

**MODELO ESTRATÉGICO DEL OCÉANO AZUL APLICADO AL ÁREA  
COMERCIAL DE DAVIVIENDA**

ISABEL CRISTINA GIRALDO MEJÍA  
JULIO ELIÉCER LEAL JIMÉNEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
COHORTE 39  
MEDELLÍN  
2011

**MODELO ESTRATÉGICO DEL OCÉANO AZUL APLICADO AL ÁREA  
COMERCIAL DE DAVIVIENDA**

ISABEL CRISTINA GIRALDO MEJÍA – 42.794.190  
JULIO ELIÉCER LEAL JIMÉNEZ – 98.547.863

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático  
ANDRÉS LEONARDO MORALES BORRERO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
COHORTE 39  
MEDELLÍN  
2011

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL OCÉANO AZUL ..	11
EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES .....	16
CAPITULO 2. LA DEMANDA DEL MERCADO FINANCIERO EN COLOMBIA ....	27
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL .....	35
3.1. RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO .....	35
3.2 FOCALIZAR EN EL CUADRO TOTAL, NO EN LOS NÚMEROS: .....	44
3.3 BUSCAR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE .....	46
3.4 ESTABLECER CORRECTAMENTE LA SECUENCIA ESTRATÉGICA.....	47
CAPÍTULO 4. MODELO ESTRATÉGICO PROPUESTO .....	49
4.1 PRINCIPIOS DE EJECUCIÓN: .....	49
4.1.1 SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES CLAVES.....	49
4.1.2. CONSTRUIR LA EJECUCIÓN DENTRO DE LA ESTRATEGIA .....	51
4.2 MODELO ESTRATÉGICO .....	53
CONCLUSIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	57

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Estructura del cuadro estratégico.....</i>	13
<i>Figura 2 Cuadro Estratégico de Davivienda vs el sector bancario .....</i>	14
<i>Figura 3 El esquema de las cuatro acciones.....</i>	16
<i>Figura 4 La base de la Pirámide Poblacional en Colombia .....</i>	18
<i>Figura 5 Matriz de las cuatro acciones.....</i>	24
<i>Figura 6 Cuadro estratégico Banco Davivienda .....</i>	26
<i>Figura 7 Principios de formulación de la Estrategia del Océano Azul .....</i>	35
<i>Figura 8 PIB percapita Colombia en miles de dólares.....</i>	39
<i>Figura 9 Población bajo el nivel de pobreza en Colombia (%) .....</i>	40
<i>Figura 10 Teléfonos – líneas móviles (celular) en Colombia.....</i>	43
<i>Figura 11 Número de usuarios de Internet en Colombia.....</i>	44
<i>Figura 12 Secuencia de la estrategia del océano azul.....</i>	48
<i>Figura 13 Principios de ejecución de la Estrategia del Océano Azul.....</i>	49
<i>Figura 14 Modelo Estratégico Propuesto .....</i>	53

## RESUMEN

En la historia económica nacional y mundial, la banca comercial ha sido y es base del sistema financiero, sobre la cual se desarrolla una actividad fundamental para el funcionamiento y evolución de todos los sectores productivo y comercial. Desde finales del siglo XIX los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida nacional, cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y la financiación, a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario de la nación. De acuerdo con las etapas y características de la economía colombiana la banca ha tenido circunstancias diferentes, pero siempre en constante evolución, unas veces bajo la total administración del estado y, en otras, con predominio de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos. El sistema financiero institucional en el país generalmente se identificó, hasta no hace muchos años con la banca comercial, pero con fenómenos como la industrialización, después los modelos proteccionistas y recientemente con la apertura e internacionalización, se registró la profundización y diversificación del mercado con el surgimiento y rápido desarrollo de otras entidades, pero la banca mantuvo su liderazgo, aunque ahora con nuevas estrategias que van más allá de la tradicional intermediación.

Actualmente el sesenta y dos por ciento (62%) de la población adulta en Colombia tiene algún producto financiero, mientras que en 2006 el porcentaje era de 48 por ciento, situación que muestra el incremento de la demanda de productos y servicios financieros, la cual es afrontada por los Bancos con múltiples ofertas de productos dirigidas a cubrir diversas necesidades financieras.

El interés por comprender los factores que explican el crecimiento de las economías ha llevado a que la ciencia económica trate de identificar las diferentes variables que explican el crecimiento a través del tiempo, con el fin de crear las condiciones para que la producción generada se refleje en el bienestar de las personas, en términos de ingreso, empleo, salud, educación, vivienda y demás

bienes y servicios que satisfagan las necesidades del ser humano, lo cual obliga a la creación de productos diferenciadores en el mercado a través de la innovación, práctica que enmarca la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado, como también su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello y generen nuevo valor para los clientes.

A través del estudio y aplicabilidad del libro La Estrategia del Océano Azul, basado en el estudio 150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en unas treinta industrias, donde los autores plantean una nueva visión sumamente innovadora en relación a la estrategia de negocios: se trata de ganar a través de la no competencia, también concluyen como resultado de la investigación la existencia de dos tipos de estrategias: la del «océano rojo» y la del «océano azul». Con esto pretendemos identificar el océano azul en el sector bancario con el objetivo de identificar un nuevo espacio en el mercado, capturando una nueva demanda donde la competencia sea irrelevante.

## RESUMEN ANALÍTICO

### MODELO ESTRATEGÍCO DEL OCEANO AZUL APLICADO AL ÁREA COMERCIAL DE DAVIVIENDA

**Título:**

MODELO ESTRATEGICO DEL OCÉANO AZUL APLICADO AL ÁREA  
COMERCIAL DE DAVIVIENDA

**Autores:**

Isabel Cristina Giraldo Mejía – Julio Eliécer Leal Jiménez

**Asesores:**

Asesora Metodológica:

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático:

ANDRÉS LEONARDO MORALES BORRERO

Universidad de Medellín

Especialización en alta gerencia

Cohorte 39

**Publicación:**

- A. Tipo de documento: Informe final estrategia del océano azul aplicada al área comercial del Banco Davivienda.
- B. Tipo de impresión: Impresora digital
- C. Tipo de circulación: Restringida
- D. Acceso al documento: Banco Davivienda
- E. Fecha de presentación: Mayo de 2011.

**Contenidos claves:**

Capítulo 1: Diagnóstico de la construcción del océano azul

Capítulo 2: La demanda del mercado financiero frente a la competencia

Capítulo 3: Aplicación de los principios de formulación de la estrategia del océano azul.

Capítulo 4: Modelo estratégico propuesto

**Descripción:**

El trabajo describe el proceso que se llevó a cabo para proponer la creación de un producto financiero y generación de un nuevo espacio en el mercado financiero para el Banco Davivienda, creando y capturando nueva demanda, donde la competencia pierde importancia, aplicando una lógica estratégica diferente, denominada innovación en valor, piedra angular de la estrategia del océano azul.

Para determinar la nueva demanda descrita se tomó como referente la información acerca de la “Base de la Pirámide” o “BOP”, terminología que comenzó a usar y describir C.K. Prahalad en el libro “La Fortuna en la Base de la Pirámide” para referirse a los miles de millones de personas que viven por debajo de la línea de la pobreza y que según dicho autor es un mercado con un potencial apenas empezado a explotar gracias a la concientización de diferentes compañías alrededor del mundo. Este segmento también requiere atención del sector financiero.

El trabajo se basa en el libro La Estrategia del Océano Azul, el cual presenta un método sistemático para la búsqueda y creación de océanos azules (Mercados no explorados donde la competencia es irrelevante) con herramientas y marcos de trabajo contenidos en seis pasos claves, cuestionando el pensamiento estratégico tradicional, marcando un nuevo camino para triunfar en el futuro.



## GLOSARIO

**ATOMIZAR:** Dividir en partes sumamente pequeñas, pulverizar.

**BASE DE LA PIRÁMIDE:** Término que fue acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad, en su libro "La Fortuna en la Base de la Pirámide"(Ediciones Granica). Se refiere a las personas (más de 4 mil millones que viven con menos de USD\$2 por día) con ingresos por debajo de la línea de pobreza que necesitan servicios y productos básicos.

**DIVERGENCIA:** Dicho de dos o más líneas o superficies: Irse apartando sucesivamente unas de otras. Cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia, pierde su singularidad. Por consiguiente, en el cuadro estratégico, las compañías reactivas tienden a compartir el mismo perfil estratégico.

**FOCO:** Lugar real o imaginario en que está como reconcentrado algo con toda su fuerza y eficacia, y desde el cual se propaga o ejerce influencia. Para efectos del trabajo toda gran estrategia tiene un foco y éste se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía.

**FORWARD-LOOKING:** Pensar en el futuro o tener ideas modernas.

**MENSAJE CONTUNDENTE:** Una buena estrategia tiene un mensaje claro y contundente. Un buen mensaje no sólo debe comunicar la idea claramente sino también anunciar la oferta con la verdad.

**SHOCK:** Evoca las siguientes connotaciones: presentación brusca; secundario a una causa desencadenante o agresión brutal.

## INTRODUCCIÓN

La importancia del sector financiero como promotor de la innovación tecnológica y el crecimiento económico en el largo plazo, mediante su función de intermediación (transformación del ahorro en inversión) ha llevado a que diversos autores desde el siglo XIX estudien la relación entre el grado de desarrollo financiero y el crecimiento económico en los países, buscando determinar la relación de causalidad existente.

El sistema financiero se define como el conjunto de mercados y otras instituciones mediante el cual se realizan las transacciones financieras y el intercambio de activos y riesgos. Su principal labor está en la de proveer los recursos necesarios para que la economía de un país pueda evolucionar, mediante la colocación de dineros que previamente ha captado del público, es decir la realización de intermediación financiera.

En el presente trabajo de grado se plantea una propuesta de creación de un nuevo producto financiero para el Banco Davivienda el cual debe ser diferenciador dentro del sector.

La creación del producto se basa en libro la Estrategia del Océano Azul , teoría que pretende dejar de competir en espacios de mercado existentes y muy explorados por la competencia a través de la diferenciación o baja de los costos, adicionalmente llevar a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos a la vez que el aumento del valor de los productos.

Para los autores se trata entonces de crear océanos azules, generando poderosos saltos de valor que constituyan en sí mismo una barrera infranqueable para la competencia, al menos durante un período de tiempo suficientemente largo.

## **CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL OCÉANO AZUL**

Para entender en qué consiste el océano azul, los autores del libro se imaginaron un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos, los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad, es el espacio conocido del mercado; los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente, es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las expectativas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia desmesurada tiñe de rojo el océano.

Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Circo del Sol, ejemplo bandera de la estrategia del océano azul. En los océanos azules la competencia pierde validez porque las reglas del juego todavía no existen.

Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad también deben crear nuevos océanos.

A medida de la desaparición de las barreras comerciales y ante el auge de la disponibilidad de la información sobre productos y los precios a nivel global, los nichos de mercado y los paraísos monopólicos tienden a desaparecer.

El resultado ha sido que los productos y servicios han pasado a ser genéricos, con lo cual han aumentado las guerras de precios y se han reducido los márgenes e utilidades.

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul, esta se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compete una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido.

El propósito de la estrategia del océano azul es corregir el desequilibrio existente entre los océanos rojos y los azules ya que la balanza está inclinada hacia las herramientas y los esquemas analíticos diseñados para vencer en los océanos rojos a pesar de la urgencia creciente de crear océanos azules para bien de la actividad empresarial.

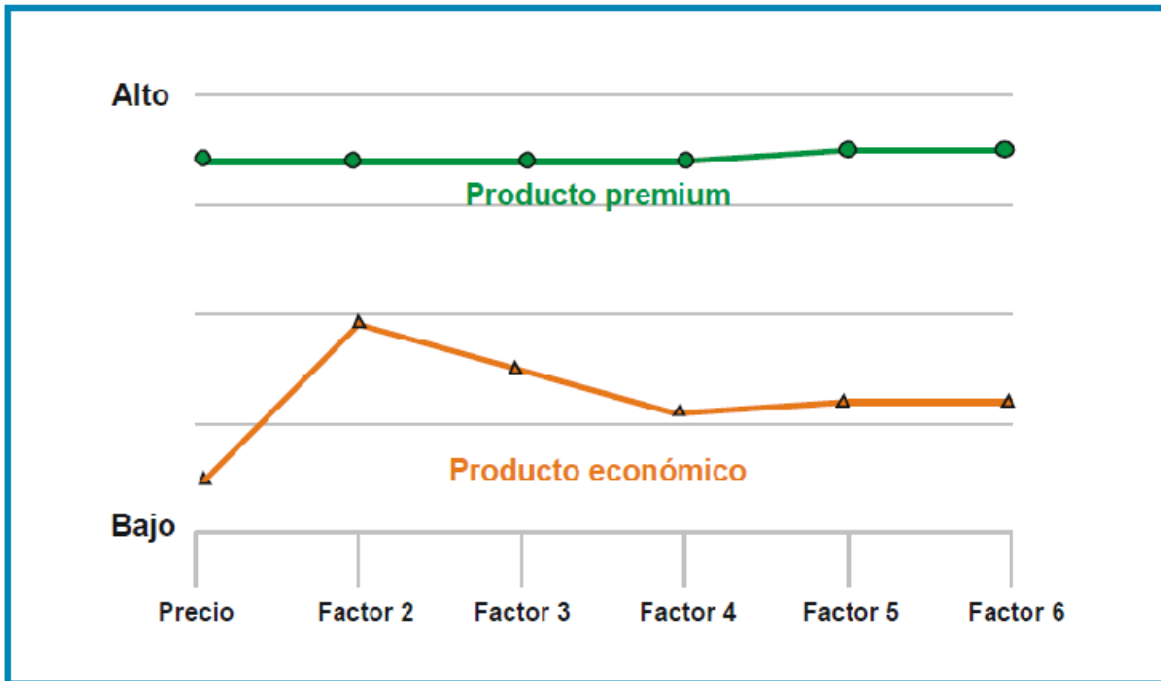
### **El cuadro estratégico**

Es una herramienta de diagnóstico y un esquema para construir una estrategia de océanos azules. Cumple el propósito de capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido con el fin de arrojar luz a cerca de las inversiones de los diversos autores sobre las variables en las que compiten la industria, producto, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran.

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza un gráfico y sobre el eje horizontal se colocan los factores sobre los cuales la industria compete y en relación a esto invierte.

El eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una Compañía le ofrece más a un comprador, y al igual invierte más en ese factor.

Al unir los diferentes puntos se forma la denominada curva de valor, elemento central de este cuadro, que constituye una descripción gráfica del rendimiento de una compañía en cada uno de estos factores de competencia de una determinada industria.

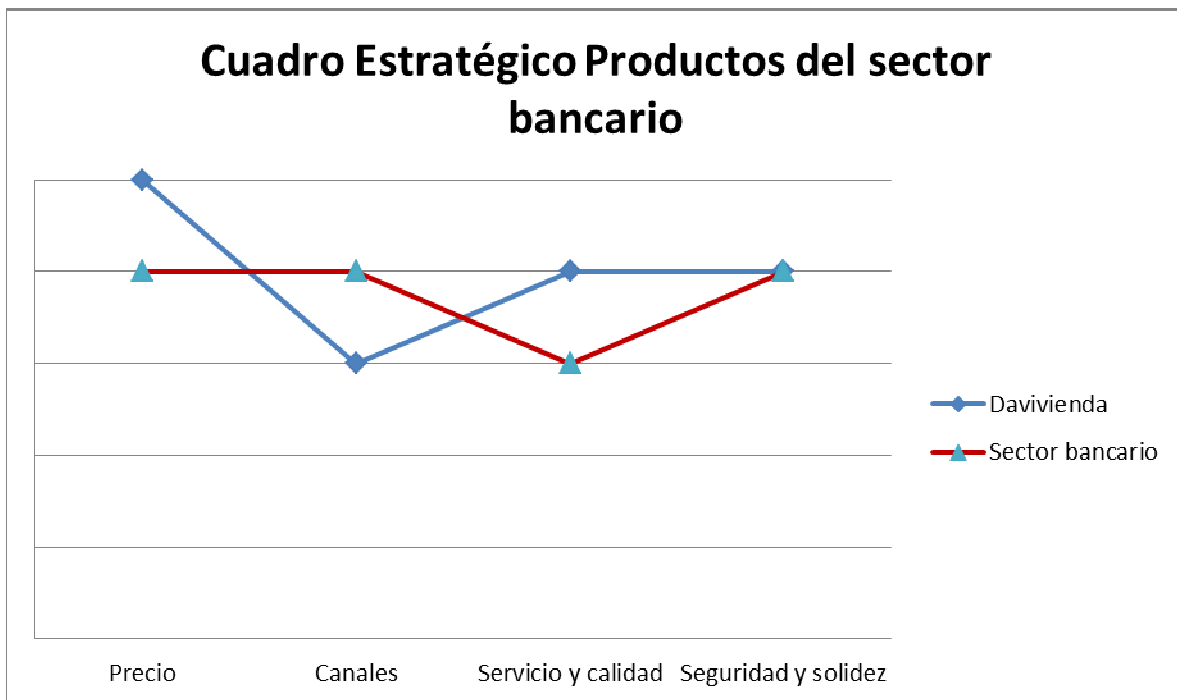


**Figura 1 Estructura del cuadro estratégico**

En el caso del sector bancario, los productos en general presentan las siguientes variables:

1. Precio del producto.
2. Canales a través de los cuales los clientes tiene acceso al sistema financiero.
3. Servicio y calidad, factores importantes que ocupan un lugar especial en el foco de las entidades financieras.
4. Seguridad y solidez, muestran la confiabilidad y el respaldo que ofrecen las entidades bancarias a sus clientes

Con base en la información obtenida del Banco Davivienda, se obtuvo el siguiente cuadro estratégico:



**Figura 2 Cuadro Estratégico de Davivienda vs el sector bancario**

De acuerdo con los resultados del cuadro estratégico la convergencia de la curva de valor del Banco Davivienda es similar a la de sus competidores, señal de que probablemente esté atrapada en el océano rojo. La estrategia explícita o implícita de la competencia es tratar de vencer a los competidores sobre la base del costo o de la calidad, situación que anuncia un crecimiento lento. La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

A fin de modificar fundamentalmente el cuadro estratégico de un sector, es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes del sector.

La curva de valor del Banco Davivienda muestra un desempeño de la compañía alto en todas sus variables, esas inversiones se reflejan en la participación en el mercado y la rentabilidad de la compañía (en el 2010 ocupó el tercer lugar en el

ranking de los bancos de Colombia). Para construir una curva de valor divergente es importante que la compañía decida cuáles variables ha de eliminar o reducir y no sólo cuales incrementar y crear.

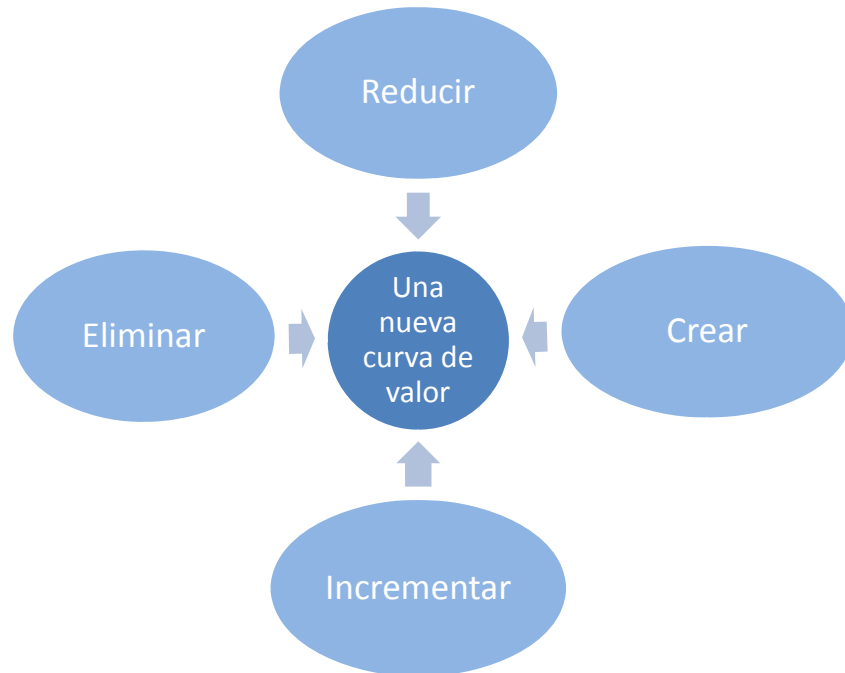
Aunque no es el caso del Banco Davivienda, algunas compañías presentan una curva de valor zigzageante (la oferta está en un nivel “bajo-alto-bajo-alto-bajo-alto”) lo cual es señal de que no se tiene una estrategia coherente, probablemente porque su estrategia se base en estrategias secundarias independientes, las cuales pueden tener sentido por su cuenta y mantener a todo el mundo ocupado y a la empresa marchando. Sin embargo en su conjunto no contribuyen en mayor medida a diferenciar a la compañía de su mejor competidor ni aportan una visión estratégica clara. Esto suele reflejar una organización constituida por divisiones o silos funcionales.

En ocasiones hay contradicciones estratégicas que son los campos en los cuales la compañía ofrece un alto nivel de una variable competitiva pero descuida las demás que las apoyan. También puede haber incoherencias estratégicas entre el nivel de la oferta y el precio que se cobra por ella.

## EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES

Otra herramienta analítica sumada a la del cuadro estratégico sobre la cual se apoya un océano azul es el esquema de las cuatro acciones.

Para reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la construcción de una nueva curva de valor, se ha desarrollado el esquema de las cuatro acciones con el fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, para ello se plantean cuatro preguntas claves tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria.



**Figura 3 El esquema de las cuatro acciones**

A continuación se explicará cada una de las cuatro variables:

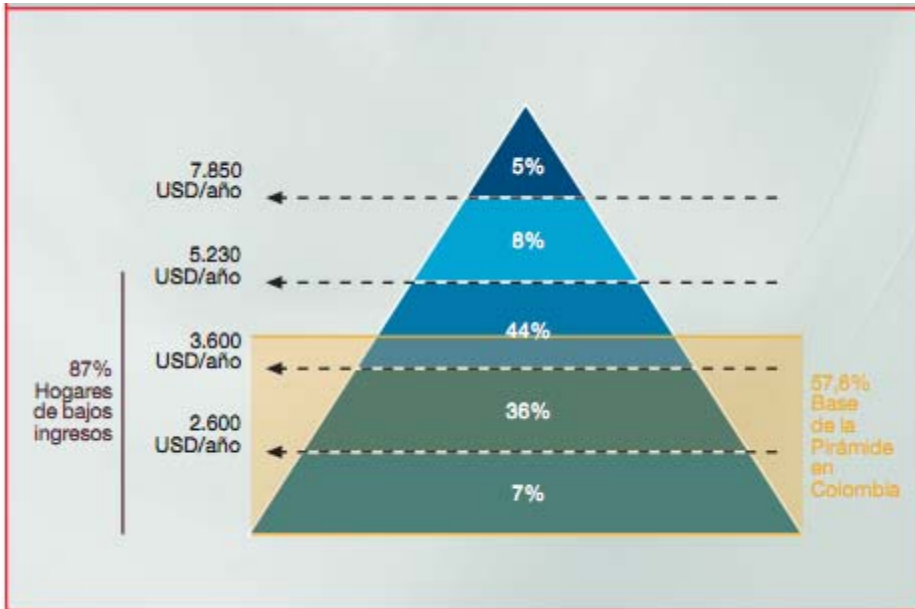
1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben **eliminar**?



Esta pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria. Esas variables competitivas por lo general se dan por sentadas aunque hayan perdido su valor o puedan, en efecto, reducir el valor. Algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio, o ni siquiera lo perciben.

Para el caso del presente trabajo se **eliminarán** las siguientes variables:

- **Uso de terminología especializada y compleja hacia los clientes:** A través de la historia los Bancos por complejidad en algunos de sus productos, transmiten de igual forma a sus clientes y usuarios la terminología utilizada en el sector financiero, para el enfoque que se le da a la creación de un nuevo producto dirigido a estratos 1,2 y 3 , los términos complejos deben desaparecer para crear un ambiente más amigable que permita la interacción y comunicación asertiva en doble vía, lo cual generará mayor entendimiento de los productos ofrecidos, por consiguiente confianza, aceptación y calidad de la venta para una mayor satisfacción de clientes.
- **Tiempos de espera (filas):** El sector financiero en Colombia en especial los bancos ofertantes de productos y servicios de recaudos tienen como característica especial alta afluencia de clientes y usuarios en la red de oficinas, situación que deteriora la agilidad y calidad en el servicio, teniendo en cuenta que se busca incrementar la demanda de clientes con la creación de un nuevo producto direccionado a la base de la pirámide, que como podemos observar en la figura 4, es alto el porcentaje de clientes potenciales, por lo cual para disminuir congestiones en las sucursales se pretende ofrecer el servicio de atención a domicilio punto que será ampliado en la variable de creación del presente esquema de las cuatro variables.



**Figura 4 La base de la Pirámide Poblacional en Colombia**

- ¿Cuáles variables se deben **reducir** muy por debajo de la norma de la industria?

Esta pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia. Es el caso en el cual las compañías exageran en su servicio a los clientes, y aumentan, como consecuencia, la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

- **Posicionamiento de marca:** El Banco Davivienda está posicionado como la quinta marca más reconocida en el país, según el estudio más reciente de CompassBranding, firma especializada en el desarrollo de estrategias de marcas y que mide el valor de las principales firmas colombianas, por lo cual consideramos que los costos que se invierten en el posicionamiento de marca, dado que no se requiere mayor inversión para el segmento al cual se dirige el nuevo producto, se pueden reducir, para este caso el posicionamiento de marca se dará por la colocación masiva por ser un producto competitivo de menor costo.

- **Publicidad:** El país reconoce que el Banco Davivienda ha tenido una muy buena estrategia de publicidad, permanente y coherente en el tiempo, pero sobretodo apalancado en la forma en que la gente en Davivienda responde a esa promesa, desde hace 30 años la agencia Leo Burnett, acompaña al banco, en 1979 Leo Burnett encontró un gran reto: el de convertir a Davivienda en la marca más reconocida y prestigiosa del país. Hoy, tres décadas después, los esfuerzos han arrojado réditos inéditos para los sectores de la publicidad y de las finanzas, pues las campañas no sólo cumplieron el objetivo original, sino que convirtieron a Davivienda en un elemento clave del imaginario colectivo de los colombianos, siendo la cabeza de la estrategia del “Su dinero puede estar en el lugar equivocado, uno de los secretos de la estrategia ha sido el hecho de que le han apuntado a mostrar una marca emocional. Davivienda siempre ha querido mostrarse como una marca alegre, joven, moderna y con carisma.

De igual forma que en el punto anterior la estrategia publicitaria de Davivienda donde lo más importante para la firma ha sido mantener la coherencia en la comunicación y en diferenciarse de los demás, tocando las fibras emocionales de los colombianos, sustentado en el tema del servicio por medio de su portafolio, permite manejar una publicidad directa enfocada a la recomendación y referidos de los clientes satisfechos, en especial al segmento de clientes al cual va dirigido el nuevo producto, publicidad que será a menor costo que el de la franja AAA de televisión, o cualquier otro tipo de publicidad.

- **Precio:** Para la creación de un producto dirigido al segmento de población de escasos recursos, el precio debe ser un factor diferenciador con respecto al del mercado de otros segmentos, por lo tanto para lograr una buena aceptación del mismo, para que se logre el objetivo planteado en la colocación de la base de la pirámide y se obtenga el beneficio de mejorar calidad de vida con aporte del sector financiero a la disminución de la pobreza en Colombia, se debe mantener un precio asequible a los clientes de este segmento de mercado, teniendo en cuenta que sea generador de utilidad para el Banco.

3. ¿Cuáles variables se deben **incrementar** por encima de la norma de la industria?

Esta pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.

- **Disponibilidad de canales:** Se busca abrir las oportunidades de acceso para todo tipo de clientes, incluyendo de escasos recursos, a través de medios tecnológicos que puedan tener acceso la mayoría de la población como lo es la telefonía celular y el internet (figuras 10 y 11).

- **Seguridad y solidez:**

- ❖ **Seguridad**

Actualmente los delitos bancarios han incrementado, de acuerdo con información de la Policía en enero de 2011, en Colombia los delitos informáticos han reemplazado al asalto bancario a mano armada en todo el país.

Este cambio, para el sector financiero representa pérdidas cercanas a los cien mil millones de pesos. Una de las modalidades más utilizadas por los delincuentes cibernéticos es la estafa usualmente utiliza por medio del correo electrónico pero cada vez con más frecuencia utilizan otros medios de propagación como por ejemplo la mensajería instantánea o las redes sociales.

Según la Unidad de Delitos Informáticos de la Policía Judicial (Dijín) con esta modalidad se robaron más de 3.500 millones de pesos de usuarios del sistema financiero, que a pesar de las campañas que las entidades bancarias y las autoridades realizan, siguen accediendo a páginas en las que los delincuentes roban claves y realizan retiros y transferencias. (United Press Internacional – enero 2011).

Otra modalidad en auge es el fleteo, práctica criminal en la cual una persona que acaba de retirar una gran suma de dinero en efectivo de una oficina bancaria es robada a mano armada por individuos en vehículo o motocicleta.

Los ladrones dedicados a este delito generalmente actúan siguiendo un mismo procedimiento, esperan a la persona afuera del banco en un vehículo o motocicleta, van armadas y amenazan a sus víctimas.

### ❖ Solidez

Otro factor determinante para los clientes bancarios a la hora de elegir un banco es la solidez, las quiebras bancarias ocurren debido a que los bancos toman riesgos y eventos subsecuentes que tienden a ser peores de lo esperado. Por tanto, la solidez bancaria es un concepto usado para denotar la capacidad de las instituciones financieras de soportar eventos o shocks adversos.

Bancos con una posición frágil como resultado de una alta cartera en problemas, una toma de riesgo excesiva o una mala gestión, tienen una alta probabilidad de quebrar si se presenta un shock adverso.

Antes de la ocurrencia de un shock, el grado de fragilidad bancaria sólo puede ser determinado de una manera probabilística: mientras más frágil sea la institución bancaria, mayor será la probabilidad de que el banco quiebre o entre en insolvencia debido a la presencia de un shock adverso en la economía.

De esta manera, mientras un banco puede ser solvente o insolvente en cualquier momento en el tiempo, el grado de fragilidad o solidez debe ser una medida forward-looking basada en la probabilidad de que dicha institución pueda soportar un shock adverso inesperado.

La seguridad y la solidez son la base de referencia y confianza para el respaldo de los clientes, el Banco Davivienda debe propender por ampliar todas las opciones que generen seguridad a sus clientes fortaleciendo la educación y recomendaciones para evitar fraudes que afecten su integridad.

Para el segmento abordado con el producto propuesto, las calificaciones de riesgo, deuda y solidez no son fáciles de asimilar razón por la cual la solidez debe mostrarse con resultados y mediante un lenguaje más acorde a dicho mercado.

4. ¿Cuáles variables se deben **crear** porque la industria nunca las ha ofrecido?

El resolver este cuestionamiento ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

Respondiendo este punto se puede definir la creación de las siguientes variables:

- **Portafolio para el nuevo segmento:** Paquete de productos que permitan a los nuevos clientes de estratos 1,2 y 3 una oportunidad de crecimiento patrimonial, mejoramiento de calidad de vida y posibilidad financiera que haga más pequeña la brecha en diferencia oportunidades que si poseen otros estratos económicos. Está conformado por:

- Línea de Crédito: Con plazo hasta 72 meses que permitirá el acceso a crédito formal, creando experiencia crediticia y ampliación de cupos validada con los hábitos de pago del cliente, se busca sea una línea de crédito de bajo costo, y de esta forma los clientes no tengan que acceder a créditos con altos costos que cada vez vuelven más oneroso los créditos y afectan sus ingresos.
- Cuenta de ahorros: Como objetivo principal generar la cultura del ahorro que incluya una tarjeta débito sin costo.
- Tarjeta de crédito: Tarjeta con características especiales para el segmento a que va dirigida.

- **Nuevo segmento de mercado:** El segmento al cual va dirigido el producto a crear surgió con la necesidad de una nueva demanda para atender, identificada en la "Base de la Pirámide" o "BOP" en inglés, término que fue acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad, en su libro "La Fortuna en la Base de la Pirámide"(Ediciones Granica). Se refiere a las personas (más de 4 mil millones que viven con menos de USD\$2 por día) con ingresos por debajo de la línea de pobreza que necesitan servicios y productos básicos tales como medicamentos, agua, alimentos, energía, transporte y crédito. Hoy, si acceden a éstos, pagan mucho más que "los ricos".

Este segmento también aportará para el Banco Davivienda un alto potencial de nuevos clientes con vinculación masiva que a su vez incrementará las utilidades del banco que aunque individualmente sea inferior al promedio, la colocación o venta masiva dará como resultado altos niveles de ingresos para el éste.

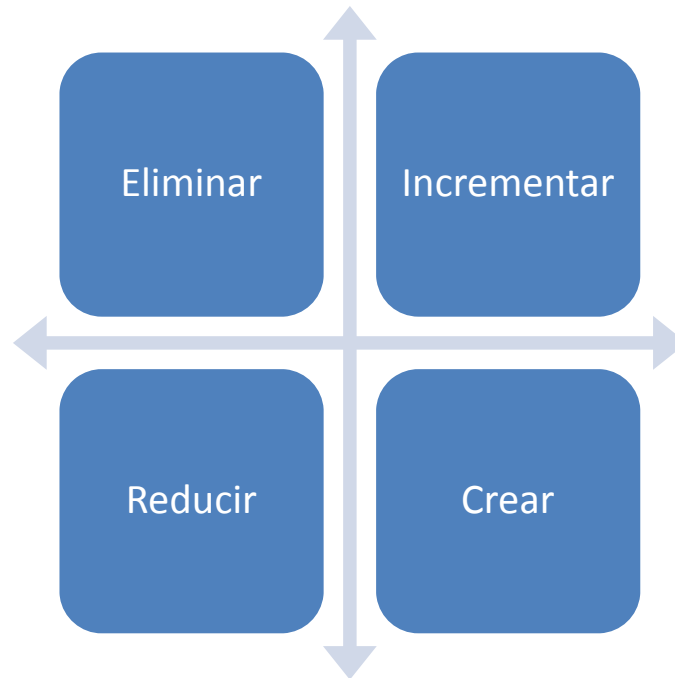
- **Banca a domicilio:**

Esta se refiere a planeación de campañas con visitas sectorizadas al nuevo segmento con las que se pretende llevar los productos bancarios más cerca de los clientes sin que se tengan que desplazar hasta las sucursales.

Para estas campañas se utilizan oficinas móviles que prestan todos los servicios de una sucursal.

**Matriz "eliminar- reducir-incrementar-crear":**

La matriz "eliminar-reducir-incrementar-crear" es una herramienta que complementa la de las cuatro acciones.



**Figura 5 Matriz de las cuatro acciones**

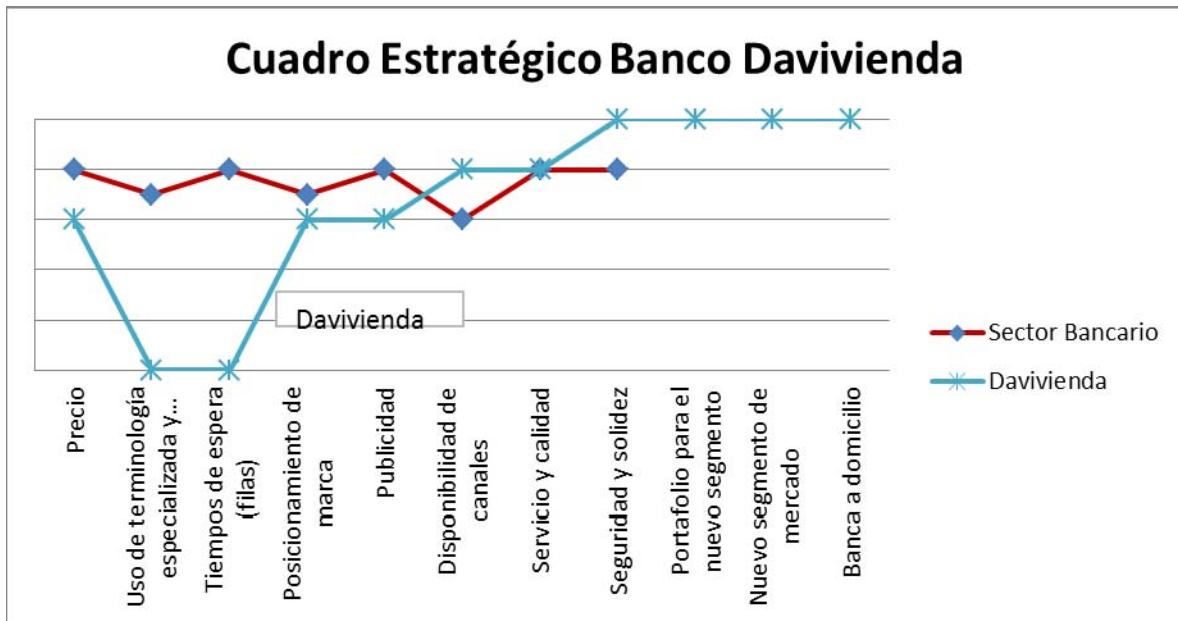
Esta matriz estimula no sólo a responder las cuatro preguntas sino a “actuar” con el fin de crear una nueva curva de valor. Al llenar la matriz con las acciones de eliminar, reducir, incrementar y crear, las compañías obtienen los siguientes beneficios:

1. Se obligan a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo.
2. Pueden identificar inmediatamente si están orientadas sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de sus productos y servicios, problema que suele afligir a muchas.
3. Sus gerentes de cualquier nivel pueden comprenderla fácilmente, lo cual facilita su compromiso a la hora de aplicarla.
4. Obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir la gama de suposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir.



Ahora se elaborará el ejercicio con el caso del Banco Davivienda, primero se responderán las preguntas y se llevarán a la matriz para luego elaborar un nuevo cuadro estratégico con una nueva curva de valor.

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de terminología especializada y compleja hacia los clientes</li> <li>• Tiempos de espera (filas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de canales</li> <li>• Seguridad y solidez</li> </ul>
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio para el nuevo segmento</li> <li>• Nuevo segmento de mercado</li> <li>• Banca a domicilio</li> </ul>



### ***Figura 6 Cuadro estratégico Banco Davivienda***

Una estrategia eficaz de un océano azul presenta tres cualidades complementarias: foco, divergencia y mensaje central contundente.

Tal como se muestra en el cuadro estratégico, la curva de valor del Banco Davivienda tiene foco; la compañía no diluye sus esfuerzos tratando de abarcar todas las variables clave de la competencia. La forma de su curva es divergente con respecto a la de los demás actores de la competencia, y ello se debe a que la compañía no tomó a sus competidores como punto de referencia sino que buscó otras alternativas como definir un nuevo segmento de mercado, crear un portafolio para dicho segmento y crear una banca a domicilio como elemento diferenciador frente a lo que se tiene actualmente en el océano rojo en que se encuentra. El mensaje central del perfil estratégico de Davivienda es claro: contar con un producto diferenciador para un nuevo segmento del mercado no atendido.

## **CAPITULO 2. LA DEMANDA DEL MERCADO FINANCIERO EN COLOMBIA**

### **Antecedentes**

La inclusión financiera entendida como el acceso y utilización de los servicios financieros formales por parte de la población excluida, se traduce en un mayor crecimiento económico por la expansión de la capacidad de consumo y por el incremento en el potencial de inversión. En materia de lucha contra la pobreza, el acceso a toda la gama de servicios financieros, es decir ahorro, crédito, transferencias, pagos y seguros, permite a los hogares y microempresas compensar los efectos de los choques adversos que reducen sus ingresos y deterioran su calidad de vida.

Las causas que explican la falta de acceso a servicios financieros van desde la falta de información adecuada, falta de canales y tecnologías apropiadas que permitan diluir el costo de operaciones de bajo valor que tienen costos fijos muy elevados por peso movilizado (ya sea de ahorro o de crédito), hasta normas y regulaciones expedidas por la necesidad de resguardar el ahorro del público. Las imperfecciones del mercado financiero son las que justifican una intervención desde lo público.

En Colombia se han realizado importantes esfuerzos dirigidos a entender y resolver la falta de acceso a servicios financieros en general, desde su inclusión dentro de las estrategias de erradicación de la pobreza extrema, hasta el diseño de una política pública de largo plazo dirigida a lograr el acceso a servicios financieros por parte de la población en general y las actividades sin acceso. Como resultado de ello y según las cifras calculadas por Asobancaria, el porcentaje de población adulta con algún tipo de producto financiero se incrementó del 51.1% en diciembre de 2006 al 56.6% a marzo de 2009. Las cuentas de ahorro han sido y continúan siendo el producto principal a través del cual se vincula la población al sector financiero. La cuenta de ahorros como producto exclusivo vinculó a 1.3 millones de personas de las 3.5 millones que han entrado al sistema financiero. La bancarización se produjo además a través del ofrecimiento de productos de crédito a través de los cuales 1.7 millones de clientes

se vincularon con tarjetas de crédito y 1,275,000 personas se vincularon a través de microcrédito por primera vez a un crédito formal. De éstas un 66% se vinculó a través de ONG, un 30% a través de entidades financieras y el resto por cooperativas.

Aun hay mucho camino por recorrer como lo demuestran los resultados de la Encuesta de Mercado de Crédito Informal en la cual se estableció que el acceso al crédito formal (incluyendo bancos, cooperativas y ONG microfinancieras) según cuartiles de gasto (como proxy de ingresos) solo abarca en el cuartil más pobre un poco más del 20% de los hogares que reportan que alguna vez habían accedido a un crédito a través de este tipo de entidades. Mientras tanto, en el cuartil más alto de gastos de estos hogares, que solo incluía hasta estrato 3, el porcentaje con acceso fue superior al 60%.

### **El Acceso a los Servicios Financieros en Colombia**

La inclusión financiera entendida como el acceso y utilización de los servicios financieros formales por parte de las actividades y de la población excluida, es indispensable para lograr un mayor crecimiento económico del país por la expansión de la capacidad de consumo y por el incremento en el potencial de inversión. No solo tiene un efecto sobre la capacidad de acumulación de los hogares y empresas sino también sobre el volumen de recursos disponibles para financiar las actividades productivas de la economía.

En materia de crecimiento económico, y dado el importante grado de informalidad que enfrentan las economías en desarrollo como la colombiana, un reto importante que se enfrentaba era el de poder facilitar el acceso al crédito a este importante sector de la economía que en los años 80 recibió la denominación de “microempresarios”, con el fin de dinamizar su actividad y facilitar su crecimiento, pero también con el fin de lograr su incorporación a la formalidad, prerrequisito fundamental para consolidar un sector productivo que le permita al país generar un desarrollo equitativo e incluyente a largo plazo. Este movimiento, liderado por organizaciones sin ánimo de lucro (ONG) en Latinoamérica, se inició en los 80 con

un enfoque asistencialista, adquirió auge en los noventa y en el nuevo siglo se consolidó, dando paso a instituciones financieras autosostenibles que constituyeron la visión “comercial” de las microfinanzas. Esta visión caracteriza este movimiento en Latinoamérica<sup>6</sup>, representado todavía por ONG pero en forma creciente y preponderante por instituciones reguladas a las cuales genéricamente se les denomina “Microfinancieras”, dentro de las cuales se incluyen bancos comerciales que han incursionado en forma exitosa en la atención al segmento de microempresarios.

La población de bajos ingresos y/o en situación de pobreza está expuesta a distintos tipos de choques adversos que reducen su capacidad de generar ingresos y afectan negativamente los ingresos disponibles, dado que no cuentan con las herramientas adecuadas para compensar su efecto y/o restablecer la situación económica anterior. Debido a la precariedad de la infraestructura disponible para la población de bajos ingresos y a la mala calidad de vida, estos riesgos tienen un impacto más fuerte sobre esta población que al carecer de acceso a servicios financieros formales, se ve obligada a adoptar estrategias de prevención y de atención de la emergencia que por lo general deterioran sus condiciones de vida y los dejan en niveles mayores de pobreza. Más aún, los riesgos a que están expuestos y su impacto devastador sobre los ingresos y su calidad de vida, conduce a las personas a realizar actividades productivas de subsistencia, de bajo riesgo y por lo tanto de baja rentabilidad, evitando que desarrollen emprendimientos productivos más rentables y generen así un ciclo de acumulación creciente.

La Encuesta de Mercado de Crédito Informal en Colombia realizada en el 2007 permitió identificar la utilización de mecanismos de compensación y protección contra los choques adversos disponibles en el mercado informal tanto en ahorro como en crédito y mecanismos colectivos de prevención como se ha documentado para muchos otros países.

Los resultados de la encuesta indican que la población de bajos ingresos utiliza el ahorro informal como instrumento preventivo para el cubrimiento de riesgos, lo mismo que para pagar deudas y realizar inversiones productivas. Como se

observa en la siguiente gráfica, la desacumulación de ahorros en efectivo como en activos de fácil realización (ahorro líquido y no líquido) es la principal fuente de recursos para enfrentar las emergencias: 40% de los hogares y microempresas utilizan ahorros líquidos y entre 10% y 15% de microempresas y hogares utilizan ahorros no líquidos. También acuden a las fuentes de crédito disponibles como son los préstamos de amigos, vecinos o familiares, que son la segunda fuente de financiación más utilizada ante una emergencia, y finalmente a los agiotistas y casas de empeño.

Es necesario puntualizar que el acceso a un solo servicio financiero formal, como puede ser el crédito, no permite la compensación adecuada de los choques pues su utilización permanente para todos los efectos puede conducir a las familias a condiciones de mayor pobreza. Un ejemplo de ello es la compensación de la pérdida de ingresos o el pago de siniestros mediante el uso de crédito, pues el crédito requiere un aumento de la capacidad de pago posterior que finalmente conduce a una situación de mayor pobreza por la necesidad de generar mayores ingresos. Por su parte, el ahorro y crédito no son los instrumentos apropiados para atender todo tipo de situación, pues no permiten restablecer la situación económica de la familia ante una emergencia inesperada, ni el acceso a actividades que mejoran el potencial de generación de ingresos. Todo lo anterior ilustra la necesidad de poner a disposición de la población de bajos ingresos toda la gama de servicios financieros formales. Dado lo anterior, es necesario analizar y tratar de resolver las razones por las cuales ciertas actividades y grupos de población como la de bajos ingresos, no tiene acceso a servicios financieros formales. Parte de las causas radican en las fallas estructurales de los mercados financieros que los hacen esencialmente imperfectos. Estas van desde la falta de información adecuada, hasta la falta de canales y tecnologías apropiadas que permitan diluir el costo de operaciones de bajo valor que tienen costos fijos muy elevados por peso movilizado (ya sea de ahorro o de crédito).

Estas imperfecciones del mercado financiero, agravadas en muchos casos por normas y regulaciones expedidas por la necesidad de resguardar el ahorro del público, son las que justifican una intervención desde lo público. Diversos estudios

recientes destacan el papel que juega el acceso de la población a toda la gama de servicios financieros, pues permite desde realizar las transacciones básicas por medios electrónicos, hasta asegurar los ingresos para la vejez, pasando por la diversificación del portafolio de productos disponibles para las pequeñas y medianas empresas dado su impacto sobre el desarrollo equitativo y armónico de cualquier país.

### **Situación de Colombia**

En Colombia se han realizado importantes esfuerzos dirigidos a entender y resolver la falta de acceso a servicios financieros en general, desde su inclusión dentro de las estrategias de erradicación de la pobreza extrema, hasta el diseño de una política pública de largo plazo dirigida a lograr el acceso a servicios financieros por parte de la población en general y las actividades sin acceso, como es la política Banca de las Oportunidades creada en el 2006.

Como resultado, actualmente se tiene no solo mayor y mejor información sobre el tema, sino que se han realizado importantes cambios en todos los niveles dirigidos a lograr el acceso de la población a servicios financieros, desde el aumento de la cobertura física como prerrequisito para el acceso, pasando por la promoción del uso de canales novedosos, hasta el desarrollo de productos adecuados de ahorro, crédito y seguros, y el fortalecimiento de la oferta regional de servicios representada por las cooperativas con actividad financiera y las ONG microcrediticias.

### **La cobertura es esencial**

Para lograr un mayor acceso es claro que la presencia de los establecimientos que ofrecen los productos lo más cerca posible a la población es una condición necesaria pero no suficiente, para ampliar el acceso. Es por ello que en los últimos años se le ha dado tanto énfasis a este aspecto buscando ampliar la cobertura física del sistema financiero formal, incluyendo no solo a los establecimientos de crédito sino también a las cooperativas con actividad financiera y a las ONG microcrediticias. Dentro de los avances logrados, es de destacar no solo la

autorización para utilizar Corresponsales No Bancarios sino también la posibilidad de utilizar los teléfonos móviles como canales de distribución y prestación de los servicios. Estos dos canales son precisamente aquellos que han tenido un mayor dinamismo en el último año.

Cada banco tiene su estrategia particular de penetración a través de esta figura: algunos los están utilizando para ampliar su cobertura geográfica mientras que otros los están utilizando para profundizar en nuevos segmentos.

### **Banca Móvil**

La utilización de los aparatos celulares para que los clientes de los bancos realicen sus transacciones es un modelo conocido cada vez más a nivel internacional (el más desarrollado siendo el caso japonés). En Colombia se ha desarrollado inicialmente a través de una plataforma de pagos de banca móvil implementada por Redeban, a la cual están conectados los tres operadores celulares y 5 bancos. Esta es una experiencia muy interesante y única a nivel mundial por ser la primera que permite conectar a todos los bancos con todos operadores celulares, lo cual ofrece muchas ventajas desde el punto de vista de interoperabilidad.

En el primer semestre de 2009, última cifra disponible, a través de este canal se realizaron 540,000 transacciones frente a 6.3 millones en los Corresponsales No Bancarios un canal igualmente novedoso, mostrando lo incipiente del modelo implementado.

La utilización de este canal para vincular nuevos clientes (bancarizar) no ha sido implementada, como ya viene ocurriendo en países como Filipinas (G Cash y Smart), o Kenya ( M-Pesa). Por ello Banca de las Oportunidades, ha venido promoviendo reformas al marco regulatorio ante la Superintendencia Financiera, dando lugar a la reciente expedición de nuevas normas de simplificación de trámites de conocimiento del cliente, por medio de las cuales las instituciones financieras quedan autorizadas a la apertura de Cuentas de Ahorro inclusive en Corresponsales No Bancarios exigiendo exclusivamente la presentación de la



cedula para el efecto. Este tipo de productos se podrá ofrecer a las personas que transen mensualmente un valor inferior a los 2 SMLV, cifra que permite bancarizar sin restricciones a la población de menores recursos del país sin inconvenientes. Una vez expedida la regulación correspondiente, el uso del canal celular para brindar acceso a servicios financieros dependerá del interés que los intermediarios financieros tengan por desarrollar productos adecuados para la población de menores ingresos y la facilidad que se les brinde en la plataforma escogida. En todo caso, el “modelo de negocio” que debe ser rentable para los bancos debe basarse en alta transaccionalidad, lo cual se convierte en un reto.

La utilización de canales novedosos como son los Corresponsales No Bancarios o la banca móvil a través de aparatos celulares rompe un paradigma de costos fijos elevados para la prestación de servicios financieros, pero demanda enfrentar el reto de masificar su uso o de lo contrario no será posible desarrollar un modelo que permita utilizarlos de manera efectiva y sostenible para promover el acceso a largo plazo. Para ello se requiere estimular el uso de medios electrónicos de pago, y la realización de un mayor volumen de transacciones a través de estos canales novedosos, desestimulando el uso del efectivo, el cual entre otras constituye uno de los elementos que propicia y promueve la informalidad en la economía, con todas las consecuencias adversas que ello conlleva.

Las reformas al marco regulatorio en términos de simplificar los trámites requeridos para efectos del debido conocimiento del cliente fueron adoptados por la Superintendencia Financiera al finalizar el 2009. Las instituciones financieras están en el proceso de adecuar productos y procesos pero en general existe consenso en el sentido de que el ofrecimiento de productos financieros, en especial de ahorro, a personas de menores ingresos, aun con las reformas ya introducidas, solo será factible si se logra masificar el uso de estos instrumentos.

Es necesario continuar con la promoción del diseño e implementación de productos financieros adecuados para la población de bajos ingresos que realmente le permitan resolver sus necesidades. El microcrédito ofrecido por las

entidades microfinancieras siguiendo las mejores prácticas internacionales en la materia, es esencialmente de corto plazo y para capital de trabajo, y se otorga a microempresarios que como mínimo lleven 6 meses desempeñando la actividad.

Un enfoque más efectivo y certero, es el de ofrecerle a las personas en situación de pobreza instrumentos para enfrentar situaciones adversas y choques no anticipados, como enfermedades o muerte de un familiar, desastres naturales como un terremoto, los cuales están representados principalmente por ahorro y seguros. Son estos los servicios financieros primordiales que deben servir como puerta de entrada de estas familias al sistema financiero. Desarrollar instrumentos adecuados y a la vez que sean rentables para las instituciones que los ofrezcan es un reto por resolver. La autorización para operar a través de canales novedosos como los de banca móvil, constituyen un prerrequisito para su implementación. Sin embargo, es necesario reconocer que en el país todavía no se han desarrollado los productos con las características requeridas y adecuadas para esta población, excepción hecha de las cuentas electrónicas a través de las cuales se pagan los subsidios de Familias en Acción, pero donde el costo de administración en este momento está siendo asumido por parte del mismo programa de Acción Social.

Lo anterior genera un marco del entorno de la realidad del mercado financiero en Colombia y su alcance a los sectores más desfavorecidos, es decir aquellas personas que están en la base de la pirámide, concepto ampliamente explicado al interior de este informe.

Es precisamente ese segmento al que va encaminada la propuesta objeto del presente trabajo, es decir un mercado que presenta grandes oportunidades en donde el Banco Davivienda puede enfocar esfuerzos para la creación de un producto que satisfaga las necesidades no satisfechas en el mismo y que sea diferenciador de las demás propuestas que la competencia haya efectuado.

## CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

Cada uno de estos principios atenúa algún factor de riesgo.

Principios de formulación	atenúa	Factores de riesgo
Reconstrucción de las fronteras del mercado	▶	Búsqueda
Poner el foco en el cuadro total, no en los números	▶	Planeamiento
Buscar más allá de la demanda existente	▶	Escala
Establecer correctamente la secuencia estratégica	▶	Modelo de negocios

**Figura 7 Principios de formulación de la Estrategia del Océano Azul**

### 3.1. RECONSTRUCCIÓN DE LAS FRONTERAS DEL MERCADO

Este es primer principio orientado a romper con la competencia a través de la reconstrucción de las fronteras del mercado. El desafío consiste en identificar exitosamente entre la infinidad de posibilidades existentes, una oportunidad comercial convincente.

Los autores sugieren con base en sus investigaciones seis enfoques básicos que pueden permitirle a las empresas alcanzar ideas comerciales viables. Los mismos se basan en mirar los datos ya conocidos desde una nueva perspectiva.

Asimismo estos enfoques desafían una serie de supuestos que subyacen a la definición estratégica de muchas empresas tales como:

- Definir la industria tal cual lo hacen los competidores focalizando la estrategia en ser los mejores dentro de la industria.
- Mirar en sus industrias a través de la óptica de estrategias generalmente aceptadas (tales como la de los automóviles de lujo) esforzándose por destacarse dentro del grupo de pertenencia.
- Focalizar en el mismo grupo de compradores.
- Definir el alcance de los productos y servicios ofrecidos de manera similar al del resto de la industria.
- Aceptar la orientación funcional o emocional de la industria en la que está.
- Focalizar en el mismo punto que los competidores al momento de formular la estrategia.

Los enfoques básicos orientados a redefinir las fronteras del mercado son:

### **3.1.1. Mirar a través de las industrias alternativas:**

En el sentido más amplio, una empresa compite no sólo con las compañías de su misma industria sino también con todas aquellas que producen servicios o productos alternativos al propio. Al referirse a alternativas no se limita sólo a los productos /servicios sustitutos sino también a todos aquellos productos o servicios que tengan diferente forma y función pero el mismo propósito. (un ejemplo de esto pueden ser los cines y los restaurantes. Si bien no son sustitutos, constituyen una alternativa en sí mismo ya que cumplen el mismo propósito, el disfrutar de una salida).

Los autores señalan, que si bien tendemos a reaccionar frente a la acción de algún competidor dentro de nuestra industria, no tomamos en consideración lo que sucede en las industrias alternativas a nuestros productos.

Para el presente trabajo este enfoque no se tendrá en cuenta debido a que es un caso de una entidad financiera que mantendrá su foco al definir un producto en el mismo sector al que pertenece.

### **3.1.2 Mirar a través de los grupos estratégicos dentro de las industrias**

Grupo estratégico refiere a todo conjunto de compañías dentro de una industria que ejerce una estrategia similar. En la mayor parte de las industrias, las diferencias fundamentales entre los «actores» son capturadas por un número pequeño de grupos estratégicos.

En general, los grupos estratégicos pueden ser ordenados con base en dos dimensiones: precio y rendimiento. La mayor parte de las compañías tiende a tratar de mejorar su posición competitiva dentro de su grupo estratégico.

La llave para crear un océano azul a través de los grupos estratégicos existentes consiste en romper la estrecha visión de estos grupos, entendiendo cuáles son las razones que determinan que un grupo de consumidores decida pasar de un grupo estratégico a otro.

A lo largo de la historia de Colombia, los grupos económicos han tenido gran importancia para la economía nacional. Éstos han logrado importantes desarrollos en diversos sectores de la economía que los han llevado a ser protagonistas de la historia del país.

El siglo XX se caracterizó por la aparición de los grandes grupos económicos que existen actualmente, destacándose los sectores de las bebidas, la construcción, los textiles, agroindustrial, la industria editorial, telecomunicaciones, el sector financiero, el comercio, alimentos, entre otros.

El Banco Davivienda S.A es una de las compañías que integran el Grupo Empresarial Bolívar, que al ser declarado así en el año 2003, reconoce de manera clara la unidad de propósito y dirección para todas las sociedades que conforman el grupo, ofreciendo atención integral a sus clientes y satisfaciendo las necesidades a través de los productos que cada una de las compañías ofrecen, clasificando sus empresas en cuatro grupos: financieras, construcción y recreación, seguros y capitalización, y otras actividades.

Así mismo, el Banco Davivienda es un puente que genera mayor sinergia entre las empresas del Grupo Bolívar con sus clientes y proveedores, siendo un ejemplo de interacción del Grupo con su entorno.

En la medida que las empresas que conforman el grupo empresarial Bolívar integren la cultura de sinergia podrán suplir necesidades de un segmento determinado a través de la colocación de productos y servicios ofrecidos por ellas.

### **3.1.3 Mirar a través de la cadena de compradores**

En la mayor parte de las industrias, los competidores convergen en torno a la definición del comprador al cuál se dirigen. Los autores sugieren que en realidad se debería considerar una «cadena» de compradores que están directa o indirectamente ligados en la decisión de compra. Quién paga por el producto puede no ser el usuario, y en algunos casos es necesario considerar la existencia de grupos influyentes.

Si bien estos tres grupos se pueden superponer, a menudo difieren, manteniendo diferentes definiciones acerca de lo que consideran valor. Un comprador corporativo priorizará costos, mientras que el usuario valorará la facilidad de uso de un producto. Un minorista, valorará la capacidad de entrega de un proveedor, o su financiación innovadora. El consumidor final del producto, no.

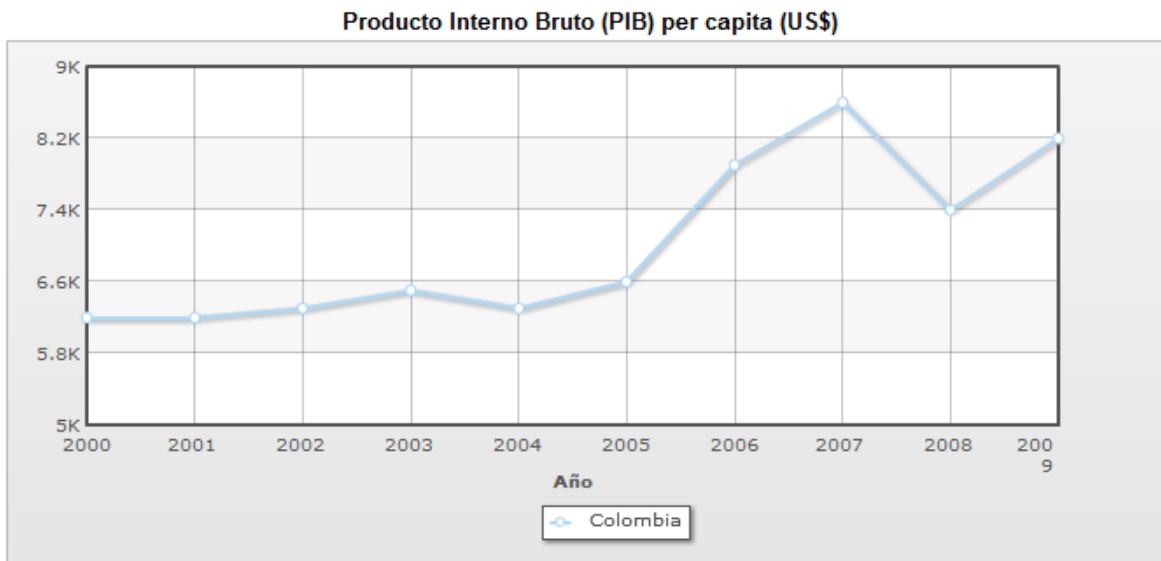
Mirar a través de los grupos de compradores, puede permitir a las compañías rediseñar sus curvas de valor focalizando sobre el espectro total de compradores.

Precisamente este enfoque hace parte esencial de la pretensión de generar un océano azul al crear un producto innovador que esté dirigido a un grupo de compradores (“clientes”), que pertenezcan a un segmento de mercado diferente al que usualmente el banco dirige sus estrategias y productos.

Desde hace algunos años se ha venido hablando de la “base de la pirámide” que no es otra cosa que las personas con ingresos por debajo de la línea de pobreza

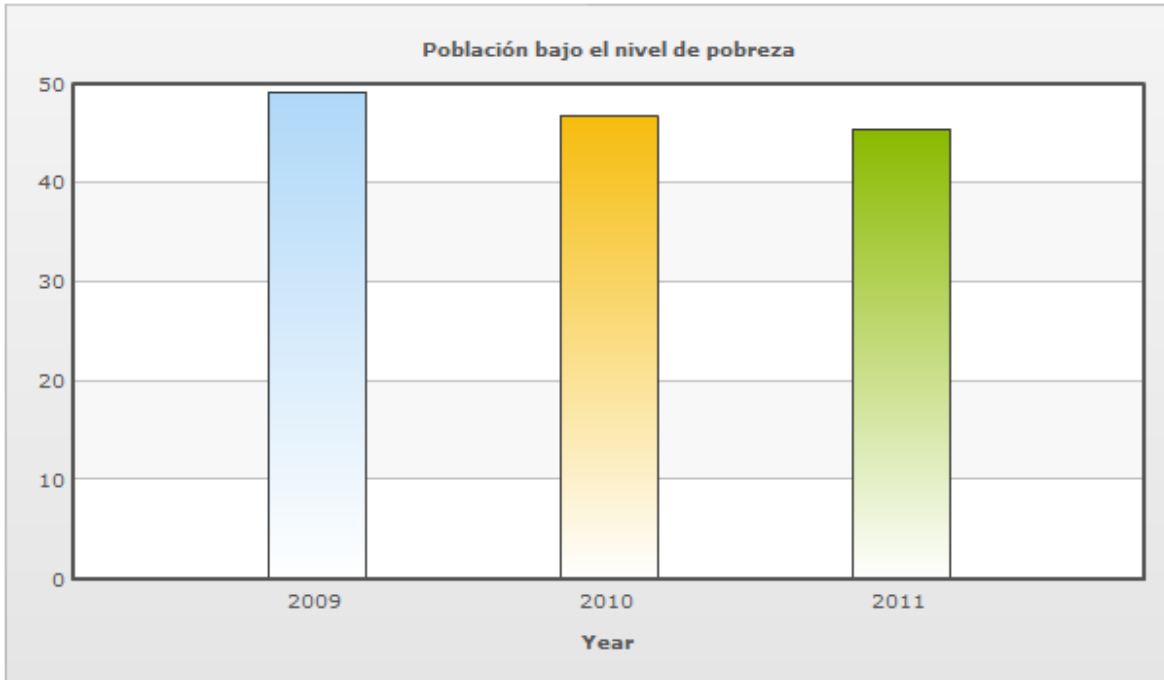
que necesitan servicios y productos básicos tales como medicamentos, agua, alimentos, energía, transporte y crédito (C.K Prahalad “La fortuna en la base de la Pirámide”; en términos más asimilables es la designación socioeconómica para los 4.000 millones de personas que viven primariamente en los países en desarrollo y cuyos ingresos anuales per cápita están por debajo de los USD1.500.

El ingreso per cápita de Colombia al 2010 es de USD9.800 (más alto Liechtenstein – USD\$118.000, más bajo Zimbabue – USD200).



**Figura 8 PIB percapita Colombia en miles de dólares**

Población bajo el nivel de pobreza en Colombia al 2011 con datos del 2009 es del 45,5% ocupando el puesto 34 a nivel mundial (Fuente CIA World Factbook) – ([www.indexmundi.com/es/colombia](http://www.indexmundi.com/es/colombia)). Sólo como punto de referencia, el país con menos índice es Taiwan con el 1,16%.(número 145 en igual número de países tomados como muestra).



**Figura 9 Población bajo el nivel de pobreza en Colombia (%)**

Las cifras demuestran que dos tercios de la humanidad se encuentran en situación de pobreza o extrema pobreza con tendencia al aumento, lo que implica que en el futuro, las oportunidades de crecimiento de las empresas pueden estar en la Base de la Pirámide, puesto que son mercados que tienen innumerables necesidades insatisfechas. Pero para acceder al éxito en el mercado de la base de la pirámide los empresarios deben reestructurar sus modelos de negocio o desarrollar unos nuevos, reevaluar sus precios y redefinir sus sistemas de crédito.

De acuerdo con lo anterior al intentar proponer un nuevo producto para el Banco Davivienda cuyo foco sea un mercado potencialmente desatendido y que cubra parte de esa Base de la Pirámide, se utilizará como herramienta esencial la Estrategia del océano azul.



### **3.1.4 Mirar a través de la oferta de productos y servicios complementarios**

A menudo es posible encontrar propuestas de valor inexploradas, observando a través de los productos y servicios complementarios. La clave consiste en pensar la solución total que un comprador busca al momento de comprar nuestro producto o servicio. Una manera sencilla de hacer esto es pensar en lo que sucede antes, durante y después que el producto /servicio es utilizado (por ejemplo un servicio de baby sitting es necesario para que un adulto pueda ir al cine).

Definitivamente al tratarse de un producto financiero, este tendrá muchos servicios complementarios ya que se trata de enmarcarse dentro de un grupo de productos (portafolio) que entre sí puedan generar la necesidad de otro, por ejemplo una tarjeta de crédito especial puede generar un historial crediticio que permita obtener otro producto de mejores características y que satisfaga otras necesidades.

### **3.1.5 Mirar a través del llamamiento funcional o emocional a los compradores**

La competencia en las industrias converge no solo en el alcance del producto /servicio que ofrece, sino también en la manera en la que el comprador es «llamado» a adquirir.

En general el llamado a comprar es realizado desde lo funcional o desde lo emocional. Si bien el atractivo de un producto sea difícilmente sólo su aspecto emocional o su funcionalidad, el acento que se pone en un aspecto u otro deriva más del comportamiento de la empresa que de las características del producto en sí mismo.

A través del tiempo quienes están más orientados a lo funcional, enfatizan los aspectos funcionales, mientras que los más orientados a lo emocional enfatizan

este aspecto. Cuando las compañías desafían su orientación funcional o emocional, usualmente encuentran un nuevo espacio de mercado.

La mayoría de los productos bancarios tienen connotación funcional o emocional dependiendo de la necesidad que satisfagan, por ello es fácil para los bancos crear productos cuando previamente han generado o descubierto necesidades funcionales o bien atacan la emocionalidad aprovechando tendencias, modas, costumbres, fechas especiales, etc.

El producto que se pretende crear para el Banco Davivienda busca precisamente satisfacer necesidades funcionales y emocionales ya que la mayoría de los bancos no han entrado, o apenas están incursionando, en la base de la pirámide en donde muchos “clientes potenciales” están esperando oportunidades para generar ahorro o consumo según su necesidad.

### **3.1.6 Mirar a través del tiempo**

Todas las industrias están sujetas al efecto de tendencias externas que afectan su negocio a través del tiempo (ver por ejemplo el surgimiento de internet, o el movimiento global a favor de la protección del medio ambiente).

Permitirse mirar a través de esas tendencias preguntándose cómo las mismas van a modificar el concepto de valor del cliente, y como van a impactar sobre el modelo de negocio de la industria puede facilitar la creación de un nuevo mercado (un ejemplo de esto es el mercado de la música y la aparición de internet).

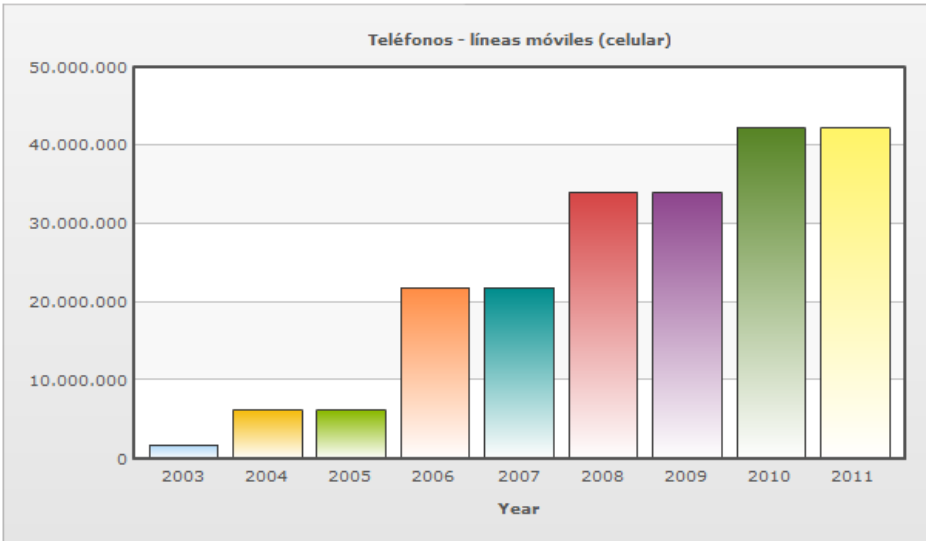
Los bancos no pueden ser ajenos a la realidad tecnológica, y no sólo para actualizar sus sistemas y procesos con productos de vanguardia sino para ver el potencial existente en ese mundo tecnológico que cambia de manera vertiginosa y sobre el cual no puede desaprovechar las oportunidades de atención a mercados actuales y nuevos.

En Colombia se tienen las siguientes cifras:

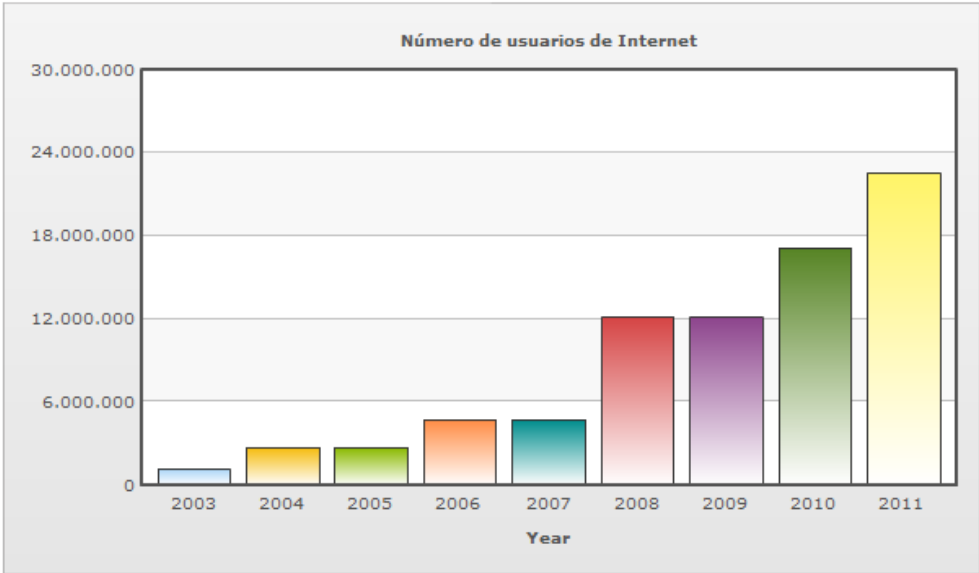
Líneas móviles (celular) 2003 1.800.229, en el 2011 42.160.000

Número de usuarios de internet 2003 1.150.000 en el 2011 22.538.000

Población total 2003 41.662.073, en el 2011 44.725.543



**Figura 10 Teléfonos – líneas móviles (celular) en Colombia**



### ***Figura 11 Número de usuarios de Internet en Colombia***

Como se puede ver, el potencial de mercado en la tecnología celular y en el internet es muy amplio y debe abordarse dada la accesibilidad existente sobre todo en el mercado celular en donde casi hay un equipo por habitante lo que significa que aún para los estratos bajos hay acceso a este tipo de tecnología.

### **3.2 FOCALIZAR EN EL CUADRO TOTAL, NO EN LOS NÚMEROS**

Los autores proponen como alternativa al proceso tradicional de planeamiento estratégico, construir el cuadro estratégico. A su juicio, este proceso puede permitir liberar el potencial creativo de las personas, abriendo la posibilidad de encontrar oportunidades de negocio del tipo océano azul.

Para los autores, dibujar el cuadro estratégico no sólo permite establecer la posición estratégica actual de la compañía en el mercado, sino también delinear la estrategia futura. Como hemos visto anteriormente el diseño del cuadro estratégico:

- Muestra claramente el perfil estratégico de una industria representando claramente los factores actuales y a futuro, que afectan la competencia en la industria.
- Muestra el perfil estratégico de los competidores actuales y potenciales, identificando en que factores invierten estratégicamente.
- Muestra el perfil estratégico de la compañía (la curva de valor) representando claramente en que factores de competencia invierte en la actualidad y en cuales debe invertir en el futuro.

Asimismo el cuadro debe mostrar el grado de focalización, divergencia y contundencia del mensaje a enviar al mercado.

Sin embargo dibujar el cuadro estratégico no es una tarea sencilla. En tal sentido los autores proponen una metodología de cuatro pasos orientada a visualizar la estrategia.

### **3.2.1 El despertar visual**

- Comparar el propio negocio con los competidores.
- Establecer acuerdos acerca de los cambios que requiere a la estrategia actual.

### **3.2.2 Exploración visual**

- Explorar en el terreno utilizando los seis enfoques aplicados a la creación de océanos azules.
- Observar las ventajas distintivas de los productos y servicios alternativos.
- Evaluar qué factores se pueden eliminar, crear o modificar.

### **3.2.3 Estrategia visual**

- Dibujar el cuadro estratégico basado en las observaciones en el terreno.
- Recibir feedback sobre el cuadro estratégico por parte de los propios clientes, clientes de la competencia y no clientes.
- Utilizar este feedback para construir la mejor estrategia.

### **3.2.4 Comunicación Visual**

- Distribuir el perfil estratégico anterior y el actual de manera tal que permita una fácil comparación.
- Dar soporte sólo a aquellos proyectos y movimientos operativos que le permitirán a su compañía cerrar la brecha con la nueva estrategia.

Este enfoque se ha desarrollado en gran parte en los capítulos I y II del presente trabajo.

### **3.3 BUSCAR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE**

Este es el tercer principio de la estrategia del océano azul, y constituye un elemento clave en la innovación de valor. Tratar de generar la mayor demanda posible a una nueva oferta, minimiza el riesgo de escala asociado a la creación de un nuevo mercado.

Para lograrlo las compañías deben desafiar dos prácticas estratégicas convencionales: la focalización sobre los clientes actuales, y la tendencia a segmentar finamente a fin de acomodar la oferta a las diferencias entre compradores.

Para maximizar la dimensión de sus océanos azules las compañías deben focalizar sobre sus no clientes, y en lugar de focalizar sobre las diferencias entre clientes, deben tratar de construir lo común en lo que el cliente valora.

Los no clientes pueden ser divididos en tres categorías: la primera se halla compuesta por aquellos no clientes que se encuentran al borde del mercado. Son clientes que eventualmente comprarán la oferta pero que mentalmente se sienten como no clientes de la industria.

Apenas tengan la oportunidad abandonarán este mercado, aunque de recibir una oferta de valor que pueda satisfacerlos, podrían quedarse, multiplicando asimismo su frecuencia de compra.

La segunda categoría de no clientes está constituida por aquellos que se niegan a las ofertas de su industria. Son personas que han visto lo que usted ofrece pero se niegan a adoptarlo.

Finalmente la tercera categoría se halla compuesta por aquellas personas que nunca han pensado en sus ofertas de mercado como una opción.

Focalizando sobre los aspectos comunes entre estos no clientes y los clientes actuales, las compañías pueden entender como acercar a estas personas al nuevo mercado.

Tal como se había enunciado en el primer enfoque nuestro deseo es generar un océano azul al crear un producto innovador que esté dirigido a un grupo de compradores (“clientes”), que pertenezcan a un segmento de mercado diferente al que usualmente el banco dirige sus estrategias y productos.

El mercado al que se pretende enfocar el nuevo producto se trata de clientes que se encuentran en la base de la pirámide, si bien es un mercado que ha comenzado a mirarse aún existe potencial dado su tamaño y dinamismo que allí se encuentra, diferentes estudios y casos de éxito en el mundo han demostrado que los mitos existentes para no abordarlo son sólo eso y grandes compañías han logrado incrementar sus ganancias y expandido su cobertura.

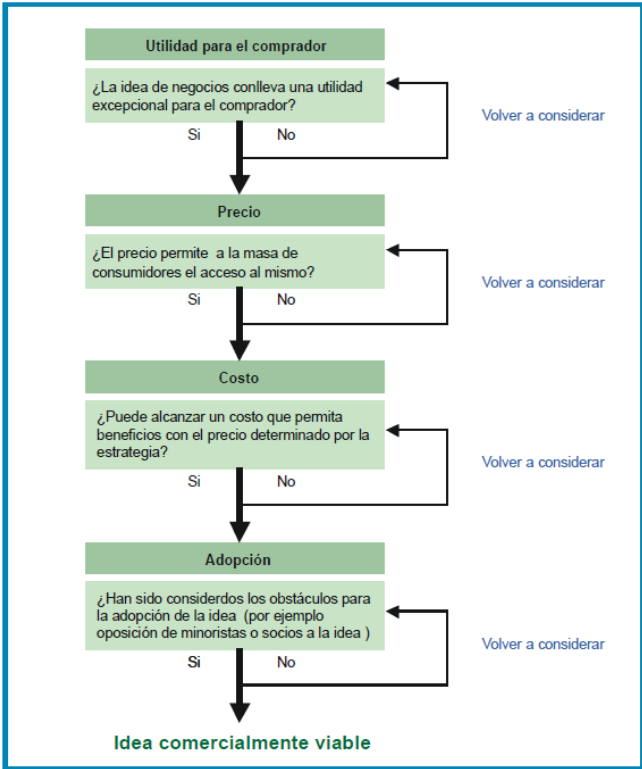
### **3.4 ESTABLECER CORRECTAMENTE LA SECUENCIA ESTRATÉGICA**

El correcto desarrollo de la secuencia estratégica permite reducir significativamente el riesgo inherente a la adopción de un determinado modelo de negocios. A juicio de los autores, la misma debe ser construida siguiendo la lógica del comprador es decir, considerando la utilidad, precio, costo y adopción del producto.

Los cuatro factores descritos ayudarán a tomar una decisión más acertada a la hora de definir el producto a proponer.

Dado el producto a desarrollar y el mercado al que se enfocará, estos factores son sensibles ya que en la medida que no se cumpla cada uno de los factores los demás perderán importancia y finalmente no se lograría el objetivo deseado.

El producto propuesto ofrece beneficios a los clientes del Banco Davivienda lo cual les genera utilidad; el precio debe ser asequible dado el mercado abarcado, de lo contrario perdería el enfoque con el que fue creado. Ahora bien el costo debe ser tal que permita alguna utilidad para el Banco. En la etapa de ejecución se determinará finalmente la viabilidad de dicho producto.



**Figura 12 Secuencia de la estrategia del océano azul**



## CAPÍTULO 4. MODELO ESTRATÉGICO PROPUESTO

### 4.1 PRINCIPIOS DE EJECUCIÓN:

Luego de utilizar la metodología de la Estrategia del Océano Azul descrita en los capítulos anteriores procederemos a aplicar los principios de ejecución, los cuales permitirán identificar la viabilidad del producto financiero definido en el modelo estratégico propuesto.

Cada uno de estos principios atenúa algún factor de riesgo.

Principios de Ejecución	atenúa	Factores de riesgo
Superar los obstáculos organizacionales claves	▶	Organizacional
Considerar la ejecución dentro de la estrategia	▶	Management

**Figura 13 Principios de ejecución de la Estrategia del Océano Azul**

#### 4.1.1 SUPERAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES CLAVES

Cuatro son los obstáculos que dificultan la ejecución de la estrategia del océano azul.

El primero es cognitivo, y se relaciona con la necesidad de hacer conscientes a los empleados sobre la necesidad de este cambio estratégico.

El segundo obstáculo está relacionado con la escasez de recursos. Se asume (aunque no sea el caso de las organizaciones analizadas por los autores) que cuanto mayor es el cambio estratégico, mayor es la necesidad de recursos necesarios para implementarlo.

En tal sentido y con el objetivo de llevar este proceso de cambio, de manera tal que los recursos no sean un obstáculo los autores sugieren:

- Actuar sobre aquellas personas y actividades que tienen una «*influencia desproporcionada sobre el desempeño*» lo que puede facilitar enormemente la ruptura del status quo.
- Confrontar a los empleados con las peores dificultades operativas de su organización.
- Redistribuir los recursos, concentrándolos a los puntos más álgidos.
- Redirigir recursos, de los puntos más «fríos» a los álgidos.

El tercer obstáculo se relaciona con la motivación. ¿Cómo hacer para llevar a los empleados a moverse con la rapidez y tenacidad necesarias para romper el status quo actual?

En tal sentido los autores sugieren:

- Concentrarse en todas aquellas personas que tienen la posibilidad de influir sobre otros en la organización o poseen la posibilidad de bloquear o liberar recursos.
- Hacer visibles las acciones o inacciones de estos referentes organizacionales.
- «Atomizar» el cambio llevándolo a dimensiones que puedan ser consideradas como alcanzables por la gente.

Y finalmente el cuarto obstáculo está relacionado con los aspectos políticos de una organización, por lo que sugieren evaluar quiénes pueden ser considerados aliados en este proceso de cambio.

#### **4.1.2. CONSTRUIR LA EJECUCIÓN DENTRO DE LA ESTRATEGIA**

Sólo cuando todos los miembros de una organización se encuentran alineados con la estrategia y la sostienen, una organización puede constituirse en ejecutora consistente de la misma.

Si bien superar los obstáculos organizacionales es importante, una organización sólo puede sustentar sus acciones en las actitudes y comportamientos de sus miembros, quienes, alineados con la estrategia, pueden ir más allá de la ejecución compulsiva de la estrategia pasando a la cooperación voluntaria para llevarla a cabo.

Para lograr esta confianza, compromiso y cooperación por parte de las personas, las organizaciones deben considerar la ejecución dentro de la estrategia desde el principio.

Un principio clave es establecer un proceso justo de formulación de la estrategia. El mismo debe responder a los principios de involucramiento de las personas, explicación del porqué de las decisiones estratégicas, y finalmente el establecimiento claro de las nuevas reglas de juego.

La «justicia» del proceso terminará impactando sobre las actitudes (confianza y compromiso), los comportamientos (cooperación voluntaria) y ejecución de la estrategia (superando expectativas).

El Banco Davivienda a través de las de las diferentes fusiones que ha tenido, los cambios de estructura y tecnológicos, las actualizaciones requeridas para estar a la vanguardia competitiva dentro del sector financiero, ha implementado en la organización, una cultura de cambio e innovación constante motivando a sus integrantes a recibir y aceptar las nuevas decisiones de creación de productos con una mejor disposición, motivación y oportunidad para que se desarrolle una nueva estrategia de forma exitosa.

Con respecto a la escasez de recursos no afecta para este caso, teniendo en cuenta que la creación del nuevo producto se realiza bajo la misma plataforma del Banco y las utilidades que este mismo genera cubren los costos.

Para determinar la viabilidad del producto además del resultado de aplicar la estrategia del océano azul, el Banco Davivienda cuenta con un área de proyectos quien junto con el área responsable (en este caso el área comercial), se encarga de hacer toda la evaluación del proyecto para definir las variables de costo y utilidad.

En el caso de este trabajo el objeto se centra en proponer un producto innovador y será el Banco con su equipo evaluador quien determine su aplicación e incluso su modificación.

En nuestra opinión, y basados con el conocimiento del Banco, la inversión en el producto no será mucha debido a que la publicidad necesaria se incluye dentro de un presupuesto que ya se tiene, la banca móvil es un recurso disponible que ya existe y la intermediación financiera garantizará la utilidad del producto. Hay otros rubros que desconocemos y que serán tenidos en cuenta por el Banco al evaluar la factibilidad.

En caso de encontrarse viable, para el lanzamiento de este producto el banco implementará las mismas estrategias que aplica para todos sus productos nuevos involucrando a todos sus funcionarios con el fin de que estén alineados con el objetivo y foco del mismo.

## 4.2 MODELO ESTRATÉGICO

El modelo estratégico propuesto en el Diseño de Nuevo producto financiero del Banco Davivienda se expresa en las siguientes variables:



**Figura 14 Modelo Estratégico Propuesto**

### **CALIDAD DE VIDA:**

El nuevo producto diseñado para el Banco Davivienda proporcionará al segmento al cual va dirigido calidad de vida, teniendo en cuenta que genera oportunidad y recursos disponibles que permitirán que una persona pueda adquirir o cubrir sus necesidades financieras y disminuir la brecha de la disponibilidad y flujo de caja que poseen otros segmentos, estos recursos darán a los clientes una mayor movilidad en la toma de decisiones y disfrute de beneficios a menor costo.

***PRECIOS BAJOS:***

Con el objetivo de hacer más asequibles los productos y el portafolio de servicios financieros para el segmento al que va dirigido, se manejarán precios bajos en las cuotas de manejo con respecto a los costos que se acostumbran dentro del sector, las utilidades para el Banco estarán basadas en el incremento de colocación de recursos de forma masiva y en el porcentaje autorizado en la intermediación financiera que aplica para estas líneas de negocio.

***ESTRATOS 1, 2, Y 3:***

Teniendo en cuenta la información consignada en el capítulo 1 sobre el alto porcentaje de población sin acceso al mercado financiero, segmento ubicado en la base de la pirámide donde hay un alto potencial para el banco en la colocación de productos y servicios, y con el apoyo que estos requieren, se definió que el segmento al cual estará dirigido el nuevo producto a colocar son los estratos 1, 2 y 3.

***PORTAFOLIO DIVERSIFICADO:***

Después de realizar el análisis y desarrollo del método descrito en el libro *Estrategia del Océano Azul*, donde se buscó identificar un producto innovador y que haga parte de los océanos azules del mercado, se obtuvo como resultado, un Portafolio integral de productos que ofrece las mejores alternativas en ahorro, crédito e inversión.

Es una solución integral a las necesidades financieras de los estratos 1,2 y 3 conformada por cuenta de ahorros, cuenta corriente con sobregiro, crédito de libre inversión con plazo hasta 72 meses, y tarjeta de crédito, cada uno de estos productos con cupos acordes a los ingresos, necesidades y de acuerdo con el análisis respectivo definido y ajustado por las áreas responsables del banco.

***BANCA A DOMICILIO:***

Actualmente el banco cuenta con los recursos disponibles para el servicio y atención a domicilio de clientes, uno de estos son las oficinas móviles, estas cuentan con el sistema para atender a los potenciales clientes y de esta forma sectorizarlos y realizar campañas en los barrios que permitan prestar un servicio organizado y abordar la demanda mayor con el fin de evitar congestiones en las oficinas.

## CONCLUSIONES

- ✓ La aplicación de la metodología planteada en el libro La Estrategia del Océano Azul permitió que se lograra desarrollar e identificar una nueva demanda de mercado a través de un nuevo producto financiero para el Banco Davivienda, metodología basada en un enfoque creativo y de innovación.
  
- ✓ La creación de un nuevo producto financiero dirigido al segmento de la base de la pirámide, logra, además de las utilidades para el Banco, el aporte social, disminuyendo la brecha entre estratos y proporcionando mayores oportunidades de crecimiento a las personas de bajos ingresos.
  
- ✓ Independientemente del producto propuesto en este trabajo, los clientes potenciales que se encuentran en la base de la pirámide deben ser foco estratégico de otras industrias tal como lo están haciendo algunas compañías a nivel mundial, encontrando resultados sorprendentes en sus finanzas, incluso aportando al desarrollo social y económico de aquellas personas que se encuentran en un nivel por debajo de la pobreza.
  
- ✓ El desarrollo del presente trabajo permitió identificar la posibilidad de creación de un nuevo producto financiero, sin embargo el Banco Davivienda después de estudiar la propuesta es quien define la viabilidad de la ejecución e implementación del mismo.



## BIBLIOGRAFÍA

W. Chan Kim y Renée Mauborgne , La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma.

<http://www.davivienda.com>

<http://www.wikipedia>

<http://www.invertired.com/oceanoazul.pdf>

<http://cinlatinoamerica.com/descargas/LA-ESTRATEGIA-del-oceano-Azul.pdf>

Intranet Davivienda

Sepulveda Pilar, La Fortuna en la Base de la Pirámide, artículo EDIME, Universidad de la Sabana.

C.K. Prahalad, The fortune at the bottom of the pyramid, Wharton School Publishing

Beatriz Marulanda, Maria Paredes y Lizbeth Fajury , Acceso a servicios financieros en Colombia: retos para el siguiente cuatrenio. Corporación Andina de Fomento.