

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**ANDREA TALERO BONILLA**

**ESTUDIO DE CASO- LANZAMIENTO DE LA MARCA DAVIVIENDA EN COSTA  
RICA, EL SALVADOR Y HONDURAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ, JULIO 2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**ANDREA TALERO BONILLA**

**ESTUDIO DE CASO- LANZAMIENTO DE LA MARCA DAVIVIENDA EN COSTA  
RICA, EL SALVADOR Y HONDURAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR**

**MAVY CATHERINE GUTIERREZ CEDEÑO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ, JULIO 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS .....	V
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	VI
LISTA DE TABLAS .....	VII
GLOSARIO.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
PALABRAS CLAVE .....	IX
ABSTRACT .....	X
KEYWORDS.....	X
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	2
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
3.1 GRUPO EMPRESARIAL BOLÍVAR .....	14
3.1.1 EMPRESAS DEL GRUPO.....	14
3.2 DAVIVIENDA S.A. ....	15
3.2.1 MISIÓN .....	15
3.2.2 ORGANIGRAMA .....	15
3.2.3 EMPLEADOS.....	16
3.2.4 COBERTURA.....	16
3.2.5 SEGMENTO OBJETIVO .....	17
3.2.7 PRESENCIA INTERNACIONAL DAVIVIENDA.....	19
3.2.8 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	19
3.2.9 EVOLUCIÓN DE LA PUBLICIDAD DE DAVIVIENDA.....	23
4. PROBLEMÁTICA DE MERCADEO.....	30
5. DIAGNÓSTICO .....	33
5.1 ASPECTOS RELEVANTES DE COSTA RICA .....	33
5.1.1 GEOGRAFÍA.....	33
5.1.2 POBLACIÓN.....	33
5.1.3 GOBIERNO.....	34
5.1.4 ECONOMÍA Y SOCIEDAD .....	34
5.1.5 IDIOMA Y RELIGIÓN .....	35
5.1.6 CULTURA.....	35
5.1.7 SISTEMA BANCARIO COSTA RICA.....	36
5.1.8 BANCO DAVIVIENDA (COSTA RICA) S.A.....	43
5.2 ASPECTOS RELEVANTES DE EL SALVADOR .....	44
5.2.1 GEOGRAFÍA.....	44
5.2.2 POBLACIÓN.....	45
5.2.3 GOBIERNO.....	46
5.2.4 ECONOMÍA Y SOCIEDAD .....	46
5.2.5 IDIOMA Y RELIGIÓN .....	47
5.2.6 CULTURA.....	47

5.2.7 SISTEMA BANCARIO DE EL SALVADOR .....	48
5.2.8 BANCO DAVIVIENDA EL SALVADOREÑO .....	54
5.3 ASPECTOS RELEVANTES DE HONDURAS .....	55
5.3.1 GEOGRAFÍA.....	55
5.3.2 POBLACIÓN.....	56
5.3.3 GOBIERNO .....	57
5.3.4 ECONOMIA Y SOCIEDAD .....	57
5.3.5 IDIOMA Y RELIGIÓN .....	58
5.3.6 CULTURA.....	58
5.3.7 SISTEMA BANCARIO HONDURAS .....	59
5.3.8 BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A.....	65
6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	66
7 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	68
7.1 FASE 1: Noticia sobre el cambio de Banco .....	69
7.1.1 COSTA RICA .....	69
7.1.2 EL SALVADOR .....	72
7.1.3 HONDURAS .....	73
7.2 FASE 2: Ahora en _____ El Banco HSBC es DAVIVIENDA .....	74
7.3 FASE 3: LUGAR EQUIVOCADO.....	75
7.3.1 COSTA RICA, EL SALVADOR Y HONDURAS .....	75
8. PARALELO CON LA TEORÍA .....	77
8.1 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO .....	77
8.2 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	77
8.3 PUNTOS DE DIFERENCIA – (PODs).....	78
8.4 PUNTOS DE SEMEJANZA – (POPs) .....	79
8.5 PERSONALIDAD DE LA MARCA.....	80
8.6 ESTANDARIZACIÓN VS ADAPTACIÓN .....	81
9. EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN.....	82
9.1 RECONOCIMIENTO DE LA MARCA.....	83
9.2 MENSAJE .....	83
9.3 EFECTOS DE COMUNICACIÓN.....	85
9.4 RECORDACIÓN DE LA MARCA.....	88
9.5 RAZONES DE PREFERENCIA BANCARIA.....	90
10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	91
10.1 COSTA RICA.....	91
10.2 EL SALVADOR.....	92
10.3 HONDURAS .....	93
11. CONCLUSIONES.....	95
12. RECOMENDACIONES.....	97
13. BIBLIOGRAFÍA .....	99

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Segmentos y Productos Estratégicos.....	18
Gráfico 3 Costa Rica comparada con Colombia.....	35
Gráfico 4 Costa Rica, Los bancos más grandes Activos totales en millones US\$ Dic. 2011 .....	37
Gráfico 5 Costa Rica, Cartera de Crédito como % del total del sistema a Dic. 2011 Cifras en millones US\$ .....	38
Gráfico 6 Proporción de la Inversión en Medios por Marca Enero-Diciembre 2012 .....	40
Gráfico 7 Categoría de la Publicidad Enero-Diciembre 2012.....	40
Gráfico 8 Inversión en medios por Categoría Cifras en miles de USD Enero-Diciembre 2012.....	41
Gráfico 9 Media Mix Sector Bancario Enero-Diciembre 2012.....	42
Gráfico 10 Media Mix por Marca Cifras en miles de USD Enero-Diciembre 2012 .....	42
Gráfico 11 Banco Davivienda (Costa Rica): Un Banco Empresarial .....	44
Gráfico 12 Mapa de El Salvador.....	45
Gráfico 13 El Salvador comparado con Colombia .....	47
Gráfico 14 El Salvador, Los bancos más grandes Activos totales a diciembre de 2011 Cifras en millones de US\$ ..	50
Gráfico 15 El Salvador, Los bancos que más prestan Cartera de Crédito como % del total del sistema a Dic. 2011 Cifras en millones US\$.....	50
Gráfico 16 Proporción de la Inversión en Medios por Marca Enero-Diciembre 2012 .....	52
Gráfico 17 Categoría de la Publicidad Enero-Diciembre 2012.....	52
Gráfico 18 Media Mix Sector Bancario Enero-Diciembre 2012.....	53
Gráfico 19 Media Mix por Marca- 2012 Cifras en miles de Dólares .....	53
Gráfico 20 Línea del Tiempo Banco Davivienda El Salvadoreño.....	54
Gráfico 21 Portafolio de Créditos Diversificados en El Salvador A junio de 2012 .....	54
Gráfico 22 Honduras comparado con Colombia .....	58
Gráfico 23 Honduras, Los bancos más grandes Activos totales en millones US\$ Dic. 2011 .....	60
Gráfico 24 Honduras, Los bancos que más prestan Cartera de Crédito como % del total del sistema a Dic. 2011 Cifras en millones US\$.....	61
Gráfico 25 Proporción de la Inversión en Medios por Marca Enero-Diciembre 2012 .....	63
Gráfico 26 Categoría de la Publicidad Enero-Diciembre 2012.....	63
Gráfico 27 Media Mix Sector Bancario Enero-Diciembre 2012.....	64
Gráfico 28 Media Mix por Marca- 2012 Cifras en miles de Dólares .....	64
Gráfico 29 Portafolio de Créditos Diversificados en Honduras A mayo de 2012.....	65
Gráfico 30 TOM y Total Espontáneo- Costa Rica.....	89
Gráfico 31 TOM y Total Espontáneo- El Salvador .....	89
Gráfico 32 TOM y Total Espontáneo- Honduras .....	90

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Organigrama de empresas del Grupo Bolívar</i> .....	14
<i>Ilustración 2 Estructura Primer Nivel Davivienda S.A.</i> .....	16
<i>Ilustración 3 Cobertura- Número de Oficinas y Empleados</i> .....	17
<i>Ilustración 4 Presencia Internacional del Grupo Bolívar</i> .....	19
<i>Ilustración 5 Publicidad de Davivienda en los70's</i> .....	24
<i>Ilustración 6 Alcancía de Davivienda</i> .....	25
<i>Ilustración 7 Publicidad de Davivienda en los70's</i> .....	26
<i>Ilustración 8 Publicidad de Davivienda en los años 80s</i> .....	27
<i>Ilustración 9 Imágenes de comerciales de Davivienda</i> .....	28
<i>Ilustración 10 Nueva Imagen de Davivienda 2006</i> .....	29
<i>Ilustración 11 Mapa de Costa Rica</i> .....	33
<i>Ilustración 12 Línea del Tiempo Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.</i> .....	43
<i>Ilustración 13 Mapa de Honduras</i> .....	55
<i>Ilustración 14 Línea del Tiempo Banco Davivienda Honduras S.A.(Davivienda Honduras)</i> .....	65
<i>Ilustración 15 Slogan publicitario Davivienda</i> .....	67
<i>Ilustración 16 Costa Rica: <a href="https://www.davivienda.cr/">https://www.davivienda.cr/</a></i> .....	68
<i>Ilustración 17 El Salvador: <a href="http://www.davivienda.com.sv/">http://www.davivienda.com.sv/</a></i> .....	69
<i>Ilustración 18 Honduras: <a href="http://www.davivienda.com.hn/">http://www.davivienda.com.hn/</a></i> .....	69
<i>Ilustración 19 Avisos de Prensa Costa Rica</i> .....	72
<i>Ilustración 20 PASARELA</i> .....	74
<i>Ilustración 21 VALLAS</i> .....	74
<i>Ilustración 22 VALLAS DIGITALES</i> .....	74
<i>Ilustración 23 LATERAL DE BUS Y MUPPIES</i> .....	75
<i>Ilustración 24 AVISO EN PRENSA Y REVISTAS</i> .....	75
<i>Ilustración 25 Portafolio de Crédito de Davivienda y sus Filiales en Centroamérica</i> .....	77
<i>Ilustración 26 Personificación de la Marca Davivienda</i> .....	80
<i>Ilustración 27 ResultadosEvaluación de Campaña- Lanzamiento Davivienda</i> .....	85
<i>Ilustración 28 Credibilidad de la Publicidad de Davivienda</i> .....	86
<i>Ilustración 29 Interés que provocó la Publicidad de Davivienda</i> .....	87
<i>Ilustración 30 Originalidad de la Publicidad de Davivienda</i> .....	88
<i>Ilustración 31 Consideración del concepto publicitario en la elección de un Banco</i> .....	88

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Turbulencia en el Sistema Financiero Colombiano .....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 2 Principales Competidores de Davivienda en Costa Rica .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3 Principales Competidores de Davivienda en El Salvador.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 4 Principales Competidores de Davivienda en Honduras.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5 Reconocimiento de la Marca.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 6 Mensajes de la Campaña de Comunicación.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 7 Top Of Mind y Total Espontáneo .....</i>	<i>89</i>

CONFIDENCIAL

## GLOSARIO

**Posicionamiento:** Acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distinto en la mente de los consumidores. (Kotler & Keller, 2006)

**Asociaciones de marca:** Conjunto de asociaciones que se vinculan al imaginario de la marca y que motivan una intención de compra o rechazo frente a lo ofertado. Son asociaciones que el cliente produce con la marca como atributos, un símbolo o una celebridad. (Aaker, 2002)

**La Personalidad de la Marca:** Un conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada” (Aaker, 2002)

**Marketing Global:** Rober Kahn, consultor de marcas define el Marketing Global como: Una estrategia central que optimice la eficacia de la marca en los mercados locales, regionales e internacionales

**Total Espontáneo** hace referencia a las marcas que un consumidor recuerda sobre una categoría sin ayuda (de forma espontánea). El Top Of Mind está incluido dentro del Total Espontáneo.

**Top of Mind** es la primera marca que viene a la mente de una persona cuando se le pregunta por una categoría específica.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este documento tiene como propósito reunir y analizar el universo de información disponible al respecto del proceso de Lanzamiento de la Marca Davivienda en tres mercados Centroamericanos: Costa Rica, El Salvador y Honduras y así, lograr aprovechar al máximo las experiencias y lecciones aprendidas por la entidad durante este período.

Para este propósito, la estructura del trabajo consta de un marco teórico que contempla las teorías sobre el posicionamiento de marca, procediendo a un estudio de caso formal. Este estudio se compone inicialmente de la descripción del Banco Davivienda y los países en los que la entidad ingresó tras la adquisición de la operación de HSBC. Posteriormente, se analiza el proceso del Lanzamiento de Marca desde la formulación e implementación de la estrategia hasta la evaluación y análisis de los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones con base en la teoría, resultados y aprendizajes.

### **PALABRAS CLAVE**

Posicionamiento de marca, Lanzamiento de marca, Multilatina, Estudio de Caso, Davivienda, Centroamérica

## **ABSTRACT**

The purpose of this document is to bring together and to analyze the universe of information related to the process of Launching Davivienda's Brand into three Central American markets: Costa Rica, El Salvador and Honduras. This document also seeks to make out the experiences and lessons learned by the company during this period.

The structure of this paper is composed by a theoretical framework about the theories of brand positioning, followed by the formal case study which has a description of Davivienda and the countries where the company entered. Subsequently, it has the review of the process of launching the brand: from the strategy's formulation and implementation to the evaluation and the analysis of the results. Finally there are the conclusions and recommendations based on the theory and learning.

## **KEYWORDS**

Brand's positioning, Brand's launching, Multilatina, Case study, Davivienda, Central America

# 1. INTRODUCCIÓN

En el proceso de internacionalización de las empresas un tema estratégico es el *posicionamiento* debido a que el gusto, preferencia y convicción por la marca, en la mente de los consumidores, constituye una ventaja competitiva que apoya la perdurabilidad de la compañía en el tiempo.

En Colombia, el sector financiero ha iniciado su expansión hacia el mercado centroamericano: En el 2006 Bancolombia ingresó a Centroamérica con la adquisición del conglomerado financiero Banagrícola en el Salvador, en el 2007 Davivienda se fusionó con Granbanco S.A. Bancafé con presencia en Panamá, en 2010 Banco de Bogotá adquirió el Grupo BAC Credomatic, uno de los principales holdings financieros de Centroamérica y en el 2012 Davivienda compró los activos del Banco HSBC en Costa Rica, El Salvador y Honduras.

Durante la conversión de Davivienda en una compañía Multilatina, surgió por primera vez el reto de introducir la marca de forma masiva en el exterior. El presente trabajo de grado busca documentar el proceso que se llevó a cabo durante el Lanzamiento de la Marca Davivienda en Costa Rica, El Salvador y Honduras, identificar las oportunidades de mejora y convertir esta experiencia en un punto de partida para acciones futuras en contextos internacionales.

El desarrollo de este documento se realiza con base en la metodología *Estudio de Caso*.<sup>1</sup> Esta metodología consta en principio de la presentación de la empresa sujeto de estudio, seguida por la problemática de mercadeo a la cual se enfrentó la organización. Posteriormente, en el diagnóstico, se hace una breve descripción de cada país, su sector bancario y el Banco adquirido. La siguiente parte es la formulación e implementación de la estrategia, como muestra de la toma de decisiones por parte de los directivos de Davivienda, seguida por la evaluación y análisis de los resultados de la campaña de comunicación. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones soportadas en la teoría y los resultados obtenidos.

Se espera que este Estudio de Caso sea de utilidad para la empresa y sus futuros lectores.

---

<sup>1</sup> Particularmente, el enfoque metodológico que emplea el profesor José Miguel Ospina, en su cátedra para maestría Proyecto de Grado, de la Universidad de los Andes.

<sup>2</sup> Los Premios EFFIE fueron creados en 1968 por American Marketing Association en Nueva York. Los premios se

## 2. MARCO TEÓRICO

Dentro del *Marketing Mix* la Promoción representa el enlace crítico entre la compañía y el cliente puesto que abarca todas las actividades de comunicación usadas para que el cliente conozca la oferta de la compañía, construya una buena impresión de ella y realice la acción de compra constantemente. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006)

Las actividades de comunicación se definen según las estrategias de marketing que a su vez están basadas en la segmentación de mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Por medio de la segmentación se divide el mercado en sub-mercados con características específicas y homogéneas con el objeto de definir el mercado meta para la oferta de los productos o servicios de la compañía; una vez está definido el mercado meta la estrategia de posicionamiento busca ubicar la marca en la mente de los clientes diferenciándola de su competencia. “Las empresas identifican diversas necesidades y grupos en el mercado, se dirigen a las necesidades o grupos que pueden atender mejor, y a continuación, posicionan su producto de modo que el mercado meta conozca la oferta y la imagen distintiva de la empresa.” (Kotler & Keller, 2006). Es aquí en donde la estrategia de posicionamiento es crucial para generar una relación positiva a largo plazo con el cliente y servir como base para el desarrollo del resto de planeación de marketing y diferenciación, puesto que transmite la esencia de la marca fomentando la uniformidad en las comunicaciones; logrando así que el cliente entienda los aspectos diferenciadores, adquiera el producto y aumente la probabilidad de recompra.

Kotler y Keller (2006) definen *Posicionamiento* como la “acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distinto en la mente de los consumidores. El objetivo es ubicar la *marca* en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa”. “Todos los puntos de contacto deben presentar un mensaje unificado sobre su estrategia de posicionamiento de marca, o en otras palabras comunicarse con una sola voz”. (Shimp, 2010). Este mensaje debe estar alineado totalmente con la razón de ser de la compañía y con el plan de mercadeo, “la idea de consistencia en el mensaje gira en torno a la construcción de una estructura de asociaciones de marca deseada en la mente del consumidor” (Navarro, Delgado, & Sicilia, 2010), “una buena marca construye su posicionamiento, a través de comunicaciones consistentes” (Till & Heckler, 2008) se necesita entonces una sinergia entre

la creatividad, el arte y el conocimiento para lograr transmitir claramente el mensaje.(Gutiérrez, 2011)

Para la definición consistente del mensaje se requiere primero tener claro el objetivo de comunicación, cuál es la respuesta que deseada por parte del público objetivo. Según Kotler & Keller (2006) los objetivos de comunicación pueden ser: Reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra. El *reconocimiento* se utiliza cuando la mayor parte del público objetivo no conoce ni el producto ni la marca, en este caso se busca alcanzar un grado de notoriedad y reconocimiento del nombre. En el *conocimiento* se busca transmitir al público objetivo una característica relevante cuando no es clara y dar a conocer más al detalle cuando el consumidor tiene una vaga imagen de la marca en su mente. El *gusto* se llevará a cabo una vez el consumidor ya conoce el producto, se puede utilizar para cambiar la percepción negativa o reforzar la percepción positiva sobre una marca y un producto. Sin embargo es vital tener en cuenta que “unas buenas relaciones públicas requieren buenos hechos a continuación de las buenas palabras”(Kotler & Keller, 2006). Cuando al público objetivo le gusta el producto pero no lo prefiere la comunicación debe estar guiada hacia la *Preferencia*, la tarea del comunicador es posicionar los valores, características o mensajes que sean valiosos para el consumidor y lo hagan preferir la marca sobre la competencia. La *convicción* se da cuando el público prefiere la marca pero no está seguro de necesitar adquirir el producto, el objetivo entonces es convencer y persuadir sobre la importancia del producto y la excelente elección que representa su compra. Finalmente, un objetivo de comunicación puede ser la *compra* que busca que el cliente de ese último paso, entre las opciones para conseguirlo están: pruebas gratis, ofertas y sorteos.(Kotler & Keller, 2006)

En muchas ocasiones, diferentes actividades de apoyo a la marca son gestionadas por diferentes agencias de publicidad, organizaciones y responsables con perspectivas y objetivos divergentes entre ellas; esto desencadena una gran complejidad a la hora de coordinar el mensaje que se envía. Cuando la publicidad, las relaciones públicas, los patrocinios, la identidad corporativa, las promociones y exhibiciones, entre otras, están gestionadas por organizaciones distintas, cada una con influencia directa sobre la marca, el conflicto y la falta de coordinación pueden anticiparse con facilidad.(Aaker, 2002)

Keller (2008) afirma que el posicionamiento tiene como base la definición y establecimiento de los puntos de semejanza y diferencia en la asociación.

Los puntos de diferencia (PODs- por sus siglas en inglés) son atributos o beneficios que el consumidor asocia con una marca, valora de forma positiva y, al mismo tiempo, considera que no encontrará las mismas características con la competencia.

Los puntos de semejanza (POPs- por sus siglas en inglés) son atributos o características que no son únicas, por el contrario, deben ser compartidas con otras marcas puesto que el cliente espera encontrarlas en un producto o servicio en particular, siendo esta una expectativa básica puesto que se entiende como obvia y es genérica al tipo de bien ofrecido. Los POPs tienden a cambiar con el tiempo por los cambios tecnológicos, cambios normativos, entre otros. Para afirmar que una marca alcanzó el punto de semejanza en un atributo o beneficio, suficientes consumidores deben reconocerla como “suficientemente buena” en esa dimensión. Lo importante de los POPs es que tengan un rendimiento en general aceptado por los consumidores que impida que el atributo sea considerado como problema o desventaja. Una vez los puntos de semejanza son aceptados, el consumidor está dispuesto a basar su decisión en otros factores más favorables para la marca. Es aquí en donde la marca debe mostrar una clara superioridad y alcanzar puntos de diferencia competitivos. (Keller, 2008)

Al momento de escoger los Puntos de Diferencia, es vital tener en cuenta que el consumidor lo considere atractivo y entregable. Para lograr el primero, se deben satisfacer: la relevancia del atributo para el consumidor, la diferenciación frente a la competencia (que el atributo del producto sea superior y distintivo), y la credibilidad. “Una marca debe ofrecer una irresistible pero creíble razón para escogerlo sobre las otras opciones.” Si el POD es un atributo único del producto, la credibilidad es más simple. Por el contrario, si el POD es abstracto o basado en una imagen, la credibilidad recae sobre las asociaciones que el consumidor relacione con la compañía y que han sido creadas a través del tiempo.

En relación a la capacidad de entrega, son necesarios: La capacidad que tiene el POD para ser reforzada, fortalecida y mantenida en el tiempo y la comunicación- la clave de la comunicación son las percepciones que el consumidor tenga sobre la marca y las resultantes de las asociaciones de marca; es muy difícil crear una asociación si esta no es consistente con el conocimiento previo que el consumidor tiene. (Keller, 2008)

Es entonces de vital importancia que el gerente de mercadeo realice de forma adecuada su función y le preste a la marca la importancia que se merece. Según Hoyos (2012)

“El trabajo del gerente de marketing se puede situar en el plano táctico y en el plano estratégico, en el plano estratégico su principal función es definir o ayudar a definir, dependiendo del tamaño de la empresa y de su apertura hacia el marketing, los mercados que va a cubrir, o por lo menos los segmentos específicos que se van a abordar; debe también definir productos con los cuales se van a cubrir estos mercados o segmentos. También es su deber construir o ayudar a construir ventajas competitivas para los productos a su cargo y generar posiciones distintivas frente a la competencia en lo que se conoce como el posicionamiento y sobre todo construir marcas poderosas.”

Acorde a esta definición, los objetivos de un gerente de mercadeo se pueden dividir en dos horizontes temporales: El largo plazo y el corto plazo. En el corto plazo se encuentran los relacionados con la operación del negocio: las ventas, la cartera, la rentabilidad, entre otros; que son monitoreados de manera periódica en la compañía.

“Los objetivos de largo plazo son lo que le generan posibilidades a una compañía de mantenerse en el tiempo y ayudan a que los de corto plazo se alcancen de una manera relativamente más cómoda” (Hoyos, 2010). El principal objetivo de un estratega de marketing es construir una marca fuerte, consolidada como uno de los activos más importante de una compañía.

Según Aaker (2002) tener una marca fuerte o poderosa se rige por cuatro factores principales:

1. Reconocimiento del nombre de la marca
  - a. Ancla a la cual vincular otras Asociaciones
  - b. Familiaridad y Agrado
  - c. Señal de sustancia y compromiso
  - d. Marca a considerar
2. Fidelidad de la marca
  - a. Disminución de coste de Marketing
  - b. Apalancamiento comercial
  - c. Atracción de nuevos clientes- Creando reconocimiento de marca y seguridad
  - d. Tiempo de Respuesta a Amenazas Competitiva
3. Calidad percibida
  - a. Razón de compra

- b. Diferenciación y posicionamiento
  - c. Precio
  - d. Interés del Canal
  - e. Extensiones
4. Asociaciones de marca: Son asociaciones que el cliente produce con la marca como atributos, un símbolo o una celebridad.
- a. Contribución al proceso/ recuperación de información
  - b. Razón de compra
  - c. Creación de Actitudes y sentimientos positivos
  - d. Extensiones
5. Otros activos en Propiedad de la Marca
- a. Ventaja Competitiva

Una marca fuerte es conocida, deseada y comprada por un gran número de consumidores de un grupo objetivo específico. El poder de la marca se puede medir bajo algunos indicadores como: “Conciencia de marca (cuántas personas recuerdan haber tenido algún contacto con la marca, conocimiento de marca, es decir cuántas personas conocen características de una marca, Top of Mind es decir cuántas personas recuerdan una marca primero por encima de otras.” (Hoyos, 2010)

Así mismo, la marca genera valor tanto para el cliente como para la compañía. A los clientes los vincula, les da confianza en la decisión de compra y promueve la satisfacción en el uso del producto o servicio. Para la compañía, la marca genera eficiencia y eficacia del Plan de Marketing, incrementa la fidelidad de la marca permitiéndole a la compañía aumentar sus márgenes, genera también apalancamiento comercial y al largo plazo representa una ventaja competitiva.(Aaker, 2002)

Para la efectiva generación de valor la identidad de marca debe estar bien definida e implementada. Como afirma Aaker (2002)

“La identidad de marca es un conjunto de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes.

La identidad de marca debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión.

La identidad de la marca se compone de 12 dimensiones organizadas alrededor de cuatro perspectivas: *la marca como producto* (alcance del producto, atributos, calidad/valor, usos, usuarios, país de origen), *la marca como organización* (atributos organizativos, local versus global), *marca como persona* (personalidad de la marca, relaciones marca-cliente) y *marca como símbolo* (imaginería visual, metáforas y herencia de la marca)

La estructura de la identidad de marca incluye una identidad central y otra extendida. La identidad central – esencia de la marca- debe permanecer constante a medida que la marca se incorpore a nuevos mercados y productos. La identidad extendida incluye elementos de identidad, organizados cohesionadamente en grupos significativos que suministran textura y totalidad.”

La identidad de marca contiene al posicionamiento de marca puesto que “es la parte de la identidad que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras” (Aaker, 2002)

Dentro del universo de la marca, es vital profundizar en un tema muy relevante para el presente estudio de caso: *La Personalidad de la Marca*. Aaker (2002) define la personalidad de la marca como “un conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada” que incluye características demográficas como sexo, edad, clase socio-económica y aspectos de la personalidad humana como cordialidad, implicación y sentimentalismo. La personalidad de marca es considerada distintiva y perdurable y puede ser descrita de la misma forma como la personalidad de una persona es descrita.

Como resultado del estudio (Brand Personality Scale: BPS) se encontraron 5 factores de personalidad tomados como subgrupos puesto que abarcaban 114 rasgos de personalidad diferentes. Estos factores son: *Sinceridad* (Práctico, Honesto, Saludable y Alegre) en donde se encuentran las marcas Campbell’s y Kodak, *Excitación* (Intrépido, Animoso, Imaginativo y Actual) característico de las marcas Porsche, Absolut y Benetton, *Competencia* (Confiable, Inteligente, serio y Exitoso) con las marcas CNN e IMB, *Sofisticación* (Clase alta, Encantador) en donde se encuentran las marcas Lexus, Mercedes y Revlon, y finalmente *Rudeza* (Exterior, Duro, Masculino) característico de las marcas Levi’s, MAIboro y Nike (Aaker, 2002).

La personalidad de la marca puede contribuir en la creación de Valor de la Marca por medio de tres formas principalmente:

1. La Auto-expresión que parte de la premisa que para algunos consumidores ciertas marcas se convierten en un medio para expresar su auto-identidad real o aspiracional. McCracken (1986), antropólogo del consumo, afirma que los consumidores buscan productos y marcas cuyos significados culturales correspondan a la persona que ellos son o quieren ser.
2. La relación que se da entre una marca y una persona es análoga a la relación que se entabla entre dos personas en la medida que se puede crear un lazo de amistad caracterizado por la confianza, dependencia, comprensión y respeto. Aaker (2002) expone siete dimensiones de la calidad de relación con la marca: Interdependencia de comportamiento, Compromiso personal, Amor y pasión, Conexión nostálgica, Conexión de Auto-concepto, Intimidad y Calidad de Socio.
3. La marca también puede ser un vehículo para representar y entrelazar los beneficios funcionales y los atributos de marca. Un símbolo o una imagen visual puede crear y entrelazar la personalidad de la marca y reafirmar los atributos y beneficios funcionales en la mente de los consumidores. (Aaker, 2002)

La construcción de la marca cada vez es más compleja, involucra más factores y corre mayores riesgos. El incremento en la competencia, la agresividad de los rivales, la sobre exposición y saturación en promoción que viven los consumidores a diario y la turbulencia del sector económico en donde se encuentra la compañía son factores que modifican las decisiones de marketing y convierten el posicionamiento de la marca en una variable clave que hace posible que “los consumidores tengan mayor lealtad a la marca, exista un incremento de participación en el mercado, diferencien la marca de las de la competencia y permite asignar relativamente precios altos a los productos” (Shimp, 2010)

Según Aaker (2002), existen 8 factores que dificultan la construcción de marcas: Las presiones para competir en precios, la proliferación de competidores, la fragmentación de mercados y medios, las estrategias de relaciones complejas de la marca, las desviaciones y cambios estratégicos, desviaciones para la innovación, presiones para invertir de forma diversificada y las presiones de corto plazo.

Como proponen Vanegas, Díaz, Parra, & Rivera (2011) “La turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible afectando el desarrollo normal de las actividades del sector, este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.”

La siguiente tabla elaborada por Vanegas et al. (2011) exhibe las características y atributos que el sistema financiero colombiano presenta en las tres dimensiones de la turbulencia: Dinamismo, incertidumbre y complejidad.

Dado el amplio acceso a la información que tienen las entidades bancarias y la fuerte regulación de la Superintendencia Financiera de Colombia la turbulencia que presentó el sector en el estudio realizado fue bajo (*Ver Tabla 1*). Así mismo, “Se encontró que la mayoría de las empresas que lo conforman se encuentran en zonas de desempeño superior, con confluencia estratégica y a la vez un alto grado de imitación entre ellas, pues el tipo de servicios prestados al público requieren estar a la vanguardia en las tecnologías que se deben usar para brindar satisfacción al cliente, principalmente en los temas de seguridad y cobertura.” (Vanegas et al., 2011)

Según el estudio citado anteriormente, en Colombia las entidades bancarias ofrecen los mismos productos y servicios lo que le da un valor aún más relevante al posicionamiento de marca convirtiéndolo en un factor decisivo al momento en que los usuarios seleccionan la entidad en la cual van a depositar sus ahorros y su confianza.

Una campaña de publicidad Colombiana, ganadora del Premio EFFIE 2006<sup>2</sup> en la categoría de *Servicios Financieros* fue la del Banco Caja Social Colmena. El título de la Campaña fue: “Sólo un amigo le presta para lo que quiera”. Este caso ilustra el proceso mediante el cual se modificaron las percepciones que los consumidores tenían acerca del sistema financiero y los créditos tras la crisis bancaria vivida en Colombia a finales de la década de los noventa. A finales de 2005 la economía Colombiana presentaba un buen comportamiento, la competencia en el sector bancario se incrementó fuertemente y los estratos 2, 3 y 4 comenzaron a ser un *target* atractivo para los bancos, poniendo en riesgo la participación en el mercado de BCSC líder en

---

<sup>2</sup> Los Premios EFFIE fueron creados en 1968 por American Marketing Association en Nueva York. Los premios se entregan en 38 países y premian las ideas que funcionan (*Ideas that work*), ideas que logran resultados de mercado y las estrategias que las originaron. En Colombia se entregaron por primera vez en 2006 premiando la efectividad publicitaria. (Ospina, Trujillo, Barrios, Durán, Estrada, & Jiménez, 2009)

los segmentos populares en ese momento. (Ospina, Trujillo, Barrios, Durán, Estrada, & Jiménez, 2009)

**Tabla 1 Turbulencia en el Sistema Financiero Colombiano**

Dimensión	Características
Complejidad	<p>Existe un gran número de actores que conforman el sector bancario, haciendo de éste un sector con unas barreras de entrada muy fuertes.</p> <p>Los factores tecnológicos son homogéneos para el sector, presentándose diferencias poco significativas entre las entidades que lo componen. Adicionalmente, a nivel de factores gubernamentales y económicos, también se encuentra un nivel alto de homogeneidad que hace que las entidades que conforman el sector tengan que implementar estrategias altamente competitivas para mantenerse.</p> <p>Los cambios en el entorno se pueden predecir debido a que en el sector se han presentado crisis similares en distintas épocas de la historia. Así mismo, a nivel nacional, se presta un alto grado de atención a las situaciones cambiantes en los mercados emergentes internacionales, lo que ha permitido una implantación de estrategias oportunas que han favorecido al sector manteniendo sus niveles de solidez.</p> <p>Las nuevas alternativas que se generan en las entidades que componen el sector se desarrollan con base en dos factores: en primer lugar, a través de los análisis de la situación cambiante de los mercados emergentes internacionales, y, en segundo lugar, a nivel interno de cada una de las entidades, estos productos se desarrollan con base en la aparición de nuevas tecnologías que proporcionen mayor agilidad y seguridad en la prestación de los servicios</p>
Incertidumbre	<p>En cuanto a la incertidumbre se ha determinado que todas las entidades pertenecientes al sector cuentan con la información completa de las fluctuaciones que surgen en el mismo, lo que se puede traducir en que, al tener toda la información de forma oportuna sobre cómo se está moviendo el sector a nivel mundial, se puede predecir con un nivel mayor de facilidad el comportamiento del entorno a nivel nacional y efectuar una toma de decisiones rápida y efectiva para enfrentar los cambios que se puedan presentar en el sector tanto en el campo nacional como mundial.</p> <p>En cuanto a los aspectos tecnológicos se tiene que dado que es un sector en el cual se debe tener un acceso importante a nuevas tecnologías que garanticen agilidad y seguridad en los servicios ofrecidos a los clientes, los niveles de dificultad para pronosticar los cambios tecnológicos a largo plazo, son muy bajos.</p>
Dinamismo	<p>Dadas las barreras de entrada al mercado se observa que el surgimiento de nuevos competidores en el sector no es muy frecuente, teniendo en cuenta adicionalmente que más que nuevos competidores lo que se presenta en el sector es la creación de alianzas entre entidades, lo cual hace que los niveles de competencia en el sector se incrementen en relación con los servicios ofrecidos, las tecnologías aplicadas y la cobertura brindada entre otros.</p> <p>Por tratarse de un sector en el cual la demanda no presenta fluctuaciones permanentes y los gustos de los clientes van encaminados principalmente a la facilidad de acceso y a las tecnologías encaminadas a la seguridad de los procesos, no existe una dificultad para las entidades pertenecientes al sector para adaptarse a las necesidades y a la vez a pesar de desarrollar nuevos productos, para la promoción de los mismos la mayoría de las entidades que componen el sector logran mantener su imagen corporativa, lo que se ha convertido en un elemento importante de generación de identidad y recordación en la mente de los clientes.</p>

Fuente: Vanegas, Díaz, Parra, & Rivera (2011)

BCSC decidió emprender una estrategia para reafirmar su posición en el mercado. Dado que los consumidores percibían a los bancos como entes lejanos, no querían ser reportados en ningún listado y relacionaban la solicitud de crédito como un proceso tortuoso con un alto riesgo de humillación por no ser sujetos de crédito, el BSCS decidió consolidar el posicionamiento que había logrado a lo largo de los años como el banco de fácil acceso en los segmentos de estrato popular “*El banco amigo*”. “El plan de mercadeo que promovía la colocación del crédito de consumo debía cambiar la mala percepción del crédito en general, resaltando el posicionamiento que el banco tiene en los estratos 2, 3 y 4 y tomando como referente la dimensión afectiva que tiene en el consumidor la aprobación o negación de un crédito.” (Ospina et al., 2009). El objetivo de la estrategia de comunicación era resaltar el posicionamiento que tenía el banco como “Banco Amigo” y convertir este slogan en una experiencia para el consumidor. Se establecieron líneas de créditos con montos fijos desde 2 a 10 millones de pesos- un crédito para todo y para todos. (Ospina et al., 2009)

Acompañado con la logística en entrenamiento al personal y reducción de tiempos, la campaña se realizó en radio, televisión y medios impresos bajo la frase inicial “Sólo un amigo de verdad le presta para lo que quiera, nosotros tenemos un préstamo para todos y para todo”. Como ilustra Ospina et al., (2009)

En la pieza publicitaria de televisión, una persona se encuentra rodeada de su grupo de amigos, y una voz de fondo de manera pausada, le pregunta: “¿Cuántos de sus amigos le prestarían plata? ¿Cuántos le prestarían para lo que usted quisiera? ¿Cuántos le prestarían sin preguntarle para qué necesita la plata?”. Después de cada pregunta, aquellos amigos que no le ayudarían con el préstamo salen de la escena hasta quedarse con un solo amigo que representa al Banco Caja Social.

Finalmente, los resultados de la campaña fueron favorables. La colocación esperada entre enero y agosto de 2006 era de \$343.372.116 y se colocaron \$403.731.429, una efectividad del 117,5%. También es de resaltar que el cambio de actitud hacia el crédito que generó la campaña fue únicamente hacia el BSCS y no hacia la competencia puesto que se hizo énfasis en el “Banco Amigo”. (Ospina et al., 2009)

Una vez se comprende el contexto Colombiano, entramos a definir la posibilidad de expansión. La incursión en mercados internacionales y las decisiones pertinentes frente a la adaptación vs la estandarización.

Dentro de las razones para la internacionalización se encuentran: una percepción de crecimiento lento a causa del incremento de la competencia en los mercados nacionales, expectativas de mayor crecimiento y oportunidades de ganancias en el extranjero, la reducción de costos a causa de las economías de escala, la diversificación del riesgo y el reconocimiento de la movilidad global de los clientes. (Keller, 2008) Por estas razones la internacionalización se convierte cada vez en un camino más tentador y probable para las empresas. La apertura económica y la construcción de tratados de libre comercio que se ha dado en Colombia, convierten la capacidad de mantener un perfil global en un requisito para el éxito actual.

Mientras más estandarizados programas de marketing global se presentan ventajas como: Las *economías de escala* en la producción y distribución de las piezas de comunicación, *disminución de costos de marketing*, incremento de *poder y alcance* puesto que “una marca global comunica credibilidad” (Keller, 2008) Cuando una marca se encuentra en muchos mercados el cliente la asocia con calidad, conveniencia, experiencia y aceptación. La *consistencia en la imagen de marca* es otra ventaja percibida en sectores con gran movilidad de clientes y en donde la exposición de medios atraviesa mercados nacionales. Finalmente, la capacidad de *aprovechar buenas ideas de forma rápida y eficiente* se da cuando se acelera el proceso de ingreso a un mercado porque no es necesario desarrollar versiones locales. (Keller, 2008)

Las desventajas percibidas al desarrollar programas de marketing global abarcan básicamente la posibilidad de ignorar las diferencias fundamentales entre países y culturas. No se tienen en cuenta las diferencias en las necesidades, deseos y patrones de uso de los productos y las posibles respuestas a los elementos del *Marketing Mix*: las estrategias de producto que funcionan en un país quizá no funcionen en otro, la sensibilidad hacia los precio, promociones, apoyo de patrocinios y otras actividades cambian de país a país y pueden generar variaciones en el comportamiento y toma de decisiones del consumidor. Por otra parte pueden ignorarse las diferencias en el entorno jurídico generando problemas administrativos, desperdicio del tiempo y pérdidas económicas. (Keller, 2008)

Es entonces de vital importancia entender más a profundidad como se da esta relación entre la estandarización frente a la adaptación. Para empezar, es difícil encontrar alguna compañía que aplique el concepto de *marketing global* en el sentido estricto y venda la misma marca exactamente de la misma forma en todas partes a pesar de la homogenización de deseos y necesidades que trae consigo la globalización y los beneficios inherentes a la venta estandarizada en las economías de escala. Keller (2008) cita a Rober Kahn, consultor de marcas “El desarrollo global de marcas no significa tener la misma marca en todas partes. Significa tener una estrategia central que optimice la eficacia de la marca en los mercados locales, regionales e internacionales.”

Las estrategias centralizadas de *marketing* que preservan las costumbres y tradiciones locales pueden ser una ventaja para los productos que se venden en más de un país e incluso en diferentes culturas. Por fortuna, las empresas han mejorado sus capacidades para adaptar productos y programas a condiciones locales por medio de agencias de publicidad locales y un gerente general que encabeza un equipo central que coordina y supervisa los esfuerzos locales de *marketing*. (Keller, 2008)

Teniendo en cuenta lo anterior, para crear una estrategia global de marca se debe identificar claramente las diferencias en el comportamiento del consumidor: cómo compran y usan los consumidores los productos y qué saben y sienten de las marcas en cada mercado. Una vez estos puntos están claros es necesario ajustar el programa de desarrollo de la marca mediante la elección de elementos de marca, actividades de *marketing*, y apalancamiento de asociaciones secundarias. Estas últimas son las más tendientes a cambiar entre países y deben ser aprovechadas para fortalecer el posicionamiento de la marca. (Keller, 2008)

### 3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1 GRUPO EMPRESARIAL BOLÍVAR

Uno de los grupos económicos más importantes de Colombia, con más de 70 años de experiencia y presencia en 8 países de Latinoamérica.

Su cultura se centra en el ser humano, en torno a él, se entrelaza toda su gestión, es por ello que continuamente enfoca sus esfuerzos hacia niveles de excelencia y sostenibilidad, de esta manera contribuye con el progreso de nuestro País. (Sociedades Bolívar)

##### 3.1.1 EMPRESAS DEL GRUPO

El Grupo Bolívar está conformado por un conjunto de empresas orientadas hacia la atención de las necesidades de los clientes en diferentes sectores:

Ilustración 1 Organigrama de empresas del Grupo Bolívar



Fuente: Sociedades Bolívar

El Grupo cuenta con múltiples Compañías inversoras, las principales son: Inversiones Financieras Bolívar S.A.S., Inversora Anagrama S.A.S., Riesgo e Inversiones Bolívar S.A.S., Construcción y Desarrollo Bolívar S.A.S. y Multinversiones Bolívar S.A.S. (Sociedades Bolívar)

## **3.2 DAVIVIENDA S.A.**

El Banco Davivienda S.A es una empresa de intermediación financiera que cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado. Davivienda S.A. comparte la cultura corporativa y el Propósito Superior de *Enriquecer la Vida con Integridad* con las demás empresas del Grupo Bolívar

### **3.2.1 MISIÓN**

“Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas: Conocimiento del Cliente, Manejo del Riesgo, Tecnología y Procesos, Innovación, Sinergia Empresarial, Conocimiento del Negocio y Manejo Emocional de las relaciones” (Davivienda)

### **3.2.2 ORGANIGRAMA**

El Presidente de Davivienda, Dr. Efraín Enrique Forero Fonseca, ha ejercido este cargo desde 1990 y es quien ha orientado el plan de crecimiento del Banco.

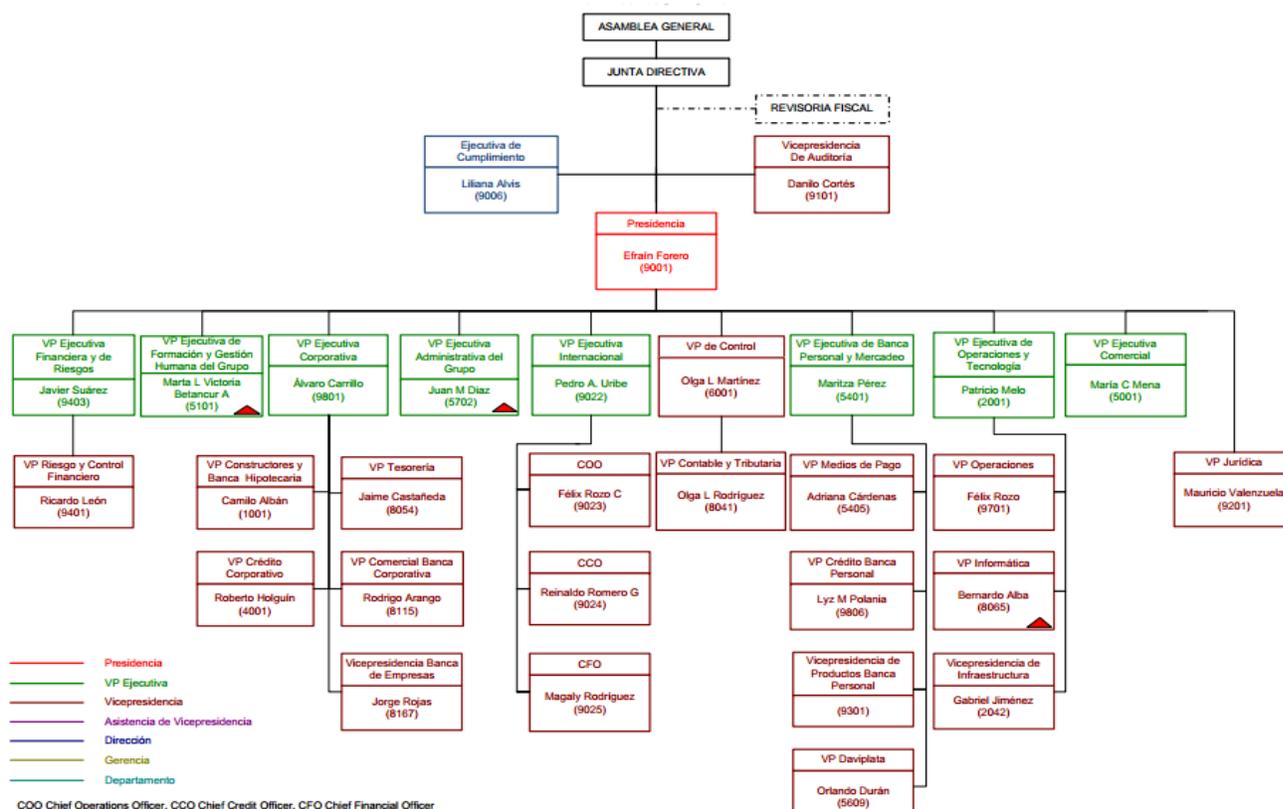
Al Presidente le reportan de manera directa:

- ✓ Dos procesos Staff que son la Ejecutiva de Cumplimiento y la VP de Auditoría.
- ✓ Ocho Vicepresidencias Ejecutivas del Grupo Bolívar, estas son:
  - a. VP Ejecutiva Financiera y Riesgos
  - b. VP Ejecutiva de Formación y Gestión Humana del Grupo
  - c. VP Ejecutiva Corporativa
  - d. VP Ejecutiva Administrativa del Grupo
  - e. VP Ejecutiva Internacional
  - f. VP Ejecutiva Banca Personal y Mercadeo
  - g. VP Ejecutiva de Operaciones y Tecnología
  - h. VP Ejecutiva Comercial

A estas Vicepresidencias le reportan a su vez 17 Vicepresidencias del Banco especializadas por tipo de negocio.

- ✓ Dos Vicepresidencias del Banco: VP de Control y VP Jurídica

**Ilustración 2 Estructura Primer Nivel Davivienda S.A.**



Fuente: (Davivienda, 2014)

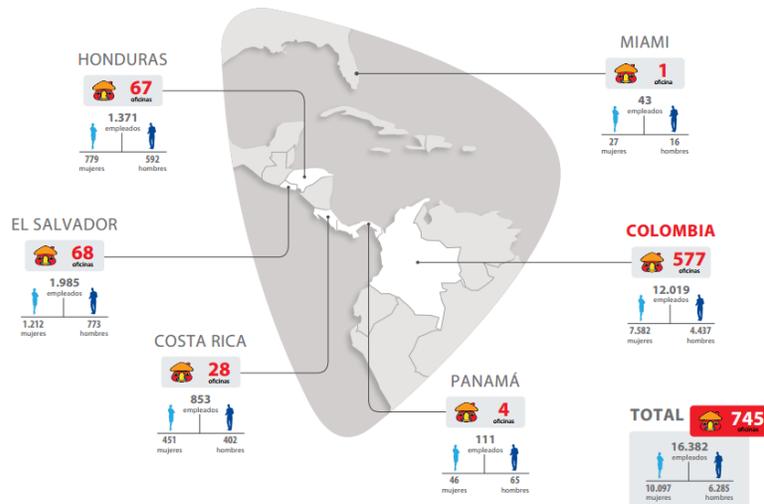
### 3.2.3 EMPLEADOS

Más de 15 mil funcionarios con talento y exigentes procesos de capacitación, mantienen un excelente ambiente laboral con un conjunto de principios y valores que rodean nuestras actuaciones. En el año 2009 Davivienda recibió el Premio Portafolio a la Administración del Recurso Humano(Davivienda)

### 3.2.4 COBERTURA

Davivienda cuenta con un equipo de más de 15.000 personas para servir a más de 6,6 millones de clientes a través de 743 oficinas, 2.400 puntos de atención Daviplata y cerca de 2.000 ATM'S a nivel regional.(Davivienda)

**Ilustración 3 Cobertura- Número de Oficinas y Empleados**



Fuente: (Davivienda, 2013b)

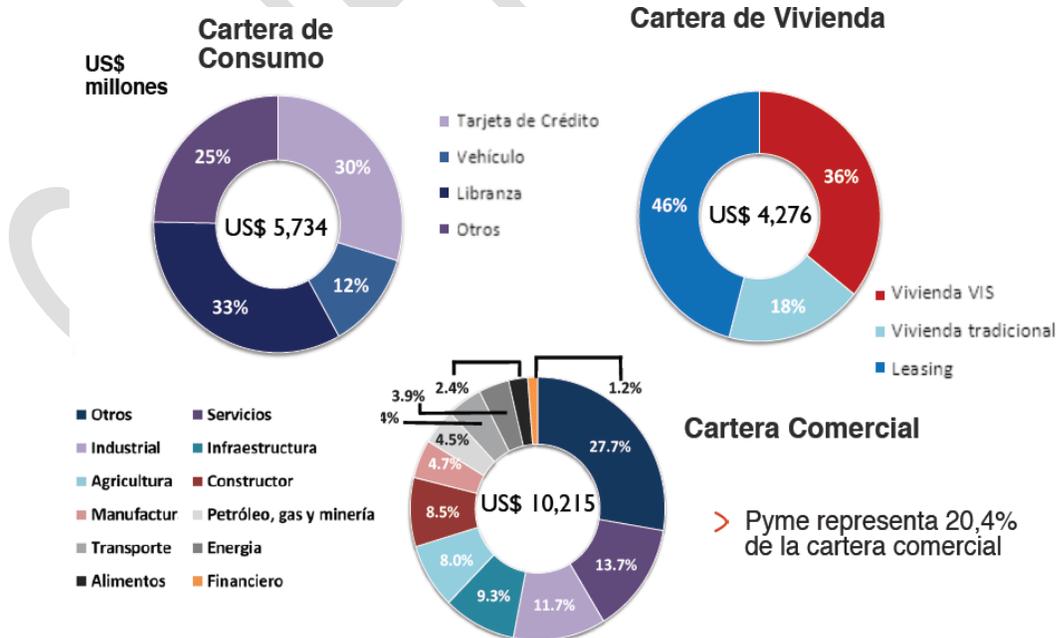
### 3.2.5 SEGMENTO OBJETIVO

El Banco Davivienda cuenta con un portafolio integral de productos y servicios que atienden las necesidades de los segmentos de Banca Personas, Banca Corporativa y Empresarial, Banca Pyme, Banca Agropecuaria, Banca Constructor e Hipotecaria, Banca Comercios, Banca Oficial y Territorial, para cada uno de ellos tiene definida una estrategia definida encaminada a vincular, profundizar, recuperar y mantener a sus clientes actuales y potenciales. (Davivienda)

- ✓ Banca de Personas: Esta orientada a acompañar a los colombianos y a sus familias en la construcción de su patrimonio de manera fácil y segura a través de una oferta integral de ahorro, inversión, Crédito de Consumo, Financiación de Vivienda y servicios transaccionales como giros internacionales, cajeros automáticos, página de internet, Banca Móvil y teléfono rojo.
- ✓ Banca Corporativa y Empresarial: Busca generar relaciones integrales con los clientes de este segmento a través de la profundización de los clientes actuales y la vinculación de nuevas empresas que permitan realizar negocios rentables para las dos partes. Adicionalmente participa en la cadena de valor dentro de sectores estratégicos para el Banco trabajando en sinergia con las líneas de negocio de la Banca Pyme y la Banca de Personas, convirtiéndose en multiplicadores de negocios.

- ✓ Banca Pyme: Brinda a las personas naturales con negocio y a las personas jurídicas pequeñas y medianas, soluciones financieras que les permitan el cumplimiento de sus objetivos de consolidación y crecimiento.
- ✓ Banca Agropecuaria: Busca apoyar a las empresas de los subsectores cafetero, arrocero, pecuario, frutícola, palmero, cacaoero, cañicultor y hortícola, con una oferta integral de ahorro, crédito, asesoría y servicios complementarios que les faciliten el manejo ordenado de su negocio.
- ✓ Banca Oficial y Territorial: Orienta sus esfuerzos a acompañar a los administradores de las empresas oficiales y de los entes territoriales (departamentos, municipios y sus áreas metropolitanas y entes descentralizados), a gestionar eficientemente sus recursos.
- ✓ Banca Constructor e Hipotecario: Esta dirigido a apoyar la construcción y a fomentar la adquisición de viviendas para contribuir al dinamismo de la economía de nuestro País.
- ✓ Banca Comercios: Apoya a los establecimientos con una oferta transaccional para que las empresas y los establecimientos comerciales puedan recibir las tarjetas débito y crédito de sus clientes. (Gutierrez, 2011)

Gráfico 1 Segmentos y Productos Estratégicos

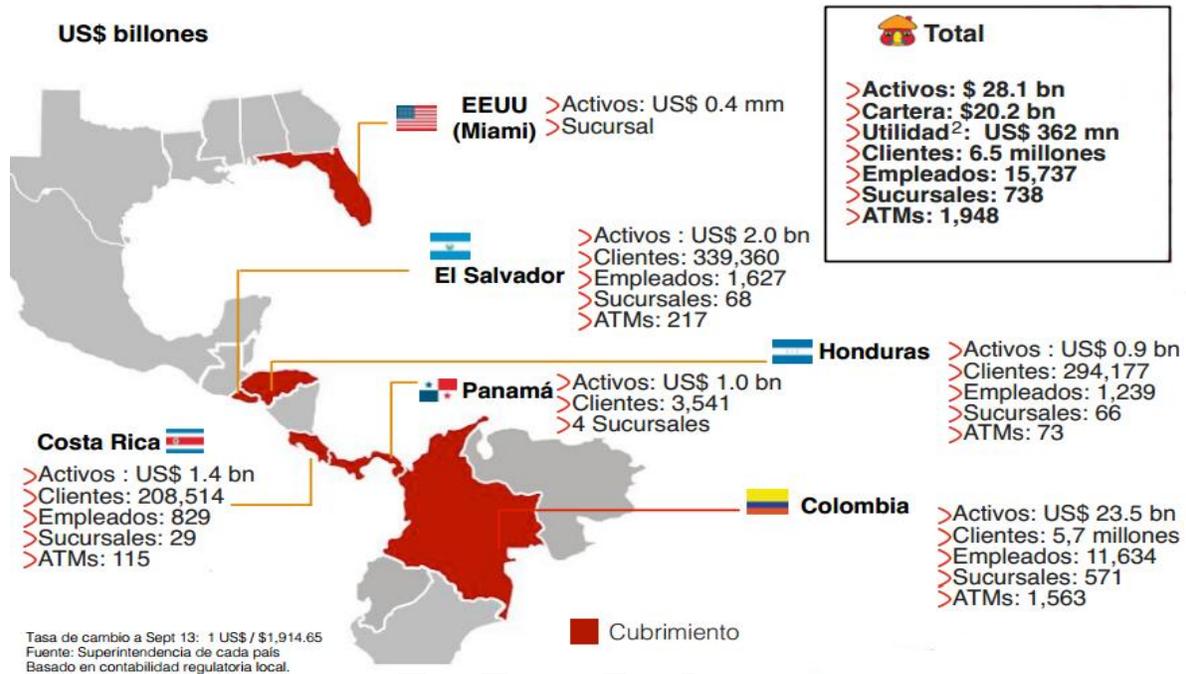


Fuente: (Davivienda, 2013a)

### 3.2.7 PRESENCIA INTERNACIONAL DAVIVIENDA

Davivienda, tiene operaciones en Colombia, Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

Ilustración 4 Presencia Internacional del Grupo Bolívar



Fuente: (Davivienda, 2013a)

### 3.2.8 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1972 el Gobierno, bajo el mandato del Presidente Pastrana Borrero, estimó necesario fortalecer el sector de la construcción. “En virtud del Decreto 677 de mayo 2 de 1972, se determinó que dichos recursos se obtendrían con el fomento del ahorro sobre el principio de valor constante del dinero” creando la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC). El mismo año, por medio del Decreto 678 se “autorizó la creación de las corporaciones privadas de ahorro y vivienda con el objeto de promover el ahorro privado y canalizarlo hacia la construcción dentro del sistema de valor constante, de forma tal que tanto los ahorros como los préstamos mantuviesen su valor”, reajustándose periódicamente de acuerdo a la inflación. (Farfán, 2011)

Estos hechos alistan el entorno y se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, la cual nace del esfuerzo de un grupo de empresas: Banco Bogotá, Seguros Tequendama, la Corporación Financiera Colombiana, el Banco Francés e Italiano, Seguros Bolívar y Colseguros. Esta nueva Corporación de ahorro y vivienda, abrió sus puertas

con tres oficinas de atención al público en Bogotá, una en Medellín, otra en Cali y una última en Barranquilla, la empresa inició sus operaciones con un capital autorizado de 60 millones de pesos y 23 funcionarios.(Davivienda)

El 30 de enero de 1973, Coldeahorro, nombre que jamás vio la luz pública, cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda, su oferta de servicios estaba orientada al ahorro con sus cuentas Da-renta (reconocimiento de rendimientos según la corrección monetaria y Fijo-Diario (depósito ordinario); a la inversión a través de los Certificados de Depósito a Término y al crédito de vivienda en UPAC, convirtiéndose en un actor importante en el desarrollo del sector de la construcción en nuestro País, orientando su estrategia hacía la financiación de proyectos de vivienda que permitirían a más colombianos tener casa propia.

A comienzo de los años 80, el Banco de Bogotá estaba administrado por un consorcio conformado por el Grupo Bolívar y Cementos Samper, para ese entonces uno de sus accionistas, Jaime Michelsen, decidió intercambiar algunas acciones del Banco Bogotá por otras del Banco de Colombia con un amigo personal, poco a poco el nuevo comprador comenzó a vender sus acciones a Luis Carlos Sarmiento Angulo, lo que desencadenó una valorización inesperada de la acción porque cada una de las partes Grupo Bolívar y Grupo de Occidente iban comprando acciones al mejor precio para quedarse con el control de este Banco. (Gutiérrez, 2011) En paralelo, en Colombia se comenzaba a desatar una de las crisis más complicadas del sistema financiero; algunas decisiones equivocadas hicieron que el Banco de Bogotá disminuyera su capital de manera importante, por ello después de aplicar varias alternativas para salvar la institución, el Gobierno decidió que “las acciones en fiducia se venderían bajo un nuevo esquema, con la condición de que se hiciera una recapitalización inmediata por parte de los compradores, para evitar en esta forma que el gobierno tuviera que poner la plata. Dadas las circunstancias, el único que estuvo dispuesto a meterse la mano al dril fue Luis Carlos Sarmiento Angulo, que se quedó con el banco. Y así le ganó la partida a su archirrival del Grupo Bolívar”.(Revista Semana, 2006)

Posteriormente, Davivienda comienza a proyectar su crecimiento y orienta su estrategia a la introducción de nuevas tecnologías. A inicios de los 90's lanza su tarjeta débito “Davilínea Express” afiliada a la red multicolor y con ella la posibilidad de utilizar el cajero automático y el teléfono rojo que se convirtió en otro de los canales transaccionales del Banco

En 1994 Davivienda revoluciona el mercado del dinero plástico con el lanzamiento de su tarjeta débito con dos bandas magnéticas que le permitía al usuario utilizar este medio de pago por los dos lados, ese mismo año los títulos hipotecarios recibieron la primera calificación como una inversión AAA en el País y adicionalmente el Grupo Bolívar creó el Fondo de Pensiones y Cesantías Davivir. (Gutierrez, 2011)

En 1997 la Corporación de Ahorro y Vivienda, Davivienda ganó una subasta al Banco Pichincha del Ecuador y adquirió el Banco República de Venezuela, iniciando de esta manera sus planes de crecimiento a nivel internacional, que se convertirían en el preámbulo de lo que indicó la ley 510 de 1999, la cual instauró que las Corporaciones de Ahorro y Vivienda debían convertirse en Bancos Comerciales, por esta razón el 1 de Julio de este mismo año la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda Davivienda, se convirtió en el Banco Davivienda S.A que comenzó a competir con grandes jugadores del sector como el Banco de Colombia y el Banco Bogotá, que tenían más de 120 años de experiencia en ese momento. Davivienda amplió su oferta comercial con productos bancarios como cuentas corrientes, crédito de consumo, productos especializados para las empresas y presencia internacional. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja. Es una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. (Davivienda)

Nuevamente, en el año de 1999 el País enfrenta una crisis y esta vez por cuenta del UPAC, varias entidades financieras deben cerrar sus puertas y los consumidores financieros sienten temor de perder sus ahorros o sus viviendas. Davivienda vende el Fondo de Pensiones y Cesantías Davivir al Grupo Santander, con el resultado de esta operación realiza provisiones de cartera. Sin embargo, el 26 de mayo de este año, el Banco vive una de sus situaciones más difíciles, cuando un ciudadano de Buenaventura envió un correo electrónico en donde mencionaba que Davivienda iba a ser intervenida “lo cual llevó a los clientes de Davivienda a retirar más de 34.000 millones de pesos en un solo día” (El Tiempo, 1999)

El Doctor José Alejandro Cortés, Presidente del Grupo Bolívar en ese momento, le relató a Revista Dinero la situación:

“Se corrió el rumor de que habíamos sido intervenidos por la Superbancaria, dos semanas después de que esta entidad había intervenido el Banco del Pacífico y el Banco Tequendama y esos dos bancos quedaron en incapacidad de atender a los cuentahabientes. Por ese motivo, cuando surgió el rumor de que Davivienda iba a ser intervenida, la gente se volcó sobre las oficinas para sacar su dinero”, afirma Cortés.

Los rumores, según Cortés, fueron difundidos intencionalmente para crear una crisis en el banco. "En ese momento se estaba viviendo la crisis del UPAC y mucha gente creyó que llevando el banco a la quiebra no habría que pagar las hipotecas. Algunos acreedores de UPAC estaban detrás de esto. Había personas que llamaban a nuestros clientes empresariales o corporativos, para que sacaran su dinero".

Les decíamos a todos, 'llamen a la Superbancaria'. Sin embargo, allá respondían que no podían dar información. Era la cosa más terrible. No se me ocurrió jamás que allá dirían que no podían dar información. No estaban preparados para una situación de esas". "A las 11:30 de la mañana salió la Superbancaria con una declaración negando la existencia de una intervención, pero en ese momento la gente ya no escuchaba", recuerda. "No hay nada más peligroso para un banco que una corrida. Además, si se caía el banco, podía caerse todo el grupo", afirma Cortés. "Sin embargo, al lado de la angustia de esos momentos, también pudimos verificar la colaboración extraordinaria que nos prestaron el Ministro de Hacienda, la Superbancaria y nuestros colegas banqueros. Gracias a eso logramos manejar el problema. Dejamos las oficinas abiertas hasta las 12 de la noche para que quien quisiera sacar su dinero lo pudiera hacer".

"Muchos de esos recursos se expidieron en cheque y durante el mes siguiente regresaron en su mayoría", cuenta Cortés. "Eso demostró que la empresa era muy sólida y que podía resistir un embate de tal naturaleza. Al fin de cuentas, afianzó nuestra imagen". (Dinero, 2010)

En el 2004 se realizan adquisiciones que le permiten al Banco ampliar su portafolio de consumo: Se adquirió el Banco Superior, la Fiduciaria Superior y de esta forma la exclusividad de la Franquicia Diners Club en Colombia, convirtiendo a Davivienda en líder de la Banca de Personas en Colombia.

El dinamismo de Davivienda continúa y en el año 2007 se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami, con Bancafé Panamá y Bancafé Internacional, e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y PYME y en sectores como el cafetero y el agropecuario. Adicionalmente, adquiere la Compañía de Financiamiento Comercial Confinanciera, que le permite llegar al segmento de transporte público y de carga.

El 2010 fue un año relevante para Davivienda por las siguientes razones:

- ✓ El mundial de fútbol Sudáfrica 2010 marcó un hito importante en la historia de la publicidad del Banco, gracias a su campaña "El Corresponsal" producida por Leo Burnett para Davivienda. La campaña recibió diferentes premios: El premio Ojo de Iberoamérica en Argentina a mejor campaña del mundial, Gran Nova a Mejor campaña en medios

digitales, 4 Novas de Oro: Mejor campaña de televisión, mejor web site, mejor campaña interactiva y mejor campaña de medios integrados, adicionalmente fue una de las estrategias digitales más visitadas durante el mundial.(Leo Burnett, 2010)

- ✓ Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa y consolidando el Área comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.
- ✓ En el mes de agosto Davivienda realiza su primera emisión de acciones preferenciales las cuales son negociables en la Bolsa de Valores, las ofertas superaron 12 veces el tamaño de la autorizado de la emisión, los inversionistas interesados demandaron \$5.2 billones de pesos en acciones.
- ✓ Finalmente, la Reserva Federal de los Estados Unidos aprobó la apertura de una Sucursal de Davivienda en Miami, lo que le permitió continuar con sus proyectos de expansión.

En el 2011, Davivienda realizó la Segunda Emisión de Acciones Preferenciales. “La Bolsa de Valores de Colombia informó que fueron adjudicadas 35.754.955 acciones preferenciales, de los 35.812.270 títulos demandados, a un costo de \$20.000 cada uno.”(Dinero, 2011)

A inicios del 2012 Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional. La adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización con *Davivienda Multilatina* que conserva su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, y cuenta con un portafolio ampliado de productos y servicios.

En septiembre de 2013 se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición fortalecerá oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros.

### **3.2.9 EVOLUCIÓN DE LA PUBLICIDAD DE DAVIVIENDA**

*Davivienda es reconocida por el manejo único de su imagen a través del servicio, respaldo, publicidad y ofertas de valor. A nivel nacional, la marca Davivienda es una de las más queridas, es la primera en recordación publicitaria en Colombia y cuenta con un gran posicionamiento en la mente de los colombianos. (Market Research-Investigación de Mercados y Consultoría, 2013)*

La primera agencia de publicidad de Coldeahorro (Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda) fue Aser Publicidad. Se tomó la decisión de cambiar el nombre a “Davivienda” que a pesar de su simpleza, el nombre funcionaba a la perfección, pues tenía la connotación de “dar vivienda”. Sin embargo, el nombre carecía de la idea de captación de ahorros. Por este motivo fue necesario un símbolo adicional. Este fue el origen de la Casita Roja.

**Ilustración 5 Publicidad de Davivienda en los 70's**



Fuente: (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

La Casita Roja fue inspirada en el cuento alemán “Hansel y Gretel”, que se conoce gracias a la recopilación de los Hermanos Grimm. “La casita de dulce, como la Casita Roja, plasma el sentido de bienestar propio de un hogar. Esto era importante, sobre todo en Colombia, donde Davivienda no sólo les ofrecía a los colombianos la posibilidad de acceder a una casa, sino la seguridad y la confianza para realizar sus sueños.” (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

El 20 de Noviembre de 1972 Davivienda abrió sus puertas al público con un letrero de Davivienda y una casita roja encima de la entrada de las oficinas.

La publicidad jugaba un papel vital puesto que atraía a los ahorradores y le permitía a la compañía obtener recursos para entregar préstamos de vivienda. En los 70's los avisos publicitarios solían exhibir dibujos de personas sonrientes de todo tipo para enfatizar en su

alcance universal: altas, bajas, hombres, mujeres, calvos, con bigote, jóvenes, etc. Siempre manteniendo el color rojo de su imagen corporativa. (Davivienda y Leo Burnett, 2009) Sus mensajes eran prueba de cordialidad, accesibilidad y pragmatismo, la publicidad se usaba para mostrar cuántos préstamos había otorgado, cuántos recursos había captado y cuántas viviendas les había garantizado a los colombianos.

La claridad y cercanía de la compañía acompañada de la amabilidad de los funcionarios, la imagen de las oficinas y el uso del uniforme por parte de los funcionarios, como un elemento más del servicio y la calidez que se quería proyectar, se convirtieron en un elemento clave de éxito como lo explica. Fernando Toledo, Director de Cuenta de Leo Burnett 1980-1985 explica “Más que cualquier otra cosa, la publicidad de Davivienda siempre mostraba una faceta de servicio; una cara amable, pero real y con historias reales” ”El primer gran acierto de Davivienda fue internarse en ese resquicio de aspiración y de necesidad del consumidor colombiano que es la vivienda. Mientras que en Europa hay muchas personas que nunca tienen vivienda y que no les importa, en Colombia la gente que no la tiene se considera infinitamente pobre. La Casita Roja es uno de los grandes éxitos de Davivienda, y hay que reconocer que tuvo la agudeza de un buen cliente al aprobarla” (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

El caso más importante del manejo de manejo de imagen está ligado a los regalos promocionales a los clientes, resaltando la Alcancía de la Casita Roja.

**Ilustración 6 Alcancía de Davivienda**



Fuente: (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

Gracias a ella, Davivienda se internó en los espacios más íntimos de los hogares colombianos y se convirtió en un elemento de la vida diaria.

Davivienda invirtió fuertemente en campañas radiales puesto que gran parte de la población no tenía televisión y dependía del radio transistor. La fuerte inversión en publicidad generó que

mediados de los setenta Davivienda lograra su primer objetivo corporativo en tiempo récord: Tener 100.000 ahorradores.

**Ilustración 7 Publicidad de Davivienda en los70's**



Fuente: (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

En 1974, Davivienda cambia su agencia de publicidad por la de un reconocido empresario de este ramo llamado Jorge Sánchez Mallarino, quien desarrollo los conceptos de DaMás (cuentas con remuneración basada en la corrección monetaria) y Fijo Diario (depósitos ordinarios) para diferenciar los tipos de cuentas de ahorro con las que contaba el Banco. En el año de 1976, Publicidad Toro asume la cuenta de la empresa y desarrolla el jingle “En la casita roja de Davivienda, está el ahorrador feliz”. A partir de ese momento toda la publicidad gira en torno a este ícono.

Por diversas fusiones Toro Publicidad termina en manos de Leo Burnett y en 1979 comienza una relación entre Davivienda y esta agencia de publicidad que ha durado más de 30 años; para ese entonces la Corporación de Ahorro y Vivienda tenía varias oficinas en todo el país, tenía horarios adicionales y cajeros automáticos que permitían que la gente accediera más a la Corporación, esto hizo que la imagen se comenzará a cuidar aún más realizando “uno de los primeros manuales de imagen corporativa de Colombia” (Davivienda y Leo Burnett, 2009). En ese momento se realizó la primera transformación de la Casita Roja, dándole un toque tridimensional

“Davivienda ha mantenido una filosofía que consiste en que la publicidad se dedica primordialmente a posicionar la marca, la casita, y el color rojo, todos los elementos importantes

para el público. No cambien eso. La tentación de dispersar la publicidad es muy grande y todo el mundo sucumbe ante ella. Ustedes que saben de mercadeo, no pueden permitirlo. El éxito de la publicidad de Davivienda radica en que siempre ha privilegiado la marca” Juan Manuel Hernández de Leo Burnett (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

**Ilustración 8 Publicidad de Davivienda en los años 80s**



Fuente: (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

Cada 15 días se realizaban estudios en las principales ciudades de Colombia para conocer la aceptación de las campañas producidas por Leo Burnett, información que la competencia desconocía por completo porque no tenía cultura de investigación. De hecho, la Corporación llegó a tener una recordación espontánea de 85 puntos, seguida de Granahorrar que apenas llegaba a los 12 puntos. (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

En los 90's comienza una nueva era que trajo consigo muchos éxitos para Davivienda y para la agencia, entre ellos “El lugar equivocado”, campaña que se lanzó en el mundial de fútbol de 1994 y que se convirtió en una frase de uso cotidiano para referirse a diferentes situaciones, esto es lo que cualquier campaña persigue, posicionarse en la mente del consumidor. Este concepto surge cuando su creativo Copy, el hoy actor de televisión Julián Arango está en un bar de moda lleno de gente en dónde no puede ni moverse, al día siguiente comentó que había estado en el lugar equivocado y de ahí se desprendió una de las campañas más exitosas del País, “Su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo a Davivienda”, esta frase aún sigue vigente y hace parte de las piezas de comunicación más cuidadas por Davivienda. (Gutierrez, 2011)

En esta década los comerciales destacados de Davivienda fueron:

1994 Vestier: Uno de los comerciales que generó más controversia en el medio, un señor por equivocación sale desnudo en un baño de mujeres.

1994 Convento: Una bailarina sale de un ponqué en el cumpleaños de un sacerdote, al mejor estilo de una despedida de soltero.

1995 Perro: Un señor molesta todos los días a un perro que está encerrado en una casa, cuando se da cuenta la puerta de la reja del jardín está abierta y el perro sale corriendo a perseguirlo.

1999 Viejito: Un viejito mirando revistas para adultos y ve a su hija en una de las fotos

2000 Llamas: Un hombre vestido de cuero pide que le pinten llamas a su auto, el mecánico le pinta llamas, pero peruanas.

2006 Cambio de Imagen

**Ilustración 9 Imágenes de comerciales de Davivienda**



Fuente: (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

En 1997 la transformación de Corporación a Banco marcó la pauta para un nuevo mensaje publicitario: “Aquí lo tiene todo”, “La Banca bajo un solo techo”, con lo cual se promocionó el dinamismo que este Banco joven traería al Sistema Financiero Colombiano.

“Hoy, el eslogan 'su dinero puede estar en el lugar equivocado' es sinónimo de buen humor.

Quién no se acuerda del viejito en la biblioteca deleitándose con una revista de niñas ligeras de ropa, mientras repetía: “¡mamacita!, ¡mamacita!, ¡mamacita! ¡Mijita?”.

O del joven que manda a 'engallar' su carro con llamas, pero en cambio de encontrar dibujos de fuego termina con dibujos de mamíferos de cuatro patas. Estas son sólo unas de las pocas escenas que ha utilizado Davivienda a lo largo de 15 años para posicionar su campaña que reza: 'En estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado. Tráigalo a Davivienda, aquí lo tiene todo.'”(Portafolio, 2009)

En el año 2006 Davivienda decide hacer una apuesta arriesgada, en manos de la reconocida agencia de publicidad TXT realiza la segunda transformación a su imagen con el fin de darle un aire más moderno y juvenil, este proceso duró casi dos años y tenía como base un leit motive en forma de búmeran que formaba todas las palabras del nombre con una nueva tipografía, un sistema gráfico del logo rejuvenecido y un nuevo diseño de las oficinas sin perder su familiaridad, calidez y amabilidad, esto era el abre bocas para los nuevos retos que llegarían en los siguientes años para la organización (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

**Ilustración 10 Nueva Imagen de Davivienda 2006**



Fuente: (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

La clave del éxito según las personas de la agencia es mantener consistencia en la comunicación, lenguaje homogéneo y mucho humor “prueba de ello es el premio Effie que Leo Burnett ganó en 2008 por el éxito sostenido de las campañas de Davivienda” (Davivienda y Leo Burnett, 2009)

Uno de los grandes éxitos publicitarios de Davivienda se observa en el mundial de fútbol de Sudáfrica 2010 con “El Corresponsal”, un personaje enviado por un medio de comunicación a cubrir este evento a quien todas las cosas le salen al revés, esta serie de 24 comerciales, logró en un mes que sus videos fueran visitados por más de 15 millones de personas en Youtube, su página de internet logró más de 48 mil visitas y se crearon varios grupos en Facebook. Esta campaña le aportó a Davivienda fortalecimiento de su marca, incursión en la estrategia de marketing digital y le permitió estar nuevamente en el quinto lugar de las marcas más valiosas según el estudio realizado por la firma Compassbranding, publicado por en el periódico Portafolio en diciembre de 2010; adicionalmente en este mismo mes, Leo Burnett ganó por esta campaña el premio Gran Nova a la publicidad. (Gutierrez, 2011)

#### 4. PROBLEMÁTICA DE MERCADEO

Después del éxito alcanzado por Davivienda durante el 2010, era necesario consolidar los planes de expansión continuando con el proceso que se había iniciado en los años 90. Las adquisiciones de empresas hechas durante la primera década del siglo XXI la habían llevado a ocupar el tercer lugar en activos, patrimonio y utilidades en el sector financiero colombiano (Davivienda, 2013). Las emisiones de acciones convertirían al Banco en un jugador activo y líquido para ir por negocios en la región.

El 24 de enero de 2012, se anuncia una gran noticia, Davivienda adquirió las operaciones del grupo HSBC en Honduras, El Salvador y Costa Rica, lo que se sumaba a la operación que tenían en Panamá y Miami procedentes de la fusión con Bancafé.

Inmediatamente los medios de comunicación preguntaban al Presidente del Banco, ¿Por qué seguir a Bancolombia y a Banco de Bogotá en su aventura hacia América Central? En entrevista con la Revista Summa ese mismo día, Efraín Forero afirmó: "En estos tres nuevos países (El Salvador, Honduras y Costa Rica) tenemos una ampliación del 30% del mercado que tenemos en Colombia. La cercanía y afinidad hace que se incrementen estas actividades de expansión, es de nuestro interés acompañar a quienes van y vienen en estos desplazamientos geográficos". (Revista Summa, 2012)

Así mismo, la inquietud del mercado en general por el manejo que se le daría a la imagen de la marca en estos países, generaba la siguiente pregunta: ¿Cómo será la imagen en cada uno de los países?, a lo cual Forero contestaba "Eso lo iremos viendo. En Colombia estamos en el "Top of Mind" y empleamos elementos como nuestra casita roja y una publicidad de mucha cercanía. Ahora, ajustaremos eso para cada país ya que veremos elementos interesantes a considerar. Tendríamos por supuesto mucho respeto en la búsqueda de la ubicación de nuestra marca e ir generando los demás elementos". (Revista Summa, 2012)

Para ese momento, el Comité Directivo del Banco conformado por el Presidente y los Vicepresidentes Ejecutivos, llevaba algún tiempo estructurando este proyecto. "Este fue un proyecto que se empezó a pensar hace un par de años antes de la emisión, una decisión muy estratégica de la organización y sus accionistas de ese momento" (Gutierrez, 2014)

A comienzos de 2012 la Superintendencia Financiera aprobó la compra de las operaciones citadas anteriormente, sin embargo hacía falta la aprobación de los reguladores de cada uno de

los países un trámite que duró 10 meses. Durante este tiempo se crearon equipos interdisciplinarios para prepararse para el momento de la fusión. El Presidente de la compañía anunció este hito en la historia de la organización y resaltó la importancia de manejar la información con el profesionalismo y la confidencialidad que se requería para ese momento, teniendo en cuenta que aún no se tenía la aprobación de las Superintendencias de los países.

Con esta vía libre el equipo de la Vicepresidencia Ejecutiva de Mercadeo de Davivienda se enfrentaba a uno de sus más grandes desafíos: Diseñar y ejecutar el plan de lanzamiento de la marca en cada uno de los países, manteniendo su esencia pero respetando los factores culturales de cada uno.

La pregunta principal en ese momento era: ¿Cómo realizar el lanzamiento de una marca nueva en tres países de culturas distintas conservando sus valores?, y el dilema comenzaba desde la decisión de mantener el nombre. Al respecto la Coordinadora de Marca Internacional (2012-2013), Mavy Gutierrez, explicó la razón por la que se decidió mantener el nombre Davivienda en Centroamérica: “La marca Davivienda es fuerte en Colombia y no existía en los países a los cuales se buscaba entrar, sus valores de marca se podían reflejar fácilmente en cada uno de los mercados, en estos países los consumidores los identificarían fácilmente por ser latinos y porque sus Bancos son tradicionales, hacía falta una empresa de la categoría que llevara innovación y cercanía, esto permitiría también mostrar la solidez de la entidad con su presencia internacional.”(Gutierrez, 2014)

Una vez definido esto tendrían que comenzar a elaborar el plan de lanzamiento, con la estrategia de comunicación integrada. Davivienda tenía que asegurar que el mensaje llegaría claro a los accionistas, clientes actuales, gobierno, reguladores, periodistas, funcionarios y al mercado en general, lo anterior teniendo en cuenta los riesgos que se podrían presentar. Según el Gerente de Mercadeo del Banco Davivienda Honduras S.A. (2014), los principales riesgos consistían en el posible rechazo a la marca y en la falta de seriedad, propia de un Banco, que la marca Davivienda transmitiría. Por su parte, el Gerente de Mercadeo del Banco Davivienda Salvadoreño, S.A. (2014) agregó “Que a los clientes no les gustara la marca y comenzaran a retirar su dinero y a cancelar sus productos”. Finalmente la Coordinadora de Marca Internacional del Banco Davivienda S.A. consideró los siguientes riesgos para el diseño del lanzamiento de la marca Davivienda: “Que la gente no estuviera de acuerdo con el tono de comunicación o no se sintiera identificada y generaran quejas por este aspecto, así mismo teniendo en cuenta el plan de

lanzamiento la competencia podría haber generado acciones en desarrollo de productos que hicieran que los de Davivienda se vieran opacados. Otro de los riesgos era no poder cumplir con las expectativas de los clientes operativamente y desde el punto de vista de servicio.” (Gutierrez, 2014) (*Ver Anexo 1*)

CONFIDENCIAL

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1 ASPECTOS RELEVANTES DE COSTA RICA

#### 5.1.1 GEOGRAFÍA

Costa Rica se localiza entre las repúblicas de Panamá y Nicaragua con una extensión geográfica de 51.100 Km<sup>2</sup> llamados por muchos la Suiza de Centroamérica.



Fuente: [www.grupotiquicia.org](http://www.grupotiquicia.org)

Costa Rica limita al norte con Nicaragua y al sur con Panamá, su este y oeste están rodeados por el mar Atlántico y Pacífico respectivamente. La costa Caribe tiene 212 km de extensión y está caracterizada por manglares, playas arenosas y pantanos. La costa pacífica es más rocosa, y gracias a un número generoso de penínsulas y golfos, cuenta con 1.016 Km. de largo. Su capital es San José; El territorio está dividido en siete provincias: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Guanacaste, Puntarenas y Limón. (Proexport Colombia, 2008b)

#### 5.1.2 POBLACIÓN

Costa Rica cuenta con 4.773.130 habitantes para el año 2014 según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC Costa Rica, 2011). Este total se encuentra distribuido equitativamente según el género, es decir, hay la misma cantidad de hombres que de mujeres aproximadamente.

El 59% de la población se encuentra ubicada en las zonas urbanas del país, mientras que el 41% restante se encuentra en las zonas rurales. La mayoría de la población se encuentra establecida en la capital, San José (1.633.282 habitantes). Las principales ciudades después de la capital son: Alajuela (259.085 habitantes), Cartago (286.394 habitantes) y Heredia (241.790

habitantes). La distribución en grupos poblacionales es: mestizo 94%, negritudes 3%, amerindios 1%, chinos 1%, otros 1% (Proexport Colombia, 2012c)

El 24% de la población de Costa Rica vive en situación de pobreza, este índice es uno de los menores en Latinoamérica después de Uruguay y Chile. El panorama también es alentador en la percepción de la corrupción del índice de *Transparency International*. Este indicador mide la corrupción percibida en el sector público de un país en una escala de 0 a 100, en donde 0 es altamente corrupto y 100 es percibido como altamente honesto y transparente. Costa Rica tiene un puntaje de 53, en un ranking de 49 sobre 175 puntuaciones, es decir que hubo 48 puntuaciones más altas y 122 puntuaciones menores, posicionando al país en la mitad más honesta del mundo. (Transparency International, 2013)

### **5.1.3 GOBIERNO**

Costa Rica ha insistido durante mucho tiempo en el desarrollo de la democracia y el respeto de los derechos humanos. El sistema político del país se ha desarrollado de manera constante. Costa Rica es un país con una tradición democrática estable. La actual constitución Política de la República fue proclamada en noviembre de 1949.

El jefe de Estado y jefe de gobierno es el Presidente, actualmente Laura Chinchilla. Antes de 2002, no existía el cargo de alcalde, y el presidente de cada consejo municipal fue el responsable de la administración de su municipio. Las más recientes elecciones municipales en todo el país tuvieron lugar en diciembre de 2010.

Una de las principales características de Costa Rica es que no posee Ejército, ya que éste fue suprimido constitucionalmente en 1949. Por este motivo ha evitado la participación militar en los asuntos políticos, a diferencia de otros países de la región. (GlobalEDGE, 2011a)

### **5.1.4 ECONOMIA Y SOCIEDAD**

La moneda es el Colón costarricense. Durante el 2013 la TRM fluctuó entre 493.54 CRC/USD y 569.55 CRC/USD (Bloomberg, 2014). Costa Rica disfruta del más alto nivel de vida de la región, con un poder de compra per cápita de alrededor de EE.UU. \$ 11.500. La tasa de desempleo es del 10,4%. La inflación al consumidor ha sido históricamente alta a una tasa anual del 10% en la última década, pero desde el año 2009 la tasa se ha mantenido en el rango de 4% a 6%.

Los principales recursos económicos de Costa Rica son su tierra fértil y lluvias frecuentes, su población bien educada, y su ubicación en el istmo centroamericano, lo que proporciona un

fácil acceso a los mercados del Norte y América del Sur y acceso directo al mar a los continentes de Europa y Asia. Costa Rica es conocida mundialmente por sus esfuerzos de conservación, con más del 26% de su territorio bajo protección, por lo tanto la salvaguarda más del 5% de la biodiversidad del mundo entero. Principales prioridades económicas del país incluyen aprobar la reforma fiscal, mantener una política monetaria responsable, y la creación de oportunidades para el crecimiento económico inclusivo. (GlobalEDGE, 2011a)

### 5.1.5 IDIOMA Y RELIGIÓN

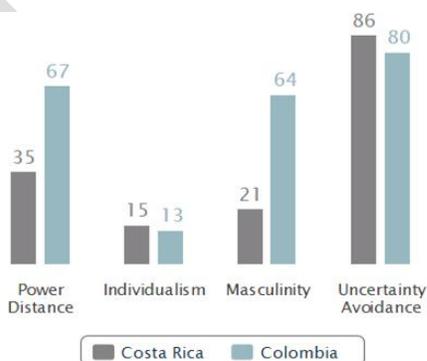
Con relación al idioma, el español es la lengua oficial, aunque se habla inglés en las áreas turísticas. Muchos habitantes del Caribe hablan un dialecto animado del inglés, conocido como creole. Los idiomas indígenas se hablan en las áreas aisladas, sobre todo el Bribri, que es usado por cerca de 10.000 personas. (Proexport Colombia, 2008b)

Se estima que un 90% de la población es católica romana. En la práctica, los católicos costarricenses asisten a la iglesia en las fiestas religiosas, los entierros y los matrimonios. La población negra ubicada en la costa del Caribe tiende a ser protestante, y hay una variedad de otras creencias en San José, incluyendo una pequeña comunidad judía.

### 5.1.6 CULTURA

Hofstede (2001) plantea un Modelo de Dimensiones que permiten comparar culturalmente los países.<sup>3</sup> Costa Rica en comparación con Colombia presenta el siguiente comportamiento:

Gráfico 2 Costa Rica comparada con Colombia



Fuente: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

<sup>3</sup>**Poder de Distancia:** Grado en que los miembros menos poderosos de las organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté dividido de forma desigual. (Ver siguiente página)

**Individualismo:** Grado de interdependencia que existe entre los miembros de una sociedad.

**Masculinidad:** Motivación de las personas de una sociedad: Ser el mejor y vivir para trabajar (Masculino) o querer lo que se hace y trabajar para vivir (femenino).

**Control de la incertidumbre:** Grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas o ambiguas y desarrollan instituciones o creencias para evitar la incertidumbre.

**Distancia de Poder:** Costa Rica puntúa 35, uno de los más bajos puntajes de América Latina en esta dimensión. Los costarricenses, los "Ticos", son famosos por su buen historial de derechos humanos. A diferencia de muchos países de la región que han tenido gobiernos militares, Costa Rica abolió su ejército en 1948. Los costarricenses están muy centrados en la igualdad y el consenso; existe una menor distancia entre los trabajadores de cuello blanco y la mayoría. Sin embargo, en las relaciones laborales, el profesionalismo debe ser mantenido. Es necesario un balance entre la relación personal y el profesionalismo. Una vez ese balance es claro, el respeto y el entendimiento estarán presentes en la relación. (Hofstede, 2001)

**Individualismo:** Con una puntuación de 15, Costa Rica es una sociedad colectivista como los demás países de América Latina. En los países colectivistas, la confianza, la lealtad, las relaciones personales y la creación de redes resultan esenciales.(Hofstede, 2001) La familia, y especialmente las madres, son sagradas en Costa Rica. Las relaciones humanas y las relaciones familiares son de gran importancia y las preguntas sobre la familia son bien aceptadas. Usualmente los niños realizan actividades sociales con su familia. Además, la religión impacta en el desarrollo de las familias. (Center for Intercultural Learning, 2009b)

**Masculinidad:** Con una puntuación de 21, Costa Rica es el país más femenino de América Latina. Los Ticos muestran un gran rechazo a cualquier tipo de críticas. Las mujeres son altamente aceptadas en los negocios. La calidad de vida es muy importante en la sociedad.(Hofstede, 2001) Algunos pasatiempos relevantes de la cultura son la música y el fútbol. La salsa, el merengue y el bolero son parte de cada reunión social. El fútbol, por otro lado, es una pasión. Los costarricenses participan en competencias nacionales e internacionales. Todos los domingos, ya veces durante la semana, hay partidos de fútbol, y este tema es siempre parte de las conversaciones diarias.(Center for Intercultural Learning, 2009)

**Control de la incertidumbre:** Costa Rica tiene una alta aversión al riesgo y evasión de la incertidumbre. Por este motivo la formalidad, la estructura y las reglas son una necesidad emocional. La burocracia presente consume mucho tiempo; los documentos, firmas y autorizaciones son importantes. Los ticos tienden a ser conservadores y no siempre están abiertos a ideas diferentes.(Hofstede, 2001)

### **5.1.7 SISTEMA BANCARIO COSTA RICA**

El sistema financiero nacional se estableció mediante Ley Orgánica No. 1644, del 25 de septiembre de 1953. La constitución, naturaleza, operaciones y disposiciones que rigen la

actividad bancaria, se establece por Ley orgánica del Banco Central. (Asamblea Legislativa , 1995)

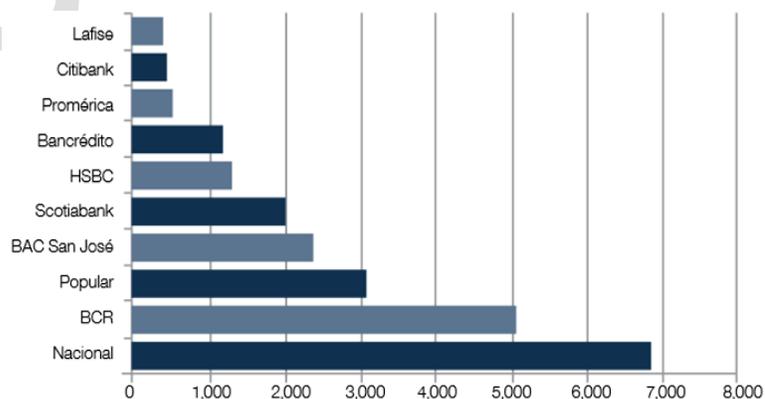
A finales de los años 70's se plantea la discusión relativa a la ruptura del monopolio de acceso a los ahorros del público, para dar espacio a la banca privada. En 1984, la banca privada accede a programas crediticios del Banco Central a igual título que la banca nacionalizada. (Villalobos-Céspedes, 2010)

A inicios de los 90's, la banca privada asiste a nuevas reformas que favorecen su participación en el mercado financiero nacional. El sistema era poco competitivo debido a los altos márgenes de intermediación, inadecuada regulación/supervisión y a la ineficiencia e ineficacia del sistema de pagos y compensación. Según explica el Doctor Villalobos (2010) en su publicación *Recursos Depreciados de Bancos Privados en Costa Rica: Medio y Modo de Entrada*:

“Además, la banca pública y de derecho público, reflejaban alta morosidad, baja rentabilidad, esquemas de subsidios poco transparentes y desafíos legales/administrativos. El espíritu de esas reformas conlleva a dotar al Banco Central de una nueva ley orgánica -No. 7558-,9 que crea además la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), y se modifica la Ley No.1644 del sistema bancario nacional de 1953 y sus reformas. A partir de 1996, la banca privada tiene acceso al redescuento, a los depósitos en cuenta corriente, a captaciones en moneda nacional y extranjera.” (Villalobos-Céspedes, 2010)

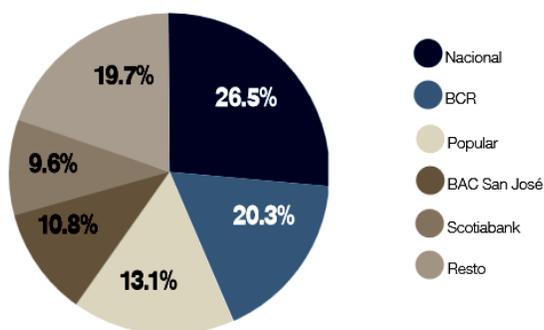
### 5.1.7.1 PRINCIPALES BANCOS COMPETIDORES EN COSTA RICA

Gráfico 3 Costa Rica, Los bancos más grandes Activos totales en millones US\$ Dic. 2011



Fuente: <http://revistamyt.com>

**Gráfico 4 Costa Rica, Cartera de Crédito como % del total del sistema a Dic. 2011 Cifras en millones US\$**



Fuente: <http://revistamyt.com>

Los tres bancos comerciales más grandes en activos y cartera del sistema financiero de Costa Rica son nacionales: El Banco Nacional, El Banco de Costa Rica y El Banco Popular. Seguidos por el BAC San José perteneciente al Banco de Bogotá, entidad colombiana y Scotiabank de origen canadiense.

CONFIDENCIAL

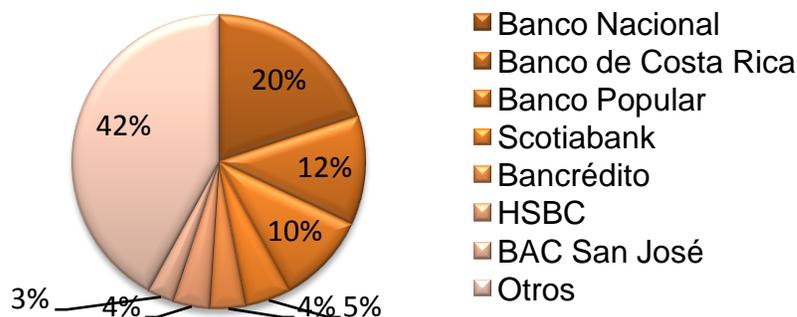
Tabla 2 Principales Competidores de Davivienda en Costa Rica

RANK ACTIVOS	ENTIDAD FINANCIERA	PERTENECE A	FECHA DE CREACIÓN	INFORMACIÓN
1		Conglomerado Financiero de Costa Rica	1914	Es el mayor de Costa Rica y uno de los más grandes en Centroamérica. Red de más de 170 oficinas, más de 400 cajeros automáticos en toda la nación, cerca de 5.000 empleados. (Banco Nacional)
2		Conglomerado Financiero Público de Costa Rica	1877	Durante sus primeros 100 años, esta institución impulsó el desarrollo económico y social de Costa Rica, al financiar plantas eléctricas, cañerías, carreteras, escuelas y hospitales. Mantiene fuertes alianzas estratégicas con el Gobierno.(BRC)
3		Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal de Costa Rica	1969	Desde sus inicios el Banco Popular ha velado por el bienestar social sostenible de los costarricenses. Las necesidades de los trabajadores, así como su bienestar y protección económica siempre ha sido la prioridad.(Banco Popular)
4		Grupo Financiero BAC Credomatic de Costa Rica que pertenece al Grupo Aval de Colombia	1974	Pertenece a BAC Credomatic, Grupo Financiero con presencia en México y Centroamérica-Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. BAC San José fue seleccionado como el Mejor Banco de Costa Rica 2013 por la revista Global Finance (BAC San José)
5		Grupo BNS de Costa Rica que pertenece a The Bank of Nova Scotia, de Canadá	1995	Con el apoyo de más de 1.200 empleados, Scotiabank de Costa Rica se esmera por brindarles a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad, que le permitan satisfacer sus necesidades financieras con la solidez y el respaldo de un banco internacional (Scotiabank)

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.7.2 ANÁLISIS PUBLICITARIO

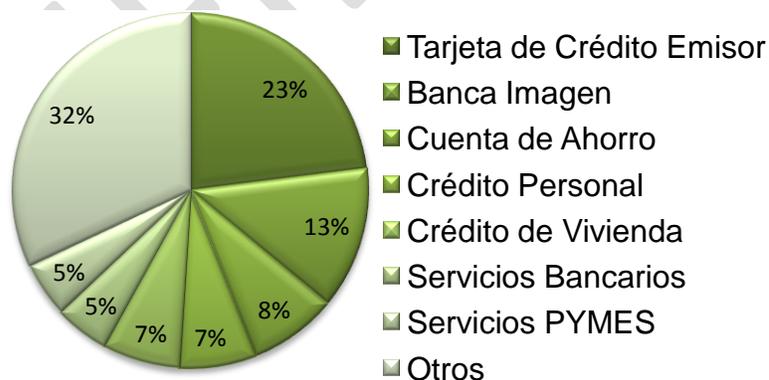
Gráfico 5 Proporción de la Inversión en Medios por Marca Enero-Diciembre 2012



Fuente: Grupo Tribu, 2012a

En Costa Rica existe una relación proporcional entre el tamaño del banco y su inversión en publicidad en los primeros puestos. Los tres bancos que más invierten en medios son los tres bancos más grandes en activos. En el 2012 el sector bancario invirtió en publicidad aproximadamente 36,09 millones de USD. El 47% lo invirtieron el Banco Nacional, el Banco de Costa Rica, el Banco Popular y Scotiabank. El Banco HSBC, comprado por Davivienda, invirtió en publicidad el mismo porcentaje que BAC San José (que pertenece al Banco de Bogotá del Grupo AVAL colombiano).

Gráfico 6 Categoría de la Publicidad Enero-Diciembre 2012

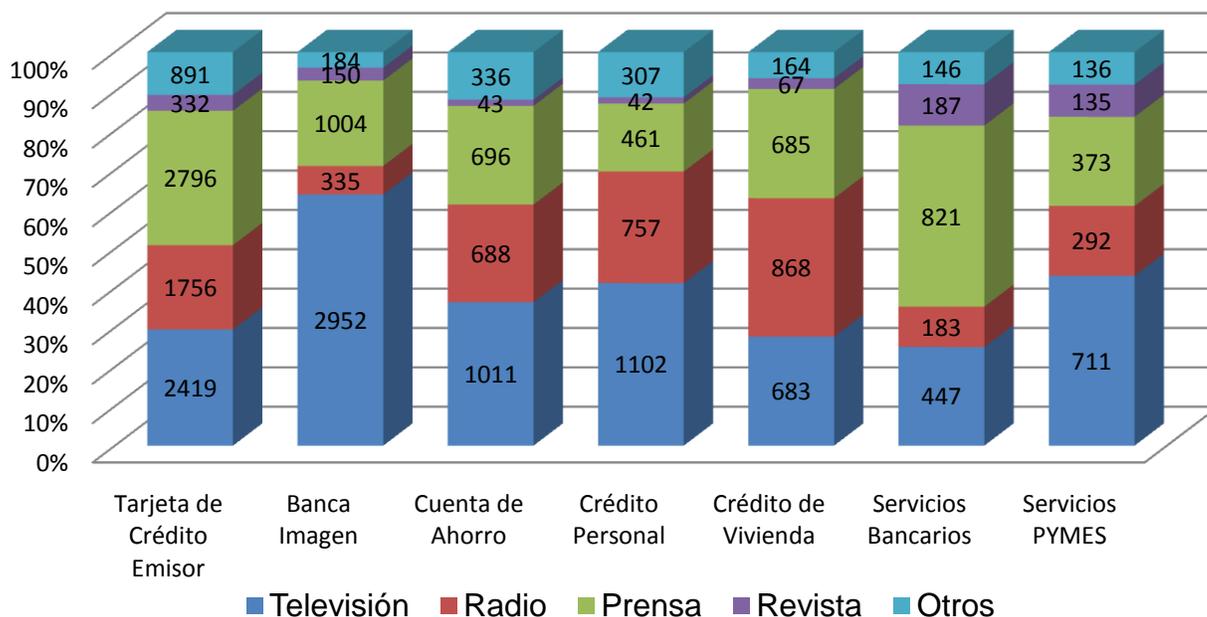


Fuente: Grupo Tribu, 2012a

Según la gráfica la categoría con mayor inversión en publicidad es la Tarjeta de Crédito Emisor, esto debido a los altos rendimientos que genera este producto. La siguiente categoría es la imagen de la marca que busca posicionar el banco en la mente de los consumidores y

diferenciar la compañía de la competencia. El crédito personal, la cuenta de ahorros y el crédito de vivienda presentan inversiones similares en publicidad.

**Gráfico 7 Inversión en medios por Categoría Cifras en miles de USD Enero-Diciembre 2012**

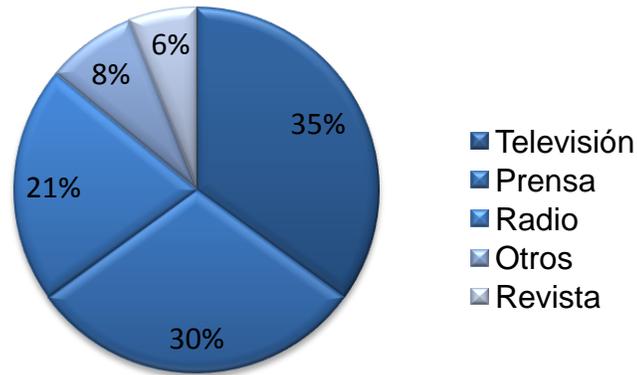


Fuente: Grupo Tribu, 2012a

Dentro de los medios publicitarios más usados se encuentran la televisión, la radio, la prensa y las revistas. Según el tema de la publicidad existe preferencia en el medio. En Costa Rica, la imagen de la marca en su mayoría se promociona por televisión y es mínima la utilización del radio cuando el objetivo es promocionar el banco en sí. Los servicios bancarios pautan en mayor medida en la prensa. La radio es utilizada para promocionar los productos bancarios como la tarjeta de crédito, el crédito de vivienda, el crédito personal y la cuenta de ahorro.

Por otra parte, se evidencia una mayor inversión de los bancos en la Tarjeta de Crédito Emisor comparado con las otras categorías en tres de los cuatro medios principales, Radio, Prensa y Revistas.

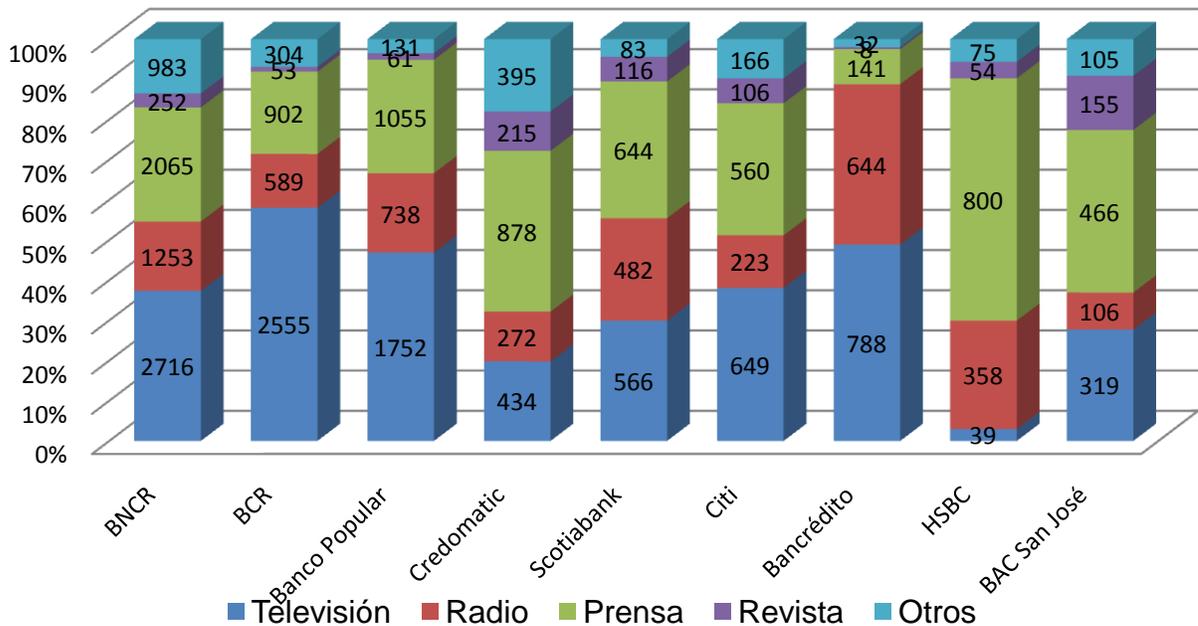
**Gráfico 8 Media Mix Sector Bancario Enero-Diciembre 2012**



Fuente: Grupo Tribu, 2012a

El 65% de la publicidad en Costa Rica se realiza por 2 medios principales. La televisión con el 35% de participación, es la más utilizada y la prensa con el 30%, es la segunda en importancia para el sector bancario de Costa Rica. .

**Gráfico 9 Media Mix por Marca Cifras en miles de USD Enero-Diciembre 2012**



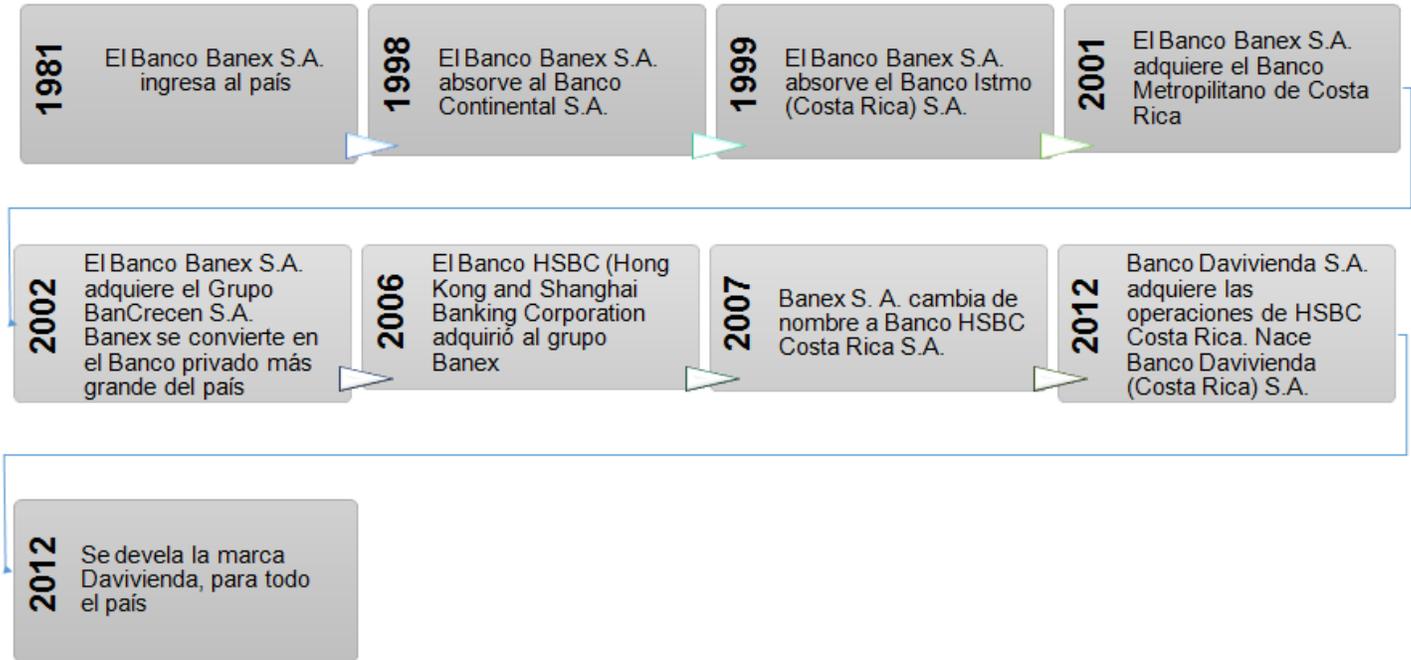
Fuente: Grupo Tribu, 2012a

La Gráfica anterior muestra la composición de la inversión en medios publicitarios que escoge cada banco. Los tres bancos principales invierten en televisión y prensa más que en los otros medios publicitarios, Bancredito por su parte, divide su publicidad principalmente en radio

y televisión mientras que en el resto de bancos prevalece el uso de la prensa por su costo y alcance.

### 5.1.8 BANCO DAVIVIENDA (COSTA RICA) S.A.

Ilustración 12 Línea del Tiempo Banco Davivienda (Costa Rica) S.A.

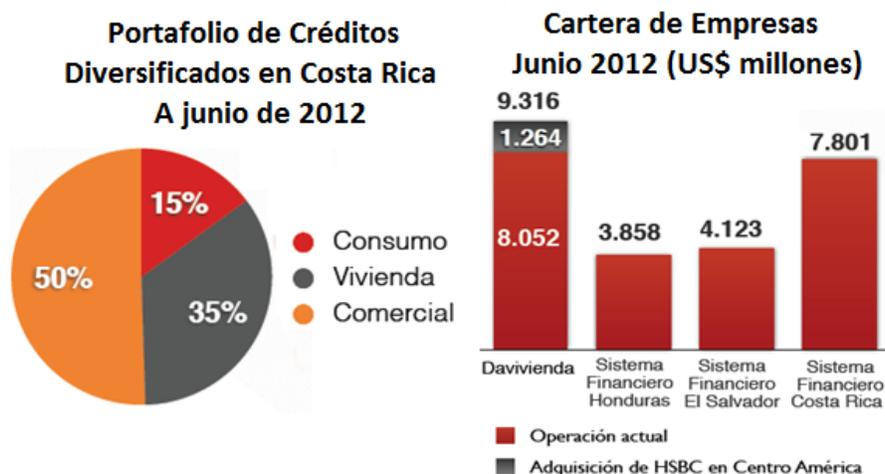


Fuente: Elaboración Propia

Antes de ser adquirido por Davivienda S.A., el Banco inicia su historia en 1981 con el Banco Banex S.A. Luego de una serie de adquisiciones, fue comprado en el 2006 por el Banco HSBC y finalmente en el 2012 el Banco Davivienda S.A. lo adquirió. (Villalobos, 2010)

Durante el 2012, el Banco HSBC Costa Rica fue el sexto banco más grande en activos y contaba con la siguiente composición de su portafolio:

Gráfico 10 Banco Davivienda (Costa Rica): Un Banco Empresarial



Fuente: (Davivienda, 2012a)

Banco Davivienda (Costa Rica) S.A. presenta un cartera diversificada entre Consumo, Vivienda y Comercial. Cuenta con una cartera distinta a la del Banco Davivienda Colombia que presenta una cartera de consumo del 32%. El Banco costarricense sólo tiene el 15% de participación en la cartera de consumo (representado por Banca Personal). El 50% pertenece al segmento comercial que hace referencia a la banca empresarial, que comparado con el segmento de consumo, convierte al Banco Davivienda (Costa Rica) S.A. en una banca enfocada en el sector de comercios. (Davivienda, 2012)

Este comportamiento se presenta en todo el Sistema Financiero de Costa Rica en el que vemos una cartera de empresas de 7,801 millones de dólares, muy superior a la cartera presentada por los Sistemas Financieros de Honduras y El Salvador. Sin embargo el tamaño de todo el Sistema Financiero de Costa Rica sigue siendo inferior a la cartera empresarial del Banco Davivienda Colombia.

## 5.2 ASPECTOS RELEVANTES DE EL SALVADOR

### 5.2.1 GEOGRAFÍA

El Salvador es un pequeño país, localizado en la costa pacífica de América Central. Limita con Guatemala al oeste, Honduras al norte y al este, y el Océano Pacífico en el sur. En su mayoría, El Salvador es verde y está rodeado por montañas. Más de 25 volcanes extintos puntan el país, los más grandes San Salvador, San Vicente, Santa Ana y San Miguel.

**Gráfico 11 Mapa de El Salvador**



Fuente: <http://www.ezilon.com>

Menos del 6% del país está arborizado ya que se cultiva de manera intensiva y excesiva; el café es el producto que predomina en las montañas, el azúcar en las tierras bajas y el algodón en los llanos costeros. El Salvador tiene el nivel más alto de daño ambiental en las Américas y corre el riesgo de perder su belleza, especialmente por ser el único país en América Latina sin leyes de protección medioambiental y un mal manejo de las basuras. Muchos de los ríos del país sufren contaminación, y los índices actuales indican que no habrá agua potable en 15 años. Su capital es San Salvador. Las principales ciudades son: San Salvador 1,534 millones, Santa Ana 202,3 miles, San Miguel 145,0 miles. (Proexport Colombia, 2012a)

### **5.2.2 POBLACIÓN**

Este país a 2012 tenía una población de 6.090.646 de habitantes. La mayoría de la población (52%) es femenina. (Proexport Colombia, 2012a). Gran parte de la población (90%) son mestizos, el 9% son blancos y el 1% restante son indígenas. El 62% de la población habita en las zonas urbanas y el 38% lo hace en las zonas rurales. Otros aspectos relacionados con la población, son los indicadores de calidad de vida entre los cuales se encuentran: la expectativa de vida, la cual llega hasta los 72 años de edad y el acceso al servicio de agua potable, entre otros. El 74% de la población tiene acceso al servicio de agua potable.

Con respecto a la corrupción, Transparency International, en su Indicador de Percepción de la Corrupción, le da una puntuación de 38 a El Salvador, reflejando la corrupción que vive el país. Teniendo en cuenta que el ranking de puntuación de El Salvador fue de 83 sobre 175 puntajes, ubicando al país cerca de los puntajes intermedios. Esto indica que es necesario continuar trabajando por la honestidad y claridad para aumentar la confianza en el país y en su gente. (Transparency International, 2013)

### 5.2.3 GOBIERNO

La Constitución Política del año 1983, declara que El Salvador es un país con un sistema político pluralista que se expresa por medio de sus partidos políticos, los cuales son los únicos instrumentos para la representación del pueblo. (Constitución de la República El Salvador, 1983). En cada departamento existe un gobernador elegido por el poder ejecutivo su función principal es administrar y responder a las necesidades de su comunidad y ser el enlace entre la Presidencia y los gobiernos locales de cada departamento (Proexport Colombia, 2012a)

**Órgano Legislativo:** Conformado por ochenta y cuatro diputados, que se renuevan cada 3 años y su función principal es legislar.

**Órgano Ejecutivo:** Conformado por el Presidente y Vicepresidente de la República, los Ministros y Viceministros. El presidente es elegido por votación popular cada 5 años. Actualmente, Mauricio Funes es el presidente de El Salvador. Fue elegido en junio de 2009 y terminará su mandato en junio de 2014. El presidente es también el comandante general de la Fuerza Armada.

**Órgano Judicial:** Compuesto por la Corte Suprema de Justicia, las Cámaras de Segunda Instancia, y los demás tribunales su función principal es juzgar y efectivizar los juicios.

### 5.2.4 ECONOMÍA Y SOCIEDAD

El 1 de enero de 2001, el dólar de EE.UU. se convirtió en la moneda de curso legal del Salvador, la economía está totalmente dolarizada. El Salvador es país más pequeño de América Central geográficamente y tiene la tercera mayor economía de la región. En las últimas dos décadas, El Salvador ha tenido progresos considerables en la transformación social y económica, la realización de las reformas del sector social condujeron a mejoras en los indicadores sociales contribuyendo a un aumento en el índice de desarrollo humano del país - que agrega medidas de esperanza de vida, la alfabetización de adultos, la matriculación en la escuela, y el ingreso per cápita - de 0,524 en 1990 a 0,674 en 2010. Adicionalmente, se ha presentado una disminución en la proporción de hogares que viven en la pobreza por 23,2 puntos porcentuales, de 59.7% en 1990 y 36,5% en 2010.

Gran parte de la mejora en la economía de El Salvador es el resultado de la privatización de la banca, las telecomunicaciones, las pensiones públicas, la distribución eléctrica y parte de la

generación eléctrica, la reducción de derechos de importación, la eliminación de controles de precios, y una mejor aplicación de los derechos de propiedad intelectual.

El entorno empresarial sigue siendo especialmente difícil debido a la violencia que reina en el país (maras- Organización internacional de pandillas criminales). A pesar de la tregua firmada a principios del mes de marzo de 2012 entre dos bandas principales del país permitieron una reducción significativa en la tasa de homicidios, la inseguridad sigue siendo un problema importante para las autoridades. (GlobalEDGE, 2011a)

### 5.2.5 IDIOMA Y RELIGIÓN

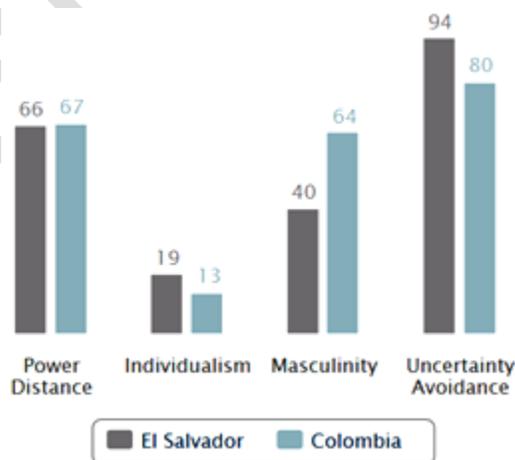
El español es el idioma oficial de El Salvador; es importante anotar que la gran mayoría de la población que hoy tiene entre 25 y 45 años, aprendieron inglés durante la guerra. Las lenguas indígenas se han perdido, pero aún existe interés académico por conservar el Nahuatl, la lengua de los Pipils. (Proexport Colombia, 2012a)

El país es predominantemente Católico Romano. La distribución es: Católicos: 57,1%, Protestantes: 21,2%, Testigos de Jehová: 1,9%, Mormones: 0,7%, otras religiones: 2.3%, ninguna: 16.8%.

### 5.2.6 CULTURA

Según Hofstede (2001) El Salvador en comparación con Colombia presenta el siguiente comportamiento:

Gráfico 12 El Salvador comparado con Colombia



Fuente: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

**Distancia de Poder:** Con un puntaje de 66, El Salvador ocupa una posición intermedia a alta en esta dimensión. El pasado autoritario de El Salvador perdura en diversos campos. Las

normas de organización muestran pirámides más altas y bajos grados de delegación, los problemas presentados en el trabajo se dan normalmente por género y clase social. (Hofstede, 2001) Las clases sociales están marcadas, las clases altas se ubican en la capital y en los alrededores es difícil encontrar familias con mucho dinero.

**Individualismo:** En esta dimensión, El Salvador tiene una puntuación de 19. Esta baja puntuación está en línea con la mayoría de los otros países de América Latina. En los países colectivistas, la confianza, la lealtad, las relaciones personales y la creación de redes son muy importantes. Ayudar a alguien salir de una situación difícil, nunca será olvidado. La comunicación es indirecta e ir directo al punto se considera grosero. (Hofstede, 2001) En los negocios la amistad es apreciada, es preferible hacer negocios con personas conocidas y cercanas. En El Salvador se esperan tratos privilegiados a causa de las relaciones personales que existan.

**Masculinidad:** Con una puntuación de 40 El Salvador es un país femenino. Esto significa que la sociedad es impulsada por una cierta cantidad de modestia y equidad. Los salvadoreños no se jactan de sus logros. En su lugar, realzan su carácter a través del trabajo duro y la diligencia y muestran su competitividad al permitir que los resultados hablen por sí mismos. (Hofstede, 2001) Los salvadoreños son reconocidos por su trabajo, responsabilidad y dedicación. Un administrador que trabaje más de las horas laborales comunes y tenga experiencia en el tema, es usualmente reconocido como un buen administrador.

**Control de la incertidumbre:** Con un puntaje de 94 El Salvador presenta una puntuación muy alta en el control de la incertidumbre, al igual que la mayoría de los países de América Latina que pertenecían al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de normas y sistemas jurídicos elaborados con el fin de estructurar la vida. La burocracia implica mucho tiempo en El Salvador, la documentación y las instrucciones escritas son muy importantes. Los salvadoreños son en general conservadores, no siempre se abrazan ideas extrañas y diferentes. A pesar de que el clima muy caliente, se sigue un código de vestimenta clara y completa. (Hofstede, 2001)

### **5.2.7 SISTEMA BANCARIO DE EL SALVADOR**

La historia de la banca en El Salvador se inicia en 1880 con la constitución del primer banco con facultad de emisión de billetes pagaderos al portador. En 1898 se promulgó la primera Ley de Bancos de Emisión y en 1934 se creó el Banco Central de Reserva como una sociedad anónima con participación de los bancos existentes y como única institución facultada para

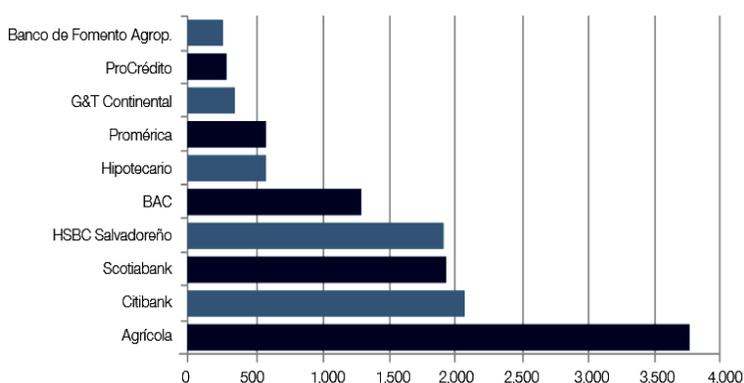
emitir billetes. En el año 1961 se promulgó la Ley de Reorganización de lavanco de la Nación, que convirtió al Banco Central de Reserva (BCR) en una entidad de carácter público y constituyó la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), adscrita al Banco Central de Reserva, que se encargaría de las actividades de supervisión y regulación del sistema. En 1973 se creó la Junta Monetaria, y el poder de emisión de la moneda correspondió únicamente al Estado. En 1980 se nacionalizó la banca de El Salvador con el propósito de contribuir a una mejor distribución del ingreso y permaneció así durante 10 años. Durante este tiempo el sistema financiero presentó problemas de desorganización y solvencia. La banca retornó a manos privadas por medio del Programa de Fortalecimiento y Privatización del Sistema Financiero impulsado por el gobierno en 1990. Con el fin de rescatar y fortalecer la banca, dicho programa inició un proceso de saneamiento, con lo cual logró mayores niveles de eficiencia y competitividad. En 1990 se crearon las Asociaciones de Ahorro y Préstamo y la Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero dando fundamento legal a los procesos de privatización de la banca. (Herrera, 2007)

El proceso de saneamiento y fortalecimiento incluyó la reestructuración de las juntas directivas de las instituciones bancarias y de ahorro y préstamo, la evaluación de la cartera de crédito, la constitución de las reservas de saneamiento, el saneamiento y restitución del patrimonio por medio de la compra por parte del BCR, de los activos de los bancos comerciales, incluyendo la cartera morosa de créditos y su posterior venta a inversionistas privados.(Herrera, 2007)

El 1 de enero del año 2001, entró en vigencia la Ley de Integración Monetaria. La ley implantó el uso del dólar americano como moneda de curso legal y estipuló que todas las operaciones bancarias y financieras se denominaran en dicha moneda. Redefinió también las funciones del Banco Central de Reserva al perder éste la facultad de emitir colones y, por tanto, reformular la política monetaria.(Herrera, 2007)

#### **5.2.7.1 PRINCIPALES BANCOS COMPETIDORES EN EL SALVADOR**

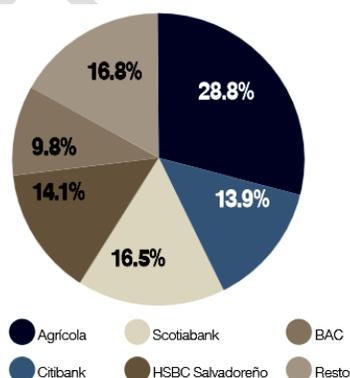
**Gráfico 13 El Salvador, Los bancos más grandes Activos totales a diciembre de 2011 Cifras en millones de US\$**



Fuente: <http://revistamyt.com>

El banco comercial más grande del sistema financiero de El Salvador es el Banco Agrícola, perteneciente al Grupo Bancolombia, con cerca del doble de activos que su competidor más cercano en ranking, Citibank. En tercero y cuarto lugar se encuentran Scotiabank y HSBC Salvadoreño, entidad adquirida por Davivienda S.A. Finalmente, en quinto lugar se encuentra Banco de América Central (BAC), que hace parte del Banco de Bogotá. Es evidente el fuerte impacto que tiene el sector financiero colombiano dentro del sistema financiero del Salvador, 3 de los bancos más grandes son filiales de bancos colombianos.

**Gráfico 14 El Salvador, Los bancos que más prestan Cartera de Crédito como % del total del sistema a Dic. 2011 Cifras en millones US\$**



Fuente: <http://revistamyt.com>

La cartera de créditos tuvo un saldo a finales del 2011 de US\$8375 millones. (Revista & Tendencias, 2012) El banco comercial con la mayor cartera crediticia es el Banco Agrícola que abarca cerca del 30% de participación en el mercado del total de préstamos. Seguido Scotiabank (16,50%), HSBC Salvadoreño (14,10%), Citibank (13,90%) y BAC (9,80%).

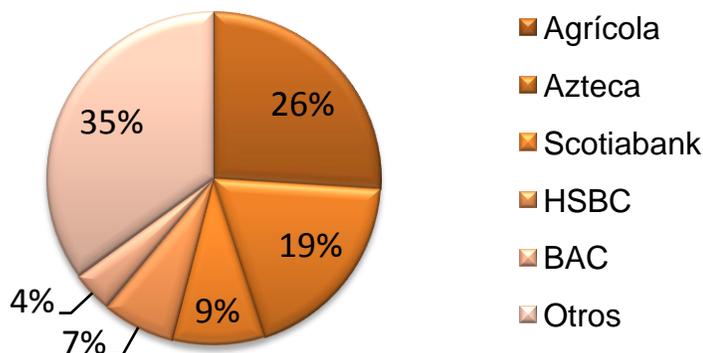
Tabla 3 Principales Competidores de Davivienda en El Salvador

RANK	ENTIDAD FINANCIERA	PERTENECE A	FECHA DE CREACIÓN	INFORMACIÓN
1		Conglomerado Financiero BanAgrícola que a su vez pertenece al Grupo Bancolombia de Colombia	1955	Es el Banco líder de El Salvador. Cuenta con más de 2,500 empleados y su misión es ser una organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras. En el 2013, Banco Agrícola adoptó el logo de Bancolombia pero conserva el nombre de Banco Agrícola. (Banco Agrícola)
2		Pertenece al CitygroupInc de EEUU	1964	Citi El Salvador es un banco comercial enfocado en los clientes de los segmentos claves de la economía, como los textiles, la agroindustria, la industria, el comercio minorista, mayorista, servicios públicos y al por menor. Un equipo de profesionales cualificados brinda soluciones de valor añadido y mejor servicio en su clase a nuestros clientes, centrándose en la satisfacción de sus necesidades a través de una oferta completa de productos. (Citibank)
3		The Bank of Nova Scotia de Canadá	1997	Scotiabank El Salvador tiene una fuerte y disciplinada Cultura de Administración de Riesgos y, como prioridad estratégica del Banco, es una responsabilidad compartida por todos los empleados. Scotiabank es el banco canadiense con mayor presencia internacional: cuenta con más de 2,000 sucursales y oficinas en 50 países, y opera en todo el mundo desde hace más de un siglo.(Scotiabank)
5		BAC Credomatic Network que pertenece al Grupo Aval de Colombia	1976	Con más de 50 años, BAC Credomatic Network está dedicada a facilitar el intercambio de bienes y servicios en la región impulsando una Centroamérica más competitiva, integrada y desarrollada. BAC cuenta con una certificación de calidad ISO 9001:2008. Al cumplir con los requisitos de calidad para la estructuración, administración y mejora de productos y servicios. (Banco de América Central)

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.7.2 ANÁLISIS PUBLICITARIO DE EL SALVADOR

Gráfico 15 Proporción de la Inversión en Medios por Marca Enero-Diciembre 2012



Fuente: (Grupo Tribu, 2012a)

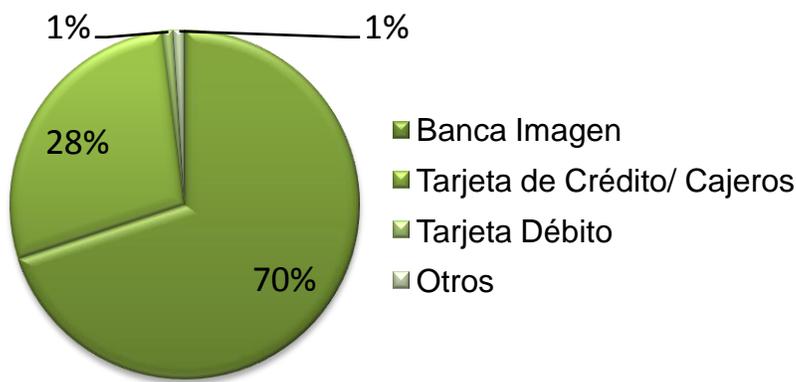
En el 2012 el sector bancario de El Salvador invirtió en publicidad 14,92 millones de USD. El Banco Agrícola realizó la mayor inversión, presentando una relación directa entre el tamaño del banco, el tamaño de su cartera y la inversión publicidad que apoya constantemente la permanencia de este como líder en el mercado.

El Banco Azteca, por el contrario, no aparece dentro del ranking de los 5 primeros bancos y es el segundo que más invierte en publicidad. El Banco Azteca es un nuevo banco que fue fundado en 2002 e inició sus operaciones en El Salvador en 2009. Es un banco de origen Mexicano enfocado en la población con bajos ingresos.

De igual forma, cabe resaltar que Citibank, siendo uno de los principales bancos del país, no aparece como uno de los bancos que más invierten en publicidad.

Los cinco bancos que más invierten en publicidad son el Banco Agrícola, El Banco Azteca, Scotiabank, HSBC y el Banco de América Central.

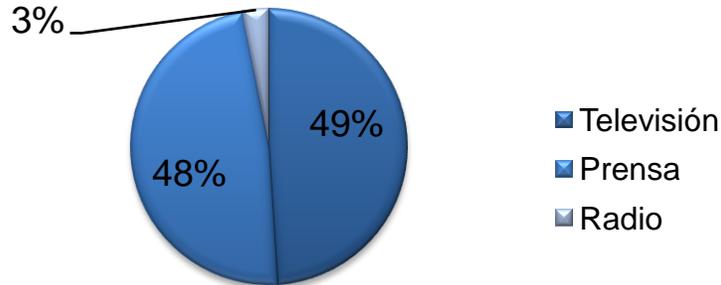
Gráfico 16 Categoría de la Publicidad Enero-Diciembre 2012



Fuente: Grupo Tribu, 2012a

Según la gráfica la categoría con mayor inversión en publicidad es Banca imagen con más de 10,4 millones de dólares. Esta categoría junto con la Tarjeta de Crédito suman el 98% del total de la inversión. Prácticamente toda la inversión en publicidad se distribuye en estas dos principales categorías, reflejando una temática enfocada y un sector concentrado en el fortalecimiento de su marca y la colocación de tarjetas de crédito.

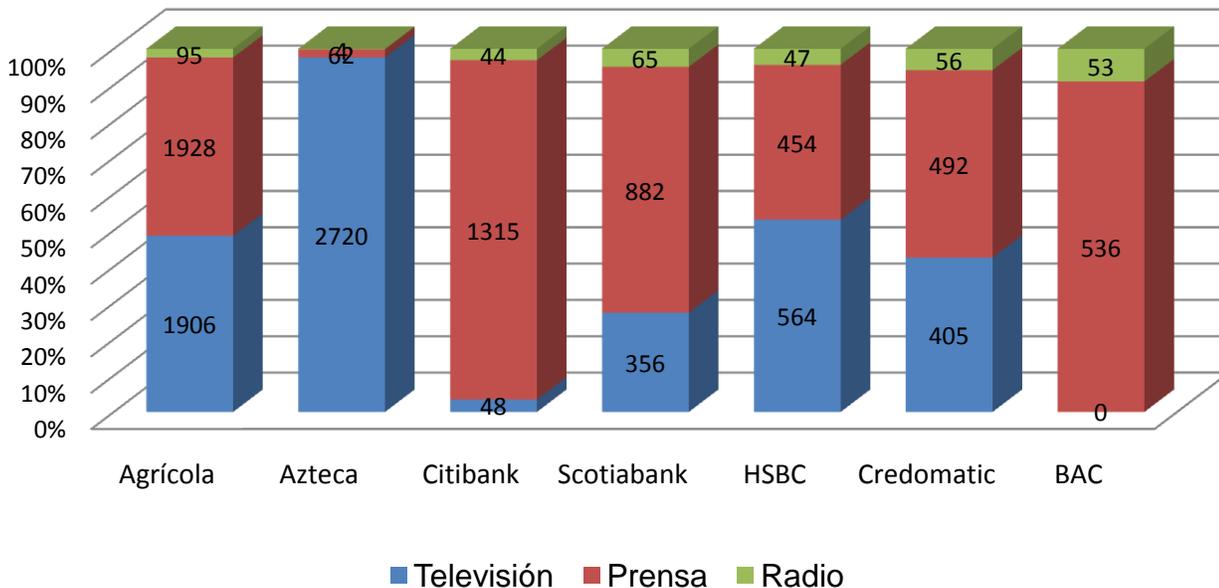
Gráfico 17 Media Mix Sector Bancario Enero-Diciembre 2012



Fuente: Grupo Tribu, 2012a

La mezcla de medios del sector bancario de El Salvador está dividida en partes iguales entre la televisión y la prensa, con el 49% y el 48% de participación respectivamente. El radio solamente cuenta con el 3% de la participación, que comparado con otros países de América Latina es bastante bajo

Gráfico 18 Media Mix por Marca- 2012 Cifras en miles de Dólares



Fuente: Grupo Tribu, 2012a

La Gráfica anterior muestra la composición de la inversión en medios publicitarios que escoge cada banco. Se evidencia un comportamiento desigual entre los actores del sector bancario. El Banco Agrícola, HSBC, Scotiabank y Credomatic conforman su mezcla de medios entre la televisión y la prensa; mientras que Citibank y BAC concentran sus esfuerzos publicitarios en la prensa. Por el contrario, el Banco Azteca pauta en su gran mayoría en la televisión, lo que es paradójico puesto que en Honduras invierte principalmente en prensa.

### 5.2.8 BANCO DAVIVIENDA EL SALVADOREÑO.

Gráfico 19 Línea del Tiempo Banco Davivienda El Salvadoreño

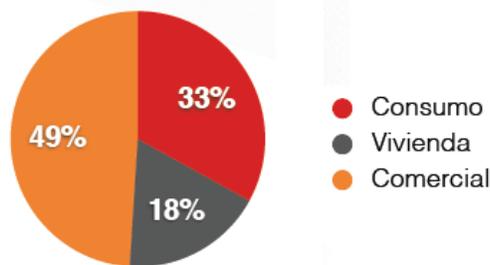


Fuente: Elaboración Propia

Antes de ser adquirido por Davivienda S.A., el Banco inicia su historia en 1985 con el Banco Salvadoreño que en el 2000 adquiere Bancasa y en el 2006, fue comprado por el Banco HSBC. Finalmente en el 2012 el Banco Davivienda S.A. lo adquirió. (LEMUS AGUIAR, MARTÍNEZ GRANDE, PINTO PALACIOS, & RODRÍGUEZ IBÁÑEZ, 2007)

Durante el 2012, el Banco HSBC El Salvadoreño fue el cuarto banco más grande en activos y contaba con la siguiente composición de su portafolio:

Gráfico 20 Portafolio de Créditos Diversificados en El Salvador A junio de 2012



Fuente: (Davivienda, 2012a)

Banco Davivienda El Salvadoreño presenta un cartera diversificada entre Consumo, Vivienda y Comercial. Cuenta con una cartera similar a la del Banco Davivienda Colombia pues está balanceada entre banca empresas y banca personas dado que el 51% de la cartera es consumo y vivienda que hacen parte de la banca personal. Dentro de este segmento, el consumo tiene una participación importante con el 33%. El 49% pertenece al segmento comercial que hace referencia a la banca empresarial.( Davivienda, 2012)

## 5.3 ASPECTOS RELEVANTES DE HONDURAS

### 5.3.1 GEOGRAFÍA

Honduras, también llamada la "rodilla" de América Central debido a la figura que forman sus costas en el Océano Atlántico, limita al sur con Nicaragua y El Salvador, y al oeste con Guatemala. Tiene una larga costa en el mar Caribe de 644 km. y 124 km. de costa pacífica. También son parte del territorio hondureño: las islas de la bahía del Caribe, las del noreste, y las islas distantes del Cisne. Tres cuartos del país son colinas y montañas con alturas que oscilan entre los 300 m. hasta los 2.850 m. (GlobalEDGE, 2011b)

Ilustración 13 Mapa de Honduras



Fuente: [www.picstopin.com](http://www.picstopin.com)

El clima en Honduras varía de las tierras montañosas al interior del país y de las costas pacíficas y a las del Caribe. El interior es muy fresco en comparación con la costa que es húmeda. Tegucigalpa, la capital, es de clima templado con temperaturas que varían entre los 25 y 30°C.

### 5.3.2 POBLACIÓN

Honduras cuenta con cerca de 9 millones de habitantes para el año 2014 según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, de los cuales el 49% son hombres y 51% mujeres (INE Honduras, 2001). Los grupos poblacionales están distribuidos de la siguiente forma: Mestizos: 90%, Amerindios: 7%, Población Negra: 2%, Blancos: 1%. (Proexport Colombia, 2012b). El salario mínimo promedio es de US\$ 388.

La mayoría de la población hondureña (52%) habita en las zonas rurales del país, mientras que el 48% restante habita en las ciudades: Distrito central 1,250 millones; Tegucigalpa 1,0 millones, San Pedro Sula 1,024 millones. La capital de Honduras es Tegucigalpa.

Es impactante el nivel de pobreza que se vive en Honduras; cerca de 2 millones de personas viven con 21 Lempiras al día (cerca de 1 dólar diario). El 66,5% de la población es pobre de los cuales el 20,50% vive en pobreza relativa y el 46% en extrema de pobreza. (LaPrensa.hn, 2013)

“Según expertos, la falta de inversión, la inseguridad jurídica y personal, la escasez de empleo, el deficiente sistema de educación y la carencia de acciones concretas de los gobiernos para mejorar la realidad social son algunos de los factores que contribuyen a que Honduras sea considerado actualmente el país con el mayor índice de pobreza de América Latina.

Urbizo, reconocido economista, dijo “Este Gobierno ya no hizo nada, ya terminó y ninguno de los que vienen tampoco se perfila como alguien que realmente atacará los problemas de la democracia, de la igualdad de oportunidad, de la justicia, de la seguridad y de la confianza para que haya inversión. En el país hay un problema inmediato que hay que resolver y es el de la inseguridad” (LaPrensa.hn, 2013)

Según los últimos estudios, Honduras tiene el índice de pobreza más alto de América Latina. Eso es lo que refleja el informe de 2012 Panorama social de América Latina, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El estudio reveló que Honduras tiene 67.4% de pobreza, casi 10 puntos más alto que en el país con el segundo nivel de pobreza, Nicaragua, con 58.3%. La tercera nación con más pobreza es Guatemala con 54.8%, seguida por Paraguay con 49.6% y El Salvador, que tiene 46.6%. (LaPrensa.hn, 2013)

Honduras afronta dificultades en los temas de seguridad y corrupción. El país tiene los mayores niveles de criminalidad de Centroamérica y su tasa de homicidio se encuentra entre las más altas de Latinoamérica. Con respecto a la corrupción, *Transparency International*, en su Indicador de Percepción de la Corrupción, le da una puntuación de 26 a Honduras, reflejando la alta corrupción que vive el país. Este indicador mide la corrupción percibida en el sector público

de un país en una escala de 0 a 100, en donde 0 es altamente corrupto y 100 es percibido como altamente honesto y limpio. Teniendo en cuenta que el ranking de puntuación de Honduras fue de 140 sobre 175 puntajes, es evidente la deshonestidad dentro del sistema, sumado a los altos índice de pobreza, se ratifica la inseguridad que se vive día a día en el país. (Transparency International, 2013)

### **5.3.3 GOBIERNO**

Honduras cuenta con un sistema legal basado en la Ley Civil. La Constitución Política adoptada el 11 de enero de 1982, vigente desde el 20 de enero de 1982 declara que existen 3 Ramas del Gobierno:

- Ejecutiva: El Presidente, actualmente Juan Orlando Hernández
- Legislativa: Unicameral, la Asamblea Nacional (128 escaños, cuyos miembros son elegidos por voto popular para un período de cuatro años).
- Judicial: Corte Suprema de Justicia, los jueces son elegidos para un período de cuatro años por la Asamblea Nacional.

Las más recientes elecciones municipales en todo el país tuvieron lugar en noviembre de 2013. (Proexport Colombia, 2008a)

### **5.3.4 ECONOMIA Y SOCIEDAD**

La moneda de Honduras es la Lempira. Durante el 2013 la TRM fluctuó entre 18,96 HNL/USD y 20.55 HNL/USD (Bloomberg, 2014). Históricamente dependiente de las exportaciones de bienes agrícolas, la economía hondureña se ha diversificado en las últimas décadas y ahora tiene un fuerte de procesamiento de exportaciones (maquilas) de la industria, se centró principalmente en el montaje de los productos textiles y prendas de vestir para la re-exportación a los Estados Unidos, así como de productos de automóvil y productos similares. A pesar de la reciente diversificación económica, sigue existiendo una gran porción de la población que subsiste de la agricultura, con pocas oportunidades económicas. (GlobalEDGE, 2011b)

Honduras también cuenta con extensos bosques, marinos y de los recursos minerales, aunque los métodos agrícolas y la tala ilegal siguen destruyendo los bosques hondureños.

Debido a una relación comercial fuerte con los Estados Unidos, Honduras se vio fuertemente afectada por la crisis económica internacional, especialmente en la industria de la maquila, donde la demanda ha disminuido alrededor de un 40%, y donde cerca de 30.000 trabajadores perdieron su empleo en 2008 y 2009 de una fuerza de trabajo antes de la crisis de 145.000. El sector de la

maquila comenzó a ver un repunte hacia el final de 2009 como la economía de EE.UU. se estabilizó, y ha comenzado de nuevo la ampliación de su base de empleo. Más de un tercio de la fuerza laboral de Honduras se consideró desempleada o subempleada en 2010.

Aproximadamente 1 millón de hondureños han emigrado a los Estados Unidos siendo los flujos de remesas, principalmente de Estados Unidos, un quinto del PIB de Honduras.

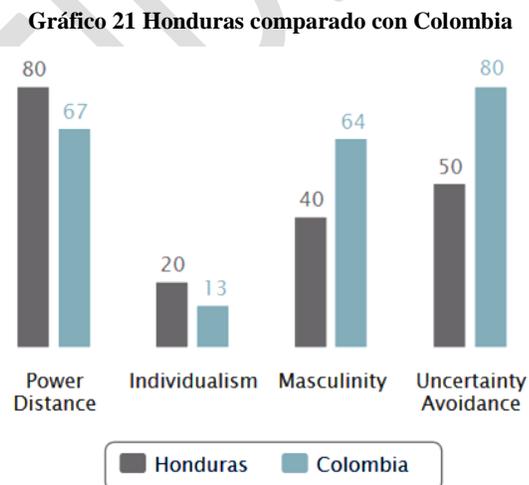
### 5.3.5 IDIOMA Y RELIGIÓN

El idioma oficial es el español, el inglés se habla frecuentemente a lo largo de la zona costera norteña y entre los habitantes de las Islas de la Bahía. También se habla misquito, garífuna, pech, tolupán, chortí y tawahka. (Proexport Colombia, 2008a)

En Honduras se practican varias religiones siendo la católica la religión que predomina con el 45% de la población. Sin embargo en los últimos años se ha observado un crecimiento en la Iglesia Evangélica con el 40% de la población. Otras religiones son: Anglicana, Bautista, Mormona, Presbiteriana, entre otras. (Embajada de Honduras en Washington D.C., 2011)

### 5.3.6 CULTURA

Según Hofstede (2001) Honduras en comparación con Colombia presenta el siguiente comportamiento:



Fuente: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

**Distancia de Poder:** Honduras, con una alta puntuación de 80, tiene una sociedad jerárquica. Las personas aceptan un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y esto no necesita más justificación. La jerarquía en una organización es vista como un reflejo de las

desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo. (Hofstede, 2001)

**Individualismo:** En esta dimensión, Honduras tiene una puntuación de 20. Esta baja puntuación refleja lo colectivista de su sociedad. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y anula la mayoría de las demás normas y reglamentos de la sociedad. La sociedad fomenta relaciones sólidas donde todo el mundo se hace responsable de los demás miembros de su grupo. Las relaciones empleador / empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar). (Hofstede, 2001)

Basado en las relaciones personales, los hondureños esperan obtener privilegios y ventajas en el ámbito laboral. Si se presenta un problema con un colega es preferible hablarlo en privado para no herir los sentimientos del otro. (Center for Intercultural Learning, 2009a)

**Masculinidad:** Una baja puntuación de 40 indica que Honduras puede considerarse una sociedad relativamente femenina. En los países femeninos la atención se centra en "trabajar para vivir", los gerentes se esfuerzan por el consenso, la solidaridad y la calidad de su vida laboral. Los conflictos se resuelven a través del compromiso y la negociación. Incentivos como tiempo libre y la flexibilidad son muy apreciados. La prioridad es el bienestar. (Hofstede, 2001)

**Control de la incertidumbre:** Honduras tiene una baja puntuación de 50 en esta dimensión puesto que es una cultura bastante pragmática en términos de control de la incertidumbre. Hay un enfoque en la planificación, los planes se pueden modificar a corto plazo y son comunes las improvisaciones. La gente es bastante relajada y está abierta a tomar riesgos. En consecuencia, existe un mayor grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y una buena voluntad de intentar algo nuevo o diferente, ya sea referente a la tecnología, las prácticas comerciales, o los alimentos. (Hofstede, 2001)

### **5.3.7 SISTEMA BANCARIO HONDURAS**

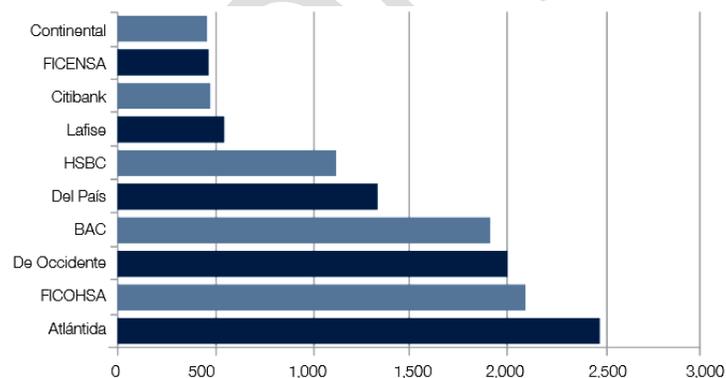
El sistema financiero de Honduras se remonta desde el año 1880 con la creación de los primeros bancos comerciales: Banco Centroamericano y Banco Nacional de Honduras fusionándose para formar en la actualidad el Banco de Honduras, era el encargado de la emisión de billetes y monedas. Posteriormente se crean otras instituciones bancarias entre ellas Banco Atlántida (1913), siendo el delegado de la emisión de billetes y monedas hasta 1950 donde se

crea el Banco Central de Honduras cuyo objetivo fundamental fue renovar las condiciones monetarias, crediticias y cambiarias del país para un mejor desarrollo de políticas.

Para 1990 el sistema bancario contaba con una estructura más sólida mostrando una alta participación crecimiento económico, debido a esto en 1995 se crea la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS) con el fin regular, autorizar y supervisar las instituciones del Sistema Financiero. A finales de la década enfrentó una crisis originada por la quiebra de los bancos: Banco Corporativo (BANCORP), Banco Capital y Banco Hondureño de Créditos y Servicios (BAHNCRESER), elevando el riesgo de mercado que enfrentan los bancos en sus carteras de inversiones, incremento de la mora y problemas de solvencia y liquidez. Para contrarrestar tales problemas, se emitieron una serie de regulaciones entre las cuales destacan la Ley de Seguro de Depósitos en 2001 y la Ley de Instituciones del Sistema Financiero en 2004.(Carias & Meza, 2013)

### 5.3.7.1 PRINCIPALES BANCOS COMPETIDORES EN HONDURAS

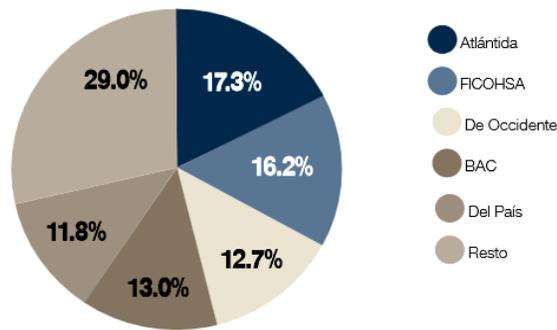
Gráfico 22 Honduras, Los bancos más grandes Activos totales en millones US\$ Dic. 2011



Fuente: <http://revistamyt.com>

Los bancos comerciales más grandes del sistema financiero de Honduras son Atlántida, FICOHSA y De Occidente, los tres siguen surgiendo en Honduras y no han sido adquiridos por ningún banco extranjero. Seguidos por BAC, que actualmente pertenece al Grupo Aval Colombiano y Banco del País (BANPAÍS) de Guatemala.

**Gráfico 23 Honduras, Los bancos que más prestan Cartera de Crédito como % del total del sistema a Dic. 2011**  
Cifras en millones US\$



Fuente: <http://revistamyt.com>

La cartera de créditos tuvo un saldo a finales del 2011 de US\$7560 millones. (Revista & Tendencias, 2012) Los dos bancos comerciales más grandes en activos del sistema financiero de Honduras, son a su vez los que cuentan con la mayor cartera crediticia. Sin embargo el tercero en activos es el Banco de Occidentes pero BAC presta más. Los saldos de cartera de Atlántida, FICOHSA y BAC suman el 46,5% del total.

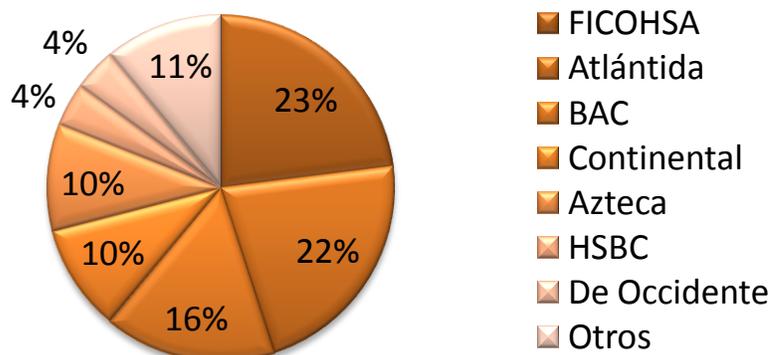
Tabla 4 Principales Competidores de Davivienda en Honduras

RANK	ENTIDAD FINANCIERA	PERTENECE A	FECHA DE CREACIÓN	INFORMACIÓN
1	 <b>BANCO ATLANTIDA</b> desde 1913	Grupo Atlántida de Honduras	1913	En Banco Atlántida es la institución más importante de Honduras, únicos con cobertura en todo el país, una red de más de 600 puntos de servicios, que incluye 183 agencias, 25 autobancos y 473 Agentes Atlántida, con presencia en los 18 departamentos del territorio hondureño.(Banco Atlántida)
2	 <b>Ficohsa</b>	Grupo FICOHSA de Honduras	1991	Banco Financiero Comercial Hondureña (Banco Ficohsa), que inicio operaciones en Tegucigalpa y San Pedro Sula. Está enfocado en la capacitación del equipo humano y en la competitividad. Está presente en Honduras, Guatemala, Panamá y EEUU(Ficohsa)
3	 <b>Banco de Occidente, S.A.</b>	Sociedad Anónima Bancaria de Honduras	1951	El Banco de Occidente tiene presencia en casi todos los departamentos del país, cuenta con 9 sucursales y 170 oficinas. Desea siempre conservar su espíritu de típica ciudad del interior de Honduras, es decir, un espíritu de colaboración, de servir, tanto a sus clientes y amigos, como a personas que no lo son y de colaboración al progreso de la comunidad. (Banco de Occidente S.A.)
4	 <b>BAC   Honduras</b>	Grupo Financiero BAC Credomatic de Costa Rica que pertenece al Grupo Aval de Colombia	1980- antes BAMER(T ábora, 2007)	Pertenece a BAC Credomatic, Grupo Financiero con presencia en México y Centroamérica- Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.(BAC Credomatic de Honduras)
5	 <b>BANPAIS</b>	Pertenece a la Corporación Bi de Guatemala	1992	En Banco del País, somos uno de los grandes del sistema financiero hondureño, The Banker Magazine eligió a BANPAÍS “Banco del Año Honduras 2013”, distinción que también confirió en los años 2004, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012.(BANPAIS)

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.7.2 ANÁLISIS PUBLICITARIO DE HONDURAS

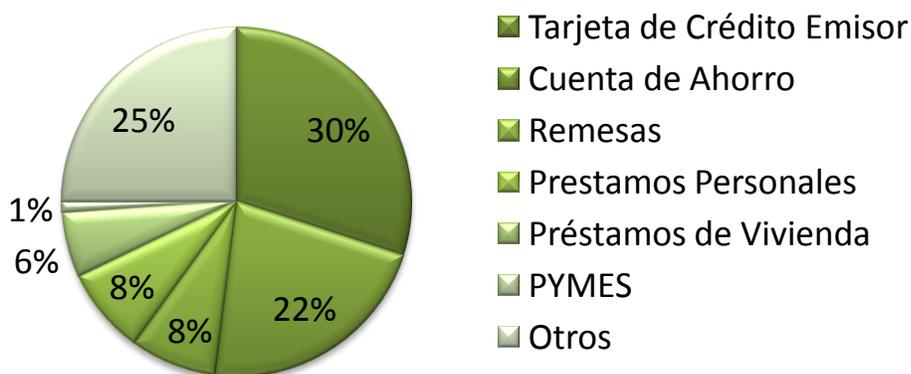
Gráfico 24 Proporción de la Inversión en Medios por Marca Enero-Diciembre 2012



Fuente: Tribu, 2012a

En el 2012 el sector bancario invirtió en publicidad aproximadamente 17,29 millones de USD. En Honduras, no es tan evidente la relación que existe entre el tamaño del banco y su inversión en publicidad. El Banco Ficohsa y el Banco Atlántida invertían en publicidad una mayor cantidad que los demás bancos. Por el contrario, a pesar del tamaño del Banco de Occidente y Banco del país, su inversión en publicidad era mucho menor de lo esperado. Finalmente, dos bancos que presentan una fuerte inversión en publicidad y no hacen parte de los 5 bancos más grandes son: el Banco Continental, decimo banco en activos, y el Banco Azteca, un nuevo banco de origen Mexicano enfocado en la población con bajos ingresos.

Gráfico 25 Categoría de la Publicidad Enero-Diciembre 2012

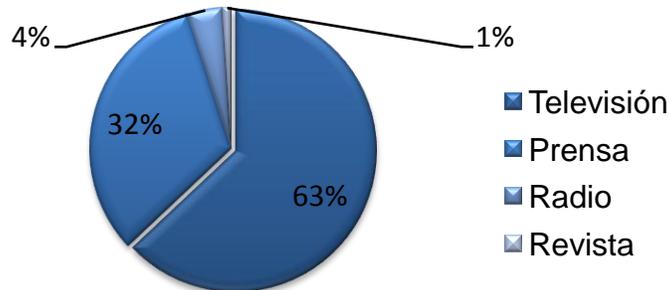


Fuente: Tribu, 2012a

Según la gráfica la categoría con mayor inversión en publicidad es la Tarjeta de Crédito, esto debido a los altos rendimientos que genera este producto. La siguiente categoría es la cuenta de ahorros. En estos dos productos se concentra el 55% de la inversión en publicidad del sector

bancario. Con una participación del 8% cada uno, se encuentran las remesas y los préstamos personales.

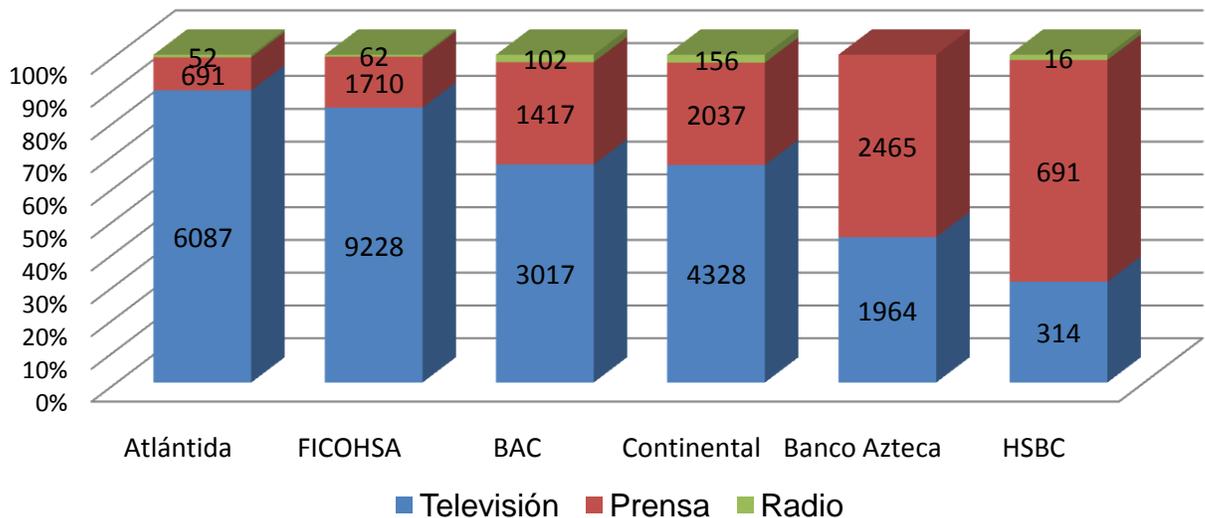
Gráfico 26 Media Mix Sector Bancario Enero-Diciembre 2012



Fuente: Tribu, 2012a

El 63% de la publicidad en Honduras se realiza por televisión, esta es una proporción mucho mayor comparado con la importancia de este medio en El Salvador y Costa Rica. Adicionalmente, la Prensa tiene una participación del 32%

Gráfico 27 Media Mix por Marca- 2012 Cifras en miles de Dólares



Fuente: Tribu, 2012a

La Gráfica anterior muestra la composición de la inversión en medios publicitarios que escoge cada banco. Los dos bancos principales invierten más del 80% en televisión. El BAC y Continental tienen una distribución en medios similar, aprox. 60% en Televisión, 35% en Prensa y 5% en Radio. Finalmente encontramos al Banco Azteca y a HSBC que invierten

principalmente en Prensa. Es notable la baja participación que tiene el radio, la no aparición de las revistas y finalmente la carencia de otros medios alternativos a los convencionales.

### 5.3.8 BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A.

Ilustración 14 Línea del Tiempo Banco Davivienda Honduras S.A. (Davivienda Honduras)

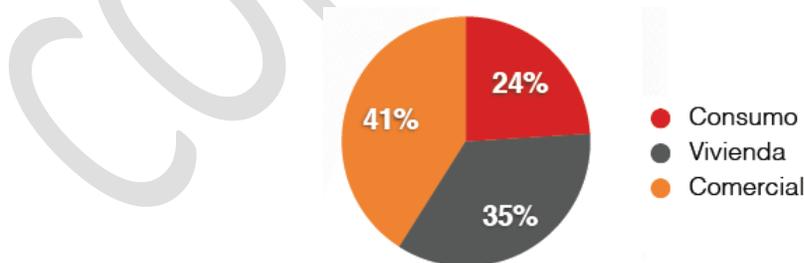


Fuente: Elaboración Propia

Antes de ser adquirido por Davivienda S.A., el Banco inicia su historia en 1947 cuando nace la Capitalizadora Hondureña S.A. Luego, en 1968 se convierte BANCAHSA. Tras la fusión con BANCAAHORRO, aparece el Banco Grupo de Ahorro Hondureño S.A. (BGA). En el 2006, fue comprado por el Banco HSBC y finalmente en el 2012 el Banco Davivienda S.A. lo adquirió.

Durante el 2012, el Banco HSBC Honduras Rica fue el sexto banco más grande en activos y contaba con la siguiente composición de su portafolio:

Gráfico 28 Portafolio de Créditos Diversificados en Honduras A mayo de 2012



Fuente: (Davivienda, 2012a)

Banco Davivienda Honduras S.A. presenta un cartera diversificada entre Consumo, Vivienda y Comercial. Cuenta con una cartera enfocada en la banca personal debido a que el 24% pertenece al portafolio de consumo y el 35% al de vivienda. El portafolio comercial es inferior a los demás países de Centroamérica con tan sólo el 41% ( Davivienda, 2012a)

## 6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación de la estrategia de comunicación se basó en dos premisas iniciales:

1. El Salvador, Honduras y Costa Rica comparten con Colombia sus raíces latinas.
2. Los tres países son centroamericanos y presentan culturas similares.

Basados en lo anterior, la campaña de publicidad sería como en Colombia: “El lugar equivocado” y en Honduras, Costa Rica y El Salvador el lanzamiento de la marca se llevaría a cabo de la misma forma. El objetivo principal era la construcción y el posicionamiento de la marca Davivienda.

Los 3 pilares de la construcción de marca en Davivienda son la Publicidad, el Producto y el Servicio; siempre teniendo en mente la premisa de construir experiencias que alegran la vida del cliente. Dentro del plan de comunicación, estos pilares están distribuidos en 2 ejes: El emocional para la publicidad y el servicio y el racional para el producto. En el emocional se debía trabajar la cercanía y amabilidad a través de comerciales de TV, cuñas de radio, avisos en prensa, publicidad exterior y acciones de relaciones públicas, así como la preparación de los empleados para la prestación de un excelente servicio. En el eje racional se diseñarían ofertas de productos diferenciadoras en los países y según las necesidades de cada uno se comunicarían a través de medios masivos y correo directo. (Gutierrez, 2014) (*Ver Anexo 1*)

Esta etapa de construcción de marca inicial tendría dos momentos:

1. En noviembre y diciembre de 2012, los esfuerzos se concentraron en el eje emocional con el lanzamiento de la marca. Este lanzamiento estaría integrado por el mensaje que informaría al público sobre cambio de HSBC a Davivienda y por el “Lugar equivocado”.
2. El primer trimestre del 2013 se enfocaría en el eje racional que tendría toda la oferta de productos en publicidad masiva y comunicaciones personalizadas a los clientes actuales.

El presente documento se enfoca en esa primera etapa en el 2012, que informaría a los clientes el cambio de banco y transmitiría los valores y atributos de la marca Davivienda.

Este lanzamiento de marca generaba un gran reto, lograr comunicar en los tres países la llegada del Banco Davivienda acorde a los atributos de cercanía, amabilidad, alegría e innovación propios de la casita roja. Debido a que el estereotipo de un banco es serio, alejado y

distante<sup>4</sup>, Davivienda no quería ser visto con estas características, sin embargo sí quería que las personas lo reconocieran como una entidad financiera. Por este motivo se definió que el slogan que se utilizaría para el lanzamiento de la marca sería: **“El Banco HSBC ahora es Davivienda”** Este slogan hacía referencia a que Davivienda era un banco pero no lo decía directamente. Al mencionar **“El Banco HSBC”**, las personas entendían que la nueva compañía sería a su vez una entidad financiera pero en su mente quedaría posicionada la marca **“Davivienda”** y no **“Banco Davivienda”**. (Gutierrez, 2014)

Ilustración 15 Slogan publicitario Davivienda



AHORA EL BANCO HSBC ES **DAVIVIENDA**

Fuente: (Davivienda, 2012b)

El Grupo Tribu fue la agencia de publicidad que desarrollaría la campaña en Centroamérica. Los Directores de mercadeo de Honduras, Costa Rica y El Salvador tenían en mente que la publicidad de Davivienda buscaría transmitir alegría innovación y cercanía.

“La publicidad buscaba mostrar un banco diferente y alegre que les ayuda a todas las personas y empresas en El Salvador para lo que necesitaran.” (Director de Mercadeo de El Salvador, 2014)

“La publicidad buscaba transmitir los valores de la marca, especialmente la innovación y la cercanía” (Director de Mercadeo de Honduras, 2014)

La Coordinadora de Marca Internacional 2012-2013, Mavy Gutierrez, quien participó en el desarrollo la estrategia de comunicación en Centroamérica, dijo que el objetivo de la publicidad de Davivienda era transmitir que el Banco era una entidad que alegraba la vida de las personas y de las familias, que era un Banco innovador y cercano. Por este motivo se uso **“El lugar equivocado”** como campaña. (Gutierrez, 2014)

---

<sup>4</sup> Según la investigación de mercado, realizada en el 2012 por Intertrack- STARCOM, la personificación del sistema financiero tradicional es un hombre conservador, adulto, serio, confiable y tradicional.

## 7 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia está fuertemente ligada al mensaje que busca transmitir la marca “Davivienda Multilatina” en donde se comparten los valores latinos positivos: Amabilidad, cercanía, alegría, innovación, pasión y orientación al trabajo.

Davivienda se presenta como una banca Multilatina al tener presencia en Panamá, Costa Rica, Honduras y El Salvador. Forero enfatiza que aunque ya había presencia de otros bancos colombianos en Centroamérica, Davivienda es el primero en entrar con su propia marca; esto es un símbolo de inversión a largo plazo, de compromiso con esos países y de querer posicionarnos internacionalmente. Forero afirma que “La marca lleva implícito nuestro estilo de actuar con nuestros clientes y nuestro compromiso con las comunidades. La marca es un compromiso de llegar y quedarnos. Pero ya hay tranquilidad. Ratificamos a los presidentes en Costa Rica y El Salvador. Solo hay un cambio en Honduras, porque el presidente británico que estaba allí se retiró.” (Trujillo, 2013)

En la primera etapa de Construcción de Marca se buscaba anunciar la llegada de Davivienda. Inicialmente, el Presidente del Banco, el Dr. Efraín Forero y el Vicepresidente Ejecutivo Internacional de Davivienda, Pedro Uribe, asistieron a diferentes entrevistas para crear expectativa y darle seguridad al público. Así mismo se lanzaron al público las páginas web de Davivienda por país.

Davivienda inició operaciones el 26 de noviembre en Costa Rica, el 3 de diciembre en El Salvador y el 7 del mismo mes en Honduras. En estas fechas se inició la campaña de comunicación de la llegada de Davivienda a cada país. Se habilitó un número telefónico para aclarar las dudas de los clientes y las nuevas páginas web de cada país.

**Ilustración 16 Costa Rica: <https://www.davivienda.cr/>**



Fuente: [www.davivienda.cr](http://www.davivienda.cr)

Ilustración 17 El Salvador: <http://www.davivienda.com.sv/>



Fuente: [www.davivienda.com.sv](http://www.davivienda.com.sv/)

Ilustración 18 Honduras: <http://www.davivienda.com.hn/>



Fuente: [www.davivienda.com.hn](http://www.davivienda.com.hn/)

En orden cronológico la campaña de publicidad tuvo tres fases:

1. La noticia: Se realizaron notas de televisión, radio y prensa comunicando el cambio de Banco.
2. El slogan: “Ahora en \_\_\_\_\_ Banco HSBC es Davivienda” fue difundido por:
  - Medios Masivos: Televisión, radio, prensa, exterior y digital
  - Medios Dirigidos: Cartas a los clientes
3. La publicidad referente al “Lugar Equivocado” fue difundida únicamente por Medios Masivos: Televisión, radio, prensa, exterior y digital.

## 7.1 FASE 1: Noticia sobre el cambio de Banco

### 7.1.1 COSTA RICA

#### 7.1.1.1 NOTAS DE RADIO

**Título:** BANCO COLOMBIANO DAVIVIENDA YA INICIÓ OPERACIONES EN COSTA RICA (Monitoreo de información- Controles, 2012)

**Medio:** Radio Reloj (radio)

**Programa:** Noticias

**Edición:** Tercera **Duración:** 3 min. 2 segundos.

**Síntesis:** Banco Davivienda de capital colombiano asumió este lunes las operaciones de HSBC en CR luego de que el viernes se oficializara la compra de las acciones. Desde este lunes también cambian de nombre a Davivienda Puesto de Bolsa y Davivienda Sociedad Agencia de seguros. Francisco Coccaro Gerente General para CR, dijo que no perderán el enfoque de banca empresarial y espera que los cambios se den sin problema para los clientes. En el proceso se mantendrán los 800 empleados que tenía HSBC. El banco apostará por financiar viviendas de clase media al sector agrícola, grandes proyectos de inversión y hasta el pago de transferencias.

**Título:** ESTILO DE VIDA/ ENTREVISTA A PEDRO URIBE SOBRE EL CAMBIO DE HSBC A DAVIVIENDA (Monitoreo de información- Controles, 2012)

**Medio:** Radio ADN (radio)

**Programa:** ADN Hoy

**Edición:** Única

**Fecha:** 27 de noviembre de 2012

**Horario:** 12:00 AM a 11:30 AM

**Duración:** 5 min. 13 segundos.

**Síntesis:** Entrevista con Pedro Uribe, acerca de cambios en sucursales y ofertas de productos y servicios. Se han cambiado todos los letreros en todas las sucursales de Costa Rica. Para los clientes: Todos los productos y servicios se siguen manejando igual y esperamos no generar ninguna confusión. Incrementaremos el nivel de servicio.

#### **7.1.1.2 NOTAS DE TELEVISIÓN:**

**Título:** CANAL 2 PROGRAMA MINUTO A MINUTO: ENTREVISTA DAVIVIENDA (Monitoreo de información- Controles, 2012)

**Medio:** Temporal (tv)

**Programa:** Temporal

**Edición:** Única

**Duración:** 15 min. 57 segundos.

**Periodistas:** Michelle Mitchel;

**Síntesis:** Entrevista en programa minuto a minuto: Forero dice que Costa Rica representa una extraordinaria oportunidad y una inversión de largo plazo por las grandes fortalezas que se

tienen en su capacidad exportadora y en su capacidad para atraer inversionistas internacionales y empresas internacionales. Davivienda llega con una propuesta de valor de servicio, mejora continua e innovación. “Trabajaremos con tasas bastantes competitivas, no entraremos en guerra de precios, el diferencial no será a través de tasas”(Coccaro, 2012)

La periodista pregunto la estrategia que tenía Davivienda para ser una marca querida en Costa Rica cuando no sólo compite con banca privada sino con banca estatal que genera lazos de cercanía, pertenecía y propiedad. A esto el Dr. Forero respondió que los costarricenses son exigentes y además la banca estatal provee servicios con calidad. Sin embargo, la inversión en Costa Rica es de largo plazo, El Banco está comprometido con valores agregados, que pueden representar inversiones adicionales y capitalización para ganar participación en el mercado. Davivienda busca construir relaciones de largo plazo con sus clientes mediante relaciones emocionales. “Estamos comprometidos con el bienestar de nuestros clientes, y el bienestar de las comunidades de donde estamos.” (Forero, 2012)

**Título:** EL BANCO DAVIVIENDA ADQUIRIÓ EL BANCO HSBC (Monitoreo de información- Controles, 2012)

**Medio:** Canal 7 (tv)

**Programa:** Telenoticias

**Edición:** Nocturna

**Fecha y hora:** 26/11/2012 11:01 PM

**Duración:** 44 segundos.

**Síntesis:** El Banco Davivienda empieza ya operaciones en nuestro país tras la compra efectuada del banco HSBC, con una inversión de 300 millones de dólares.

### 7.1.1.3 NOTAS DE PRENSA

**Ilustración 19 Avisos de Prensa Costa Rica**



Fuente: (Davivienda, 2012b)

**7.1.2 EL SALVADOR**

**7.1.2.1 NOTA DE PRENSA**

La Coordinadora de Comunicaciones de Davivienda El Salvador, Claudia Velado, desarrolló una nota para difundir por los diferentes medios:

**Título:** Banco Davivienda entra en El Salvador comprometido con el servicio al cliente, valorando la experiencia y tradición que HSBC salvadoreño posee localmente.

**Fecha:** 03 de diciembre de 2012

**Lugar:** San Salvador

**Síntesis:** El pasado 30 de noviembre se formalizó la compra de las acciones del Banco HSBC en El Salvador por parte del Banco Davivienda. En la transacción se han adquirido todas las empresas y negocios del Conglomerado Financiero HSBC en el país, que incluyen principalmente el Banco HSBC salvadoreño y la operación de seguros del mismo nombre. Con la adquisición se hace desde hoy el cambio de nombre para operar con la marca Davivienda.

"Contamos ahora con la experiencia del banco HSBC en El Salvador y con un equipo profesional y dedicado, que sin duda logrará que Davivienda se destaque por la buena atención a los clientes empresariales y de la banca de personas" manifestó Efraín Forero Presidente de Davivienda.

"Cada uno de nuestros colaboradores está preparado para asumir la cultura de servicio que ha caracterizado a Davivienda", afirmó Gerardo Simán, Presidente Ejecutivo para El Salvador, quien ha sido confirmado en este cargo.

El Banco también es reconocido por el apoyo al desarrollo de programas de sostenibilidad. "Somos una organización comprometida con programas que tengan impactos positivos en el ámbito social y ambiental en las comunidades donde tenemos presencia", agregó Efraín Forero, Presidente del Banco Davivienda.

Los clientes continuarán recibiendo los servicios que disfrutaban actualmente de forma habitual a través de las sucursales, sitio web, kioscos, cajeros automáticos y línea de atención al cliente, atendidos por el mismo equipo de profesionales salvadoreños. (Velado, 2012)

### 7.1.3 HONDURAS

#### 7.1.3.1 RUEDA DE PRENSA

El Presidente del Banco Davivienda, Efraín Forero, realizó una rueda de prensa el 6 de diciembre de 2012, informando la llegada de Davivienda a Honduras y los planes de expansión local y regional de la nueva institución bancaria., "**Nos complace muchísimo** haber podido cerrar esta negociación por medio de la cual adquirimos los negocios que el HSBC tenía en Honduras, que incluyen el banco y la compañía de seguros" comentó Forero. "**Queremos mayor modernidad** y una participación aún más profunda con los distintos sectores económicos, tanto la banca empresarial como la banca personal pueden esperar de Davivienda unas ofertas de productos y servicios más convenientes, más cercanas", enfatizó Forero. (La Tribuna, 2012)

#### 7.1.3.2 NOTAS DE PRENSA

**Título:** Banco Davivienda de Colombia adquiere HSBC en Honduras

**Medio:** Diario La Tribuna

**Fecha:** 7 diciembre, 2012 - 3:28 PM

**Lugar:** Tegucigalpa

**Síntesis:** El grupo bancario colombiano Davivienda adquirió este viernes todos los negocios del británico HSBC en Honduras, informó en Tegucigalpa el presidente de la institución del país sudamericano, Efraín Forero. Davivienda operará a partir del próximo lunes con 73 oficinas en Honduras. La entidad bancaria espera aumentar su protagonismo, con una mayor capacidad de innovación y de presencia en los distintos sectores de la economía hondureña. (La Tribuna, 2012)

## 7.2 FASE 2: Ahora en \_\_\_\_\_ El Banco HSBC es DAVIVIENDA

Esta fase comprendió:

**Costa Rica:** Vallas, Vallas digitales, Print, Back light Aeropuerto, Prensa, entre otras.

**El Salvador:** Vallas, Vallas Digitales, Revistas, Muppies, Prensa, Pasarela, entre otras.

**Honduras:** Vallas, Vallas Digitales, Prensa, Muppies, Pasa Calles, Laterales y trasero de Bus, entre otras.

Ilustración 20 PASARELA



Fuente: (Davivienda, 2012b)

Ilustración 21 VALLAS



Fuente: (Davivienda, 2012b)

Ilustración 22 VALLAS DIGITALES



Fuente: (Davivienda, 2012b)

**Ilustración 23 LATERAL DE BUS Y MUPPIES**



Fuente: (Davivienda, 2012b)

## **7.3 FASE 3: LUGAR EQUIVOCADO**

### **7.3.1 COSTA RICA, EL SALVADOR Y HONDURAS**

#### **7.3.1.1 AVISO PUBLICITARIO**

**Ilustración 24 AVISO EN PRENSA Y REVISTAS**



Fuente: (Davivienda, 2012c)

#### **7.3.1.2 RADIO**

##### **ARGENTINO:**

Un hombre dice

- Oiga hermano usted donde me trajo, cuanto llevamos aquí parados y vea, una mujer por cada diez hombres.

El Amigo responde

- Ay hermano la cosa no es tan complicada, usted tiene que verse internacional, hable como argentino, mire ahí viene, ¡hágale, hágale!

El amigo con acento de argentino dice

- Hola, ¿cómo estás? , yo soy Paco y estoy de vacaciones

La mujer responde

- No te puedo creer, sos argentino también, ¿De qué provincia sos?

El narrador dice

- En estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo al Banco Davivienda. Davivienda, una Multilatina ahora en \_\_\_\_\_. Acérquese a cualquiera de nuestras oficinas y conozca las diferentes opciones de ahorro en inversión que tenemos preparadas para usted

**ABUELITO:**

Un señor aparece tosiendo 18 segundos

El niño pregunta

- Abuelito quiere otro *salpor*

El narrador dice

- En estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo al Banco Davivienda. Davivienda, una Multilatina ahora en \_\_\_\_\_. Acérquese a cualquiera de nuestras oficinas y conozca las diferentes opciones de ahorro en inversión que tenemos preparadas para usted

**ESCUELA:**

Una mujer joven contesta el teléfono

- Escuela Divina Sabiduría, ¿En qué le puedo ayudar?

Un niño imitando voz de adulto dice

- Señorita mi hijo está muy enfermo y no puede ir a la escuela hoy, tiene mucha, mucha pero mucha fiebre y no se puede levantar de la cama”

Señorita responde

- Aja, ¿y yo con quién hablo?

El niño responde

- Con mi papá

El narrador dice

- En estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo al Banco Davivienda. Davivienda, una Multilatina ahora en \_\_\_\_\_.

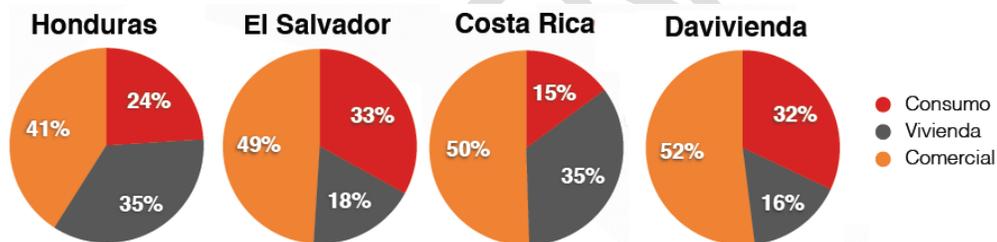
## 8. PARALELO CON LA TEORÍA

### 8.1 SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO

De acuerdo a Kotler & Keller (2006) para definir las actividades de comunicación es necesario primero segmentar el mercado, definir el mercado meta y finalmente decidir la estrategia de posicionamiento para ubicar la marca en la mente de los clientes diferenciándola de su competencia.

Dentro de la segmentación que Davivienda debía realizar se encontraban los antiguos clientes de HSBC y, a su vez, los nichos de mercado que el Banco quería alcanzar y/o profundizar. Esto proponía un reto puesto que no sólo era definir el tipo de cliente centroamericano objetivo sino que también se debía tener en cuenta los clientes que ya estaban con el Banco, sus características y necesidades. Lo anterior cobraba importancia debido a las diferencias en la estructura de portafolio del Banco de Honduras, Costa Rica y el Salvador.

Ilustración 25 Portafolio de Crédito de Davivienda y sus Filiales en Centroamérica



Información a junio de 2012 Fuente: Superintendencia de cada país

Fuente: (Davivienda, 2012a)

En la Gráfica anterior se evidencia que el Banco de Costa Rica es primordialmente enfocado en empresas mientras que el de Honduras es mayoritariamente un Banco de consumo (Banca personal). Las necesidades e intereses de estos dos tipos de clientes, uno como persona natural y el otro como persona jurídica, son distintos, les interesan productos distintos y los adquieren para objetivos diferentes.

Una de las premisas de las que Davivienda partió para decidir que la campaña de comunicación sería la misma en los tres países era que al ser centroamericanos tendrían culturas similares pasando por alto el tipo de cliente con el que ya contaba en Banco adquirido.

### 8.2 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Kotler & Keller (2006) definen *Posicionamiento* como la “acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distinto en la mente de los

consumidores” “Todos los puntos de contacto deben presentar un mensaje unificado sobre su estrategia de posicionamiento de marca, o en otras palabras comunicarse con una sola voz”. (Shimp, 2010).

La forma como Davivienda busca posicionarse en la mente de los consumidores es como una entidad que “Construye experiencias que alegran la vida” Este mensaje es respaldado y soportado en base a tres pilares que juntos conforman la oferta y la imagen de Davivienda: La *Publicidad*, el *Producto* y el *Servicio*. La *Publicidad* es alegre y se evidencia con la campaña de “El lugar equivocado”, El *Servicio* que se caracteriza por ser cercano, amable y femenino; y el *Producto* con una oferta de valor innovadora y sorprendente. De esta forma los tres pilares consolidan la imagen de Davivienda acorde a los atributos de cercanía, amabilidad, alegría e innovación que juntos hablan un solo lenguaje: Construir experiencias que alegran la vida.

### **8.3 PUNTOS DE DIFERENCIA – (PODs)**

Keller (2008) afirma que el posicionamiento tiene como base la definición y establecimiento de los puntos de semejanza y diferencia en la asociación.

Los puntos de diferencia (PODs- por sus siglas en inglés) son atributos o beneficios que el consumidor asocia con una marca, valora de forma positiva y, al mismo tiempo, considera que no encontrará las mismas características con la competencia.

Davivienda en el lanzamiento de la marca buscó enfatizar en los puntos de diferencia que tenía con los Bancos tradicionales, considerados como serios y conservadores. Por este motivo, Davivienda utilizó el slogan “Ahora el Banco HSBC es Davivienda” con el objetivo de que las personas identificaran a Davivienda como Banco pero en su mente quedaría posicionada la marca “*Davivienda*” y no “*Banco Davivienda*”. Davivienda buscó posicionarse con atributos que difieren de los Bancos tradicionales: Cercanía, alegría, innovación, calidez y amabilidad, bajo la premisa que el consumidor valoraría de forma positiva estos atributos y que estos atributos serían un plus que no se encontraría en la competencia.

Keller (2008) añade que al momento de escoger los Puntos de Diferencia, es vital tener en cuenta que el consumidor lo considere atractivo y entregable. Para lograr que el atributo sea atractivo, debe ser relevante, superior, distintivo, y creíble. Sin embargo Davivienda en su publicidad no escogió un atributo específico, por el contrario, con la campaña del “Lugar Equivocado” el POD era abstracto. Con respecto a esto Keller afirma que si el POD es abstracto

o basado en una imagen, la credibilidad recae sobre las asociaciones que el consumidor relacione con la compañía y que han sido creadas a través del tiempo. Según lo anterior, Davivienda al entrar con una campaña abstracta y basada en una imagen en tres países que no conocían nada acerca de la compañía, las personas no tenían asociaciones anteriores que enlazar. La percepción recaía en la campaña en sí y en las asociaciones que el público pudiera generar en base a la cultura del país y a sus experiencias individuales. Aaker (2002) considera las Asociaciones de marca como uno de los 4 factores principales que hacen una marca fuerte. Aaker las define como asociaciones que el cliente produce con la marca como atributos, un símbolo o una celebridad. Las Asociaciones contribuyen al proceso de recordación de la información, generan valor con las extensiones de marca, son una de las razones de compra y aporta en la generación de actitudes y sentimientos positivos.

Davivienda con su campaña de comunicación buscaba generar asociaciones de alegría y buen humor, logrando así generar actitudes y sentimientos positivos hacia la marca.

#### **8.4 PUNTOS DE SEMEJANZA – (POPs)**

Keller (2008) propone que los puntos de semejanza (POPs- por sus siglas en inglés) son atributos o características que no son únicas, por el contrario, deben ser compartidas con otras marcas puesto que el cliente espera encontrarlas en un producto o servicio en particular, siendo esta una expectativa básica puesto que se entiende como obvia y es genérica al tipo de bien ofrecido.

Davivienda en su campaña de comunicación en el Lanzamiento se enfocó tanto en los puntos de diferencia que obvió los puntos de semejanza que eran relevantes para una nueva entidad bancaria al entrar en un país. Los atributos positivos de los bancos tradicionales son su confiabilidad y seriedad. Estos frentes fueron abordados en el inicio con las noticias de la llegada de Davivienda, el respaldo y experiencia de la compañía y el compromiso de sus ejecutivos con los países en donde el Banco opera. Sin embargo, estas entrevistas y noticias no la vio todo el público y estuvieron al aire por días limitados.

En la campaña de comunicación del lugar equivocado y de “El Banco HSBC ahora es Davivienda”, no se evidenció la seriedad ni la confiabilidad del sistema financiero tradicional debido a que su enfoque fue mostrar las diferencias con la competencia.

## 8.5 PERSONALIDAD DE LA MARCA

Aaker (2002) define la personalidad de la marca como “un conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada” que incluye características demográficas como sexo, edad, clase socio-económica y aspectos de la personalidad humana como cordialidad, implicación y sentimentalismo.

Davivienda tiene muy clara la personalidad de su marca en Colombia por los estudios de percepción de marca que han realizado a nivel local.

Ilustración 26 Personificación de la Marca Davivienda



Fuente: Intertrack - STARCOM (Oct - Nov 2012)

La personalidad de la marca puede contribuir en la creación de valor por medio tres formas: *La auto expresión*: En donde la persona se siente identificada con la marca. *La relación*: En la que se genera una conexión entre la persona y la marca de forma análoga a la relación que se da entre dos personas. *Beneficios funcionales*: Cuando es posible entrelazar la personalidad de la marca a los atributos y beneficios funcionales en la mente de los consumidores. Teniendo en cuenta estas tres formas de generar valor se concluye que la marca Davivienda está enfocada a las familias y a la banca personal en mayor medida que a la empresarial debido a que la autoexpresión y la relación hacen alusión a una mujer familiar.

Es importante tener en cuenta que Davivienda ha estudiado la personalidad de marca que tiene en Colombia, sin embargo esto no es una prueba significativa para asegurar que en Centroamérica las personas verán la marca de la misma forma.

## 8.6 ESTANDARIZACIÓN VS ADAPTACIÓN

En términos de Marca, las empresas tienen la opción de optar por adaptar sus campañas de comunicación en cada país o de estandarizarlas. Estas dos opciones tienen ventajas y desventajas.

Davivienda en su internacionalización hacia Centroamérica, optó estandarizar su programa de marketing. Teniendo en cuenta que El Salvador, Honduras y Costa Rica comparten con Colombia sus raíces latinas, definió que utilizaría la campaña “El lugar Equivocado”, que había tenido éxito en Colombia y por lo tanto sería aceptada y le agradaría a los tres públicos centroamericanos.

### **Ventajas**

Keller (2008) sugiere que en la estandarización se presentan diferentes, ventajas; entre ellas Davivienda a corto plazo se benefició de:

- La capacidad de aprovechar buenas ideas de forma rápida y eficiente se da cuando se acelera el proceso de ingreso a un mercado porque no es necesario desarrollar versiones locales.
- Disminución de costos de marketing, incremento de poder y alcance de la imagen de marca

Las ventajas que Davivienda puede aprovechar a largo plazo, más no inmediatamente, porque recién está empezando su proceso de internacionalización son:

- La consistencia en la imagen de marca en sectores con gran movilidad de clientes y en donde la exposición de medios atraviesa mercados nacionales
- La asociación con calidad, conveniencia, experiencia y aceptación que se presenta cuando una marca se encuentra en muchos mercados.

### **Desventajas**

Las desventajas percibidas al desarrollar programas de marketing global abarcan básicamente la posibilidad de ignorar las diferencias fundamentales entre países y culturas. No se tienen en cuenta las diferencias en las necesidades, deseos y patrones de uso de los productos y las posibles respuestas a los elementos del Marketing Mix (Keller, 2008)

Davivienda al suponer que al ser latinos, lo que había funcionado en Colombia, tendría aceptación en los 3 países centroamericanos, se expuso a la posibilidad de rechazo a la marca debido a que ignoró las variaciones en el comportamiento y la toma de decisiones que se presentan de país a país.

## 9. EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

En diciembre de 2012 y enero de 2013 se realizaron 2 evaluaciones de campaña para conocer el impacto que la comunicación, de noviembre y diciembre, había tenido en el público centroamericano.

La primera investigación de mercados consistió en el “Recall Publicitario de Davivienda” elaborado por el Grupo Tribu (la agencia de publicidad que realizó la campaña de comunicación del Lanzamiento de la Marca Davivienda)

Se realizaron 100 llamadas telefónicas por país, a hombres y mujeres de 25 a 55 años.

Los elementos medidos para evaluar la efectividad de la campaña fueron:

- a) Elementos recordados en la publicidad
- b) Mensaje que la publicidad comunicó
- c) Credibilidad
- d) Interés
- e) Consideración del concepto publicitario en la elección de un banco.

Para el segundo estudio se contrató a Mercaplan MilwardBrown, una compañía con una trayectoria de 25 años en la realización de encuestas. Ellos realizaron la “Evaluación de Campaña- Lanzamiento Davivienda” mediante 200 entrevistas cara a cara en Costa Rica y El Salvador, y 300 entrevistas en Honduras.

El mercado encuestado fue: Hombres y mujeres entre los 20 y 59 años, poseedores de servicios/productos bancarios y no poseedores que deseen adquirir o utilizar un servicio/producto bancario en los últimos 6 meses.

Los elementos medidos para evaluar la efectividad de la campaña fueron:

- a) Reconocimiento de la publicidad
- b) Efectos de la Campaña de Comunicación
- c) Mensajes percibidos
- d) Top of Mind Publicitario (TOM)
- e) Posicionamiento de la Marca
- f) Razones del público para elegir un Banco

## 9.1 RECONOCIMIENTO DE LA MARCA

Tabla 5 Reconocimiento de la Marca

INDICADOR	PREGUNTA	COSTA RICA			EL SALVADOR			HONDURAS		
		DAVIVIENDA	NORMA	-	DAVIVIENDA	NORMA	-	DAVIVIENDA	NORMA	-
Reconocimiento de la marca	¿Ha visto esta marca antes?	42%	20%	✓	91%	42%	✓	51%	56%	!

Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

Frente al reconocimiento de la marca los resultados fueron positivos comparados con la norma (porcentaje de respuestas promedio frente a esa clase de preguntas en cada país, es decir, lo que normalmente el público responde acerca de una campaña bancaria en ese país) Este parámetro es pertinente debido a que la exigencia o sensibilidad frente a la publicidad varía de país a país.

En la tabla se evidencia la poca sensibilidad que tienen los costarricenses hacia la publicidad con tan sólo un 20% de reconocimiento como norma, sin embargo, Davivienda logra llegar al 42% de reconocimiento con la campaña de comunicación implementada. En el Salvador la campaña de comunicación logró un sorprendente 91% de reconocimiento de la marca, muy por encima del 42% que maneja el país en promedio. El 91% de los encuestados habían visto la marca Davivienda. En Honduras a pesar de que más de la mitad había visto la publicidad, es una cifra inferior a la que logran otras campañas en el país.

## 9.2 MENSAJE

Dentro de los mensajes presentes en la campaña de publicidad estaban:

- **Ahora en \_\_\_\_\_ el Banco HSBC es Davivienda**
- **Davivienda una multilatina ahora en \_\_\_\_\_**
- Su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo a Davivienda
- Pregunte en nuestras sucursales por las ofertas de ahorro e inversión

Dentro de estos mensajes, se definieron como *claves* los primeros dos. Frente a la pregunta ¿Cuál de estas palabras piensa usted que se aplica mejor al comercial? Los mensajes que el público más percibió por país fueron:

Tabla 6 Mensajes de la Campaña de Comunicación

MENSAJE	COSTA RICA	EL SALVADOR	HONDURAS
HSBC es Davivienda	63%	45%	84%
Davivienda Multilatina	62%	45%	53%
Lugar Equivocado	56%	59%	57%

Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

En Costa Rica los mensajes más con mayor recordación fueron “*HSBC es Davivienda*” y “*Davivienda Multilatina*”. Logrando así que los mensajes principales de la campaña logaran ser captados.

En El Salvador “*Su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo a Davivienda*” fue el mensaje que más se percibió acerca de la campaña.

En Honduras es positivo que dentro de los dos mensajes clave, el que más asocian es “Ahora en Honduras el banco HSBC es Davivienda”, puesto que un objetivo de la campaña era informar sobre el cambio de marca y que el cliente reconociera que Davivienda era un Banco sin nombrarlo como “Banco Davivienda”

Adicionalmente, se indagó sobre el mensaje que las personas percibieron en la publicidad: “En general, toda la publicidad busca comunicar algo a las personas. ¿Cuál diría usted que es el mensaje que le quisiera comunicar esta publicidad?”

#### **Costa Rica** (Grupo Tribu, 2012b):

1. Banco para facilidades de vivienda

“*Es para vivienda, techo y oportunidad*”

“*Vivienda*”

“*Un banco para vivienda*”

“*Opción nueva de obtener casita*”

2. Seguridad

“*Seguridad, que guardan bien la plata*”

“*Seguridad al guardar el dinero*”

“*Ahorrar con seguridad*”

“*La seguridad de que uno lo guardara como en casa*”

3. Cambio de nombre

“*Nuevo banco con respaldo*”

“*Nuevo nombre posicionamiento en el mercado*”

“*Darse a conocer es un banco nuevo*”

“*Traslado a un nuevo banco*”

#### **El Salvador** (Grupo Tribu, 2012b)

1. Banco para facilidades de vivienda

“*Más de vivienda*”

“*Ayudan a obtener vivienda*”

“*Ayudan a cambiar de vivienda*”

“*Cambio, ayuda a adquirir vivienda*”

“*Cambiar, ayudar para vivienda*”

2. Banco Nuevo

“*Es un banco nuevo, latinoamericano con buen objetivo*”

“*Banco nuevo, más abierto a todo público*”

“*Banco centrado en el pueblo, más humilde nuevo*”

“*Cambio nuevo deja de ser HSBC y pasa a Davivienda*”

3. Seguridad

“*Vivienda, que los otros bancos no están seguros y ellos sí*”

“*Seguridad con guardar el dinero*”

“*Cuidar el dinero en un lugar seguro que serían ellos*”

“*Seguridad, para que guarde el dinero con ellos*”

## Honduras (Grupo Tribu, 2012b)

### 1. Cambio de nombre

“El HSBC cambio de nombre”  
 “Hubo un cambio de nombre”  
 “Dar a conocer la nueva imagen y nombre del HSBC”  
 “El cambio de nombre pero que aún continua en el mercado”

“Es un nuevo banco que quiere darse a conocer”

“La apertura de un nuevo banco”  
 “Que es un nuevo banco internacional”  
 “Nuevo banco que viene a competir con las demás entidades”

### 2. Banco Nuevo

“Que ahora hay un nuevo banco”

### 3. Banco para facilidades de vivienda

“Que es para obtener vivienda”  
 “Que me puede ayudar a conseguir vivienda”

Estos mensajes muestran lo que las personas consideran que la publicidad de Davivienda buscó transmitir. Sobresale en los tres países el efecto del nombre y el logo en relación con la vivienda, puesto que está implícito y no es necesario nombrarlo en la publicidad para ser percibido. En Costa Rica y El Salvador fue claro que “El lugar equivocado” hacía referencia a la seguridad del Banco Davivienda y el slogan “El Banco HSBC ahora es Davivienda” sí logró comunicar sobre el cambio de Banco. En Honduras por el contrario, el cambio de banco no fue tan claro puesto que había diferencia de conceptos entre si era un nuevo banco o era el mismo Banco HSBC con otro nombre pero que continuaba en el mercado.

## 9.3 EFECTOS DE COMUNICACIÓN

Los efectos de comunicación contemplados en la Evaluación de Campaña de MilwardBrown fueron el gusto por la publicidad, la relevancia, la atracción hacia Davivienda y el posicionamiento como una entidad superior a los otros bancos. Paralelamente, en el Recall Publicitario realizado por el Grupo Tribu se midieron elementos como credibilidad, interés, originalidad y consideración.

**Ilustración 27 Resultados Evaluación de Campaña- Lanzamiento Davivienda**

INDICADOR	PREGUNTA	COSTA RICA			EL SALVADOR			HONDURAS		
		DAVIVIENDA	NORMA	-	DAVIVIENDA	NORMA	-	DAVIVIENDA	NORMA	-
Diferenciación por la marca (Efectos de Comunicación)	¿Disfruté ver/escuchar la comunicación?	1%	54%	✘	45%	45%	!	28%	46%	✘
	¿Lo que dice la publicidad es relevante para usted?	5%	33%	✘	20%	21%	!	14%	22%	✘
	¿Hace que Davivienda sea más atractiva?	12%	30%	✘	18%	23%	✘	13%	19%	✘
	¿Lo hizo pensar que Davivienda es mejor que otras marcas de Banco?	13%	39%	✘	13%	23%	✘	11%	23%	✘

Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

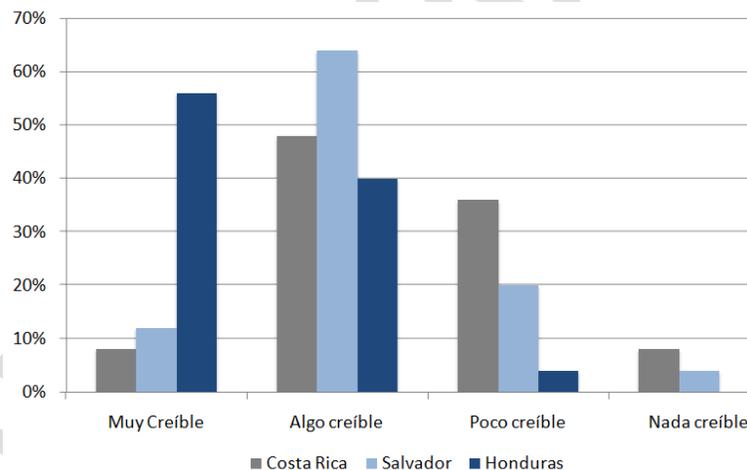
Los resultados que arrojó este estudio no fueron favorables para la marca Davivienda:

En Costa Rica el 99% de los encuestados no disfrutaron ver y/o escuchar la publicidad, tan sólo para el 5% la información fue relevante y no generó un impacto positivo en la posible decisión de compra de los costarricenses, debido a que la atracción y percepción de superioridad de la marca afectan la decisión de compra directamente.

En El Salvador los resultados estuvieron relativamente cerca a la norma del país. Cerca de la mitad de los encuestados encontraron divertida la publicidad y al 21% le pareció que la publicidad era relevante. Sin embargo, la publicidad no hizo que Davivienda fuera más atractivo para el público ni aumentó su percepción de superioridad frente a otras entidades bancarias.

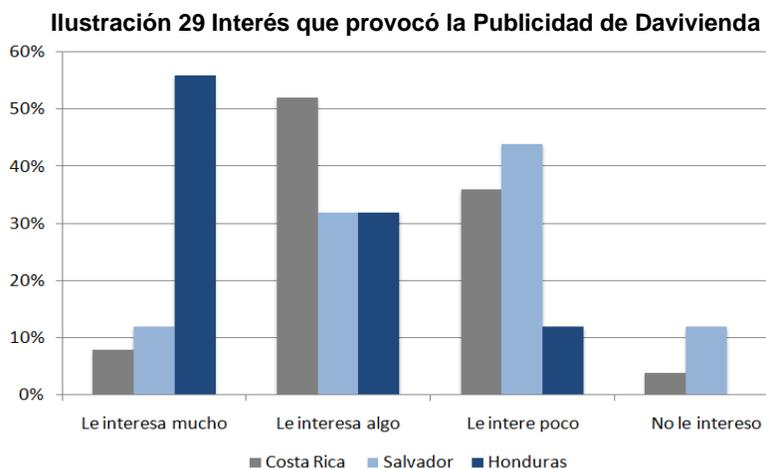
En Honduras tan sólo el 28% de las personas disfrutaron viendo la publicidad de Davivienda y la información no fue relevante. Adicionalmente la publicidad no logró que los hondureños consideraran a Davivienda como un mejor banco que los demás.

**Ilustración 28 Credibilidad de la Publicidad de Davivienda**



Fuente: (Grupo Tribu, 2012b)

Costa Rica y el Salvador concentraron la mayoría de sus respuestas en *Algo creíble* y *poco creíble*, generando una posición intermedia frente a la credibilidad que causó el lanzamiento de la marca Davivienda en estos países. Mientras que Honduras consideró la publicidad como *creíble* en su mayoría, aspecto muy positivo para la marca.



Fuente: (Grupo Tribu, 2012b)

En Costa Rica la mayoría de personas les interesa algo Davivienda, algunos de los comentarios fueron:

- *Diferente y divertida*
- *No la veo 100% como los otros bancos, más bien débil*
- *Buena pero el Banco da inseguridad*
- *Debería ser más seria para el mercado al que desean llegar*
- *La casa está llamativa pero me gustaría que tuviera más información*
- *El logo llama la atención*

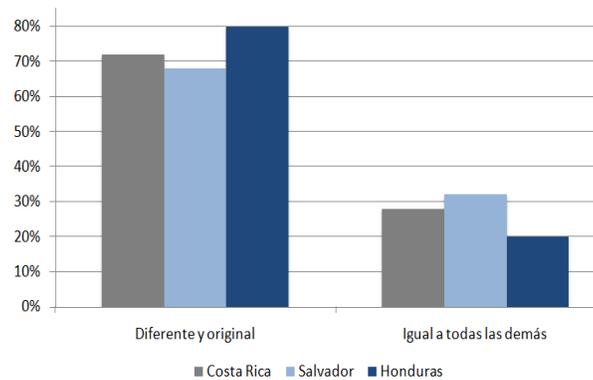
En el Salvador más del 40% de los encuestados respondieron que les interesaba poco, los comentarios fueron:

- *No genera mucha confianza*
- *No lo siento tan fuerte como lo fue HSBC*
- *La publicidad llama la atención pero es algo agresiva*
- *Los anuncios no tienen nada que ver con la seriedad y las funciones de un Banco*

En Honduras la campaña de comunicación le generó interés a la mayoría del público encuestado, algunos de los comentarios fueron:

- *Porque está enfocado al pueblo*
- *Porque los anuncios son muy diferentes*
- *Porque hay una nueva opción de escoger*
- *Por la seguridad de invertir mi dinero (Grupo Tribu, 2012b)*

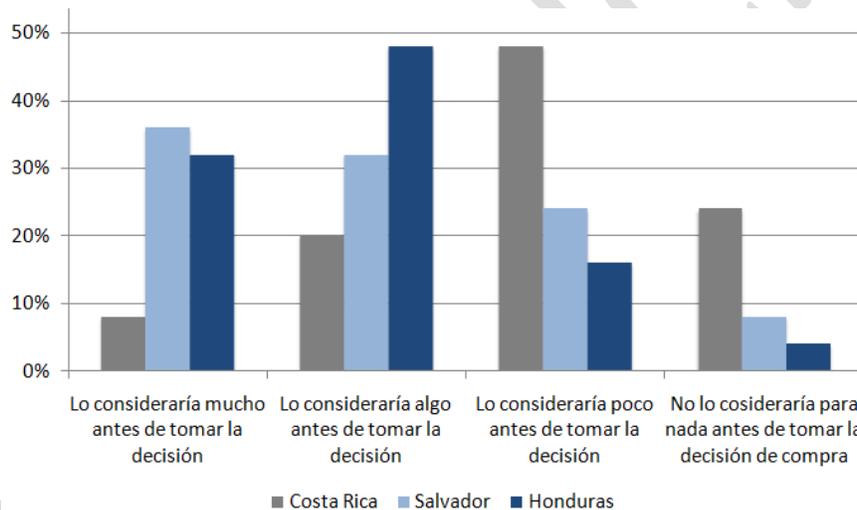
**Ilustración 30 Originalidad de la Publicidad de Davivienda**



Fuente: (Grupo Tribu, 2012b)

Como una percepción generalizada en los tres países, la publicidad de Davivienda fue considerada como diferente y original por la mayoría de las personas.

**Ilustración 31 Consideración del concepto publicitario en la elección de un Banco**



Fuente: (Grupo Tribu, 2012b)

Como resultado de la publicidad de Davivienda el público puede considerar o no tomar decisión de vincularse con el Banco. Como muestra la Ilustración 31, en Costa Rica más de la mitad de las personas no lo considerarían o lo considerarían poco, esto muestra la poca aceptación que tuvo la nueva marca en el mercado. Por el contrario, en El Salvador y Honduras la mayoría de los encuestados sí considerarían a Davivienda como un Banco dentro un repertorio de bancos.

#### **9.4 RECORDACIÓN DE LA MARCA**

Estos son los resultados en TOM y en Total espontáneo de la recordación de la marca en los tres países. Top Of Mind es la primera marca que viene a la mente de una persona cuando se le

pregunta por una categoría específica y el Total Espontáneo hace referencia a las marcas que un consumidor recuerda sobre una categoría sin ayuda (de forma espontánea). El Top Of Mind está incluido dentro del Total Espontáneo. (Mercaplan MillwardBrown, 2013)

**Tabla 7 Top Of Mind y Total Espontáneo**

PAIS	TOP OF MIND	ESPONTÁNEO
COSTA RICA	14%	45%
EL SALVADOR	65%	80%
HONDURAS	14%	30%

Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

A continuación se detalla en cada mercado la posición del Banco en recordación publicitaria frente a la competencia.

**Gráfico 29 TOM y Total Espontáneo- Costa Rica**



Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

En términos de reconocimiento publicitario, Davivienda se encuentra en tercera posición, por encima del Banco Popular que obtuvo un 10% en TOM, aspecto bastante positivo para la marca.

**Gráfico 30 TOM y Total Espontáneo- El Salvador**



Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

El impacto de la campaña a nivel de recordación publicitaria fue excelente teniendo en cuenta el corto tiempo que llevaba Davivienda en el mercado. Davivienda se posiciona como el Banco con mayor recordación de marca dentro del mercado.

**Gráfico 31 TOM y Total Espontáneo- Honduras**



Fuente: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

A tan solo 2 meses de haber lanzado esta campaña, Davivienda logra una cuarta posición a nivel de reconocimiento publicitario dentro de la categoría y una tercera posición referente al TOM por encima de BANPAÍS y BAC. Es necesario tener en cuenta que la cercanía de la campaña también interfiere en una mayor recordación por lo que es importante continuar midiendo el comportamiento de la Recordación Publicitaria.

## 9.5 RAZONES DE PREFERENCIA BANCARIA

Cada país presenta unas razones específicas y unos motivos diferentes para tomar la decisión de compra. Las variables que se tienen en cuenta para la selección de una entidad bancaria son las siguientes: (Mercaplan MilwardBrown, 2013)

### Costa Rica

- Buen servicio/ atención
- Rapidez en los trámites
- El banco es nacional
- Cobertura- Número de sucursales
- Confianza y seguridad

### El Salvador

- El servicio y la atención
- Rapidez y agilidad
- Intereses y tarifas bajas
- Horarios
- Cobertura- sucursales y cajeros

### Honduras

- Atención personalizada y rápida
- Cobertura- sucursales y agencias
- Accesibilidad y cercanía
- Prestigio

El servicio, agilidad y cobertura son las razones comunes entre los tres países, sin embargo presentan diferencias específicas, por ejemplo los costarricenses prefieren un banco nacional, para los salvadoreños las tasas son importantes y los hondureños mencionaron el prestigio como una de sus prioridades.

## 10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 10.1 COSTA RICA

#### **Aspectos Positivos**

Davivienda logró un reconocimiento del 42%, muy por encima de lo normal en el país, esto se presentó debido a que la publicidad llamó la atención por ser diferente y original (más del 70% de las personas encuestadas encontraron la publicidad como diferente y original). Esto hizo que las personas hablaran de Davivienda generando recordación y posicionamiento en el público.

El Banco Davivienda (Costa Rica) es la sexta entidad bancaria dentro del ranking de activos y cartera. En comparación con esta ubicación la recordación publicitaria generada por la campaña fue altamente positiva. Al preguntar por marcas de bancos, Davivienda fue nombrada espontáneamente en el 45% de los casos, quedando de quinto lugar del total espontáneo del país. Adicionalmente, la primera respuesta del 14% de los encuestados fue Davivienda, ubicando al Banco en el tercer lugar en el Top Of Mind, por encima del Banco Popular, entidad nacional desde 1969.

#### **Aspectos para mejorar**

Los costarricenses culturalmente buscan la igualdad, el consenso y la honestidad. En las relaciones laborales el profesionalismo es un factor clave, en el sector bancario inherentemente la relación que se construye es profesional y existe una expectativa de seriedad y claridad. La publicidad de Davivienda intentó generar lazos personales de forma jocosa y esto chocó con la imagen que se tenía de un banco y con la cultura de los *Ticos*. Adicionalmente, debido al enfoque empresarial que tiene el Banco en Costa Rica, el público no sintió seguridad ni seriedad respecto a la imagen que proyectó Davivienda en su campaña de publicidad. Como consecuencia, tan sólo el 1% del público encuestado disfrutó ver y/o escuchar la publicidad.

Con respecto a la relevancia es necesario tener en cuenta que el 87% de la publicidad bancaria en Costa Rica trata sobre productos e informa sobre características y promociones. Sin embargo, Davivienda no brindó información clara sobre productos en su publicidad influyendo en que sólo el 5% de los encuestados encontraran relevante la información.

Finalmente, la cultura costarricense tiene poca tolerancia al riesgo y es difícil que acepten ideas nuevas fácilmente. Davivienda llegó con una propuesta completamente diferente a lo que ellos conocían y esto en lugar de generar atracción hacia la marca, produjo desconfianza e hizo

que la consideración de Davivienda como una opción dentro de otros bancos no fuera la esperada; cerca del 50% de los encuestados *considerarían poco a Davivienda* y más del 20% *no lo considerarían*. Cabe resaltar que Davivienda no presenta un nivel alto de rechazo comparado a otros bancos que tienen una larga trayectoria en el país.

## 10.2 EL SALVADOR

### Aspectos Positivos

En el Salvador la campaña de comunicación logró un 91% de reconocimiento de la marca, muy por encima del 42% que maneja el país en promedio. Este reconocimiento fue altamente reforzado por el mensaje “*Su dinero puede estar en el lugar equivocado, tráigalo a Davivienda*” que fue el más percibido de la campaña.

El Banco Davivienda El Salvadoreño es la cuarta entidad bancaria dentro del ranking de activos y la tercera en el tamaño de la cartera. En comparación con esta ubicación la recordación publicitaria generada obtuvo un excelente resultado. Davivienda se posiciona como el Banco con mayor recordación de marca dentro del mercado. Al preguntar por marcas de bancos, Davivienda fue nombrada espontáneamente en el 80% de los casos quedando de primer lugar del total espontáneo del país. Adicionalmente, la primera respuesta del 65% de los encuestados fue Davivienda, ubicando al Banco en el primer lugar del Top Of Mind, por encima del Banco Agrícola y de Citibank, principales bancos del país.

La publicidad fue considerada *algo creíble* por más del 60% de los encuestados, uno de los factores que influenció esta percepción fue que en El Salvador la amistad es muy apreciada en los negocios, es preferible hacer negocios con personas conocidas y cercanas, aspecto similar a la cultura colombiana. Por este motivo la publicidad cercana y amigable fue parcialmente aceptada por el público salvadoreño. Adicionalmente, los salvadoreños están más acostumbrados a ver publicidad referente al fortalecimiento de la imagen, el 70% de los anuncios en el sector bancario se clasifican como *Banca Imagen*, incrementando el grado de aceptación del conservador público salvadoreño.

Con respecto a la consideración, cerca del 70% del público encuestado afirmó considerar a Davivienda dentro de una variedad de bancos, la opción que más eligieron los encuestados fue *consideraría mucho a Davivienda antes de tomar la decisión*. Esto demuestra que la campaña de

comunicación fue acertada en El Salvador y que el estilo de la publicidad de Davivienda es aceptado.

### **Aspectos para mejorar**

A pesar de que los efectos de la comunicación no fueron bajos respecto a la norma, tampoco superaron el promedio. Cerca de la mitad de los encuestados encontraron divertida la publicidad y al 21% le pareció que la publicidad era relevante. Sin embargo, la publicidad no hizo que Davivienda fuera más atractivo para el público ni aumentó su percepción de superioridad frente a otras entidades bancarias. Esto se reflejó en un interés medio por la marca, más del 40% de los encuestados respondieron que les interesaba poco debido a que les generaba poca confianza y carecía de seriedad.

El público salvadoreño percibió que el mensaje principal de la publicidad era: Davivienda, un Banco para facilidades de Vivienda. A pesar de que es un aspecto inherente al nombre y logo de la marca Davivienda, es importante comunicar todos los otros productos para que no se consolide esta idea que puede cesgar y limitar el campo de acción del Banco.

## **10.3 HONDURAS**

### **Aspectos Positivos**

El Banco Davivienda Honduras es la sexta entidad bancaria dentro del ranking de activos y cartera. En comparación con esta ubicación la recordación publicitaria generada por la campaña fue positiva. Al preguntar por marcas de bancos, Davivienda fue nombrada espontáneamente en el 30% de los casos, quedando de cuarto lugar del total espontáneo del país. Adicionalmente, la primera respuesta del 14% de los encuestados fue Davivienda, ubicando al Banco en el tercer lugar en el Top Of Mind, por encima de BANPAÍS y BAC.

En Honduras más del 95% de las personas encuestadas percibieron la publicidad de Davivienda como *creíble*, y dentro de ellas más del 50% la definieron como *muy creíble*. Lo anterior se asocia culturalmente a que las relaciones laborales en Honduras se perciben en términos morales (como un vínculo familiar) y la cercanía de la marca Davivienda fue bien recibida. Adicionalmente, la originalidad fue un factor muy resaltado por el público hondureño, el 80% de las personas percibieron la publicidad como *distinta y original*. Estos resultados son influenciados por la cultura hondureña que es bastante relajada y abierta a nuevas ideas y productos innovadores.

Los factores de credibilidad y originalidad mencionados anteriormente generaron un gran interés por la marca, a más del 90% de las personas encuestadas les interesa Davivienda. Las razones asociadas a ese gran interés fueron la diferencia en los anuncios y la *seguridad que produce invertir el dinero en Davivienda*. Esta seguridad que produjo la marca en Honduras se explica por la asociación positiva del “*Lugar equivocado*” en la mente del público reforzado por una cultura arriesgada y abierta a las ideas distintas.

Finalmente, en el índice de consideración el resultado en Honduras fue positivo. Cerca del 80% de los encuestados considerarían a Davivienda entre un repertorio de bancos.

### **Aspectos Negativos**

En Honduras a pesar de que más de la mitad de los encuestados había visto la publicidad, es una cifra inferior a la que logran otras campañas en el país por lo tanto su impacto fue limitado.

En la transmisión del mensaje se presentaron inconvenientes debido a que algunas personas consideraron que Davivienda era un Banco nuevo y otras entendieron que era el mismo Banco HSBC que cambiaba de nombre pero seguía operando en el mercado.

En Honduras los efectos de la publicidad estuvieron por debajo de la norma. En el país menos del 1% de la publicidad bancaria es enfocada en la imagen de la marca y por el contrario, la gran mayoría de los anuncios hacen referencia a productos y servicios. La publicidad de Davivienda estaba enfocada en la imagen de la marca y no incluía los aspectos que las personas tienen en cuenta a la hora de elegir un banco (la atención personalizada y rápida, la cobertura y la accesibilidad). Por este motivo la publicidad no fue percibida como relevante y la mayoría de los encuestados no disfrutó viéndola.

## 11. CONCLUSIONES

- La generalización extrema entre las culturas de distintos países, ignorando las diferencias culturales y de comportamiento del consumidor, pueden generar reacciones inesperadas por parte del público. Los rasgos culturales presentados entre Costa Rica, El Salvador y Honduras produjeron resultados opuestos frente a la misma Campaña de Comunicación de Davivienda. Tomando como referencia las dimensiones de Hofstede, las mayores disimilitudes se presentaron en la *Distancia de Poder*, que mide la desigualdad en un país, y en el *Control de la Incertidumbre*, que refleja la aversión hacia el riesgo. Siendo los tres países centroamericanos, los costarricenses chocaron con una publicidad completamente diferente a lo que conocían sobre un Banco causando algunos cuestionamientos frente al profesionalismo y la seguridad de la marca. A los hondureños, por el contrario, la publicidad les inspiró seguridad y credibilidad, y en El Salvador se asumió una posición intermedia.
- El posicionamiento busca ubicar la imagen de una empresa en la mente de los consumidores *diferenciándola de su competencia*. Tiene como base la definición y establecimiento de los puntos de semejanza y diferencia en la asociación. Antes de enfocar la atención en los puntos de diferencia, es necesario asegurar que los puntos de semejanza se asocien a la oferta puesto que son un requisito que caracteriza el producto o servicio, hacen parte de la expectativa del cliente y su ausencia es considerada como un problema o desventaja. Davivienda enfocó su publicidad buscando diferenciarse del sistema financiero tradicional y tocó los puntos de semejanza por medio de la estrategia de relaciones públicas realizada al inicio. Esta fase fue por un tiempo limitado y no tuvo el impacto esperado, causando que los puntos de semejanza no se asociaran lo suficiente en la mente del público.
- La diferenciación de un producto o servicio en la mente de los consumidores puede estar basada en un atributo real o puede ser abstracta y depender de una imagen. Cuando los *Puntos de Diferencia* son abstractos la construcción de credibilidad recae sobre las asociaciones que el consumidor relacione con la compañía y que han sido creadas a través del tiempo. En Centroamérica Davivienda implementó la campaña “El lugar equivocado” asumiendo que el éxito en Colombia aseguraría la aceptación de la

publicidad en Centroamérica, sin embargo no ejecutó un proceso previo que permitiera evidenciar las asociaciones que se habían construido en Colombia antes de esta campaña: Davivienda inició con avisos publicitarios que exhibían dibujos de personas sonrientes y mucho antes de “El lugar equivocado” lanzó el slogan “En la casita roja de Davivienda, está el ahorrador feliz”. Esto ocasionó una respuesta positiva ante el humor y reafirmó la felicidad implícita de la marca. Por el contrario en Centroamérica no existían asociaciones previas a la marca y la cultura tuvo un alto impacto en la respuesta del público.

- Davivienda en su primer intento por posicionar su marca en otros países quiso preservar el mensaje principal de su comunicación “*Construir experiencias que alegran la vida*”. Optó por la estandarización de su estrategia global de marca distanciándose de la opción de adaptación local que permite trabajar sobre las diferencias en el comportamiento del consumidor: la forma como perciben el sector financiero, los motivadores de la decisión de compra locales y el sentimiento sobre las marcas existentes. Si bien, es posible tener una estrategia central y un mensaje consistente en todos los mercados, es necesario ajustar el programa de desarrollo de la marca por medio de la selección de elementos de marca, actividades de *marketing*, y apalancamiento de asociaciones tendientes a cambiar en cada mercado.
- Los objetivos de comunicación pueden ser: Reconocimiento, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra. El lanzamiento de la marca Davivienda en Costa Rica, El Salvador y Honduras tuvo alcance en los primeros tres objetivos. Presentó una alta efectividad en el *Reconocimiento de la marca* pues en tan sólo dos meses impactó al público por su originalidad. En el *conocimiento* tuvo un rendimiento medio porque las personas se enteraron que Davivienda era un Banco, sin embargo la publicidad no incluyó el componente racional con la oferta de valor del Banco. Finalmente, en el *gusto* la campaña de comunicación presentó un comportamiento completamente distinto en cada país.

## 12. RECOMENDACIONES

- Davivienda debe incrementar la rigurosidad en las investigaciones previas que se realizan para conocer los nuevos mercados, y de esta forma mejorar la planeación de las campañas de comunicación.
- “Los lanzamientos emocionales y racionales se deben realizar al tiempo” (Director de Mercadeo de Honduras. 2014)
- **Costa Rica**
  - Es muy importante aprovechar todo el ruido publicitario y recordación que generó la campaña de comunicación en Costa Rica. El público reconoce la marca, el siguiente paso es generar gusto por la marca puesto que los costarricenses no se encuentran muy de acuerdo con la pauta o bien se sienten indiferentes a la misma. El gusto se conseguirá por medio de la *claridad* y la *consistencia* en los mensajes.
    - *Claridad:* Para los costarricenses la publicidad debe ser clara, haciendo alusión a la trayectoria que tiene el Banco, y así, aumentar su credibilidad, confianza y seguridad. Es necesario mostrar los productos innovadores y sorprendentes con los que cuenta para aumentar la relevancia.
    - *Consistencia:* Una oportunidad que presenta la marca Davivienda es hacer un enlace entre lo que las personas conocen hasta el momento y los aspectos importantes para el público; es decir, asociar el buen servicio y atención a la alegría que Davivienda quiere generar en sus clientes y así ser consistentes con el mensaje de cercanía y alegría propio de la marca Davivienda.
- **El Salvador**
  - El mercado salvadoreño es un mercado muy abierto a la publicidad con humor, siempre y cuando no se toquen temas que puedan resultar delicados (familia, religión, etc.) El estilo de la publicidad de Davivienda es aceptado. Sin embargo, al no ser lo que normalmente se espera para un Banco, crea poca credibilidad. Es necesario presentar la información de manera que se vea también la solidez del Banco, su trayectoria y oferta de valor, manteniendo la consistencia del mensaje y el estilo de la publicidad.

➤ **Honduras**

- Aprovechando la buena aceptación que tuvo el estilo de publicidad en términos de cercanía y alegría, se pueden potenciar los efectos de publicidad manteniendo la consistencia en el mensaje pero agregando información sobre productos y servicios del Banco, para incrementar la relevancia que perciben los hondureños y adaptarse al sector financiero del país que enfoca más del 99% de su publicidad en productos, servicios y promociones.
- La campaña tuvo un nivel de impacto promedio y presentó problemas para comunicar algunos mensajes. Es necesario comunicar con mayor claridad que Davivienda es un Banco distinto a HSBC.
- Existe una gran oportunidad de atraer y fidelizar nuevos clientes por el alto nivel de consideración obtenido. Para esto, es necesario invertir de forma periódica y constante en pro de dar a conocer el Banco, su oferta de valor y puntos de diferenciación de la competencia, manteniendo el formato de cercanía y humor. Esto generará un ruido publicitario vital en una cultura como la hondureña.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (2002). *Construir Marcas Poderosas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Asamblea Legislativa . (1995). “*LEY ORGANICA DEL BANCO CENTRAL*” *Expediente No. 11.639*. San José, Costa Rica.
- BAC Credomatic de Honduras. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <https://www.bac.net/honduras/>
- BAC San José. (s.f.). *Nuestra Empresa: BAC San José*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de <https://www.bac.net/bacsanjose/esp/banco/index.html>
- Banco Agrícola. (s.f.). *Información Corporativa*. Recuperado 02 10, 2014, de [www.bancoagricola.com](http://www.bancoagricola.com)
- Banco Atlántida. (s.f.). *Nuestro Banco*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de [www.bancatlan.hn](http://www.bancatlan.hn)
- Banco de América Central. (s.f.). *Acerca de BAC: El Salvador*. Recuperado 01 15, 2014, de Banco de América Central: <https://www.bac.net/elsalvador/esp/banco/index.html>
- Banco de Occidente S.A. (s.f.). *Nuestro Banco*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de Fundación y constitución: <http://www.bancocci.hn/>
- Banco Nacional. (s.f.). *Conózcenos: Banco Nacional de Costa Rica*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de Banco Nacional de Costa Rica: <http://www.bncr.fi.cr/>
- Banco Popular. (s.f.). *Conozca su Banco: Banco Popular*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de Banco Popular: [www.popularenlinea.fi.cr](http://www.popularenlinea.fi.cr)
- BANPAIS. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de <https://www.banpais.hn/>
- Bloomberg. (2014). *US DOLLAR-HONDURAS LEMPIRA Exchange Rate*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/quote/USDHNL:CUR>
- Bloomberg. (2014). *US DOLLAR-COSTA RICAN COLON Exchange Rate*. Recuperado el 22 de 04 de 2014, de Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/quote/USDCRC:CUR>
- BRC. (s.f.). *Acerca de BRC: Banco de Costa Rica* . Recuperado el 15 de 01 de 2014, de Banco de Costa Rica : <http://www.bancobcr.com/>
- Carias, J. C., & Meza, K. M. (2013). *Indicadores del Sistema Financiero y la Contribución del Crédito en las Actividades Productivas*. Tegucigalpa: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
- Center for Intercultural Learning. (2009a). *Cultural Information: Honduras*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de <http://www.intercultures.ca/cil-cai/ci-ic-eng.asp?iso=hn#cn-8>
- Center for Intercultural Learning. (2009b). *Cultural Information: Costa Rica*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de <http://www.intercultures.ca/cil-cai/ci-ic-eng.asp?iso=cr#cn-5>
- Citibank. (s.f.). *Información Institucional*. Recuperado 02 20, 2014, de <https://www.citibank.com.sv/>
- Coccaro, F. (2012). ENTREVISTA DAVIVIENDA. (M. Mitchel, Entrevistador)
- Constitución de la República El Salvador. (1983). *art. 85*. Recuperado 02 11, 2014, de [http://www.asamblea.gob.sv/asamblea-legislativa/constitucion/Constitucion\\_Actualizada\\_Republica\\_EL\\_Salvador.pdf](http://www.asamblea.gob.sv/asamblea-legislativa/constitucion/Constitucion_Actualizada_Republica_EL_Salvador.pdf)
- DatosMacro. (2012). *El Salvador-Población*. Recuperado 02 10, 2014, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/el-salvador>
- Davivienda. (2012a). *Brochure Davivienda en Centro América*. Bogotá.
- Davivienda. (2012b). *Reporte de Publicidad Centroamérica*. Bogotá.
- Davivienda. (2012c). *Materiales gráficos Lanzamiento Centroamérica*. Bogotá: Davivienda S.A.
- Davivienda. (2013a). *Equity Story*. Recuperado el 17 de 03 de 2014, de Davivienda S.A.: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/459ae735-9ae8-4158-a1f9-03eccc90bd41/Equity+Story+septiembre+2013.pdf>
- Davivienda. (2013b). *Informe de Sostenibilidad- Davivienda 2013*. Bogotá: Davivienda.
- Davivienda. (2014). *Organigrama Dirección General*. Bogotá: Davivienda S.A.
- Davivienda. (s.f.). *Acerca del Banco*. Recuperado el 17 de 03 de 2014, de Davivienda S.A.: <https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/davivienda/menulateral/>
- Davivienda Honduras. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 10 de 02 de 2014, de Banco Davivienda en Honduras: <http://www.davivienda.com.hn>
- Davivienda y Leo Burnett. (2009). *El Libro Rojo de Davivienda*. Bogotá: Puntoaparte Ltda.
- Dinero. (2011). *Davivienda adjudicó \$715.099 millones en emisión de acciones* . Recuperado el 18 de 03 de 2014, de Dinero.com: <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/davivienda-adjudico-715099-millones-emision-acciones/140539>
- Director de Mercadeo de El Salvador. (2014) *Encuesta- Estrategia de Davivienda en el Lanzamiento de marca en Centroamérica*. San Salvador.
- Director de Mercadeo de Honduras. (2014). *Encuesta- Estrategia de Davivienda en el Lanzamiento de marca en Centroamérica*. Tegucigalpa.
- El Tiempo. (1999). *PERSECUCIÓN A TRAVÉS DEL CIBERESPACIO*. Recuperado el 18 de 03 de 2014, de El Tiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-908235>
- Embajada de Honduras en Washington D.C. (2011). *Honduras en Breve*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.hondurasemb.org/honduras-en-breve.html>
- Farfán, C. E. (2011). *Guía Práctica del Crédito de Vivienda en Colombia* (Vol. 2ª edición). (LEGIS, Ed.) Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Ficohsa. (s.f.). *Reseña Histórica*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de Banco Ficohsa: <http://www.ficohsa.hn/>
- Forero, E. (2012). ENTREVISTA DAVIVIENDA. (M. Mitchel, Entrevistador)
- Gutiérrez, M. (2011). *Plan de comunicaciones Primera Emisión de Acciones Preferenciales Banco Davivienda S. A*. Bogotá: Uniandes.
- Gutiérrez, M. (2014). *Estrategia del Banco Davivienda durante el Lanzamiento de la Marca en Honduras, Costa Rica y El Salvador* . (A. Talero, Entrevistador)
- GlobalEDGE. (2011a). *Insight Research by Country: Costa Rica*. Recuperado el 25 de 11 de 2013, de globalEDGE your source for global business knowledge: <http://globalede.msu.edu/countries/costa-rica>
- GlobalEDGE. (2011b). *Insight Research by Country: Honduras*. Recuperado el 25 de 11 de 2013, de globalEDGE your source for global business knowledge: <http://globalede.msu.edu/countries/honduras>
- Grupo Tribu. (2012a). *Análisis de Mercadeo Regional- Tracking Publicitario*. Cota Rica, Honduras, El Salvador y Panamá: Grupo Tribu.
- Grupo Tribu. (2012b). *Resultados Recall Publicitario DAVIVIENDA Costa Rica – Panamá – Honduras – El Salvador*. San Salvador: Grupo Tribu.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2006). *Marketer's Toolkit: The 10 Strategies You Need to Succeed*. USA, Boston: Harvard Business School Press.
- Herrera, M. (2007). *Competencia y regulación en la banca: El caso de El Salvador*. México, D.F.: Publicación de las Naciones Unidas.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (Second

- Edition ed.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hoyos, R. (2010). *El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones*. Bogotá: Papeles de Administración No 6, Julio a Diciembre de 2010.
- INE Honduras. (2001). *Composición y Distribución de la Población 1971-2001*. Recuperado el 28 de 01 de 2014, de INE Honduras: <http://www.ine.gov.hn/index.php/datos-y-estadisticas/>
- INEC Costa Rica. (2011). *Población y Demografía Proyecciones 2011-2050*. Recuperado el 28 de 01 de 2014, de INEC Costa Rica: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca- Branding*. Estado de México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- LaPrensa.hn. (2013). *Seis millones de hondureños viven en la pobreza*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de LaPrensa.hn: <http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/328435-98/seis-millones-de-hondure%C3%B1os-viven-en-la-pobreza>
- La Tribuna. (2012). Banco Davivienda de Colombia adquiere HSBC en Honduras. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de La Tribuna- Una voluntad al servicio de la Patria: <http://www.latribuna.hn/2012/12/07/banco-davivienda-de-colombia-adquiere-hsbc-en-honduras/>
- Lemus Aguiar, R., Martínez Grande, L., Pinto Palacios, K., & Rodríguez Ibáñez, F. (2007). *Concentración Bancaria En El Salvador Periodo (1990-2007) Enfoque De Competencia*. Antiguo Cuscatlan: Universidad Centroamericana Jose Simeon Cañas.
- Leo Burnett. (2010). *Cerrando un año con broche de oro, bronce y plata*. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de Sobre Leo: <http://www.b-leo.com/?cat=138&paged=7>
- Market Research-Investigación de Mercados y Consultoría. (2013). *Estudio Tracking Publicitario Bancos Comerciales, Mayo 2013*. Bogotá D. C.:MarketResearch
- McGracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Customer Goods. *Journal of Customer Research*, págs. 71-84.
- Mejía, G. (2011). *Ingresos y Costos, una propuesta para su análisis estratégico. Estudio de caso empresas colombianas*. Bodotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mercaplan MillwardBrown. (2013). *Evaluación de Campaña Costa Rica, El Salvador y Honduras- Lanzamiento Davivienda*. San Salvador: Mercaplan MillwardBrown.
- Monitoreo de información- Controles. (2012). CANAL 2 PROGRAMA MINUTO A MINUTO: ENTREVISTA DAVIVIENDA. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de [http://www.controles.co.cr/controles/midiaplayer/playerClientes.cfm?id\\_noticia=a34ec1ad2a065ad1de2b275e69f8a557](http://www.controles.co.cr/controles/midiaplayer/playerClientes.cfm?id_noticia=a34ec1ad2a065ad1de2b275e69f8a557)
- Navarro, M., Delgado, E., & Sicilia, M. (2010). ¿Cómo crear una campaña de comunicación integrada: Propuesta metodológica a través del nivel de consistencia del mensaje. *Univiersia Business Review*, 165.
- Ospina, J., Trujillo, C., Barrios, A., Durán, P., Estrada, C., & Jiménez, A. (2009). *Estrategias de Publicidad Efectivas- Casos Ganadores de Premios EFFIE 2006*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Portafolio. (2009). *Davivienda: de la casita roja al lugar correcto*. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de Portafolio.co-Economía: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6800956>
- Proexport Colombia. (2008a). *GUÍA PARA EXPORTAR A HONDURAS: Proexport Colombia*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de <http://www.multimedia.webatu.com/18572redfi/pdf/honduras.pdf>
- Proexport Colombia. (2008b). *GUÍA PARA EXPORTAR A COSTA RICA: Proexport Colombia*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4048DocumentNo7377.PDF>
- Proexport Colombia. (2008c). *GUÍA PARA EXPORTAR A EL SALVADOR: Proexport Colombia*. Recuperado el 12 de 03 de 2014, de <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4049DocumentNo7378.PDF>
- Proexport Colombia. (2012a). *Ficha País El Salvador*. Bogotá: Proexport.
- Proexport Colombia. (2012b). *Ficha País Honduras*. Bogotá: Proexport.
- Proexport Colombia. (2012c). *Ficha País Costa Rica*. Bogotá: Proexport.
- Revista Semana. (2006). *El Nuevo Coloso*. Recuperado el 18 de 03 de 2014, de Semana.com: <http://www.semana.com/noticias-nacion/nuevo-coloso/97552.aspx>
- Revista Summa. (2012). *12% será el número mágico para Davivienda en Centroamérica*. Recuperado el 16 de 04 de 2014, de Summa- Finanzas: <http://www.revistasumma.com/finanzas/22254-12-sera-el-numero-magico-para-davivienda.html>
- Revista & Tendencias (2012). *El oxígeno de la Banca Global: Ranking Bancos*. Recuperado el 12 de 02 de 2014, de <http://revistamyt.com/wp-content/uploads/2012/07/ranking-de-bancos-2012.pdf>
- Scotiabank. (s.f.). *Acerca Scotiabank*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de Scotiabank: <http://www.scotiabankcr.com/>
- Scotiabank. (s.f.). *Acerca Scotiabank*. Recuperado 02 15, 2014, de Scotiabank: <http://www.scotiabank.com.sv>
- Shimp, T. (2010). *Integrate Marketing Communication in Advertising and Promotion*. China: South Western Cengage Learning.
- Sociedades Bolívar. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 17 de 03 de 2014, de Sociedades Bolívar: <http://www.sociedadesbolivar.com/wps/portal/web/>
- Tábora, M. R. (2007). *Competencia y Regulación en la Banca: El Caso de Honduras*. Publicación de las Naciones Unidas. Ciudad de México DF: CEPAL.
- Till, B., & Heckler, D. (2008). *Creating brands people love*. Estados Unidos: Pearson Education.
- Transparency International. (2013). *Corruption Perceptions Index 2013*. Recuperado el 14 de 02 de 2014, de Transparency International. The global coalition against corruption: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>
- Trujillo, A. (2013). *La casita roja se volvió multilateral*. Recuperado el 14 de 03 de 2014, de El Economista: <http://www.economista.net/empresas/141986-la-casita-roja-se-convio-multilateral.html>
- Vanegas, A., Días, R., Parra, A. & Rivera, H. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: Caso sector financiero*. Bogotá D. C.: Editorial Universidad del Rosario.
- Velado, C. (2012). Nota de Prensa: El Banco Davivienda entra en El Salvador comprometido con el servicio al cliente, valorando la experiencia y tradición que HSBC salvadoreño posee localmente. San Salvador: Davivienda El Salvador.
- Villalobos-Céspedes, D. (2010). Recursos depreciados y adquisiciones de bancos privados en costa Rica: Medio y Modo de entrada. *Ciencias Económicas*, II(28).
- Villalobos, D. (2010). *Dinero*. (2010). José Alejandro Cortés. Un líder integral. Recuperado el 18 de 03 de 2014, de Dinero.com: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/jose-alejandro-cortes-lider-integral/103308>