



DaviPlata y la inclusión Financiera en tiempos de COVID-19

Este caso tiene como objetivo abrir la discusión sobre el panorama de la inclusión financiera en Colombia, identificar los factores habilitantes para generar un ecosistema robusto que le permita a la población en general, acceder a productos financieros que cubran sus necesidades básicas y promuevan la cultura de ahorro. A través del desarrollo del concepto de renovación estratégica, se podrán determinar los elementos que llevan a las organizaciones a emprender un proceso de renovación con el objetivo de desarrollar productos o servicios que busquen atender a un mercado anteriormente desatendido, apoyar iniciativas gubernamentales e innovar en una industria que necesitaba entrar en la siguiente fase de su evolución.

Los estudiantes podrán conocer los aspectos claves para la innovación en la base de la pirámide y porque es importante atender este tipo de mercado en economías en desarrollo como la colombiana. Al finalizar los lectores estarán en capacidad de identificar y aplicar la herramienta de Océano Azul y el Marco de las 4As para el desarrollo de estrategia en la base de la pirámide, con estos elementos podrán trabajar en la construcción de una curva de valor que reúna los atributos que deberán responder a una población con necesidades no atendidas por la industria financiera y con los retos socioeconómicos asociados a la emergencia sanitaria por COVID-19.

Objetivos de enseñanza

- ✓ Identificar las características y beneficios que tienen las herramientas de Océano Azul y marco de las 4As para el desarrollo de estrategia en la base de la pirámide.
- ✓ Comparar el modelo de negocio de DaviPlata frente a la banca tradicional.
- ✓ Plantear el reto que asume DaviPlata para los próximos años con el fin de continuar con los niveles de crecimiento que registró en el año 2020 debido al COVID- 19.

Audiencia recomendada para el caso

La audiencia recomendada para resolver este caso académico de DaviPlata son estudiantes de MBA que tengan conocimientos e interés por el desarrollo de modelos de negocio para la base de la pirámide.

Guía de discusión

- Discuta sobre la situación de la bancarización en Colombia y Latinoamérica.
(10 minutos)
- Socialice uno a uno los atributos de la curva de valor de la banca tradicional.
(20 minutos)
- Comente si, a su parecer el marco de las 4As es una herramienta útil para identificar elementos claves que deben tener las propuestas de valor diseñadas para la base de la pirámide. (20 minutos)
- Debata si, La emergencia sanitaria por COVID- 19 Apoyo o no la bancarización en Colombia. (15 minutos)

- Grafique la nueva curva de valor. (20 minutos)
- Discuta que tan sostenible será DaviPlata en el largo plazo. (20 minutos)

Preguntas para el desarrollo del caso

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?, ¿cuáles bajan?, ¿algunas deben eliminarse?

De acuerdo al análisis de la curva de valor de la Banca tradicional Vs DaviPlata los atributos que aumentaron fueron:

1. Comunicación: Los usuarios que tienen el servicio de DaviPlata reciben las notificaciones en línea por SMS y/o Email directamente a su teléfono móvil lo que significa estar en contacto 24/7 con el consumidor financiero quien recibe las nuevas ofertas al instante.

2. Vinculación: El proceso de bancarización para el cliente financiero mejoro notablemente con respecto a la banca tradicional, teniendo en cuenta que para ser cliente de DaviPlata solo se requiere tener un teléfono celular inteligente que le permitirá realizar el proceso de vinculación 100% digital, dejando atrás el antiguo modelo de vinculación a servicios y productos de forma presencial en las oficinas bancarias.



3. Segmentación: Este atributo aumento debido a que DaviPlata al ser un producto digital ha permitido la inclusión financiera y bancarización a clientes nuevos que anteriormente no hacían parte del mercado objetivo de la banca tradicional, como por ejemplo la población vulnerable en Colombia quienes fueron los beneficiarios de los subsidios otorgados por el gobierno en época de emergencia sanitaria a raíz del COVID – 19.

4. Costo: Este modelo de negocio digital ha revolucionado la banca tradicional en Colombia, porque actualmente DaviPlata tiene la gran mayoría de servicios para sus usuarios a cero costos, pueden enviar y recibir dinero en Colombia, transferencias ACH a otras entidades financieras, tarjeta virtual e inclusive el gravamen a los movimientos financieros se encuentra exento hasta por un valor de \$2.314.455 cifra para el año 2020.

5. Acceso a crédito: Con la digitalización e integración de todos los servicios en la App de DaviPlata, se implementó la posibilidad para los usuarios de acceder a Nano créditos de manera 100 % virtual con montos que van desde \$50.000 hasta 2 SMLMV, utilizando información de comportamiento transaccional para el otorgamiento de estos productos, esto se convierte en un hito importante porque contribuye a la evolución de las políticas de riesgo para desembolso de créditos.

6. Las plataformas tecnológicas: La banca tradicional ha tenido un cambio positivo en cuanto a los canales de consulta de los consumidores financieros, este atributo aumento con DaviPlata debido a que la plataforma ofrece todos los servicios de consulta desde la App como son: movimientos, extractos, saldos e inclusive las compras de la tarjeta virtual desde la comodidad del teléfono celular inteligente.

7. Ecosistemas: No solo basta con tener una cifra determinada de usuarios activos en la plataforma, es importante habilitar servicios complementarios que fortalezcan la oferta de producto y que vayan en línea con las tendencias del mercado y con un proceso de innovación continuo. Actualmente con DaviPlata es posible comprar y vender por medio de códigos QR a comercios, taxis, consultores, ventas por catálogo e inclusive tenderos. Esto conlleva a la adopción digital para el manejo del dinero y al desarrollo de ecosistemas virtuales que apoyan las actividades comerciales de las pequeñas y medianas empresas sin tener que incurrir en altos costos de infraestructura tecnológica para su implementación.

La única variable que disminuyó fue la 8. **Seguridad:** principalmente por la fácil vinculación del cliente para crear su DaviPlata, desde la opción de vive tu SIM ha abierto la puerta para que personas inescrupulosas utilicen este servicio para realizar fraude. Por lo anterior se realizó una mejora, y actualmente las vinculaciones al producto se está haciendo desde la APP escaneando el documento de identificación de los clientes lo que ha permitido controlar, prevenir e identificar en tiempo real el cliente que está utilizando el servicio. No obstante, este no es un problema exclusivo de DaviPlata, es un reto para toda la industria Fintech pues se deben encontrar formas de garantizar por un lado la protección de la información de los usuarios y por otro lado la integridad de las transacciones monetarias, sin sacrificar la flexibilidad y agilidad que caracteriza este tipo de soluciones.

El nuevo atributo que entra a esta nueva curva de valor de DaviPlata fue la **9. Innovación de producto:** donde constantemente se ofrecen nuevos servicios a los usuarios como son micro

seguros, recibir o enviar transferencias internacionales e inclusive un programa de educación financiera que promueve el buen uso de las finanzas personales, estos constantes cambios le han otorgado a DaviPlata, el reconocimiento nacional por sus acostumbradas estrategias de innovación principalmente para los clientes que se encuentran en la base de la pirámide.

Se eliminó la **10. Cobertura física:** teniendo en cuenta que para la vinculación, uso e inquietudes de DaviPlata no se requiere ir a una sucursal física del Banco, actualmente todo el soporte es de manera virtual por el chat en línea desde el celular y el #688 de manera gratuita. Y al tratarse de una solución digital, podrá estar al alcance de toda la población que tenga un teléfono inteligente.

2. Grafique la nueva curva de valor:

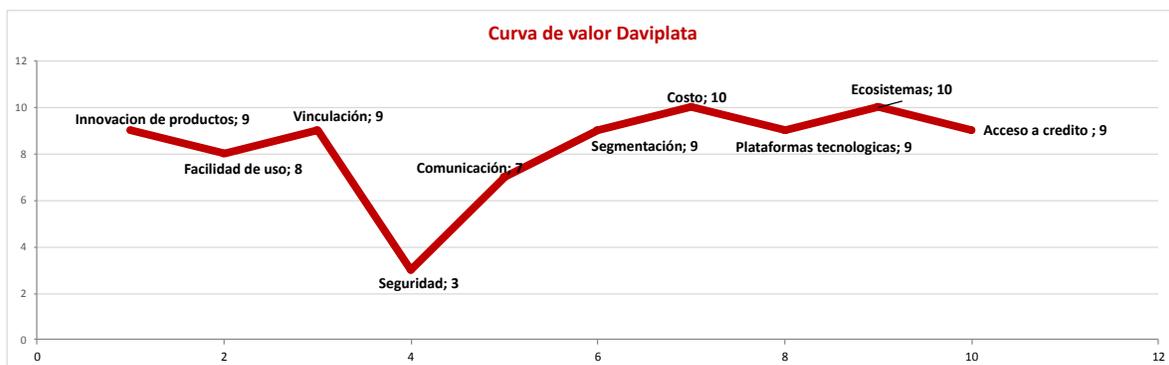


Grafico No.1 curva de valor DaviPlata

3. Partiendo del marco de las 4 As, ¿Está de acuerdo con el planteamiento desarrollado en el caso? ¿Qué oportunidades de mejora propondría?



Tal y como lo indica el marco de las 4 As son cuatros las dimensiones que se deben considerar al momento de plantear estrategias de innovación para la base de la pirámide; Affordability, Acceptability, Availability, Awareness, si bien Daviplata incorpora estas dimensiones dentro de su propuesta, se encuentra como una oportunidad de mejora el trabajar en la comunicación (Awareness) con el cliente respecto a la oferta de sus servicios, pues estos no han sido plenamente divulgados en el mercado, elemento que consideramos es fundamental para continuar con el mismo ritmo de crecimiento de su base de usuarios activos, registrado durante la emergencia sanitaria.

4. ¿Cree usted que Daviplata es un producto sostenible?

DaviPlata es un modelo sostenible por varios aspectos, uno de ellos es su aporte a la inclusión financiera en Colombia con el ofrecimiento de un plataforma gratuita y amigable con el usuario, actualmente cuenta con aproximadamente 12 millones de clientes activos en el servicio, adicionalmente se ha encargado de crear convenios con más de 17.000 empresas que dispersan nomina a través de la plataforma logrando llegar a más de 750.000 empleados con una cobertura a nivel nacional del 95%. De otro lado busca ampliar el ecosistema con la inclusión de comercios, consultores, taxis y tiendas con el fin de que vendan y compren por medio del QR sin contacto y sin costos financieros asociados. Por ultimo se encargo de posicionarse como la mejor herramienta para que el gobierno nacional pudiera distribuir los recursos de asistencia social en tiempo de COVID - 19 a la población más vulnerable del territorio nacional.



5. ¿Cree usted que el Modelo es imitable?

El modelo de negocio de DaviPlata puede ser imitable debido a que todos los servicios que ofrece el producto son conocidos por los competidores, sin embargo la innovación que tiene DaviPlata es constante y cada vez buscan generar mayor valor para sus usuarios, el equipo es consciente que trabajan en un mercado bastante dinámico y ya se encuentran revisando cual será el siguiente paso que podría ser, convenirse en un Banco 100% independiente de Davivienda, lo que le permitirá realizar alianzas estratégicas con inversores internacionales e inclusive otras entidades financieras.

6. Considera que el papel de las Fintech será decisivo para la evolución de la banca digital en Colombia.

Las Fintech entran cada vez más a competir en el sector financiero y tener varias opciones para los clientes siempre será beneficioso para escoger la mejor alternativa que se ajuste a las necesidades que requiere. Estos productos 100% digitales han hecho que en esta época de pandemia los clientes estén más dispuestos a manejar su dinero de manera virtual, derivando en la reducción paulatina del uso del efectivo pues la facilidad de uso y comodidad para la administración de sus recursos son dos de los atributos que más están valorando los consumidores financieros en la actualidad.



7. ¿Cree que la emergencia sanitaria, contribuyo favorablemente a la inclusión financiera?

A partir de la información de fuentes como Asobancaria y la Superintendencia Financiera, es una realidad que los consumidores financieros recurrieron a los canales virtuales de sus respectivas entidades financieras, modificando tal vez para siempre sus hábitos de compra y pago de obligaciones. En ese orden de ideas los productos financieros digitales están llamados a responder a las necesidades de los consumidores, buscando siempre simplificar de alguna manera sus procesos cotidianos, convirtiéndose en un aliado en estos tiempos difíciles y de tanta incertidumbre donde la solidaridad y la empatía serán los principales elementos que pueden ayudar a superar los retos que se le están presentado a la sociedad, producto de la emergencia provocada por el COVID-19.