al bienestar y seguridad de sus clientes, dos factores que cobraron importante relevancia durante la emergencia sanitaria.¹

¹ Ver: Reporte Banca y Economía (Agosto 10 de 2020) El papel de la transformación digital de la banca durante el periodo de Cuarentena por la emergencia sanitaria <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/08/1245VF.pdf>



La virtualización de las operaciones financieras ya era considerada una tendencia mundial, tal y como lo indica un estudio realizado durante el mes de abril de 2020 por el instituto *Capgemini Research Institute*, previo al COVID -19 se encuentra que el 49%. de los usuarios de servicios financieros utilizaban la banca por internet mientras que el 47% de los usuarios accedían a las aplicaciones móviles de los bancos, en el futuro se espera que las cifras incrementen en 57% para el uso de la banca por internet y 55% para las aplicaciones móviles bancarias (Capgemini, 2020) Las cifras particulares de Colombia publicadas por la superintendencia financiera apoyan esta tendencia para los meses de Abril y Mayo de 2020, el canal de banca móvil experimento un crecimiento en su usabilidad del 190%, mientras que el canal de internet registro un crecimiento del 161%, en cuanto al número de las operaciones por canal se tiene información relevante durante un periodo de observación comprendido ente el 6 de abril y 12 de junio de 2020 , donde se encontró que del 100% de las operaciones monetarias, el 39% fueron realizadas a través de los canales de internet y banca móvil, mientras que la participación de estos canales durante todo el año de 2019, fue del 21% (Ver Anexo 2)

DaviPlata en busca de nuevos horizontes

Dentro del desarrollo de un producto destinado a la población de bajos recursos y con muy pocos o nulos conocimientos en el frente de la educación financiera y contando adicionalmente con los desafíos presentados por la emergencia sanitaria es necesario incorporar ciertos elementos dentro de los procesos de diseño y mercadeo, propios del marco de las 4As (Affordability, Acceptability, Availability, Awareness) para innovación en la base de a pirámide (Dadzie, 2017)



con el objetivo principal de disminuir la incertidumbre de su aceptación y desde luego satisfacer las necesidades no atendidas del mercado. Resulta relevante ver como Daviplata abordó cada una de estas dimensiones respondiendo al reto configurado por un lado por el nivel de bancarización de la población colombiana y por el otro por la emergencia generada por el COVID -19. (ver anexo 3)

A la medida del bolsillo de los colombianos

Daviplata, centró sus esfuerzos en desarrollar un producto financiero sin costos asociados, es decir sin cuota de manejo, sin costos por transacciones de envío y/o recepción de dinero o pagos de servicios públicos, de acuerdo a la normativa establecida un rango específico de montos fue exonerado de GMF (Gravamen a los movimientos financieros), adicionalmente ofrece a los clientes la posibilidad de transferir recursos entre otras entidades financieras a cero costo, por último para complementar su oferta los clientes pueden solicitar por medio de la aplicación una tarjeta de crédito para compras nacionales e internacionales exenta también de cuota de manejo. Esta serie de atributos contribuyen a generar confianza y asequibilidad con los usuarios al garantizar un producto libre de cargos ocultos.

Generando Ecosistemas de pago y creando conexiones

Con el objetivo de garantizar la aceptación del producto, fue importante ofrecer varios servicios como; recargas, pagos de servicios públicos, obligaciones financieras, transferencias, giros



nacionales e internacionales, adquisición de seguros, solicitud y aprobación de Nano créditos a través de la aplicación todo lo anterior con las todas ventajas asociadas a un canal virtual con atención 7/24. Una vez creada la oferta de un producto con bastantes beneficios era necesario buscar la forma de generar tráfico de usuarios en ese sentido, se establecieron convenios para pago de nomina con alrededor de 15.000 Mypymes, y se establecieron alianzas con el gobierno para el pago de subsidios correspondientes a programas gubernamentales de apoyo social a la población vulnerable.

Evolucionando con innovación

Poder garantizar la disponibilidad del producto en el mercado es un factor clave, para esto el componente de innovación constante jugo un papel fundamental en el desarrollo y evolución de Daviplata, en el año 2012 y dado que la masificación de los teléfonos inteligentes era insipiente en el país, una primera versión de la aplicación funcionaba con el paquete de navegación básica de los operadores móviles conocido como STK – SIM TOOL KIT. (Raventos Nuñez, 2020) Posteriormente en el año 2016 se crea la aplicación móvil compatible con los principales sistemas operativos de los teléfonos inteligentes y esto permitió que cualquier persona con un teléfono celular inteligente pudiera acceder al producto y a todos sus servicios, la más reciente apuesta de Daviplata para ampliar su cobertura y así poder llegar a más usuarios fue la alianza con la súper App Rappi, que creo una relación reciproca entre los usuarios de las dos plataformas, porque siendo usuario de Daviplata se podía acceder al importante número de comercios y servicios habilitados por Rappi y de otro lado lo usuarios regulares de Rappi encontraron en Daviplata una



opción de administrar su dinero sin los sobrecostos asociados a los productos financieros tradicionales. (Informe Anual de sostenibilidad, 2019)

Comunicando a través de canales no convencionales

De cara a la estrategia de marketing utilizada por Daviplata se encuentran unos hitos importantes como lo es el año 2015 donde el 9 de Julio en el municipio de Concepción Antioquia, se tuvo el primer día sin efectivo, para este proyecto el equipo de Daviplata se encargó de habilitar a todos los comercios y usuarios del municipio en la aplicación, para que durante todo un día pudieran realizar sus actividades comerciales de compra y venta de productos y servicios de forma completamente digital y sin costos adicionales sobre dichas transacciones, demostrando la importancia de la creación de ecosistemas para disminuir el uso del efectivo. En los años 2017 y 2018 Daviplata incursiona en la red sociales con el objetivo de aprovechar su “viralidad” lanzando la tecla de la casita roja tanto en Facebook, como en WhatsApp cuya función era permitirles a los usuarios acceder a la aplicación con un solo clic desde el on boarding de la respectiva red social.

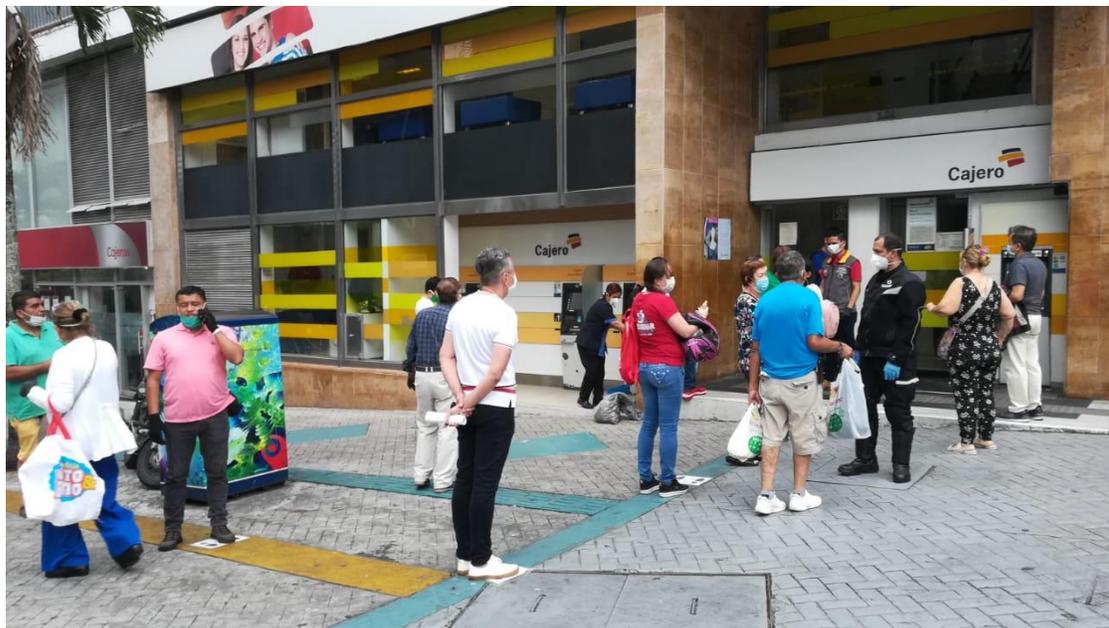
¿Es posible que la combinación de estos elementos, hayan no solo contribuido al lanzamiento de un producto innovador como lo es Daviplata, si no modificado sustancialmente la oferta de productos financieros en Colombia trazando la hoja de ruta para nuevos competidores financieros y no financieros?



Preguntas

1. Aplique la metodología Canvas de Océano Azul para identificar las variables de la nueva propuesta de valor. Teniendo en cuenta la curva de la Banca tradicional, ¿Cuáles variables suben, cuales bajan?, ¿Algunas deben eliminarse?
2. Grafique la nueva curva de valor.
3. Partiendo del marco de las 4 As, ¿Están de acuerdo con el planteamiento desarrollado en el caso? ¿Que oportunidades de mejora propondría?
4. ¿Cree usted que Daviplata es un producto sostenible?
5. ¿Cree usted que el Modelo es imitable?
6. Considera que el papel de las Fintech será decisivo para la evolución de la banca digital en el Colombia.
7. ¿Cree que la emergencia sanitaria, contribuyo favorablemente a la inclusión financiera?

Anexo 1 Largas filas en Sucursales Bancarias durante la emergencia sanitaria



Fuente: www.AlertaTolima.com

Anexo 2 Cifras Asobancanria

Porcentaje de uso de cada canal durante la pandemia respecto a un día normal

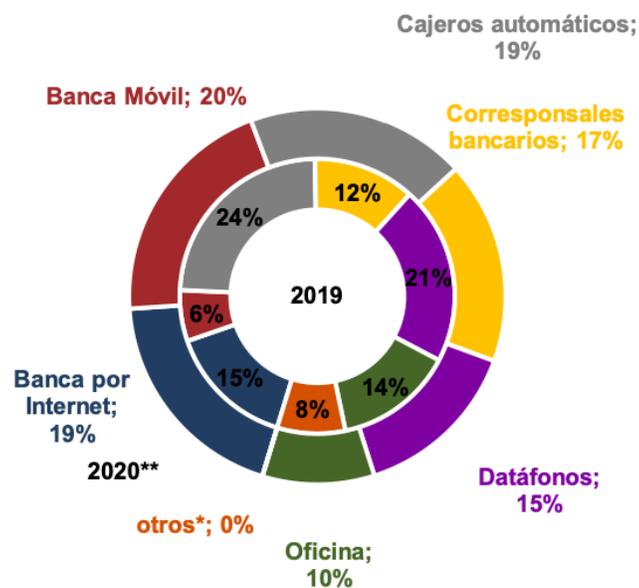
*valores promediados del 6 de abril al 12 de junio de 2020

Canal	27 de marzo	Abril – Mayo*
Banca Móvil	158%	190%
Banca por Internet	117%	161%
Audio Respuesta	82%	96%
Cajeros Automáticos	66%	99%
Corresponsales Bancarios	65%	109%
Datafonos	42%	73%
Oficinas	40%	53%

Fuente: Asobancaria – Coronavirus Government Response Tracker, Universidad de Oxford

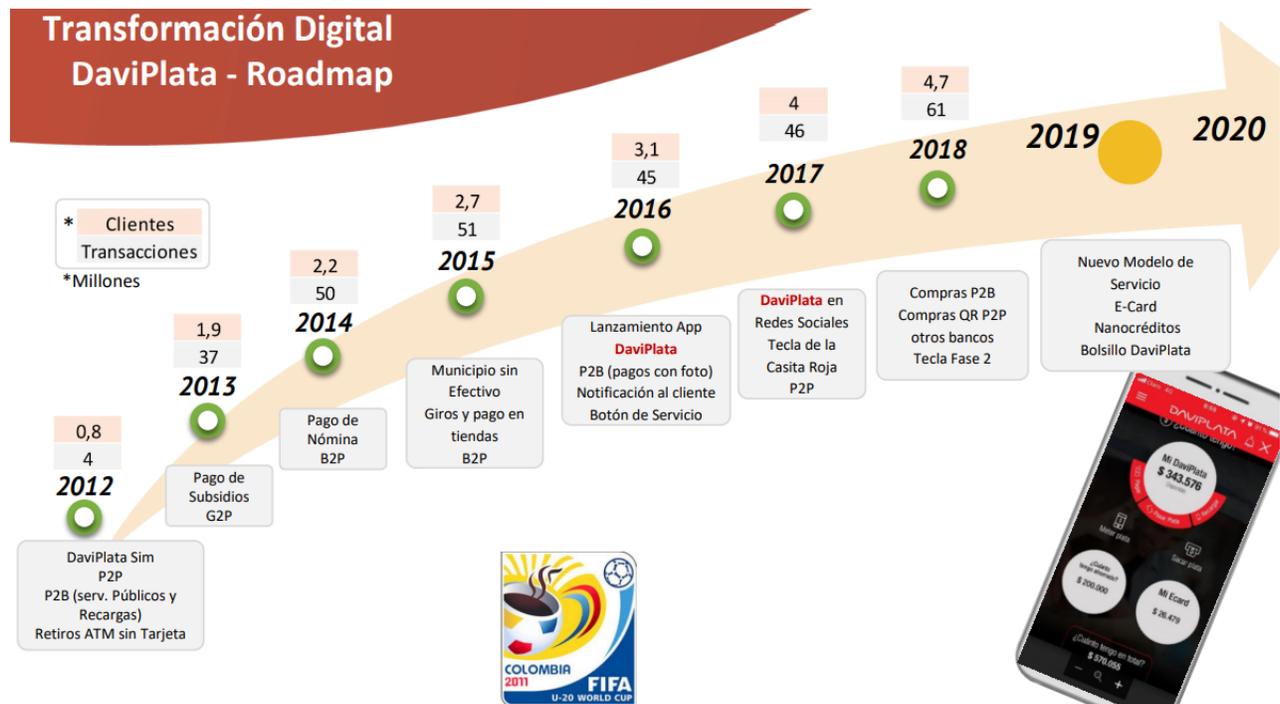
Participación promedio de os canales en el número de operaciones monetarias diarias realizadas durante el COVID 19

*valores promediados del 6 de abril al 12 de junio de 2020



Fuente: Elaboración y cálculos de Asobancaria a partir de cifras de SFC

Anexo 3: Road Map – Transformación digital DaviPlata





Bibliografía

Reporte de inclusión Financiera. (2012). Obtenido de Banca de las oportunidades:
http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2018-02/PDF%202011_0.pdf

Capgemini. (2020). Obtenido de https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-and-the-financial-services-consumer_V5.pdf

Dadzie, K. Q. (2017). *How firms implement marketing strategies in emerging markets: An empirical assessment of the 4A marketing mix framework.*

Raventos Nuñez, J. (2020). *Empresas Fintech en Colombia su retos y logros.*

Digital, T. (2020). *Asobancaria.* Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/08/1245VF.pdf>

Chan Kin, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul.* Bogotá: Norma.

Reporte Banca de las oportunidades. (2012). Obtenido de
http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2018-02/PDF%202011_0.pdf

Revista Dinero. (2020 de 2020). *Daviplata fue reconocida como la mejor billetera electrónica.*
Obtenido de Daviplata, fue reconocida como la mejor billetera electroncia:
<https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/daviplata-fue-reconocida-como-la-mejor-billetera-electronica/302023>

(2019). Obtenido de Informe Anual de sostenibilidad:
<https://sostenibilidad.davienda.com/assets/files/informe2019.pdf>