

ESTRATEGIA DE DAVIDIENDA CAM Y DETERMINANTES ECONÓMICOS DE COSTA  
RICA, EL SALVADOR, HONDURAS Y PANAMÁ; PARA EL CRECIMIENTO DE  
NEGOCIO BANCA PERSONAS DAVIDIENDA UNIDAD REGIONAL.

ADRIANA GAVILÁN BELTRÁN

Informe de práctica presentado como requisito para optar el título de Economista.

Tutor

Nicolas Ronderos

Economista, Magíster en Economía y Phd(c) en Economía.

Universidad Santo Tomas, Bogotá.

Facultad de Economía

2023

## **ÍNDICE**

### **1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.**

1.1 Introducción

1.2 Antecedentes

1.3 Justificación

1.4 Preguntas de reflexión

1.5 Técnicas de recolección

### **2. NARRACIÓN DEL CASO**

2.1 Modelo estratégico del banco

2.2 Entorno económico

2.3 Participación de Davivienda CAM en el mercado

### **3. LECCIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4. CONCLUSIONES**

### **5. BIBLIOGRAFÍA**

# **1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.**

## **1.1 Introducción.**

El presente estudio de caso describe el análisis económico, resultado de las actividades realizadas en el marco de la pasantía desarrollada en el Banco Davivienda, dirección banca personas unidad regional, desde el mes de enero a julio de 2023, dentro del área se desempeña un rol en análisis y visualización de datos, con el fin de generar un impacto apropiado para la toma de decisiones del negocio de banca personas, mediante este proceso se puede evidenciar las diferencias entre cada uno de los países y de esta manera entender sus fortalezas y debilidades desde el ámbito económico.

El documento se organiza inicialmente en la descripción de la institución y el negocio, para de esta manera entender el entorno en el que se realizan las pasantías, además dar a conocer la importancia del estudio de caso y como este puede ayudar dentro de la empresa, en la segunda parte se da a conocer la narración del caso, esta parte se divide en la explicación de la teoría “Las ventajas competitivas de las naciones” del Michael Porter, ya que durante el proceso de las pasantías se logra analizar que tipo de estrategia de innovación utiliza el banco y que variables económicas tener en cuenta al momento de implementar sus estrategias frente al mercado de cada país.

Por último se puede visualizar algunos resultados de participación que ha tenido el banco davivienda dentro de cada país, así poder entender si las estrategias que se han venido utilizando son las más favorables dentro del mercado o si es necesario tener en cuenta otros modelos de estrategia.

## 1.2 Antecedentes

Davivienda S.A es un banco colombiano fundado en el año 1972 perteneciente al grupo bolívar, Davivienda inicialmente es conocido como “coldeahorro”, se fundó con el propósito de brindar servicios financieros para personas, empresas y sectores rurales, su cartera inicialmente es dirigida a los servicios hipotecarios, en 1973 el banco decide cambiar su nombre e imagen a “corporación colombiana de ahorro y vivienda, Davivienda” su marca llegó a ser reconocida por los colombianos como “la casita roja”, en 1997 se convierte en “Banco Davivienda S.A”.

Mientras tanto en 1981 “Bancafé International” se establece en Nueva York siendo apoyo para los clientes colombianos de “Bancafé S.A”, de esta forma cubre las necesidades de sus clientes mediante negocios internacionales, desarrollo de imagen internacional del banco y el sector cafetero colombiano, en 1987 como estrategia comercial se decide trasladar a Miami donde su actividad financiera es centrada en banca privada.

Entre el año 2006 y 2007 Davivienda se fusiona con el banco superior y Granbanco S.A - Bancafé, el cual ya contaba con su filial en Panamá, desde este momento Davivienda empieza a diversificar sus productos a segmentos corporativos y agropecuarios, en 2011 las actividades realizadas por Bancafé International las asume la nueva sucursal internacional de Davivienda en Miami.

En 2012 davivienda adquiere las operaciones de “*The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*” más conocido por sus siglas HSBC, en Honduras, Costa Rica y El Salvador, de esta manera “Davivienda logró tener 810.000 clientes en centroamérica, utilidades por más de US\$60 millones en 2014 y una cartera US\$4 mil millones”(Latin Finance, 2012).

Para el cierre de diciembre de 2022 Davivienda hace presencia en 6 países, tiene 21,8 millones de clientes, de los cuales el 90% son digitales , además cuenta con 669 oficinas, 2.7k cajeros y 18,0k de colaboradores, su cartera total en banca personas es de \$16,7 MM y 8,7 M.

En el área de banca personas unidad regional se tiene en cuenta 4 países, El Salvador, Costa Rica, Honduras y Panamá, el fin del área es poder reconocer el negocio en cada país y así generar mejores estrategias para el crecimiento del mismo, durante la pasantía se realizaron diferentes tableros con cada uno de los servicios que ofrece davivienda en los países anteriormente mencionados, de esta forma poder conocer oportunidades y debilidades del negocio, además generando una aporte desde la economía reconocer si las variables macroeconómicas están afectando el crecimiento y la participación en el mercado para de esta manera entender el entorno en el que empezó a competir Davivienda Banca Personas.

### **1.3 Justificación.**

En la actualidad el Banco Davivienda es uno de los bancos más importantes en Colombia, con una tendencia de crecimiento no solo en Colombia sino también en Centroamérica, para ello cuenta con 6 focos estratégicos principales, 1. Potenciar el servicio y experiencia, 2. Más que un banco, 3. Portafolio de crédito, 4. Liderar a través de la eficiencia, 5. Mover el dinero de las personas y las empresas y 6. Fortalecer la operación en Centroamérica, entre esos focos estratégicos el área donde se realizan las pasantías es en la operación de centroamérica,

En base a eso se realizan funciones de análisis y visualización de datos donde se logra reconocer diferencias de crecimiento y participación en los diferentes países, a lo que se concluye que además de mejorar las estrategias que ya se tienen dentro del área, es necesario entender el entorno económico de cada país, así dar respuestas oportunas a las cifras que puedan llegar a variar no solo por método del banco e implementación de estrategias sino que además reconocer que dentro de una economía existen variables exógenas que puedan intervenir con los resultados. El objetivo del estudio de caso es dar a conocer al área el tipo de estrategia económica que han llevado durante el proceso y la importancia del análisis macroeconómico dentro de un país para entender sus cifras y mejorar amenazas que en ocasiones no se pueden identificar.

### **1.4 Preguntas de reflexión.**

- ¿La estrategia de competitividad ha mejorado el proceso de crecimiento del banco Davivienda?
- ¿Las variables económicas de cada país afectan el crecimiento de Davivienda internacional dentro del mercado?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento de participación de Davivienda en el mercado?

### **1.5 Técnicas de recolección de la información**

- Revisión documental: durante el proceso se utilizó este método para poder conocer conceptos e información que pudiera facilitar la construcción del estudio de caso, de forma propia se inicia una revisión literaria para conocer la teoría económica en la que se encuentra mi entorno de pasantía, además de eso tener información cualitativa y cuantitativa sobre cada uno de los países, y entender la economía de cada uno de ellos.

- Observación estructurada: Dentro del desarrollo de la pasantía se busca inicialmente facilitar el proceso de creación de bases de datos y visualización de los mismos para mejorar el proceso de recolección de información, por lo tanto en base a los datos que proporciona cada país se tiene un resultado donde se puede hacer la comparación de cómo está el negocio de banca personas y en base a esto se pudo recolectar datos exactos de los productos y desembolsos de cada país dentro del área.

## **2. NARRACIÓN DEL CASO.**

### **2.1 Modelo estratégico.**

“Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación, Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas, encuentran una nueva forma de competir al modo antiguo” (Porter, M. 1989)

Desde el análisis económico se encuentran diferentes teorías de economía internacional donde se implementan formas para que las empresas triunfen de manera estratégica en los mercados internacionales, una de las teorías que se puede evidenciar dentro del marco de la pasantía fue la teoría de “Las ventajas competitivas de las naciones de Michael Porter” este modelo explica que dentro del desarrollo las empresas deben lograr una ventaja competitiva donde se gane participación en el mercado en función de precios y calidad, teniendo en cuenta el entorno en el cual se encuentra, dentro del estudio de esta teoría se encuentran argumentos sobre la innovación como los requisitos para el enfoque estratégico en base a la ubicación, ¿como vender su producto?, ¿cómo hacer conocida su marca?, ¿a través de qué canales vender su producto?, este enfoque deberá situar la empresa como un ente competitivo en el nuevo mercado.

Dentro del argumento de innovación se hallan cuatro determinantes principales para el desarrollo de la teoría:

1. Condiciones de los factores: se relaciona a los factores que posee la nación a la cual llegará el bien o servicio, esto puede ser mano de obra o infraestructura.
2. Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda del sector en el mercado interior.
3. Sectores afines y auxiliares: presencia o ausencia de empresas en el sector que sean competitivas.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: la naturaleza de la competencia interna, es decir, las condiciones que coloca la nación para que las empresas puedan competir.

Otro de los argumentos que el autor explica es el concepto de competitividad de la empresa como un fenómeno macroeconómico impulsado por variables, entre ellos se encuentra los costes de la mano de obra, el crecimiento económico, los tipos de cambio y la liquidez dentro de la economía de cada país.

Por lo tanto analizando el argumento se debe tener en cuenta que las empresas deben entender el entorno económico en el que están operando para de esta manera saber si el proyecto es viable o no y además mejorar las estrategias en cada uno de ellos.

## **2.2 Entorno económico**

Dentro de la teoría anteriormente mencionada el autor argumenta la necesidad de entender algunas variables al momento de internacionalizar una empresa, se debe relacionar las principales variables macroeconómicas y las variables más relevantes de la empresa, dependiendo de esto el ejecutivo logra mejorar sus decisiones y producir mejores resultados para sus clientes, trabajadores o accionistas.

Para el análisis que se realiza a Davivienda CAM, se toman las variables macroeconómicas como lo es el PIB, la tasa de inflación, el tipo de cambio y la tasa de política monetaria en cada uno de los países (El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá).

Inicialmente observamos la variable PIB, el cual nos genera una integración de información sobre el valor monetario de la producción de bienes y servicios, cuando la tasa del PIB tiene un crecimiento se entiende que la economía del país es favorable, por lo tanto las empresas y la población en general podrán percibir mayores ingresos, la empresa lo utilizará para mejorar sus procesos en productos y servicios y la persona natural tendrá una mayor facilidad para incrementar sus compras generando mayor demanda a las empresas, en el sector financiero esto implica mayor facilidad para generar una mejor dinámica en los saldos de colocación y captación.

La segunda variable que se decide estudiar es la inflación la cual mide la variación porcentual en los precios de la canasta familiar, el comportamiento de la inflación afecta de forma directa el gasto de los consumidores y el rendimiento de las empresas, cuando hay una tasa de inflación elevada todos los sectores se ven afectados, dentro de esta variable un factor importante son los salarios, ya que la empresa debe tomar decisiones donde pueda controlar los costos más importantes y esto afecta directamente al individuo ya que empezará a tener menores ingresos y mayores gastos, dentro del sector financiero se empieza a observar desde diferentes tipos de

banca las consecuencias de una tasa de inflación elevada, un ejemplo de ello es banca personas dado que el porcentaje destinado a gastos que no están dentro de la canasta familiar se reduce, afecta al momento de optar por tomar servicios de créditos de vivienda, autos o consumo.

La tercera variable a estudiar es la tasa de cambio la cual nos indica la relación de una divisa u otra, es decir, se logra entender el valor de una moneda extranjera en una moneda nacional, aunque la tasa de cambio influye en las exportaciones, importaciones y mercados “grandes”, no deja de afectar a las finanzas personales, esto se debe a que puede existir una depreciación de la moneda, lo que significa que la moneda extranjera (en este caso el dólar estadounidense) aumenta, el tipo de cambio se deprecia y la moneda local (colones costarricenses o lempiras hondureños) pierden su valor.

Cuando existe esta depreciación hay efectos negativos para las personas dado que aumentan los precios de los productos y servicios importados, y generará mayor inflación en los bienes y servicios exportados, por lo tanto se dificulta la inversión o consumo en algunos productos y servicios.

La cuarta y última variable que se estudia es la tasa de política monetaria de cada país, la TPM es una herramienta que utiliza los bancos centrales para poder controlar la tasa de inflación que se tiene prevista, dentro de esta tasa se debe tener en cuenta que cada uno de los países son autónomos frente a su política monetaria, por lo tanto el banco central deberá proporcionar cierta credibilidad y transparencia frente a sus decisiones, “Adicionalmente, lo que se puede observar en la práctica es que, ante una disminución de la TPM existe una apreciación de la moneda local frente a una externa, ya que el aumento de las tasas de interés locales hace que los activos sean más atractivos para los inversionistas locales e internacionales.” (Calani, A. 2015), un efecto que genera la variación en la TPM y que influye directamente en el sector bancario es la liquidez, cantidad de dinero y crédito bancario, “Un aumento de la tasa de interés hace que el valor del dinero sea más alto, es decir, el costo para los distintos agentes de la economía es mayor y hará principalmente que los bancos requieren menos liquidez para sus operaciones, siendo más cautelosos al momento de prestar dinero. Por ello no debiese ser extraño que exista menos circulante a medida que aumenta la tasa de interés y viceversa” (Calani, A 2015), el segundo efecto que se puede encontrar es directamente al individuo ya que se ve afectado el ahorro y deuda que este tenga, esto sucede cuando las variables macroeconómicas son inestables, los bancos limitan sus préstamos afectando la capacidad de gasto de los deudores.

Dentro del análisis en general contamos con la información de tipo de cambio únicamente para los países no dolarizados, en este caso Costa Rica (moneda local: Colón) y Honduras (moneda local: Lempiras), además, El Salvador y Panamá por ser economías dolarizadas, no implementan

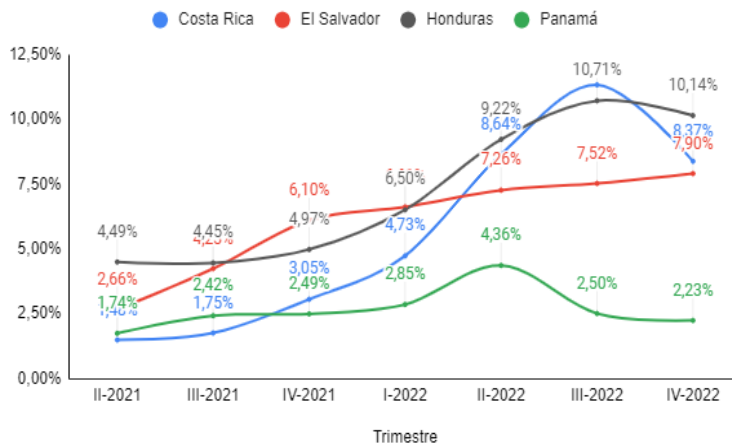
medidas de política monetaria así que determinan sus tasas de interés por medio de los niveles de liquidez del sector financiero y en función de la oferta y demanda de los mercados

### PIB CAM



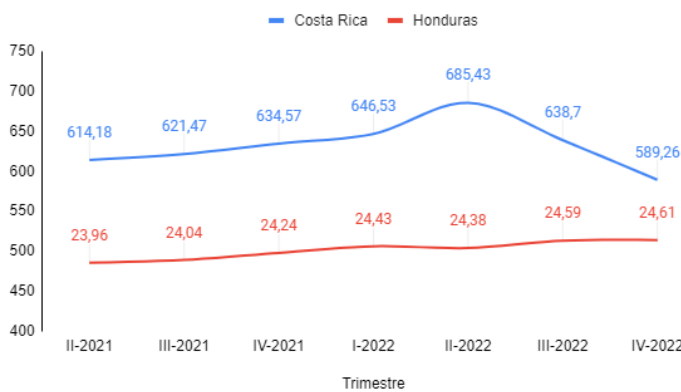
Trimestre	Costa Rica	El Salvador	Honduras	Panamá
I-2020	17197,54	108,50	2200,12	10663,00
II-2020	15350,44	90,00	1763,56	6457,81
III-2020	15524,08	102,80	2033,23	8237,34
IV-2020	16801,34	113,80	2203,17	9961,64
I-2021	17059,98	112,10	2246,19	9769,37
II-2021	16945,74	114,60	2239,06	9039,12
III-2021	17483,21	114,40	2291,75	10337,66
IV-2021	18432,12	120,40	2450,9	11590,22
I-2022	18191,21	117,20	2369,78	11097,20
II-2022	17686,81	117,50	2335,12	9925,70
III-2022	17921,6	116,90	2387,3	11317,69
IV-2022	19131,56	121,90	2504,62	11409,6

### Tasa de inflación



Trimestre	Costa Rica	El Salvador	Honduras	Panamá
I-2020	1,76%	-0,33%	4,06%	-0,16%
II-2020	0,60%	-0,74%	2,76%	-2,16%
III-2020	0,02%	-0,25%	3,24%	-2,03%
IV-2020	0,53%	-0,15%	3,83%	-1,86%
I-2021	0,61%	1,05%	4,00%	-0,57%
II-2021	1,48%	2,66%	4,49%	1,74%
III-2021	1,75%	4,23%	4,45%	2,42%
IV-2021	3,05%	6,10%	4,97%	2,49%
I-2022	4,73%	6,61%	6,50%	2,85%
II-2022	8,64%	7,26%	9,22%	4,36%
III-2022	11,32%	7,52%	10,71%	2,50%
IV-2022	8,37%	7,90%	10,14%	2,23%

### Tasa de cambio



Trimestre	Costa Rica	Honduras
I-2020	566,71	24,72
II-2020	573,93	24,78
III-2020	594,86	24,48
IV-2020	602,91	24,15
I-2021	607,63	24,03
II-2021	614,18	23,96
III-2021	621,47	24,04
IV-2021	634,57	24,24
I-2022	646,53	24,43
II-2022	685,43	24,38
III-2022	638,70	24,59
IV-2022	589,26	24,61



Trimestre	Costa Rica	Honduras
I-2020	1,25	4,50
II-2020	0,75	4,50
III-2020	0,75	3,75
IV-2020	0,75	3,00
I-2021	0,75	3,00
II-2021	0,75	3,00
III-2021	0,75	3,00
IV-2021	1,25	3,00
I-2022	2,5	3,00
II-2022	5,5	3,00
III-2022	8,5	3,00
IV-2022	9,0	3,00

- **Análisis Costa Rica:**

Presentó una variación anual del PIB de 3.3% para el tercer trimestre de 2022, representando un 5.7% en el acumulado de enero a septiembre de 2022, ha sido una de las economías que mayor impulso ha tenido en el proceso de recuperación luego de Pandemia, aún así se evidencia una normalización gradual durante el 2022.

Durante el 2021 la tasa de inflación en Costa Rica estuvo progresivamente en crecimiento, no obstante los últimos tres meses del año 2022 se mantuvieron en desaceleración debido a la reducción de los precios internacionales de las materias primas, la apreciación nominal del colón y las expectativas de estabilidad cambiaria y monetaria.

Respecto a la tasa de cambio en el segundo trimestre de 2022 llegó a su punto máximo con 685.43 colones, “El Banco Central señaló que los principales elementos que han presionado el indicador a la baja son: el aumento en las tasas de interés en colones, la menor demanda de divisas de las operadoras de pensiones, la recuperación del turismo, la atracción de inversión extranjera directa, la reducción en el precio del petróleo y la reciente aprobación de los eurobonos.” (El Financiero, Costa Rica 2022)

En la última variable podemos observar como la tasa de política monetaria fue aumentando a tal punto de cerrar el 2022 con una tasa de 9%, lo que significa que se encuentra en una política restrictiva y se debe mantener así al menos mientras se puede reducir más los niveles de inflación y llegar a la meta propuesta.

- Análisis El Salvador.

“Según el Banco Central de Reserva (BCR), el PIB real creció un 2.6% durante el 2022. Dicho resultado fue inferior a la meta previamente estimada en 2.8%, no obstante, se encuentra por encima de 2019 (periodo anterior a la pandemia), cuando se registró un crecimiento del 2.4%.” (Rivera, G; Núñez, P; Santrich, V 2023).

Respecto a la variable de tasa de inflación durante el tercer trimestre de 2022 tiene una tasa de 7.52% mostrando un retroceso de estabilización, hasta el último trimestre de 2023 que se observa un aumento de 7.90% siendo la tasa máxima desde 2008, las categorías más afectadas han sido los alimentos que se pueden ver afectados por la tormenta tropical Julia y las bebidas no alcohólicas, según el FMI la proyección para el 2023 será una tasa de 2.3%.

- Análisis de Honduras:

En el tercer trimestre de 2022 Honduras presenta una desaceleración respecto al crecimiento del PIB, esto es consecuencia de una caída en las actividades de intermediación financiera, debido al menor crecimiento en las carteras de créditos, ya que esta intermediación tiene gran contribución al crecimiento del PIB, las fluctuaciones que presenta afectarán directamente esta variable.

Respecto a la tasa de inflación se observa un crecimiento máximo en el tercer trimestre de 2022 con una tasa de 10.71%, este incremento ha sido consecuencia del aumento de precios de los combustibles ocasionado por el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, se estima que pudo llegar a 12.65% si el gobierno no hubiera optado por tomar medidas como subsidios a la energía eléctrica y reducción de impuestos a los combustibles.

La variable de tasa de cambio se mantiene en un crecimiento gradual, lo cual no ha generado grandes impactos dentro de la economía de Honduras.

“La política monetaria de Honduras tuvo una orientación expansiva en 2020. El banco central redujo la tasa de interés de política monetaria en cuatro ocasiones (10 de febrero, 24 de marzo, 3 de agosto y 27 de noviembre) por un total acumulado de 250 puntos básicos, ubicándose en el 3,0%” (CEPAL 2021), la cual se mantiene hasta el último trimestre de 2022.

- Análisis de Panamá:

Dentro del análisis económico Panamá tiene un crecimiento en el PIB de 10.8% respecto al año anterior, pese a que pasó por la cuarta ola de COVID-19 y el aumento de precio del combustible, superando los pronósticos del fondo monetario internacional (FMI) 9%, la comisión económica para América Latina (CEPAL) 8.4% y el Banco Mundial (BM) 7.2%, esto dado a los resultados de sectores como la construcción y el comercio.

La tasa de inflación muestra una desaceleración en el último trimestre de 2022 como consecuencia de rubros como comunicaciones, textiles, transporte y salud, de esta manera se mantiene estable.

### **2.3 Participación de Davivienda CAM.**

La participación de mercado o market share es un porcentaje que corresponde a la posición de la empresa frente a competidores en la misma industria, cuando existe más de un producto la empresa se puede posicionar en diferentes lugares con los mismos competidores, esto se debe al tipo de estrategia que se esté utilizando en cada uno de los servicios y productos, también se puede ver desde el punto de vista de reconocimiento de la marca, cuando una empresa llega ante competidores ya establecidos en su país, la empresa debe buscar estrategias para empezar a competir, ya sea innovando sus productos o en algunos casos mejorando sus estrategias de negocio o de marketing.

El Banco Davivienda en Colombia es uno de los bancos más reconocidos por estar en la vida de los colombianos desde que somos niños, normalmente esto es dado al marketing que siempre ha tenido, desde la casita roja en 1973 hasta el personaje de “Ricardo Jorge” en el mundial de Sudáfrica 2010 o el auge que ha tenido con su producto “billetera Daviplata” desde 2011.

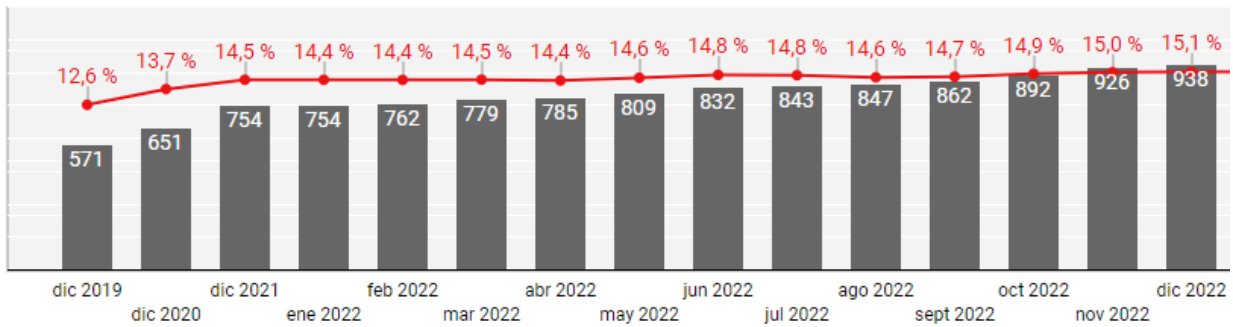
Aunque para Colombia este banco es reconocido, para centroamérica ha sido un proceso que está iniciando, aún así el banco se ha dado a conocer que gran parte por su estrategia de negocio en los cuatro países, en esta sección podemos analizar la participación de mercado en cada uno de los países, con cada producto y teniendo en cuenta si está influyendo en el análisis variables macroeconómicas que se nombró anteriormente o si por el contrario son ajenas al negocio.

Los productos que se tienen en cuenta respecto al tema de saldos y donde podemos observar nuestra participación son los saldos de colocación, en los cuales podemos observar el detalle de

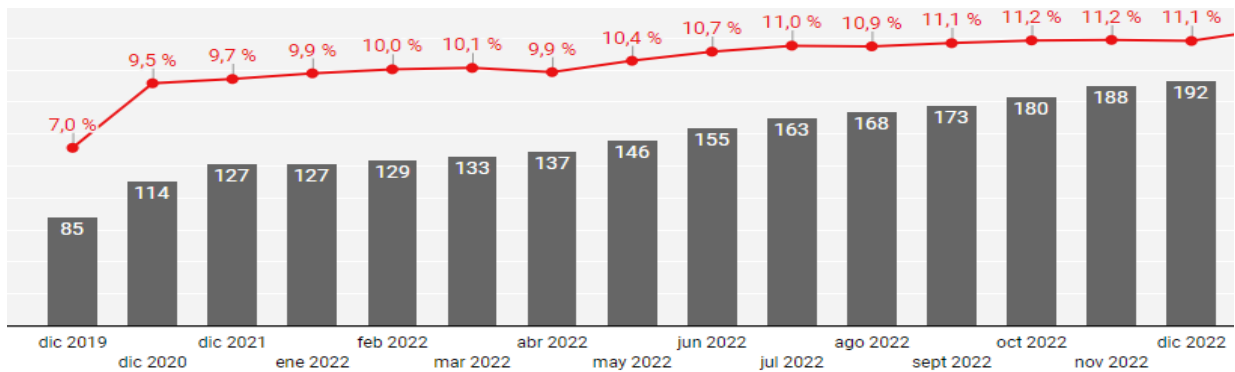
4 productos en específico; Tarjeta de crédito (es un instrumento material financiero, utilizado como medio de pago que cuenta con un cupo disponible dado por el ente financiero para que de esta forma se puedan realizar transacciones como compra), Consumo (Es un tipo de crédito con un monto específico que otorga el banco a personas para la adquisición de bienes o servicios), Vivienda (Es un préstamo a mediano o largo plazo que otorga una entidad financiera con el propósito de compra, reparación o construcción de vivienda) y por último cartera que para el negocio de banca personas es la suma de consumo, tarjeta y vivienda.

- Participación Honduras

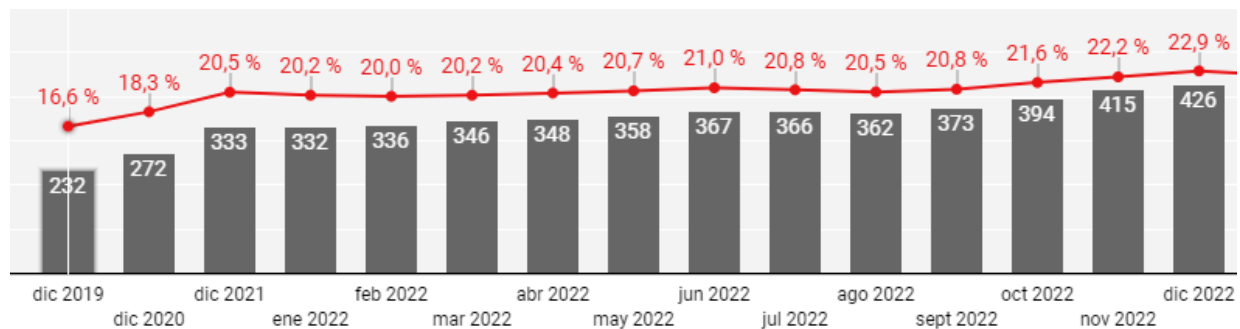
Cartera:



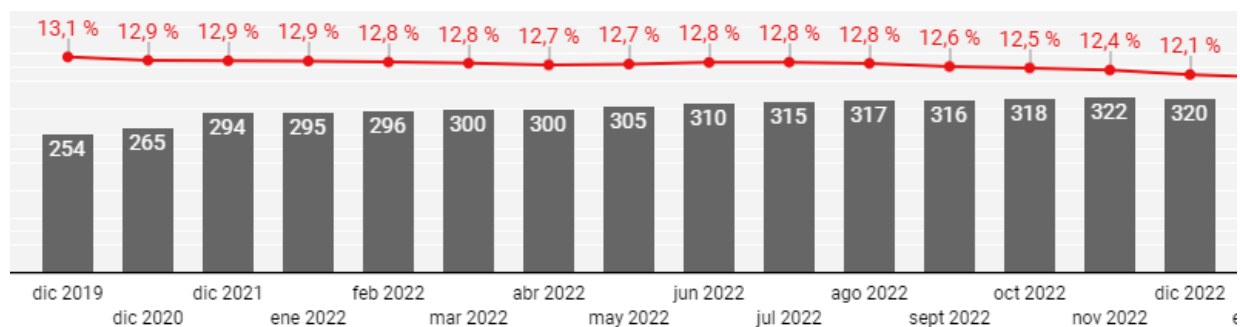
Tarjeta de crédito:



## Consumo:



## Vivienda:

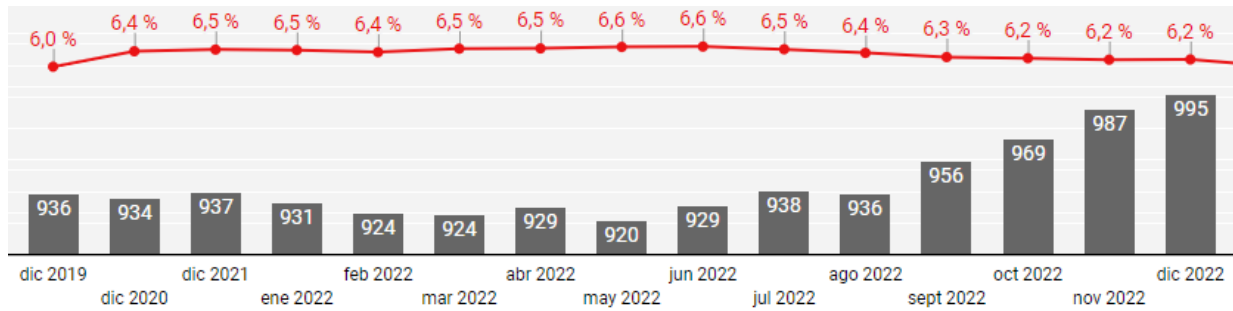


Para Honduras el negocio permanece equilibrado tanto tarjeta de crédito como consumo van teniendo un pequeño aumento en participación a lo largo del último año, respecto a las variables económicas que se tienen estudiadas se logra ver una tendencia en alza en el tercer periodo de 2022, la tasa de inflación permanece con el dato más alto en el tiempo estudiado al igual que inicia la TPM constante como respuesta para regular esta tasa de inflación, aún así es llamativo el resultado que nos da la participación en este punto del tercer trimestre en vivienda ya que es punto en que disminuye tarjeta de crédito y consumo (para el producto de consumo se tiene en cuenta que es el banco con mayor participación), además de esto el entorno económico del país en general en 2022 se vio fuertemente afectado a tal punto de ser este tercer trimestre el más bajo del PIB durante todo el año en Honduras, afectando la participación directa en vivienda, se puede también observar que las cifras de saldo son mayores pero la participación disminuye lo cual no hace analizar que el mercado de vivienda en Honduras en general disminuyó para esta fecha, a su vez la cartera tiene el mismo comportamiento que tarjeta de crédito y consumo, por lo tanto podemos analizar que aunque las variables económicas no son las únicas que afectan el negocio, para Honduras se logra ver

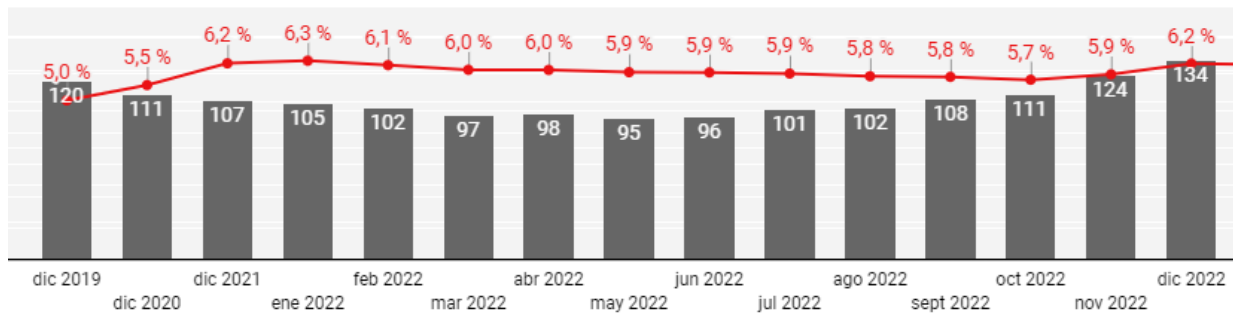
que en cierta medida esta variables llegaron a afectar a los consumidores directamente y por ende la participacion del negocio en todos sus productos.

- Participación Costa Rica

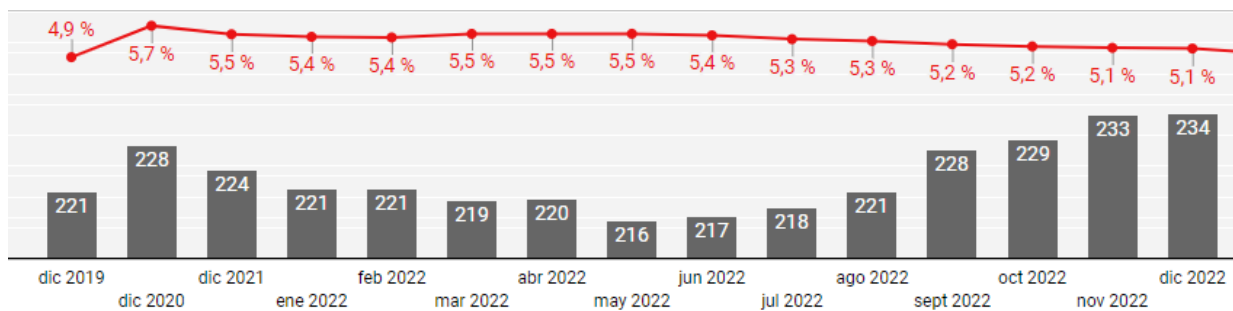
Cartera:



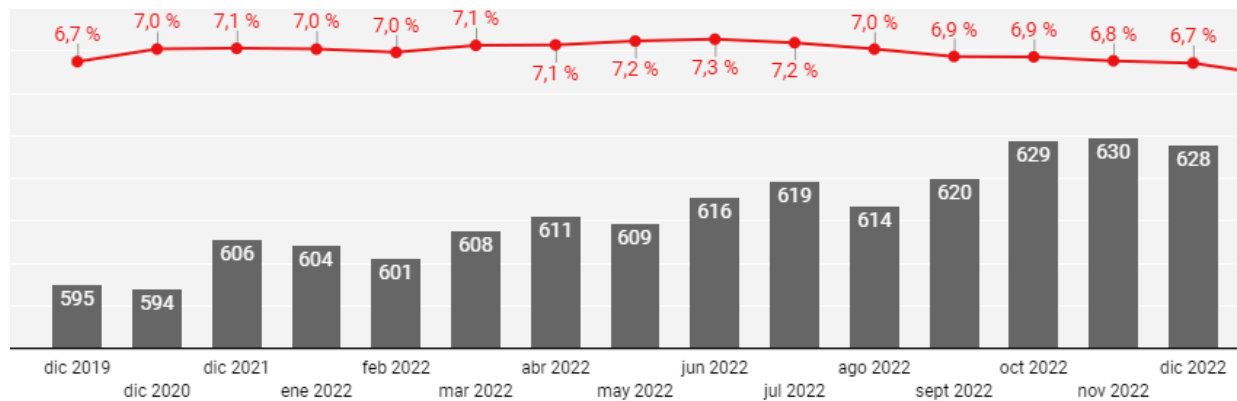
Tarjeta de crédito:



Consumo:



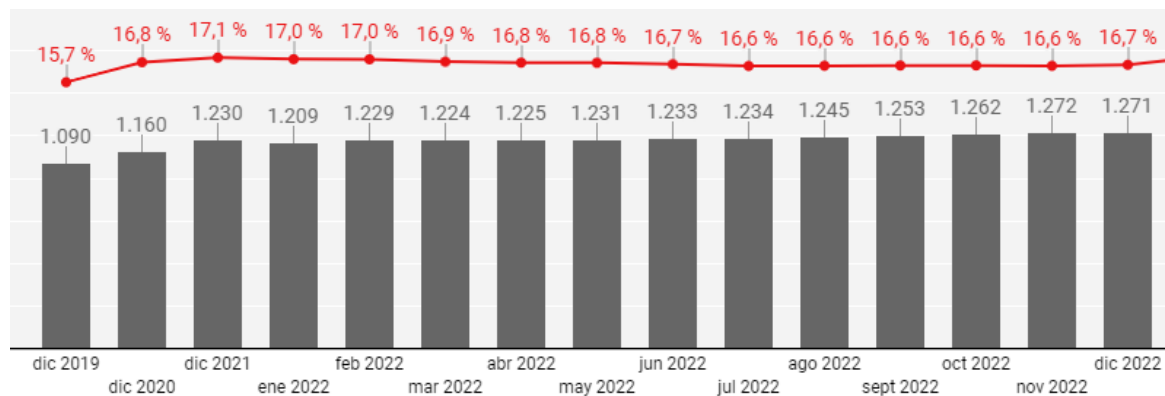
## Vivienda:



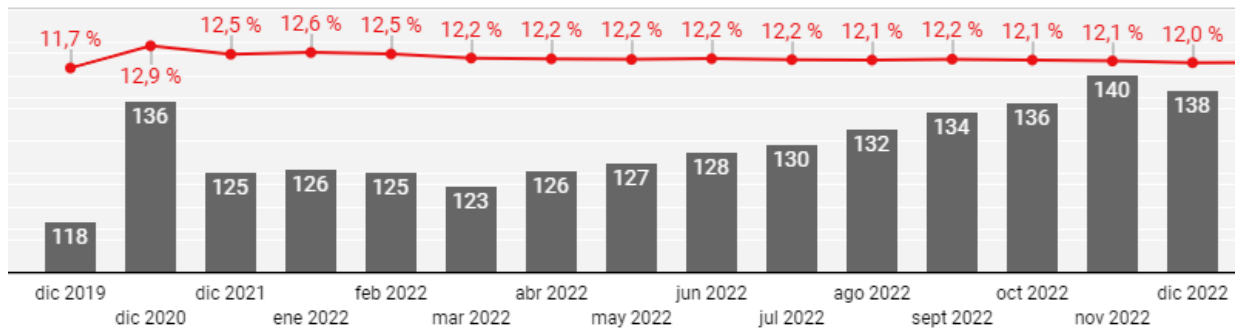
En Costa Rica la participación al menos el primer semestre del 2022 estuvo creciendo poco tras una economía inestable, aún así el segundo semestre cerró con tasas no alentadoras para el país, tuvo una tasa de inflación que pasó de 4,73% cerrando el primer trimestre a 8,64% en el segundo trimestre, a su vez su tasa de cambio empezó a devaluarse y se tuvo que tomar decisiones de subir la TPM como respuesta a las cifras de la tasa de inflación, es necesario tener en cuenta que el país en abril de 2022 eligió nuevo presidente, indirectamente estas cifras han sido causales para que el negocio por más estrategias que se implementen la participación en el mercado no logró aumentar sus cifras por el contrario ha ido disminuyendo, igualmente que en el caso de Honduras, estas variables no son las únicas que están afectando pero sí puede llegar a ser factores que afecten la economía de los consumidores y directamente la del negocio.

- Participación El Salvador:

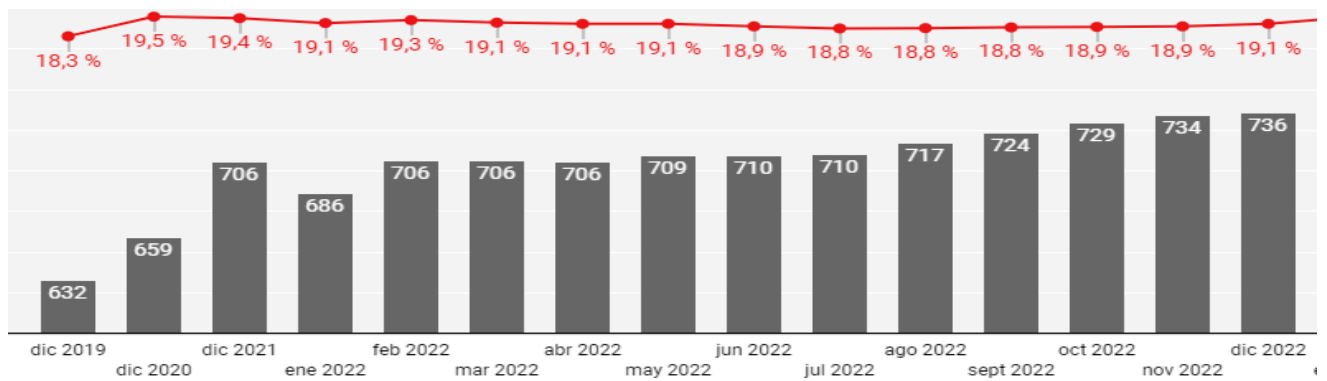
## Cartera:



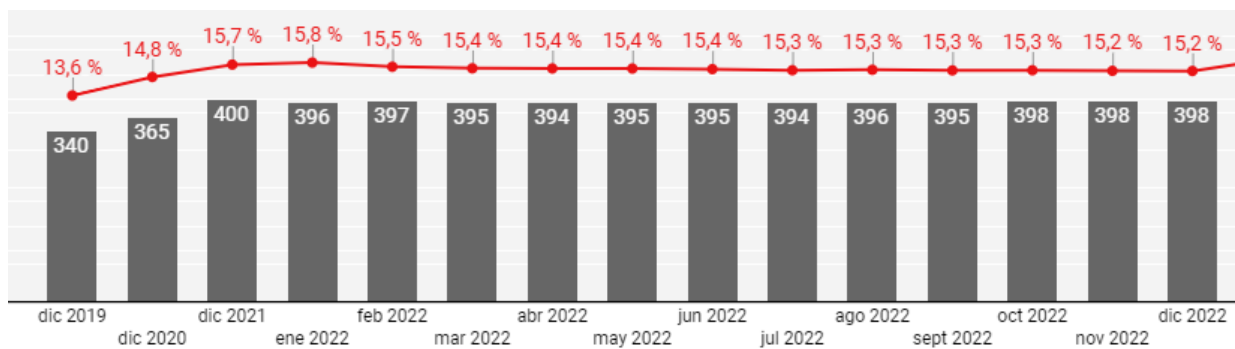
### Tarjeta de crédito:



### Consumo:



### Vivienda:

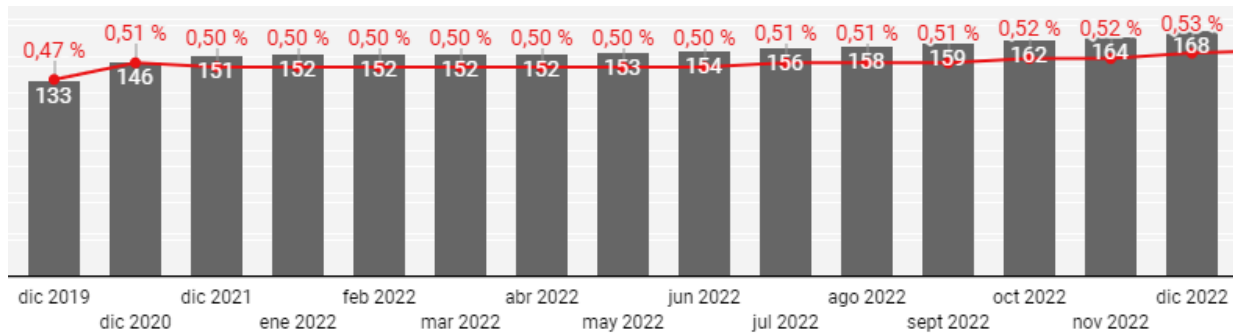


El Salvador en general mantiene una participación constante, aún así Consumo es el producto que más crecimiento tiene y el que está generando que la cartera en general tenga buenos resultados, este país mantiene sus cifras del PIB muy estables, una tasa de inflación con una tendencia de crecimiento pero no en grandes proporciones, en general sus saldos también se mantienen, por lo tanto para este caso podemos deducir que una economía estable genera esta

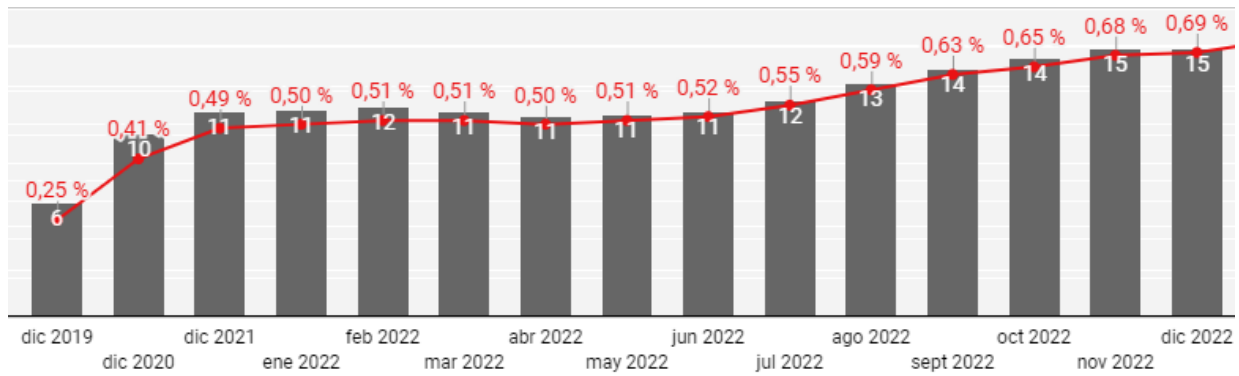
misma estabilidad a los consumidores, en este caso el negocio es quien debe iniciar con sus estrategias para tener mejores resultados.

- Participación Panamá:

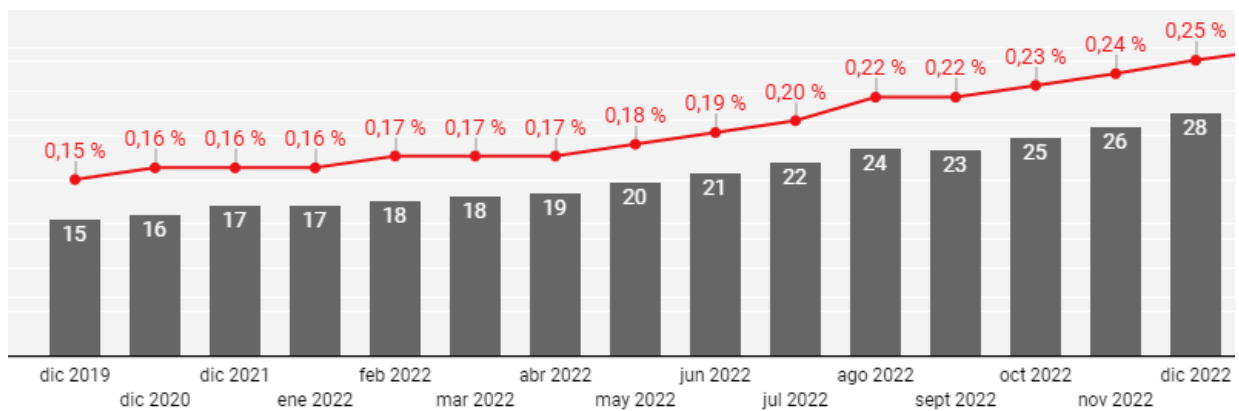
Cartera:



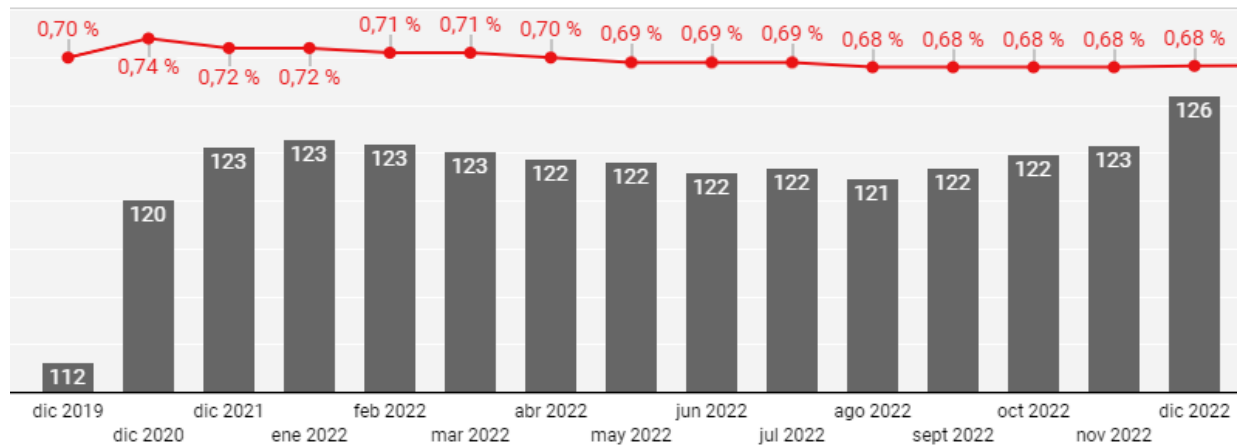
Tarjeta de crédito:



Consumo:



## Vivienda:



Panamá por ser un país con un centro empresarial, la parte financiera se centra específicamente en ello, aún así desde banca personas se mantienen estrategias para que pueda permanecer estable y tenga crecimiento en participación, de los datos que se registran podemos observar una tendencia de crecimiento, aún así por mes está creciendo un 0,1% en participación, también se debe en cuenta que la economía del país es de las mejores según el estudio que se realizó anteriormente, para ser un país pequeño, mantiene su PIB muy estable y su tasa de inflación aumentó un 2.0% en el primer semestre del año pero disminuye en el tercer trimestre, por lo tanto se puede concluir al igual que El Salvador, que son países con economías estables y en participación de mercado también ha sido estable.

### **3. Lecciones y recomendaciones.**

Dentro de la sección 2 se presentan los datos con los cuales se estuvo trabajando durante la pasantía (6 meses), los resultados mensuales y la participación respecto al mercado, se escoge un solo tablero para analizar saldos de colocación (benchmark) el cual es que el mayor información tiene para poder hacer el estudio de la teoría que en la sección uno se plantea, esta información es dada al área para poder verificar cómo está el negocio y que mejoras se puede llevar a cabo en cada uno de los países, normalmente esta cifras se ven desde el punto de vista de negocio, mejorar estrategias, comparar información con casa matriz (Colombia), y ver resultados en general, el aporte que se realiza como pasante de economía es poder identificar si estos resultados pueden ser afectados por variables macroeconómicas, y en el resultado se ven variables en periodos específicos que están afectando al país e indirectamente afectan el negocio, claro está que este estudio se realizó sobre un periodo de tiempo corto (1 año) por lo tanto no es preciso el análisis, pero aún así en estos periodos si hubo hallazgos contundentes para poder plantear que se debe estar revisando la coyuntura economica cada vez que tengamos los resultados, así poder entender las cifras con mayor exactitud.

Una de las recomendaciones que se pueden realizar es que periodicamente al generar el tablero se puede entender y estudiar la casualidad de las cifras desde una perspectiva económica, en ocasiones en este tipo de negocios financieros se maneja en un área específica el entorno económico, aún así cada una de las áreas debería conocer información básica sobre el entorno económico en el se este trabajando, para poder proponer estrategias con enfoques diferentes o entender porque en ocasiones estas estrategias que funcionan en un país no dolarizado si pueden funcionar en un país dolarizado, o por ejemplo entender que un país con una economía muy estable no siempre me generará crecimientos mayores dado que el entorno del negocio se basa en las empresas y no en las personas como sucede en Panamá

#### 4. Conclusiones

- La estrategia de competitividad si ha mejorado el crecimiento de Davivienda CAM, ya que es un negocio nuevo en los países y por medio de ideas innovadoras ha sido aceptado en el mercado, un ejemplo de ello es el caso de consumo en Honduras, en el cual permanecemos en el primer puesto, pasando a bancos nacionales.
- Los países a los que pertenece Davivienda CAM, son 4 países con economías diferentes, por lo tanto no se puede esperar que el mercado acepte de la misma manera el negocio de banca personas.
- Si se debe estudiar la coyuntura económica en cada uno de los países para entender mejor los resultados, aún así estas no son las únicas variables que debemos tener en cuenta.
- Durante la pasantía se logra observar como desde cada una de las áreas funciona el negocio y a medida que va creciendo, los profesionales de distintas ramas van siendo indispensables para mejorar los resultados, el área de banca personas internacional no contaba con el economista, por lo tanto en ocasiones se generaba la duda de por que si las estrategias funcionan en este país y los colaboradores del país aportan no hay mayor crecimiento, lo cual analizando desde el punto de vista de la economía podemos responder a que el negocio en algún país no tendrá el mismo crecimiento ya que los consumidores están siendo afectados por decisiones macroeconómicas.

## 5. Bibliografía

- Chavarro A.; Fernandez G.; Vargas J.; (2017) *Analysis of the internationalization strategies of Colombian banking services companies between 2000 and 2015*.  
REBRAE.
- Consejo monetario centroamericano (2023) *Estadísticas históricas desde 1960*.  
<https://www.secmca.org/eh1960/>
- DAVIVIENDA COLOMBIA BEST BANK: Banco Davivienda. Latin Finance.  
Nov/Dec2012, Issue 227, p20-20. 1p
- Cepal (2021). *Informe macroeconomico*.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/72/EE2021\\_Honduras\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/72/EE2021_Honduras_es.pdf)
- Davivienda (2022). *Visión*. [vision.davivienda.com/economias-centroamericanas](http://vision.davivienda.com/economias-centroamericanas)
- Instituto nacional de estadística y censo (2023). *Panamá*.  
[www.inec.gob.pa/publicaciones](http://www.inec.gob.pa/publicaciones)
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires:  
Vergara.