



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FACTORES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA
COMPETITIVIDAD DE LOS BANCOS NACIONALES FRENTE A
LOS BANCOS CON CAPITAL EXTRANJERO QUE OPERAN
EN HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**DARLY DARIELA ESCOBAR GRANADOS
KAROL JOHANA SUNSIN HERNANDEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**FACTORES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA
COMPETITIVIDAD DE LOS BANCOS NACIONALES
FRENTE A LOS BANCOS CON CAPITAL EXTRANJERO
QUE OPERAN EN HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA MARÍA RODRÍGUEZ ÁLVAREZ**

**ASESOR TEMÁTICO
RAUL EDUARDO ANDINO BUSTILLO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN EVALUADORA:

**MARIO SIERRA
ALEJANDRO DÍAZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

FACTORES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS BANCOS NACIONALES FRENTE A LOS BANCOS CON CAPITAL EXTRANJERO QUE OPERAN EN HONDURAS

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

**DARLY DARIELA ESCOBAR GRANADOS
KAROL JOHANA SUNSIN HERNANDEZ**

RESUMEN

En el desarrollo de este proyecto de investigación se determinaron los factores claves para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras, para ello se realizó un análisis de indicadores financieros que presentaron las instituciones bancarias para el año 2014. Asimismo se obtuvo información mediante encuestas realizadas a empresas que forman parte de los grandes contribuyentes de la ciudad de Tegucigalpa y entrevistas a expertos de niveles gerenciales de bancos nacionales y extranjeros quienes detallaron los factores claves para el éxito del sector bancario y las estrategias de competitividad utilizadas.

Palabras Claves: Sector Bancario, Sostenibilidad, Competitividad, Estrategia Competitiva, Ventaja Competitiva, Solvencia, Calidad de Activos, Gestión y Eficacia Administrativa, Rentabilidad.



GRADUATE SCHOOL

KEY FACTORS FOR SUSTAINABLE COMPETITIVENESS OF NATIONAL BANKS FROM BANKS WITH FOREIGN CAPITAL OPERATING IN HONDURAS

NAME GRANDEE:

**DARLY DARIELA ESCOBAR GRANADOS
KAROL JOHANA SUNSIN HERNANDEZ**

ABSTRACT

In the development of this research project the key to the sustainability of the competitiveness of domestic banks factors were determined in front of banks with foreign capital operating in Honduras , to do an analysis of financial indicators that showed banking institutions was conducted 2014. In addition, information was obtained through surveys of companies that are part of large taxpayers of the city of Tegucigalpa and interviews with experts from management levels of domestic and foreign who detailed the key factors for the success of the banking sector and banks competitiveness strategies used.

Keywords: Banking Sector, Sustainability, Competitiveness, Competitive Strategy, Competitive Advantage, Solvency, Quality of Active, Management and Administrative Efficiency, Profitability.

DEDICATORIA

Este proyecto de graduación es dedicado primeramente a Dios, por la sabiduría, guía, fortaleza y bendiciones que me ha brindado en cada momento de mi vida, porque sin él este logro no sería posible. A mi Padre David Sunsín (Q.E.P.D), gracias por sus enseñanzas, ejemplo y fomentarme el deseo de ser cada vez mejor, logrado alcanzar mis metas, desde el cielo me guio y cuidó como un ángel guardián. A mi Madre América Hernández, por su apoyo incondicional, motivación y amor brindado.

Karol Johana Sunsín Hernández

Dedico la culminación de este proyecto, primeramente a Dios quién supo guiarme por el buen camino, proveerme de sabiduría y brindarme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades hasta haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional. A mi padre Grebil Escobar por ser siempre el mayor apoyo en mis estudios y logros universitarios. A mi madre Suyapa Granados por su apoyo permanente en todo proyecto que he iniciado en la vida. A mis hermanos, quienes con su apoyo y muestras de cariño me han motivado para seguir adelante. Y para mi familia y amigos con los que comparto todo lo que aprendo y de quienes también sigo aprendiendo.

Darly Dariela Escobar Granados

AGRADECIMIENTO

Al finalizar nuestro proyecto de maestría, en el que hemos dedicado esfuerzo y sacrificio, pasando por un proceso de estudio intenso y lleno de retos, es inevitable reconocer el aporte de personas que con su participación facilitaron la realización de este trabajo. Por ello, es para nosotras un placer expresarles nuestro agradecimiento.

Primeramente a Dios, gracias por habernos dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo en nuestras vidas. A nuestros Padres, gracias por su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarnos a ser mejor cada día, brindarnos su amor y acompañamiento para alcanzar esta meta. Agradecemos al Master Raúl Eduardo Andino Bustillo por aceptar ser el asesor temático, brindarnos su colaboración, criterio y experiencia, lo cual fue muy beneficioso para la investigación y facilitó la realización exitosa de este trabajo. Agradecemos a la Doctora Eloísa Rodríguez asesora metodológica de nuestro proyecto, por guiar nuestras ideas, proporcionarnos sus aportes y conocimientos para el desarrollo de esta investigación. Al Doctor Rafael del Cid, gracias por su valiosa colaboración al aportarnos su criterio y experiencia, lo cual fue provechoso para la realización de la investigación.

Agradecimiento personal de las autoras: Karol Sunsin debo agradecer de manera especial a mi compañera de estudio Darly Escobar, por su empeño y colaboración en el equipo de trabajo que juntas conformamos desde el inicio de nuestros estudios hasta culminar la carrera, la cual fue una gran bendición. Darly Escobar: deseo expresar mi gratitud a Karol Sunsin por su apoyo incondicional, amistad y compañerismo durante la realización de este proyecto de investigación, dentro del cual se presentaron dificultades, alegrías, desvelos y discusiones siempre constructivas, que compartimos con entusiasmo, dedicación y trabajo en equipo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	8
2.1.1.1 SECTOR FINANCIERO INTERNACIONAL	8
2.1.1.2 LIBERACIÓN Y DESREGULACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO	10
2.1.1.3 EFECTOS DE LA BANCA EXTRANJERA EN LOS MERCADOS LOCALES DE AMÉRICA LATINA	12
2.1.1.4 CONSOLIDACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL EN CENTROAMÉRICA	14
2.1.1.5 PARTICIPACIÓN DE LOS BANCOS EXTRANJEROS EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA	16
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	20
2.1.2.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO HONDUREÑO	20
2.1.2.2 COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO COMERCIAL HONDUREÑO	22
2.1.2.3 COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA HONDUREÑA	23
2.1.2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS BANCOS COMERCIALES	25
2.2 TEORIA DE SUSTENTO	27
2.2.1 INDICADORES FINANCIEROS	27
2.2.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	28
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	30
2.4 MARCO LEGAL	35
2.4.1 LEY DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS	36
2.4.2 LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS ..	37

2.4.3 LEY DEL SISTEMA FINANCIERO	39
2.4.4 FORTALECIMIENTO DE LA REGULACIÓN BANCARIA	40
2.4.4.1 ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE BASILEA	40
2.4.4.2 LEY DE SEGUROS DE DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	41
CAPÍTULO III. METODOLOGIA.....	42
3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	42
3.1.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	42
3.1.2 HIPOTESIS.....	47
3.2 ENFOQUE	47
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3.1 POBLACIÓN.....	47
3.4.2 MUESTRA	48
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	48
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTAS	48
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	48
3.5.1 ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN	48
3.5.2 ENCUESTA	49
3.5.3 ENTREVISTA	49
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	49
3.6.2 FUENTES SECUNDARIA	49
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	50
4.1 INDICADORES FINANCIEROS DE LOS BANCOS DE CAPITAL NACIONAL FRENTA A LOS DE CAPITAL EXTRANJERO	50
4.1.1.1 ÍNDICE DE ADECUACION DE CAPITAL (IAC).....	51
4.1.2 CALIDAD DE ACTIVOS	53
4.1.2.1 RATIO DE MORA	54
4.1.3 LIQUIDEZ	56
4.1.3.1 COEFICIENTE DE ACTIVOS LIQUIDOS	56
4.1.4 RENTABILIDAD.....	58
4.1.4.1 RENTABILIDAD DE CAPITAL PROMEDIO (ROE).....	59
4.1.4.2 RENTABILIDAD DE ACTIVOS PROMEDIOS (ROA).....	61
4.1.4.3 ANALISIS DE LA UTILIDAD NETA.....	63
4.1.5 GESTION Y EFICACIA ADMINISTRATIVA	65
4.1.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADO	68
4.1.6.1 PARTICIPACION DE CRÉDITOS.....	68
4.1.6.2 PARTICIPACION DE DEPÓSITOS	69

4.2 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA BANCA NACIONAL FRENTE A LA BANCA EXTRANJERA	70
4.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN LA COMPETITIVIDAD DE BANCOS DE CAPITAL NACIONAL FRENTE A LOS DE CAPITAL EXTRANJERO	77
4.3.1 PODER DE NEGOCIACION CON EL CLIENTE	77
4.3.2 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SUSTITUTOS	78
4.3.3 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	78
4.3.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	79
4.3.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	80
4.4.1 CRUCE DE VARIABLES.....	82
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 CONCLUSIONES	84
5.2 RECOMENDACIONES	86
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	88
6.2 INTRODUCCIÓN	88
6.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	89
6.4 OBJETIVOS.....	89
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	89
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	90
6.5 PLAN DE ACCIÓN.....	90
6.5.1 ANÁLISIS FODA.....	91
6.5.2 SERVICIOS A OFRECER	91
6.5.3 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	92
6.5.4 PLAN ESTRATÉGICO	93
6.5.4.1 PLAN DE MEJORA EN PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE	94
6.5.4.2 PLAN DE MEJORA EN PROCESOS DE DEPOSITOS	95
6.5.4.3 PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE CREDITOS	96
6.5.4.4 PLAN DE MEJORA EN SISTEMAS CONTABLES	96
6.5.5 INDICADORES DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES	97
6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bancos extranjeros con presencia en Centroamérica a finales del 2013	17
Tabla 2. Adquisiciones de bancos colombianos en Centroamérica	20
Tabla 3. Los mejores diez bancos hondureños en activo total para el año 2014 ..	22
Tabla 4. La Matriz Metodológica	43
Tabla 5. Operacionalización de las variables	44
Tabla 6. Origen de la institución bancaria con la trabaja la empresa	71
Tabla 7. Satisfacción con el servicio proporcionado por la institución bancaria	72
Tabla 8. Preferencia respecto al origen de una institución bancaria	73
Tabla 9. Banca considerada más sólida y confiable en el país	74
Tabla 10. Factores considerados más influyentes en la competitividad de las instituciones bancarias	75
Tabla 11. Sector de la banca considerado con mayores oportunidades de crecimiento en el país.....	76
Tabla 12. Actividades de promoción de la Firma consultora CONSERBA	98
Tabla 13. Cronograma de actividades para la realización de consultorías en las instituciones bancaria	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva	29
Figura 2. Diagrama de variables	42
Figura 3. Sistema Bancario Hondureño 2014.....	50
Figura 4. IAC promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014.....	51
Figura 5. IAC bancos de capital nacional	52
Figura 6. IAC de capital bancos de capital extranjero	52
Figura 7. Ratio de mora promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014	54
Figura 8. Ratio de mora bancos nacionales	55
Figura 9. Ratio de mora bancos extranjeros.....	55
Figura 10. Coeficiente de activos líquidos promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014	56
Figura 11. Coeficiente de activos líquidos bancos nacionales	57
Figura 12. Coeficiente de activos líquidos bancos extranjeros.....	58
Figura 13. ROE promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014..	59
Figura 14. ROE bancos nacionales.....	60
Figura 15. ROE bancos extranjeros	60
Figura 16. ROA promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014..	61
Figura 17. ROA bancos nacionales.....	62
Figura 18. ROA bancos extranjeros	63
Figura 19. Utilidad Neta Promedio bancos nacionales y extranjeros 2014	64
Figura 20. Utilidad Neta bancos nacionales	64
Figura 21. Utilidad Neta bancos extranjeros.....	65
Figura 22. Eficiencia sobre activos productivos promedio los bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014	66
Figura 23. Eficiencia sobre activos productivos bancos nacionales	67
Figura 24. Eficiencia sobre activos productivos bancos extranjeros	67
Figura 25. Porcentajes participación de mercado en créditos	68
Figura 26. Porcentajes participación mercado en depósitos	69
Figura 27. Origen de la institución bancaria con la trabaja la empresa	71
Figura 28. Satisfacción con el servicio proporcionado por la institución bancaria .	72
Figura 29. Satisfacción con el servicio proporcionado por la institución bancaria .	73
Figura 30. Banca considerada más sólida y confiable	74
Figura 31. Factores considerados más influyentes en la competitividad de las instituciones bancarias	75
Figura 32. Sector de la banca considerado con mayores oportunidades de crecimiento en el país.....	76
Figura 33. Cruce de Variables, Rentabilidad y Satisfacción del Usuario Financiero	82
Figura 34. Análisis FODA, Firma Consultora CONSERBA.....	91
Figura 35. Estructura Organizacional, Firma Consultora CONSERBA.....	93
Figura 36. Diagrama de Gantt promoción de la Firma Consultora CONSERBA ...	98

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El sistema bancario hondureño este ha presentado en los últimos años un fuerte dinamismo producto de la entrada de bancos extranjeros en el país, los cuales vienen a dinamizar la competitividad del sector, al traer mejores prácticas en innovación, productos y servicios, situaciones que impulsan a los bancos nacionales a desarrollar mejores estrategias competitivas bajo indicadores, prácticas y estándares mundiales. Bajo este contexto, el presente estudio analiza los factores claves de sostenibilidad de competencia entre bancos nacionales y extranjeros que operan en Honduras. Con el propósito de evaluar la competitividad del sector bancario hondureño, en el segundo capítulo, se presenta una reseña bibliográfica para sustentar las bases del desarrollo de la investigación, con una descripción de la situación actual tanto a nivel internacional como nacional del sistema bancario.

En el tercer capítulo se muestra la metodología que se siguió para el desarrollo de la investigación, la cual incluye las técnicas de recolección de información necesarias para responder a las preguntas de investigación. Seguidamente se presentan en el capítulo cuatro, los resultados y análisis de la información recolectada, donde al ser una investigación que sigue el orden de las variables y objetivos, se realizó un análisis de los indicadores del sistema bancario hondureño, y se presentan los resultados obtenidos en las encuestas que sirvieron de base para identificar el grado de satisfacción del cliente y se encuentra además un análisis de las cinco fuerzas de Porter orientadas a la industria bancaria con el fin de conocer las estrategias competitivas de los bancos nacionales y extranjeros que operan en Honduras.

1.2 ANTECEDENTES

La banca privada en Honduras comenzó en el año de 1889, al otorgarse la autorización para fundar dos bancos comerciales que se denominaron Banco Centro Americano y Banco Nacional Hondureño, ambos con la facultad de emitir billetes. Estos dos bancos se fusionaron el 10 de Octubre de ese mismo año para formar lo que hoy se conoce como Banco de Honduras (BCH, 2001). En el año de 1912 se estableció un banco en la ciudad de la Ceiba, bajo la denominación Banco Atlántida; en 1913 surge el Banco de Comercio que en 1917 es comprado por Banco Atlántida; en 1948 abrió sus puertas al público el Banco Capitalizadora Hondureña; inicio operaciones de Banco de Occidente en 1951; en 1953 Loyds Bank PLC inicio operaciones como el primer banco con capital extranjero; en 1960 la sociedad anónima El Ahorro Hondureño se convirtió en Banco del Ahorro Hondureño (Carias y Meza, 2013).

De acuerdo a los acontecimientos de la evolución de los bancos, la economía y de la política en Honduras, se crea el Banco Central de Honduras un 13 de febrero de 1950, mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el primero de julio de ese mismo año, bajo la titularidad del Abogado Roberto Ramírez, en un acto de inauguración presidido por el Doctor Juan Manuel Gálvez, Presidente de la República (BCH, 2008a). Con el crecimiento de la economía Hondureña en vista de un sistema bancario Hondureño integrado y formado por Bancos nacionales y extranjeros, con una autonomía, independencia y autoridad monetaria, fortalecidos por el Banco Central de Honduras, en 1992 inició el proceso de liberación y modernización del sistema financiero.

Producto de dichos acontecimientos se fortaleció el sistema, creándose mediante decreto N° 155-95 de octubre de 1995, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), como organismo supervisor y por requerimiento del Fondo Monetario Internacional (FMI), organismo del cual el

país es miembro, se procedió a mejorar el marco de normas prudenciales y de supervisión continua, implementando un proceso de reforma en el sector financiero que, además de garantizar el marco jurídico, mejorara la eficiencia y eficacia de la red de protección financiera, y fortaleciera los mecanismos para prevenir el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo (Tabora, 2007).

Se han dado varios hechos importantes en el sistema financiero de Honduras como ser la liquidación forzosa de BANCORP en 1999 y en junio del año 2001 BANHCRESER, julio del año 2000 se autorizó la fusión de BANCAHSA y Banco El Ahorro Hondureño, para formar Banco BGA, el año 2001 se autorizó la operación de Banco Promérica, mayo de 2002 la CNBS intervino el Banco Capital y Banco Sogerín, este último absorbido al igual que el banco de las Fuerzas Armadas en 2003 por Banco del País, así mismo en este año entra al sistema financiero Banco Azteca. En el año 2004 Banco FICOHSA absorbió al Banco de la Producción (BANPRO), a finales del periodo 2005 inicio operaciones Banco LAFISE, 2007 se fusiona BAMER con Credomatic y HSBS compra a BGA (Tabora, 2007).

En 2010 inicia Banco Popular, 2012 Davivienda compro a HSBC, en el año 2014 Banco FICOHSA adquiere las acciones de Banco Citibank Honduras (que en 2007 Citibank compra las acciones de Banco Uno y Banco Cuscatlán para fusionar en agosto 2008 con Banco Citibank) y en este mismo año BANRURAL compra las acciones de Banco Procredit. En Honduras el sistema bancario ha evolucionado y ha impulsado la economía, canalizando los fondos de los ahorradores a los inversionistas quienes lo utilizan para generar mayor producción en los distintos sectores de la economía, Pratt (2014) afirma que:

En la actualidad el sector bancario hondureño desempeña un papel fundamental dentro del sector financiero, siendo un sector dinámico, que contribuye de manera determinante al desarrollo económico del país mediante la financiación de la inversión; el sector bancario muestra una solidez que lo coloca a nivel 59 en el mundo, en un ranking de 144 naciones. (p. 20)

De acuerdo a los cambios efectuados en la compra y fusiones de Bancos en Honduras, en la actualidad existen dieciséis (17) bancos los cuales se agrupan de la forma siguiente:

- Bancos de capital nacional: Banco Financiera Comercial Hondureña S.A. (FICOHSA), Banco Atlántida S.A, Banco de Occidente S.A., Banco Financiera Centroamericana S.A. (FICENSA), Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE), Banco Continental S.A, y Banco de los Trabajadores.
- Banco de capital extranjero: Banco de Honduras S.A, Banco Davivienda Honduras, Banco del País S.A, BAC Honduras, Banco Promérica S.A, Banco Ficohsa, CB, S.A, Banco Popular, Banco Lafise S.A, Banco Azteca, BANRURAL.

Producto de la transformación en la historia de la banca hondureña la cual se está encaminando a un proceso de consolidación en donde intervienen bancos de capital nacional y extranjero, por lo que se hace necesario conocer la competitividad del sector bancario en términos de solidez, calidad de activos, liquidez, rentabilidad, gestión y eficiencia administrativa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El sistema bancario en Honduras ha experimentado un proceso de reestructuración en su paso a lograr una mayor consolidación, lo que ha implicado una reducción importante en el número de bancos desde el año 2000 al 2014 con una disminución de 21 a 17 bancos, para el caso de los bancos con capital extranjero estos han ganado terreno al pasar 5 a 10 bancos, que representan de un 24% a 59% en inversión extranjera en el sistema bancario en comparación con la actualidad (Anexo 1). Lo anterior significa que la tendencia actual del sistema bancario hondureño es la

incorporación del capital extranjero que representa en la actualidad el 59% de los bancos que operan en el país y el 41% corresponde a los bancos de capital nacional. La propensión de crecimiento de la banca extranjera en el país se ha debido en algunos casos a que los bancos de capital nacional tenían una participación muy baja o marginal en el sector, situación que los llevo a la necesidad de fusionarse con bancos extranjeros para poder permanecer en el mercado.

En los últimos años Honduras ha liberalizado el proceso para que los bancos extranjeros entren en su economía financiera, debido a nuevas regulaciones que ha emitido el Banco Central de Honduras y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, con vista a que su incursión en el mercado genere mayor competitividad y mejores resultados al sistema bancario comercial (M. Tabora, 2007). Los retos y desafíos planteados por la globalización, hace que la banca nacional refuerce sus estrategias y esfuerzos por mantenerse en competitividad ante los bancos de capital extranjero. Hablemos Claro Financiera (2013) afirma: “Tanto la eficiencia como la rentabilidad dependen, en parte, del modelo de negocios específico que el banco desarrolla” (p.35).

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en la sostenibilidad de la competitividad entre los bancos de capital nacional y capital extranjero del sistema bancario hondureño?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los indicadores financieros en los que compiten los bancos de capital nacional y extranjero?
- ¿Cuál es la satisfacción que tiene los usuarios financieros del servicio ofrecido por los bancos de capital nacional y capital extranjero?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas utilizadas por los bancos de capital nacional y capital extranjero del sistema financiero hondureño?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los principales indicadores financieros de los bancos nacionales y de los bancos con capital extranjero que operan en Honduras.
- Conocer la satisfacción que tienen los usuarios financieros del servicio prestado por los bancos nacionales y los bancos de capital extranjero.
- Identificar las estrategias de competitividad entre los bancos de capital nacional y capital extranjero.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno financiero están provocando modificaciones significativas en la estrategia de las entidades que operan en el mismo. El incremento de la competencia, la progresiva desregulación y el proceso de globalización son entre otros, el reflejo de las tendencias que se vienen produciendo en el sector. Ante este panorama, las posibilidades que ofrecen las alianzas entre distintas entidades y las posibles futuras fusiones entre entidades de distinta nacionalidad, se constituyen las alternativas más favorables de cara a competir en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Hablemos Claro Financiera (2008) afirma: “La globalización de la banca por medio de fusiones o alianzas estratégicas, permite la

transparencia en las tasas de interés, ampliación y profesionalización de los servicios, así como seguridad” (p. 23).

En América Latina y principalmente en la región centroamericana, la banca por medio de las fusiones ha estimulado el fortalecimiento y expansión de los bancos extranjeros, provocando modificaciones significativas en las estrategias de competitividad de las entidades que operan en el sector bancario nacional. En el caso particular del sistema bancario hondureño, este se caracteriza por ser altamente competitivo y consolidado con la operación de nuevos bancos internacionales, que han traído mejores prácticas en innovación, productos, servicios y que han impulsado a los bancos nacionales a desarrollar mejores estrategias competitivas bajo indicadores y prácticas mundiales y elevar sus estándares (Soto y Sumamita, 2013). En Honduras se ha adoptado una forma de actividad económica que promueve la apertura del mercado, la competencia y la inversión extranjera, como Hablemos Claro Financiera (2011) afirma:

Honduras cuenta con un índice de competitividad de su sistema financiero muy superior a los índices que logra nuestro país en otras áreas de la actividad económica. Se hace necesario preservar su competitividad ya que indicadores como estos son los que analizan los inversionistas nacionales e internaciones para continuar invirtiendo en nuestro país. (p. 15)

En vista de lo anterior, esta investigación atiende necesidades de tipo informativo y de conocimiento, donde se analizara el sistema financiero hondureño, específicamente de la banca privada comercial, buscando aclarar si los Bancos con capital extranjero, están logrando mayor crecimiento y ventaja competitiva frente a los Bancos nacionales y asimismo determinar cuáles son los factores claves para la sostenibilidad de la competitividad de los Bancos nacionales frente a los Bancos con capital extranjero que operan en Honduras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la reseña bibliográfica en que se basó esta investigación con el fin de proporcionar una valoración sobre el tema de estudio. Se encontrarán una descripción del acontecer internacional y nacional del sistema bancario comercial, asimismo se presentan algunas teorías en que se fundamenta el problema de investigación. También se definirán algunos conceptos básicos, complementarios y específicos de las variables de estudio. Presentándose como último punto el marco legal sobre el cual se rige el sistema bancario hondureño.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

2.1.1.1 SECTOR FINANCIERO INTERNACIONAL

La economía mundial se sigue ajustando después de la crisis iniciada en el sistema financiero estadounidense durante el 2007, la cual fue producto de la liberación financiera y el exceso de liquidez global que involucro especialmente al sistema bancario dándose así la quiebra de bancos, por lo que se ha tenido un replanteamiento de lo que significa el negocio bancario, tanto del punto comercial como desde la perspectiva regulatoria, a lo que Hausmann y Rojas Suarez (1996) citado por CEPAL (2000) indican que:

La causas de las crisis bancarias pueden dividirse en macroeconómicas y microeconómicas. Dentro de los factores macroeconómicos se encuentran, (...), choques que afectan la calidad de los activos bancarios, la expansión excesiva de los agregados monetarios, el fondeo de recursos y la dinámica crediticia, (...) también influyen las expectativas y la volatilidad externa e interna. Con respecto a las causas microeconómicas, éstas se caracterizan por la debilidad en la regulación y supervisión bancarias, la precipitación en los esquemas de liberalización financiera, los aspectos contables inadecuados, el aumento en los márgenes de intermediación financiera y en la cartera vencida, (...). (p. 12)

Las dimensiones de la crisis bancaria afectó la periferia Europea dando origen a una crisis europea que alcanzó a España e Italia. Por otra parte las economías emergente y en desarrollo se vieron afectadas por los efectos de contagio de la crisis desde los centros financieros, por la recesión del mundo industrial mediante los canales de transmisión financiera y comercial por el aumento de la incertidumbre la estabilidad del sistema bancario (Corbo y Schmidt-Hebbel, 2013).

Por otra parte los episodios de la crisis afectaron a los países latinoamericanos experimentando reducciones drásticas en los flujos financieros y flujos comerciales.

En los mercados financieros de América Latina y el Caribe, (...), la entrada de inversiones de cartera a la región experimentó una desaceleración para después comenzar a disminuir. Asimismo, los mercados bursátiles se desplomaron y las monedas se depreciaron drásticamente, en parte como resultado de posiciones especulativas previas basadas en expectativas de apreciación de las monedas latinoamericanas. (CEPAL, 2009, p. 7)

Como se mencionó anteriormente la crisis financiera estadounidense llevo a la quiebra a varios bancos de inversión con desempeño histórico, situación que fuera aprovechada por instituciones bancarias líderes de la región para adquirir activos a buen precio, fortalecer sus actividades financieras, dominar mercados y expandir sus servicios, además se ha registrado por otra parte una creciente competencia bancaria que ha conducido a que las instituciones de ese sector incursionen en otras actividades y en varias áreas geográficas, a lo que Aguilera (2012) afirma: “La globalización y la competencia han hecho que la supervivencia de las empresas sea más precaria debido a procesos como adquisiciones o fusiones. Hay mayores niveles de concentración. Solamente sobreviven los grandes” (p. 15).

Los signos de recuperación de la crisis financiera se hacen evidentes para el año 2014, en el caso de Estados Unidos su recuperación económica se afianza, comenzándose a normalizar sus políticas monetarias. La zona del euro está reforzando los niveles de capitalización bancaria con la transición hacia un marco de integración más sólido, pero aún hay desafíos importantes. Las

economías de los mercados emergentes se encuentran en transición hacia un crecimiento más sostenible del sector financiero en donde además se enfrenta a vulnerabilidades macroeconómicas de un ambiente externo menos favorable (FMI, 2015).

Por otra parte la recuperación de América Latina se encamina a una estabilización del sector bancario con niveles más sostenibles, lo cual es producto de mejores condiciones macroeconómicas que surgen a partir de las reformas estructurales integrales. Sin embargo se requiere que los países de la región redefinan sus estrategias de desarrollo para adecuarlas a un menor dinamismo de volúmenes comerciados a escala mundial y a una moderación de los precios internacionales de los productos de exportación (CEPAL, 2015).

En datos estadísticos con respecto a la recuperación económica para el año 2015 está avanza a un ritmo moderado lo cual es un sinónimo de la reactivación de las actividades económicas.

Se prevé que la economía mundial crezca a una tasa de 3.5%, superior al 3.3% observado en 2014; impulsado por el repunte en las economías avanzadas, (...). Las economías emergentes el crecimiento esperado de 4.3%, (...). La economía estadounidense crecería en 3.6%, (...). Por su parte, la Zona Euro se estima que crezca en 1.2% (0.8% en 2014), debido a mejores condiciones crediticias, reducción de la carga fiscal, (...). La economía de Latinoamérica y el Caribe alcanzará una tasa de crecimiento de 1.3%. Dicho comportamiento será resultado de condiciones financieras favorables, niveles más altos de exportaciones e inversión. (BCH, 2015, p. 19)

2.1.1.2 LIBERACIÓN Y DESREGULACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO

Debido a la globalización de los mercados financieros por todo el mundo, las entidades de cualquier país que buscan conseguir fondos no necesitan limitarse a sus mercados financieros domésticos. Ni tampoco los inversionistas de un país se limitan a los activos financieros emitidos en sus mercados domésticos. (Fabozzi, Modigliani y Ferri, 1996, p. 9)

Producto de la ampliación de las oportunidades de financiamiento que les da a las empresas e inversionistas, la globalización ha traído como consecuencia para la actividad financiera mundial una serie de transformaciones como ser el cambio tecnológico, a efecto de la utilización de nuevas

tecnologías en la industria bancaria, otro factor que entra en juego es que la internacionalización de la economía que provoca incrementos en la competencia tanto interna como externa, y además se encuentra la desregulación del sistema bancario con la liberalización de los tipos de interés, apertura de bancos, desarrollo de nuevos productos financieros, entre otros (Ripoll, 2009).

Uno de los factores que prevalecen sobre las transformaciones que se han llevado a cabo en la actividad financiera mundial, es el proceso de liberalización y desregulación de la banca la cual comenzó en la década de los años noventa impulsado a la vez por los avances en la tecnología de la información y el procesamiento de transacciones con la utilización de cajeros automáticos, banca por teléfono y banca electrónica, mayor capacidad informática, técnicas de gestión y cobertura de riesgos. “La liberalización de los movimientos internacionales de capital y la reducción en los costes de transporte y las barreras al comercio han sido también una parte integral del proceso” (CRC América Latina, 2014, p. 5).

Con el proceso de liberación de la banca se produjo además una expansión del crédito y de los negocios financieros de manera paralela al crecimiento de la economía. En la actualidad los efectos de la liberación financiera difieren de país a país, volviéndose extremadamente controversial su papel para hacer al sistema financiero más resistente a los cambios del entorno y a la vez volverlo estable sin reprimir su desarrollo, protegiendo el interés público, la innovación, y preservando la globalización. Sin embargo Ripoll (2009) refiere que los efectos de la liberalización bancaria han sido objetos de diferentes estudios donde prevalecen dos enfoques donde el primer enfoque sostiene que la desregulación fomenta el desarrollo financiero y el crecimiento económico de largo plazo, mientras que el segundo enfoque afirma que la desregulación agrava la inestabilidad tanto financiera como económica.

Hoy en día se hace evidente el enfoque que considera que la desregulación agrava la inestabilidad de las economías de los países, ya que estos se encuentran pasando por un proceso de recuperación producto del impacto de la crisis financiera vivida recientemente por los centros financieros del mundo. Por lo que Lynch y Liao Min (2014) testifican que: “La crisis económica fue en gran medida un asunto occidental, centrado en los sistemas bancarios de Estados Unidos, el Reino Unido y la eurozona. Pero sus impactos fueron globales y obstinadamente prolongados” (párr.2). Lo que significa que para la economía mundial los años venideros traerán consigo grandes desafíos principalmente para la de la banca comercial haciéndose necesaria su preparación en aspectos relacionados con volatilidad y el riesgo financiero para atender a las oportunidades de inversión que salvaguarden el crecimiento financiero futuro.

2.1.1.3 EFECTOS DE LA BANCA EXTRANJERA EN LOS MERCADOS LOCALES DE AMÉRICA LATINA

Una de las preocupaciones de las economías latinoamericanas a lo largo de la historia ha sido la integración financiera de las economías de la región, para poder lograr mayores niveles de competitividad y crear mejores condiciones económicas, sociales y ambientales, con la finalidad de contribuir con el desarrollo económico.

BID (2010) señala que:

Desde 1990, muchos países en América Latina se han embarcado en un proceso de integración financiera que se ha caracterizado por una reducción en las restricciones a las transacciones financieras entre países y el aumento en la participación de bancos extranjeros dentro de los sistemas bancarios locales. Para el año 2007, América Latina se perfilaba como la más abierta en términos financieros dentro del mundo en vías de desarrollo. (p. 2)

La presencia de la banca extranjera en la región es percibida en forma positiva gracias a los potenciales beneficios que puede tener sobre los sistemas financieros locales. Entre los beneficios

percibidos se encuentran: en primer lugar, el hecho que la banca extranjera puede jugar un papel estabilizador en las economías locales debido a que las filiales de los bancos extranjeros cuentan con la liquidez y respaldo de capital de su casa matriz ante cualquier eventualidad negativa que pudiera ocurrir en el país huésped (Frenkel, 2012).

Continuando con los beneficios potenciales que traen los bancos extranjeros a los países de la región tenemos en segundo lugar, que la participación de la banca extranjera tiene la capacidad de aumentar la disponibilidad de financiamiento al facilitar el ingreso de capital extranjero en forma de inversión extranjera directa o crédito doméstico. En tercer lugar, la entrada de nuevos competidores en los sistemas bancarios latinoamericanos podría aumentar la eficiencia en su funcionamiento mediante la reducción de costos y la introducción de nuevas tecnologías. Esto genera presión en los competidores locales en términos de calidad y costo del servicio, lo que puede aumentar la productividad del sistema en conjunto. Lo anterior significa que “Una competencia efectiva aporta beneficios a los consumidores gracias a más posibilidades de elección, precios más bajos y bienes y servicios de mejor calidad”(OCDE, 2012, p. 10).

Sin embargo se debe considerar adicionalmente que a pesar de los beneficios que trae la integración financiera producto de la reducción de las restricciones y la introducción de la banca extranjera en los mercados latinoamericanos se corre el riesgo potencial de aumentar la vulnerabilidad de los sistemas bancarios locales ante crisis en los mercados internacionales de capital, provocando inestabilidad macroeconómica, apreciación de los tipos de cambio y elevación en el precio de los activos financieros (OBELA, 2011). Un ejemplo de ello es lo sucedido recientemente con la crisis financiera internacional que empezó a finales del 2007, donde la escasez de liquidez internacional tuvo efectos severos sobre las economías de la región elevando los rendimientos de la deuda, tanto en divisas como en moneda local (Jara, Moreno, y Tovar, 2009).

2.1.1.4 CONSOLIDACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL EN CENTROAMÉRICA

“En un mundo en el que la economía global basa las principales operaciones comerciales y financieras en el sector bancario, el repunte de este sector en Centroamérica, poco a poco retoma el camino del crecimiento y la consolidación” (Forbes, 2014, párr. 1)

En Centroamérica, el proceso de consolidación bancaria inicia en el año 2000, sin embargo es hasta mediados del año 2006 que se dieron una serie de fusiones o adquisiciones en el ámbito interno de cada país con operaciones a escala regional y manteniéndose la propiedad nacional. Posteriormente en el mismo año con un panorama regional estable y sólido se abre paso a una serie de inversiones y participación de bancos internacionales en la región con la adquisición de los principales bancos, llegando a ser propietaria la banca internacional de más del 90% de los activos bancarios centroamericanos para el año 2007, permitiéndose así una mayor internacionalización y aprovechamiento de los instrumentos comerciales con una apertura económica que significó una consolidación más eficiente del sistema bancario centroamericano (Dubón, 2008).

(...), el istmo se convirtió en el imán que atrajo la banca extraregional, al acoger la participación del capital internacional de los bancos Citi Grupo GE de Estados Unidos, Scotiabank de Canadá y HSBC de Inglaterra; no obstante, el panorama después de la crisis financiera global ha provocado que en la actualidad el ritmo colombiano reine en la región, de la mano de grupos como Aval y Banco Davivienda. (Mercados y Tendencias, 2014, p. 96)

El proceso de consolidación de la banca Centroamericana incluye un prominente ingreso de bancos extranjeros que miran atractiva la región para la expansión de su negocio. Mercados y Tendencias (2012) refiere que entre los factores que han influido en esta creciente participación de la banca en el Istmo Centroamericano están la estabilidad económica y política, la dolarización total o parcial de las economías, el flujo de remesas provenientes del extranjero, los tratados de libre comercio firmados principalmente con Estados Unidos y el bajo nivel de bancarización con

el que aun cuenta la región. Lo que provoca confianza en los grupos financieros internacionales para hacer crecer sus ganancias en la estabilidad que brindan las economías centroamericanas.

Martínez (2013) refiere que las razones de ingreso de los bancos extranjeros en la región han sido:

- Atender las necesidades de servicios financieros de las empresas transnacionales que se están instalando en la región y/o que actúan regionalmente: Cervezas, cemento, transporte aéreo, cadenas de comercio minorista, telecomunicaciones, energía, entre otras.
- Facilitar la circulación de capitales y medios de pago a lo largo de la región que promoverán los acuerdos de libre comercio e inversión: Tratado de Libre comercio de Centroamérica y la Unión Europea, y CAFTA.
- Fortalecimiento de la oferta de servicios financieros a los sectores de medianos y altos ingresos.
- Penetración en nichos de mercado rentables desatendidos por la banca nacional: Remesas, crédito de consumo de sectores informales.

En este escenario, la razón que ha llevado a los bancos extranjeros a aumentar su participación en Centroamérica ha sido aprovechar las oportunidades que han encontrado en los mercados de la región para mantener y reformar su composición competitiva internacional. La participación de la banca extranjera en la región ha significado ampliar los efectos de la bancarización de la economía nacional, ya que estos bancos son fijadores de estándares internacionales de primera línea e impulsores de servicios con innovación tecnológica, lo cual, puede ocasionar positivamente la estimulación de la competencia de los bancos nacionales presente en cada países. Sin embargo también existe el riesgo de que los bancos extranjeros solo busquen posicionarse estratégicamente

en la región para obtener únicamente beneficios privados para ampliar sus utilidades (Dubón, 2008).

El BID (2000) refiere que la participación de la banca extranjera en los mercados de la región, ha contribuido a dinamizar y modernizar los sistemas financieros regionales, ya que ha traído nuevos instrumentos y tecnologías, ha incrementado los niveles de competencia, con efectos directos sobre el acceso y valor del crédito, y ha dado mayor fortaleza y estabilidad a los sistemas financieros locales.

2.1.1.5 PARTICIPACIÓN DE LOS BANCOS EXTRANJEROS EN LA REGIÓN CENTROAMERICANA

Los cambios en la estructura del sistema bancario centroamericano han estado acompañados por el aumento de la presencia e influencia de la banca extranjera. Los bancos extranjeros comenzaron adquiriendo bancos nacionales que ya operaban a nivel regional efectuando así su crecimiento y participación en el mercado centroamericano.

En los últimos años la presencia de los bancos extranjeros en la región centroamericana indica una mayor concentración bancaria, ya que se ha aumentado significativamente el número de bancos en cada país, teniéndose la composición siguiente: en Panamá operan 16, seguido por El Salvador con 11, Honduras registra 9 operando en su territorio, mientras que en Guatemala y Costa Rica se registran 8 en sus mercados, República Dominicana y Nicaragua cuentan con seis y cinco, respectivamente. Los bancos de capital extranjero que destacan su participación en la región son BAC, Scotiabank, Davivienda, Promerica y Citibank, con un alto grado de participación dentro del sistema bancario regional, y con sistemas propios de interconexión para servicios regionales de

pagos en la mayoría de ellos. Los activos de estos bancos extranjeros representaron al menos el 37.7% de los activos bancarios a finales del 2013(CEPAL, 2014).

Tabla 1. Bancos extranjeros con presencia en Centroamérica a finales del 2013

Banco	Origen de capital	Países de Operación	Participación de los activos en el sistema bancario regional
BAC	Colombia	CR, ES, GT, HN, NI, PA	13.1%
Scotiabank	Canadá	CR, ES, RD, PA	8.6%
Davivienda	Colombia	CR, ES, HN, PA	5.8%
Promerica	Nicaragua	CR, ES, GT,HN, NI, PA,RD	5.3%
Citibanck	Estados Unidos	CR, ES, GT, HN, NI, PA	4.9%

Fuente: (CEPAL, 2014)

Una de las principales estrategias del ingreso de los bancos extranjeros en la región centroamericana ha sido la adquisición de bancos nacionales que ya operaban a escala regional. En este sentido, es importante considerar cuales han sido las principales adquisiciones históricas que han efectuado los grupos financieros extranjeros en la región centroamericana, las cuales se describen a continuación:

- Grupo BAC Credomatic

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en los mercados de la región, empezando por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Posteriormente el grupo BAC llevo a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance adquirió el 49.99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank (CEPAL, 2014) . Paralelamente la estrategia de expansión de BAC en Centroamérica continuo cuando se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil BAMER de Honduras, uno de los bancos privados más importantes del país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC-Honduras. En el 2007 también se adquirieron

Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica (CEPAL, 2014).

En el 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, no obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial y menos en actividades de banca privada y comercial. Por lo que, para el año 2010, el Grupo Aval de Colombia suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic (CEPAL, 2014).

- Bank of Nova Scotia (Scotiabank)

Esta entidad bancaria fue de las primeras con presencia en Centroamérica, en el 2005 adquirió Banco de Comercio de El Salvador, en junio del 2006 el Banco Interfín de Costa Rica y en diciembre del 2007 el Banco de Antigua de Guatemala. Sin embargo, en mayo de 2013 vendió la totalidad de sus acciones de este último, al grupo ecuatoriano Ribadeneira.

- Banco Davivienda

Es el tercer banco colombiano con fuerte presencia en el segmento de consumo, este incursiona en la región en 2007, cuando se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé en Panamá, luego en enero 2012, Davivienda firma un acuerdo de compra de las operaciones que HSBC tenía en Honduras, El Salvador y Costa Rica, proceso que fue concluido a finales de ese mismo año, fortaleciendo con ello su estrategia de expansión y diversificación del grupo en Centro América.

- Promerica

El proceso de expansión del Banco Promerica ha sido una apertura de filiales consolidando su presencia en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá.

- Citibank

Es otro banco internacional que ha ingresa a la banca comercial de Centroamérica comprando al Grupo Financiero Uno y al Grupo Cuscatlán los cuales tenían una fuerte participación en la mayoría de los países de la región. “Para Junio del 2014 Banco Ficohsa anunció la compra y transferencia de las acciones de Banco Citibank de Honduras, S.A y Cititarjetas de Honduras, S.A” (Ficohsa, 2014, párr. 1).

Como parte de las adquisiciones, “Las compras más importantes en los últimos años han sido de grupos regionales extranjeros que adquieren, a su vez, bancos extranjeros” (Mercados y Tendencias, 2012, p. 34). Los bancos de origen colombiano son los que actualmente están adquiriendo terreno por la línea de adquisición de bancos internacionales que operan en la región. En la búsqueda del crecimiento, los bancos colombianos han ampliado su presencia a través de adquisiciones financiadas con deuda, especialmente en Centroamérica. La ampliación del sistema bancario colombiano fuera de sus territorios es ocasionada por las buenas expectativas económicas con que cuenta el país en comparación con otros países de América Latina. Los bancos colombianos están bien posicionados para manejar el crecimiento futuro con base en su alta rentabilidad, buena calidad de activos y liquidez adecuada (Standard & Poor’s, 2014).

Una tendencia relevante que se aprecia desde el 2008 es la notable transformación de la estructura de propiedad de la banca regional y dentro de ella, el fuerte crecimiento de las inversiones de tres grupos financieros de Colombia: Aval, Bancolombia y Davivienda. En 2013 esa tendencia se acentúa, cuando el grupo Bancolombia adquiere el 100% del capital accionario de HSBC Panamá, por lo que la participación total de los grupos colombianos en la región pasa de 10.1% en 2008, al 35.7% en 2013. (CEPAL, 2014, p. 4)

Tabla 2. Adquisiciones de bancos colombianos en Centroamérica

Banco	Países de expansión	Adquisiciones
Bancolombia	El Salvador, Guatemala y Panamá	Adquirió una participación minoritaria de Grupo Agromercantil S.A. ubicado en Guatemala
Banco de Bogotá	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, y Panamá	Banco BAC de Panamá, S.A. y Grupo Reformador de Guatemala
Banco Davivienda	Costa Rica, El Salvador, Honduras, y Panamá	Adquirió la mayor parte de las operaciones de HSBC de Costa Rica, El Salvador y Honduras

Fuente: (Standard & Poor's, 2014)

Standard & Poor's (2014) refiere que esta tendencia de crecimiento de los grupos colombianos está relacionada principalmente con el hecho que los bancos internacionales que contaban con disposición de los activos fuera de sus regiones consideraban estratégicamente fundamentales, estas ya no formaban parte de sus estrategias de crecimiento, situación aprovechada por los bancos colombianos para extenderse aún más hacia Centroamérica.

La presencia de los bancos colombianos en la región es percibida en forma positiva, según René Medrano, Director de Fitch Ratings Centroamérica, indica que los bancos colombianos pueden traer a la región buenas prácticas y desarrollo de algunos negocios que no se están llevando a cabo en Centroamérica, y eso puede ser beneficioso para los clientes y el usuario final. Esto resulta en un beneficio en ambos sentidos, la presencia de los bancos colombianos también puede traer agilidad a los procesos bancarios y el desarrollo de nuevos productos (Citado por Mercados y Tendencias, 2014).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

2.1.2.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO HONDUREÑO

El sistema financiero Hondureño está representado por el Banco Central de Honduras (BCH), siendo la autoridad monetaria, el cual tiene como objetivo primordial la regulación del

funcionamiento financiero nacional. Así mismo el sistema financiero hondureño cuenta con un ente supervisor, bajo la denominación de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), el cual regula, vigila y controla el sistema financiero Hondureño.

Según la CNBS, las instituciones que conforman el sistema financiero están clasificadas y autorizadas en cinco categorías de acuerdo a su funcionamiento, detalladas a continuación:

1. Instituciones autorizadas para recibir depósitos del público:

- Diecisiete (17), Bancos Comerciales, un (1) Banco Estatal y diez (10) Sociedades Financieras.

2. Instituciones Autorizadas para Captar Recursos Voluntarios para Pensión:

- Dos (2), Administradoras de Fondos Privados de Pensiones.

3. Instituciones Autorizadas para efectuar operaciones de aseguramiento de bienes y personas:

- Doce (12), Instituciones de Seguros.

4. Cinco (5), Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras.

5. Una (1), Bolsa de Valores y nueve (9) Casas de Bolsa, autorizadas para participar en el mercado de valores.

Los Bancos, las Casas de Bolsa y las Aseguradoras tienen tres asociaciones que les representan las cuales son: la Asociación Hondureña de Instituciones Interbancarios (AHIBA), la Cámara Hondureña de Casas de Bolsa (CAHBOLSA) y Cámara Hondureña de Aseguradores (CAHDA) respectivamente.

2.1.2.2 COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO COMERCIAL HONDUREÑO

El sector bancario hondureño se ha caracterizado por una serie de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en sus inicios por bancos nacionales y en los años reciente con la incorporación en este proceso de la banca extranjera, encaminándose a una consolidación del sistema bancario al reducirse el número de instituciones, generando así una mayor concentración de los niveles de competencia y estabilidad en el sector.

Según la CNBS, indica que a diciembre de 1998 existían 23 bancos comerciales, de los cuales cuatro eran de capital extranjero y controlaban únicamente el 6,2% de los activos. Para el 2014 la situación ha cambiado completamente: existen solo 17 entidades bancarias comerciales, de las cuales el 59% es de capital extranjero y ellas poseen el 58,8% de los activos totales del sistema, (Citado por Mercados y Tendencias, 2014b). En honduras los bancos comerciales extranjeros son mayores en número ya que de 17 instituciones bancarias 10 son de capital extranjero, sin embargo es la banca de capital nacional quien lidera el sector financiero hondureño ocupando las primeras posiciones de los diez mejores en activo total bancario para el año 2014.

Tabla 3. Los mejores diez bancos hondureños en activo total para el año 2014

Banco	Activo Total (Miles de \$)	Rank
Banco Ficohsa	3,174,986	1
Banco Atlántida	3,048,366	2
Banco de Occidente	3,048,366	3
Banco de América Central	2,429,665	4
Banco del País	1,585,051	5
Banco Davivienda	1,270,160	6
Banco Lafice	699,704	7
Banco Continental	590,982	8
Banco Promerica	497,343	9
Banco Ficohsa CB	482,702	10

Fuente:(Mercados y Tendencias, 2015)

En general, durante el año 2014 la banca hondureña prospero significativamente, registrándose el crecimiento más grande de los últimos tres años en los activos totales alcanzando un 12.2%, donde sobresalen los activos líquidos que han logrado crecer más del 16%. La cartera de los bancos creció consistentemente llegando a los \$10.355 millones para un crecimiento anual del 18,8%. La distribución sectorial de la cartera de préstamos se concentra en cuatro sectores: bienes raíces, consumo, comercio y servicios. El mayor contribuyente relativo al crecimiento de los depósitos fue en moneda extranjera con un aumento del 18.7%. La liquidez de los bancos decreció un 15.9% en términos interanuales a finales de diciembre de 2014, debido a una reducción de la liquidez en moneda nacional. La mora crediticia llego a una tasa de 3.25% para la cartera total y de 2.61% para la cartera bruta (Mercados y Tendencias, 2015).

2.1.2.3 COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA HONDUREÑA

La actividad económica de Honduras mostró un desempeño positivo 2.6% a julio de 2014 entre los sectores que reportaron las contribuciones más altas al crecimiento señalado y a su vez presentaron mayor dinamismo fueron: Intermediación Financiera, Seguros y Fondos de Pensiones; Correo y Telecomunicaciones; Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca; Industria Manufacturera y Transporte y Almacenamiento. Por su parte la intermediación realizada por los bancos hondureños denotaron un incremento de 8.3%, originado en parte por mayores montos de intereses recibidos por créditos concedidos, en relación a los pagados sobre los depósitos captados, estos últimos congruentes con la baja en la tasa de interés pasiva (BCH, 2014).

Los signos del crecimiento de la actividad económica en Honduras son reconocidos internacionalmente por El Foro Económico Mundial en su Informe Global de Competitividad elaborado para el año 2014-2015. Este Informe evalúa el panorama de competitividad de 144

economías a partir de su productividad y la prosperidad generada, donde Honduras en esta oportunidad se ubicó en el lugar 100 del ranking que define el informe, mejorando 11 posiciones respecto al año 2013 en el que Honduras ocupaba el lugar 111 en el Informe Global de Competitividad (Foro Económico Mundial, 2015).

Entre las mejoras señaladas por Foro Económico Mundial para Honduras están su capacidad mano de obra que tiene una calificación de 38 a nivel mundial en cuanto a destrezas, así como las excelentes relaciones entre el capital y trabajo (obrero-patronal) con una posición 41, lo que evidencia el ambiente de trabajo adecuado y que es una de las ventajas que deben tomar en cuenta los inversionistas nacionales e internacionales. Eso ha conducido a que los niveles de derechos legales (protección laboral, entre otros) son de los más altos del mundo en la posición 29. Otro sector que se destaca es el bancario que muestra una solidez que lo coloca a nivel 59 en el mundo, en un ranking de 144 naciones (SRE, 2014).

Los factores mencionados anteriormente fueron los que permitieron avanzar 11 posiciones en el Índice Global de Competitividad 2014-2015. Sin embargo de acuerdo con el índice, en esta nación hay tareas pendientes para mejorar como el uso del gasto público, la seguridad y credibilidad de la policía, la calidad de la educación y los incentivos a la inversión. También son desventajas competitivas los procedimientos que se requieren para iniciar un negocio, el uso deficiente del talento y la innovación. El Informe Global de Competitividad presenta también la puntuación de los países de la región Centroamericana observándose una mejoría notable donde Guatemala se ubica en primer lugar con la posición 78, seguido por El Salvador en la posición 89 y Nicaragua se mantiene estable en el puesto 99 luego de subir hasta 15 posiciones en los últimos años (Foro Economico Mundial, 2015).

2.1.2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS BANCOS COMERCIALES

A pesar de que el negocio de intermediación financiera podría concebirse como una actividad homogénea entre todos los participantes, los intermediarios financieros siguen estrategias competitivas que les permiten diferenciar sus servicios de otros competidores. En este sentido los bancos comerciales, están obligados a buscar factores de diferenciación que le permitan aumentar el valor del negocio, a través de una sólida gestión de sus procesos, transacciones e información interna, así como un profundo conocimiento de los clientes actuales y potenciales del mercado (Ferro, Cabarcos López, y Rodríguez, 1995).

Díaz (2006) afirma que:

El sector Bancario actual está inmerso en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades a constantes desafíos, no sólo en el aspecto comercial de su negocio, sino también en relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener, y aumentar el valor, de sus clientes. (párr. 1)

La alta competitividad de servicios financieros, la presión de una economía más globalizada, así como las crecientes exigencias de los clientes, están enfrentando a los bancos ante el dilema de responder a las demandas del mercado, sin dejar de lado la necesidad de desarrollar una actividad rentable con un crecimiento eficiente en torno a volumen y calidad de sus negocios. En medio de todos estos requerimientos, el mayor desafío estará dado en establecer una estrategia que permita mantener una postura competitiva que se ajuste a las necesidades internas como externas y de respuesta inmediata para ofrecer servicios de calidad a sus clientes. En un mundo cada vez más competitivo, la innovación es un elemento que da valor añadido y diferenciación, resultando indispensable para generar nuevos servicios y canales de distribución. Asimismo, juega un papel importante en el acercamiento al cliente (Forbes, 2015).

Rodas (2011) refiere que las ventajas competitivas de una entidad bancaria, se encuentran constituidas por el recurso humano y financieros de que disponga la entidad, los activos fijos con los que opere y los activos intangibles. Disponer de un excelente equipo humano se convertirá en uno de los factores clave para el éxito de la actividad financiera, por lo que, el personal de la entidad debe poseer algunas de las características siguientes: grado capacitación, experiencia, capacidad de razonamiento y de tomar decisiones, potencial de aprendizaje, apertura al cambio, capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, relaciones personales, liderazgo, espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos. Ya que el personal de la entidad está enfocado en la venta y servicio al cliente para mejorar su cuota de mercado y debe adaptarse a las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes (Ferro et al., 1995).

En cuanto a los recursos financieros, su administración debe estar encaminada a la gestión eficiente de los recursos propios del banco, asegurando la sostenibilidad del crecimiento del mismo, mediante un equilibrio entre la posición de capital, el nivel de apalancamiento y los activos ponderados por riesgos. Por lo que, una estrategia de recursos financieros, debe estar encaminada a fortalecer la creación y consecución de capital, con el fin de atender de forma eficiente e ininterrumpida las necesidades de financiamiento de la entidad, a través de una gestión eficaz de intermediación de recursos financieros que movilice los recursos propios y de fuentes externas de financiamiento, procurando que los mismos se trasladen a prestatarios en condiciones financieras estables y competitivas (BCIE, 2012).

Continuando con las ventajas competitivas de las entidades bancarias se encuentra la estructura de activos fijos con que cuenta un banco, como ser la red de sucursales, sistemas de información, y los sistemas de telecomunicación. Puesto que en la actualidad estos sistemas son fundamentales para que un banco pueda realizar sus labores funcionales de una forma competitiva. Otra ventaja

competitiva pueden ser los activos intangibles dentro de los cuales se encuentran la imagen corporativa siendo esta fundamental en la percepción que tienen los usuarios sobre el banco. Dentro de los activos intangibles, otra ventaja estratégica tomada en consideración sería la experiencia en un segmento, en vista de que todas las entidades tienen distribuidos a sus clientes por segmentos según determinadas características de los mismos. La excelencia en uno o en varios de ellos caracterizará la capacidad competitiva de la entidad (Rodas, 2011).

La capacidad directiva será fundamental también como ventaja competitiva de un banco, un buen equipo directivo será fundamental en el proceso de competencia con las restantes entidades. Asimismo la Calidad de los productos y servicios que un banco ofrece son también importantes a la hora de establecer la competencia con otras entidades. Cada banco trata de que sus productos sean los de mejor calidad, y cubran una mayor parte del mercado. De igual forma la capacidad del servicio indicará la formación operativa que tienen los empleados de una entidad bancaria. Hay que tomar en consideración que en el sector bancario, las entidades ofrecen los mismos productos, servicios y casi los mismos precios. Lo que las diferencia básicamente es la calidad de servicio y el trato al cliente (Rodas, 2011).

2.2 TEORIA DE SUSTENTO

2.2.1 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros del sistema bancario hondureño indican el comportamiento, el desempeño, y las tendencias, las cuales se utilizan para observar el desarrollo y crecimiento de las operaciones bancarias, así mismo estos indicadores reflejan los beneficios y rendimientos y sirven como referencia de comparación con los resultados de años anteriores o con los resultados entre

bancos de Honduras. La importancia de los indicadores financieros en el análisis de la competitividad de los bancos comerciales de Honduras, hace que se utilicen estos criterios para para fines de la investigación (Aranguren, 2006).

De acuerdo a la Comisión Nacional de Banca y Seguros los indicadores más relevantes en la evaluación que desempeñan los Bancos Hondureños son:

- El Índice de Adecuación de Capital (IAC): Mide la solidez del sistema bancario.
- El Ratio de Mora (RMBP): Mide el porcentaje de la cartera de crédito que se encuentra en mora.
- El coeficiente de liquidez (CLCB): Una institución tiene liquidez cuando puede financiar aumento de los activos y hace frente a sus obligaciones en el tiempo requerido sin incurrir en pérdidas excesivas.
- La Rentabilidad sobre el Capital (ROE): Mide la capacidad rentabilidad del capital invertido por los socios.
- La Rentabilidad sobre los Activos (ROA): Mide la eficiencia en uso de activos por parte del banco.
- Índice sobre eficiencia sobre los activos productivos: Este indicador representa la proporción del margen de intermediación que se ha destinado para cubrir los gastos administrativos por el manejo de activos productivos. Se calcula dividiendo los gastos administrativos entre activos productivos promedios.

2.2.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Es fundamental la comprensión de las reglas de competencia, según M. Porter (1994) afirma que: “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como

la rentabilidad del sector industrial y las fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación estratégica” (p. 26).

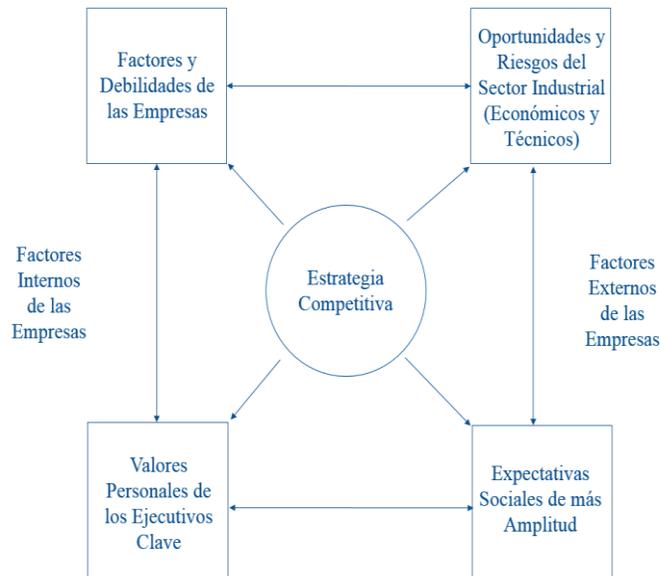


Figura 1. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva

Fuente: (M. Porter,1994)

M. Porter (1994) refiere que las reglas de competencia están englobadas en fuerzas competitivas como ser:

1. Poder de negociación de los clientes: se refiere a la capacidad que tienen los clientes para negociar la baja de los precios, o bien, para elevar los costos al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio.
2. Amenaza de productos sustitutos: hace referencia a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes.
3. Poder de negociación de los proveedores: una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder de que disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen o por el impacto de los insumos en el costo de la industria.

4. Amenaza de nuevos competidores: son las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales.
5. Rivalidad entre los competidores: existe un riesgo de entrada de competidores potenciales, se trata de empresas que no están compitiendo actualmente en una industria pero que pueden hacerlo.

M. Porter (1994) asevera que:

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. (p. 49)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Se presenta como problema de estudio los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos extranjeros que operan en Honduras, por lo que bajo este contexto se mencionan a lo largo del trabajo de investigación un conjunto de conceptos básicos que se revisan a continuación:

- Sistema financiero

El sistema financiero de un país está compuesto por un conjunto de instituciones, mercados, medios y empresas encargadas de la circulación del flujo monetario al transferir el ahorro que generan los prestamistas hacia los prestatarios o inversores productivos. “El sistema financiero es uno de los sectores más importantes e innovadores de una economía moderna. Forma el vital circulatorio que canaliza los recursos de los ahorradores a los inversionistas” (Samuelson, 2005, p. 464).

Otro autor que señala la importancia del sistema financiero es Mishkin (2008) afirmando que:

Los mercados financieros ejecutan la función económica esencial de canalizar los fondos de las familias, las empresas y los gobiernos que han ahorrado sus excedentes al gastar una cantidad menor a su ingreso, a aquello que tienen un déficit de fondos porque han gastado una cantidad mayor a sus ingresos. (p. 23)

- Intermediarios financieros

La actividad de intermediación es aquella “labor de acercamiento que realiza un experto en conciliar los intereses complementarios de dos terceros, a cambio de unos honorarios, o de un beneficio comercial si también toma posiciones por cuenta propia, (...)” (Dastis, 2005, p. 233). Para Fabozzi, Modigliani y Ferri (1996) señala que: “La contribución más importante de los intermediarios financieros es un flujo de fondos continuo y relativamente barato de los ahorradores a los usuarios finales o inversionistas” (p. 19).

- Banco Comercial

“Los bancos comerciales son intermediarios financieros los cuales deben de cumplir con dos requerimientos: liquidez y Solvencia” (Bajo, Rubio, y Monés, 2000, p. 76).

“Una institución financiera que acepta depósitos y puede usar los productos de sus depósitos para hacer préstamos” (Fabozzi et al., 1996, p. 34)

- Banco nacional

Banco privado que opera a nivel nacional, con capital y recursos propios del país en el que se desempeña.

- Banco extranjero

Banco perteneciente a un país extranjero con sucursales o filiales en el territorio de otro país.

- Sostenibilidad

Literalmente sostenibilidad significa que una determinada actividad o acción es capaz de ser mantenida indefinidamente por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo. UNESCO (2005) expone a la sostenibilidad dentro de un orden, es decir que se enmarca en un periodo de tiempo lo suficientemente largo donde sostenerse equivale a durar aceptablemente y en el periodo corto que no se pierda en disquisiciones, para avanzar progresando. En este sentido la ONU (2012) explica que toda tendencia debe establecerse sobre las bases del desarrollo sostenible, ya que en caso contrario no conseguirá subsistir para mantenerse en el tiempo.

- Consolidación

Se entiende por consolidación el proceso de reestructuración de un mercado, que ocurre a través de mutaciones patrimoniales (fusiones, adquisiciones, incorporaciones) y/o alianzas estratégicas, determinadas por cambios regulatorios, tecnológicos y de patrones competitivos, que genera alteraciones en la propia dinámica de funcionamiento de los mercados. (Cunha y Bichara, 2006, p. 92)

- Competitividad

Vicente (2009) afirma que: “Competitividad es la capacidad que tiene una empresa de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores” (p. 166). Para Aten, Kate (1995) citado por Laos (2000) señala que:

La competitividad es la capacidad de la empresa de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin la necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido. (p. 23)

A lo anterior Laos (2000) explica que la empresa competitiva debe mantenerse y buscar acrecentar su participación en el mercado de manera sostenida y continua, destacando la importancia de que competitividad sea sustentable y no temporal.

- Ventaja Competitiva

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una situación de preferencia a los ojos del mercado” (Ediciones Díaz de Santos, 1997, p. 17).

Porter (2009) señala que:

La ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de valor de producción adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferentes al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras. (p. 12)

Tilve (2010) especifica que: “La ventaja competitiva es la habilidad que tiene una empresa para lograr mejores resultados que sus rivales” (p. 75).

- Fusión

Una fusión ocurre cuando una empresa absorber por completo a otra. La empresa adquirente conserva su nombre e identidad, y adquiere todos los activos y pasivos de la empresa adquirida. Después de la fusión, la empresa adquirida deja de existir como una entidad mercantil independiente. (Stephen, Randolph, y Bradford, 2006, p. 798)

- Adquisición

Plena disposición de la posesión o la propiedad de un bien o un derecho, generalmente en virtud de un previo contrato de compraventa” (Dastis, 2005, p. 32). La adquisición de acciones ocurre cuando una empresa simplemente compra las acciones con derecho a voto por medio de intercambio de efectivo, acciones u otros valores. La adquisición de activos sucede cuando una empresa compra la mayoría o todos los activos de otra empresa (Stephen A, 2006, p. 799).

- Tasa de interés

La tasa de interés refleja el costo de oportunidad de entregar una suma de dinero hoy para recuperarla en el futuro. En este sentido, la tasa de interés mide no solamente la productividad del capital sino también las expectativas de la desvalorización del dinero o sea la inflación esperada por lo menos referente a las tasas de largo plazo (Betancur, s. f.).

- Tasa de intermediación

La tasa de intermediación es la diferencia entre la tasa de colocación (préstamos) y la tasa de captación (ahorros) el cual marca el margen bruto de utilidad en la intermediación financiera (Betancur, s. f.).

- Activos bancarios

“Los activos de un banco, representan los usos o destinos de los recursos bancarios. Los activos productivos, que rigen pagos de intereses, permiten a los bancos generar utilidades” (Solano, 2007, p. 104). “Los activos bancarios se definen como aquellos bienes y derechos que tiene el banco sobre el resto del mundo. Comprenden los préstamos, las inversiones, las disponibilidades, los créditos por usar, los intereses por cobrar, las garantías o avales, entre otros” (La Prensa, 2014, párr. 5).

- Pasivos bancarios

“Los pasivos en los bancos comerciales están representados por las deudas de los bancos, son sus fuentes de financiamientos, es decir, los recursos de los que dispone para llevar a cabo su actividad” (Solano, 2007, p. 101).

- Liquidez

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. (Domínguez, 2007, p. 16)

- Solvencia

“Es la capacidad de una institución bancaria para hacer frente a todas sus deudas, mediante la liquidación de todos sus activos, sin tomar en cuenta el plazo en que las obligaciones son exigibles” (Bello, 2004, p. 234).

- Rentabilidad

“La rentabilidad es sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio, de lucro. Presupone la realización de negocios con márgenes positivos. Implica que en el largo plazo el dinero que entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma” (Faga, 2006, p. 14).

- Gestión financiera o Administrativa

La gestión administrativa en una empresa es la encarga de los procesos de planeación, organización, dirección y el control de los recursos de la empresa con el fin de lograr los objetivos y metas perseguidos por la misma. La gestión administrativa es llevada a cabo por la gerencia y el marco organizativo de la empresa (Bdolibarr, s. f.).

2.4 MARCO LEGAL

En el presente apartado se concertara las diferentes leyes e instituciones que establecen la normativa el sector bancario hondureño, tomando como referencia ciertos artículos que se aplican al desenvolvimiento de la actividad bancaria del país. Asimismo se expondrá los procesos que se llevaron a cabo para el fortalecimiento de la regulación bancaria.

Con el objetivo de mantener la integridad del sistema bancario hondureño este se someterá a determinados requisitos, restricciones y directrices establecidos en las leyes siguientes: Ley del

Banco Central de Honduras, Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Ley del Sistema Financiero, Ley Monetaria, Ley de Instituciones de Seguros y Reaseguros, Ley del Seguro de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero, Ley Contra el Delito de Lavado de Activos, Ley de equilibrio financiero y protección social. Asimismo las instituciones del sistema financiero están reguladas por los reglamentos y resoluciones emitidos por el Banco Central de Honduras y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Lo no previsto en estas leyes, está sujeto a lo prescrito en el Código de Comercio o demás leyes vigentes en el país (BCH, 2008b).

2.4.1 LEY DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS

Según lo establecido en la Ley del Banco Central de Honduras este tiene por objeto velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional y propiciar el normal funcionamiento del sistema de pagos. Con tal fin, formulará, desarrollará, y ejecutará la política monetaria, crediticia y cambiaria del país (República de Honduras, 2004, art. 2).

En la Ley del Banco Central de Honduras se establecen las atribuciones del BCH con respecto al sistema financiero hondureño dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

- Formular y dirigir la política monetaria, crediticia y cambiaria del país de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley y emitir la normativa correspondiente;
- Velar por el normal funcionamiento del sistema de pagos y emitir la normativa que regule dicho sistema;
- Propiciar en el ámbito de su competencia el sano desarrollo del sistema financiero;
- Aprobar la política crediticia del Banco Central de Honduras con el sistema financiero y el sector público;

- Determinar la forma y proporción del encaje legal requerido a las instituciones del sistema financiero. (República de Honduras, 2004a, art 16)

Asimismo dentro de la Ley del Banco Central de Honduras se establece que el BCH en coordinación con la CNBS, establecerá y reglamentará el funcionamiento del sistema de pagos de conformidad con las disposiciones legales vigentes, de tal forma que se protejan los intereses de los usuarios de los servicios financieros y bancarios, mediante el uso de reglas de carácter general, transparentes y neutrales que regulen la acreditación, transferencia, compensación y liquidación de cheques y valores. Además se establece que las instituciones que participen en el sistema de pagos estarán sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (República de Honduras, 2004a, art 54)

2.4.2 LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS

Según la República de Honduras (2000) Refiere: “La Comisión es una entidad desconcertada de la Presidencia de la República, adscrita al Banco Central de Honduras, respecto del cual funcionara con absoluta independencia técnica, administrativa y presupuestaria” (art. 2).

La CNBS tiene a su cargo la vigilancia y control de los bancos privados y públicos, aseguradoras, reaseguradoras, asociaciones de ahorro y préstamo, sociedades financieras, almacenes generales de depósitos, bolsas de valores, casas de cambio, fondos de pensiones, compañías emisoras de tarjetas de crédito y otras instituciones que realicen operaciones financieras.

Entre las atribuciones de la CNBS respecto al sector bancario se mencionan las siguientes:

- Revisar, verificar, controlar, vigilar y fiscalizar las instituciones supervisadas; dictando las normas prudenciales que deberán cumplir las instituciones

supervisadas, basándose en la legislación vigente y en los acuerdos y prácticas internacionales;

- Vigilar el cumplimiento de las normas emitidas por el Banco Central de Honduras en materia de política monetaria, crediticia y cambiaria;
- Vigilar la correcta constitución, ampliación de operaciones, fusión, transformación y cierre de las instituciones supervisadas, así como la extensión de actividades al extranjero;
- Resolver, de conformidad con la Ley, las solicitudes o recursos que formulen o interpongan las instituciones supervisadas. Igualmente, dar trámite a las reclamaciones o quejas que le presenten los usuarios de los servicios prestados por las instituciones supervisadas y ordenar las medidas que resulten pertinentes;
- Aplicar las sanciones y multas que correspondan por las infracciones que cometan las instituciones supervisadas y, cuando legalmente proceda, acordar la intervención, liquidación o cierre de dichas instituciones;
- Supervisar las operaciones que realicen las oficinas de representación o agencias de bancos extranjeros que operen dentro de las zonas libres, zonas de procesamiento industrial o en cualquier otro sitio del territorio nacional. (República de Honduras, 2000, art. 13)

Otras atribuciones propias de la CNBS que tienen que ver con el funcionamiento del sistema bancario son: la vigilancia del cumplimiento de lo establecido en la Ley de Instituciones del Sistema Financiero en materia de ponderación de los activos de riesgo, la relación entre el capital y reservas de capital y la suma de los activos ponderados, a fin de mantener sano el sistema financiero. Otra atribución es la compilación de estadística bancarias y de seguros, así como, la publicación mensual de un boletín que contenga el balance, estados de resultados, los indicadores

financieros y cualquier otra información análoga de cada una de las instituciones supervisadas. Tiene a su cargo además la realización de auditorías, evaluaciones, inspecciones, y revisión de las instituciones supervisadas, para determinar su situación financiera y verificar el cumplimiento de las obligaciones legales, estatutarias, reglamentarias y demás aplicables a dichas instituciones. (República de Honduras, 2000, art. 14)

2.4.3 LEY DEL SISTEMA FINANCIERO

La Ley del Sistema Financiero tiene como objetivo regular la organización, autorización, constitución, funcionamiento, fusión, conversión, modificación, liquidación y supervisión de las instituciones del sistema financiero y grupos financieros, propiciando que estos brinden a los depositantes e inversionista un servicio transparente, sólido y confiable, que contribuya al desarrollo del país. (República de Honduras, 2004b, art 2)

Las instituciones del sistema financiero para la realización de intermediación financiera son: Los bancos públicos o privados; las asociaciones de ahorro y préstamo; las sociedades financieras; y, cualesquiera otras que se dediquen en forma habitual y sistemática a las actividades indicadas en esta Ley, previa autorización de la CNBS. (República de Honduras, 2004b, art. 3)

La apertura de sucursales, entidades bancarias subsidiarias u otras modalidades de prestación de servicios de instituciones del sistema financiero en el extranjero por parte de instituciones del sistema financiero nacional, requerirá la autorización de la comisión, previo dictamen favorable del Banco Central. (República de Honduras, 2004b, art. 17)

Las instituciones financieras extranjeras podrán operar en Honduras mediante sucursales legalmente establecidas, autorizadas por la Comisión, previo dictamen favorable del Banco

Central, el cual se basara en la favorable de Banco Central, el cual se basara en las condiciones macroeconómicas del país. Dichas instituciones estarán sujetas a las mismas leyes, reglamentos y resoluciones que las instituciones del sistema financiero nacional. (República de Honduras, 2004b, art. 18)

2.4.4 FORTALECIMIENTO DE LA REGULACIÓN BANCARIA

Tabora (2005) señal que en el ambiente de supervisión que inicio a finales del siglo pasado en el sector bancario hondureño, surgieron las regulaciones siguientes:

- Surgimiento de la CNBS en 1995.
- Adopción de los Estándares Internacionales de Basilea (1997-1998).
- Creación del FOSEDE (2001).
- Nueva Legislación- Moderna, Robusta, (2004).

2.4.4.1 ADOPCIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE BASILEA

Como resultado de la intensa preocupación sobre la estabilidad, transparencia y solidez del sector financiero, y con el propósito de asegurar la supervisión efectiva de los bancos a nivel internacional. En 1997 se promulgaron los Principios Básicos del Comité de Basilea, como una guía general aplicable a varios regímenes de supervisión, con cierta flexibilidad en el diseño e implementación de medidas concretas. En el caso particular de Honduras, en el memorando de entendimiento firmado por el Gobierno con el Fondo Monetario Internacional en el año 2004, se estableció como elemento principal de la reforma del sector financiero, reforzar el marco de normas prudenciales y de supervisión continua, a fin de incrementar la solidez del sistema financiero nacional. Este fortalecimiento implica dotar a la CNBS de los medios que le permitan garantizar

que todas las instituciones del sistema logren y mantengan adecuados índices de liquidez y solvencia (Tabora, 2007).

Delvasto (2008) afirma que:

Otro elemento determinante en la adopción Estándares Internacionales de Basilea, fue la aspiración de los agentes bancarios de poder prosperar en un nuevo entorno económico caracterizado por la entrada de remesa del exterior, constituyéndose así los principales elementos que instaron a las organizaciones políticas encargadas de establecer las reglas del juego bancarias, a implementar los principios básicos de la supervisión bancaria del Comité de Basilea en las instituciones formales hondureñas. (p. 210)

En un resumen después de la revisión del estado de cumplimiento de los Principios de Basilea en Honduras, Tabora (2007) afirma que:

Con la implementación de las últimas reformas a las leyes de la CNBS y del BCH, así como de la nueva Ley del Sistema Financiero, es evidente que la regulación bancaria en Honduras ha avanzado en forma acelerada y cuenta con un marco regulatorio estable, moderno y orientado a garantizar, por una parte, la seguridad financiera del país, y por el otro, a crear condiciones para promover la competencia entre todos los agentes del sector financiero. (p. 29)

2.4.4.2 LEY DE SEGUROS DE DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

En mayo de 2001 mediante el decreto No. 53-2001, se creó la Ley de Seguros de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero (FOSEDE), para proteger el ahorro y garantizar la restitución de los depósitos en dinero efectuados por el público en los bancos privados, asociaciones de ahorro y préstamo, y sociedades financieras que hayan sido declaradas en liquidación forzosa por la CNBS. (República de Honduras, 2001, art. 1)

Los bancos privados, las asociaciones de ahorro y préstamo, las sociedades financieras y las sucursales de los bancos privados extranjeros que estén debidamente autorizadas para captar recursos del público, realizarán obligatoriamente, aportes económicos con el objeto de contribuir a la constitución del Seguro de Depósitos. (República de Honduras, 2001, art. 3)

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

En el presente capítulo se expone de una manera detallada la metodología que se implementó en la recolección de la información, misma que fue utilizada en el análisis y resultado de la investigación. Detalla aspectos del enfoque en el cual se basó la investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados.

3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA

3.1.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

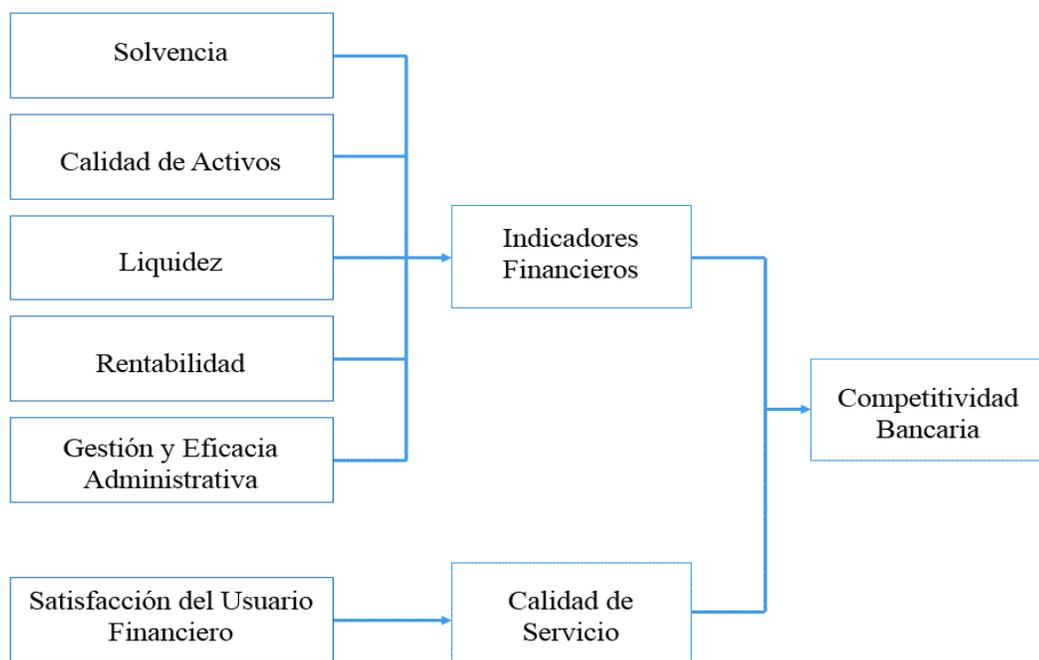


Figura 2. Diagrama de variables

Tabla 4. La Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Especifico	Independiente	Dependiente
Factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras	¿Cuáles son los factores que inciden en la sostenibilidad de la competitividad entre los bancos de capital nacional y capital extranjero del sistema bancario hondureño?	¿Cuáles son los indicadores financieros en los que compiten los bancos de capital nacional y extranjero?	Determinar los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras.	Analizar los principales indicadores financieros de los bancos nacionales y de los bancos con capital extranjero que operan en Honduras.	Indicadores Financieros	Competitividad Bancaria
		¿Cuál es la percepción que tiene los usuarios financieros del servicio ofrecido por los bancos de capital nacional y capital extranjero?		Identificar la percepción que tienen los usuarios financieros del servicio prestado por los bancos nacionales y los bancos de capital extranjero.		
		¿Cuáles son las estrategias competitivas utilizadas por los bancos de capital nacional y capital extranjero del sistema financiero hondureño?		Conocer las estrategias competitividad entre los bancos de capital nacional y capital extranjero.		

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Indicadores Financieros	Forma más frecuente empleada para llevar a cabo el análisis del estado financiero. El análisis de razones apunta a características de la empresa en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa. (Hax y Majluf, 1997, p. 141).	Relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de una institución financiera con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la institución financiera.	Solvencia	Índice de Adecuación de Capital	¿Cuál es la tendencia de los indicadores financieros?	Abierta	Ventaja competitiva bancos nacionales	Análisis de documentación.
			Calidad de Activos	Ratio de Mora				
			Liquidez	Coefficiente de activos líquidos				
			Rentabilidad	Rentabilidad sobre el capital				
				Rentabilidad sobre los activos				
Gestión y Eficacia Administrativa	Eficacia sobre activos productivos	Ventaja competitiva bancos extranjeros						

Continuación de la Tabla 5 Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Calidad de servicio	Servicio que responde a las expectativas de los clientes, satisfaciendo a sus necesidades y requerimientos. (Miranda, 2007, p.241.)	Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.	Productos y Servicios Bancarios	Percepción del usuario financiero	¿Cuáles son los servicios bancarios que más utiliza?	Semi-cerrada	a. Préstamos hipotecarios b. Líneas de crédito c. Cuentas corrientes d. Tarjeta de crédito e. Transferencias electrónicas f. Pagos de servicios g. Otros (especifique)	Encuesta
					¿Está satisfecho con el servicio que le proporciona la institución bancaria?	Cerrada	a. Si b. No	Encuesta
					¿Cuál de las siguientes debilidades considera que está más presente en los bancos nacionales?	Cerrada	a. Desfase en sus procesos y plataforma tecnológica b. Recurso humano no especializado c. Lentitud e ineficiencia operativa d. Mal servicio al cliente	Encuesta

Continuación de la Tabla 5 Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Competitividad Bancaria	Competitividad es la capacidad que tiene una empresa de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.	La competitividad Bancaria es la capacidad de vender más servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado.	Diversificación de portafolio	Porcentaje de participación en el mercado	¿A qué actividad o giro se dedica la empresa?	Cerrada	a. Industrial b. Comercial c. Servicios d. Financiera e. Otros	Encuesta
					¿De las siguientes ventajas, cuál considera que está más presente en los bancos nacionales?	Cerrada	a. Mayor conocimiento del mercado local b. Mayor lealtad de parte de los clientes c. Mayor cercanía y afinidad con los clientes	Encuesta
					¿De las siguientes estrategias, cuál es más importante para bancos nacionales?	Cerrada	a. Desarrollar nuevos productos y servicios b. Especializarse en un segmento específico del mercado c. Abrir más agencias o puntos de servicio d. Incorporar más innovación tecnológica en sus procesos e. Destinar más recursos a la atención de la PYME	Encuesta

3.1.2 HIPOTESIS

H1. En Indicadores financieros los bancos de capital nacional son más competitivos que los bancos de capital extranjero.

H0. En Indicadores financieros los bancos de capital nacional no son más competitivos que los bancos de capital extranjero.

H2. Los usuarios financieros perciben mejor los servicios de los bancos nacionales en relación con los servicios ofrecidos por la banca extranjera.

H0. Los usuarios financieros no perciben mejor los servicios de los bancos nacionales en relación con los servicios ofrecidos por la banca extranjera.

3.2 ENFOQUE

La investigación realizada tiene un enfoque mixto, fundamentalmente cuantitativo con un complemento cualitativo. Logrando así un mayor entendimiento del objeto de estudio.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el enfoque cuantitativo el diseño de la investigación es no experimental transversal descriptivo. En el enfoque cualitativo se utilizó un diseño narrativo a fin de complementar la perspectiva de los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos (Sampieri, 2010).

3.3.1 POBLACIÓN

La población que se consideró son los grandes contribuyentes de los diferentes sectores productivos del país, de acuerdo DEI-SG-043-2011, integrado por 270 empresas, localizadas en el departamento Francisco Morazán, ya que generan mayores ingresos, e

influencias significativas en el sistema bancario hondureño y promueven el crecimiento económico en Honduras. Para el análisis de indicadores financieros, se tomaron los diecisiete (17) bancos que integran el sistema bancario hondureño.

3.4.2 MUESTRA

La muestra se determinó por medio del método probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas, calculado con un margen de error del 10% y con un nivel de confianza de l. 96% (Anexo 2), dando como resultado una muestra de diecisiete (17) empresas (Sampieri, 2010).

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

En el enfoque cuantitativo son los bancos que integran el sistema financiero hondureño, y los usuarios financieros representados por los grandes contribuyentes del departamento de Francisco Morazán. Para la parte cualitativa que complementa la investigación la unidad de análisis son expertos de los niveles gerenciales de bancos que integran el sistema financiero hondureño.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTAS

Los indicadores financieros de solvencia, calidad de activos, liquidez, rentabilidad, gestión y eficacia administrativa, medidos en montos, lempiras y porcentajes. Las respuestas de las encuestas aplicadas a los usuarios financieros medidos en porcentajes.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN

Por medio de esta técnica se analizaron los indicadores financieros de las instituciones bancarias.

3.5.2 ENCUESTA

Con este instrumentó se obtuvo resultados esenciales para el estudio, para la determinación de la calidad del servicio (Anexo 3).

3.5.3 ENTREVISTA

Con este instrumento de recolección de datos se obtuvo opiniones de expertos en la materia de los niveles gerenciales de las instituciones bancarias. (Anexo 4).

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de investigación primarias utilizadas en la presente investigación fueron encuestas, entrevistas y los indicadores financieros publicados en la página web de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros en la sección de boletines estadísticos mensual del sistema financiero, los cuales son de acceso público.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIA

La fuente secundaria se obtuvo de revistas científicas relacionadas con el tema de investigación y publicaciones estadísticas del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA).

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

La limitante para la obtención de los datos es la información no divulgada o información confidencial de las instituciones bancarias.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo se divide en tres secciones: la primera contiene un análisis de los indicadores financieros a nivel de competitividad de bancos de capital nacional frente a bancos de capital extranjero, en la segunda sección un análisis de la percepción del cliente de la banca nacional y extranjera y en la tercera sección, análisis de las cinco fuerzas de Porter orientada hacia la competencia bancaria.

4.1 INDICADORES FINANCIEROS DE LOS BANCOS DE CAPITAL NACIONAL FRENTE A LOS DE CAPITAL EXTRANJERO

En esta sección se analiza la competitividad del Sistema Bancario Hondureño (SBH), midiendo el grado de comportamiento de la competitividad de los bancos de capital nacional frente a los bancos de capital extranjero, utilizando los indicadores financieros para el periodo 2014. El criterio principal para clasificar la banca nacional y extranjera se deriva del origen de su capital, en la actualidad hay 17 bancos agrupándolos en dos grupos, 7 instituciones son de capital nacional que representan el 41% y 10 de capital extranjero con un 59% de participación en el sistema bancario hondureño:

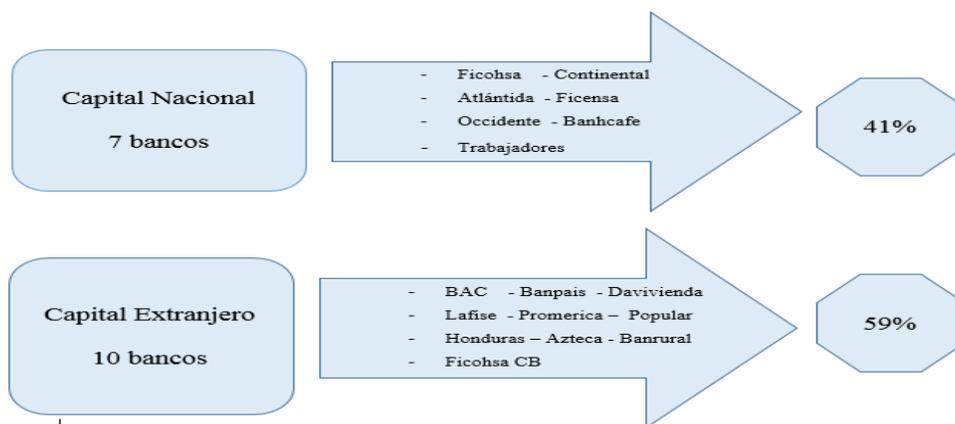


Figura 3. Sistema Bancario Hondureño 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

4.1.1 SOLVENCIA

Para determinar la competitividad en solvencia se analizó lo que es el Índice de Adecuación de Capital, de los bancos nacionales y extranjeros que operan en Honduras determinando un promedio del IAC de acuerdo a los bancos que integran a cada grupo de bancos capital nacional y extranjero, para el periodo 2014.

4.1.1.1 ÍNDICE DE ADECUACION DE CAPITAL (IAC)

El IAC es la relación que existe entre los recursos propios y la suma de los activos ponderados por riesgo. Se calcula dividiendo los Recursos Propios entre los Activos Ponderados por Riesgo. La CNBS establece un mínimo de IAC del 10%. Es importante recordar que el estándar internacional según los Principios de Basilea es del 8%.

- Recursos Propios: son las aportaciones que realizan los socios de la institución, que constituyen el capital del banco, más las reservas acumuladas y los beneficios obtenidos que no han sido repartidos. (CNBS, 2009).
- Activos Ponderados por Riesgo: los activos se ponderarán, según su grado de riesgo, con una escala porcentual de 0%, 10%, 20%, 50%, 100% y 150%. (CNBS, 2009).

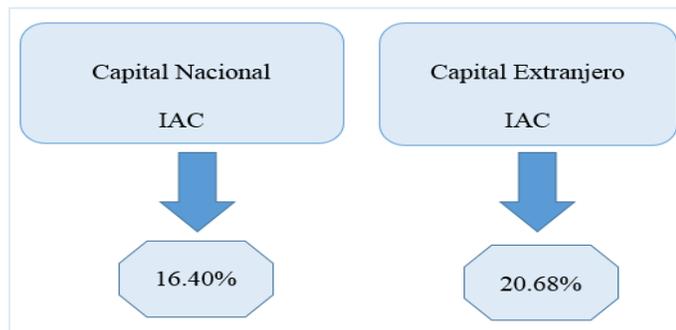


Figura 4. IAC promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

Al evaluar el IAC promedio de cada grupo, observamos en la figura anterior que ambos cumplen con el mínimo requerido, no obstante la banca de capital extranjero tiene un nivel de índice mayor que la banca de capital nacional, lo que indica que es más sólido, que puede absorber pérdidas significativas, ya que proveen capital adicional con mayor rapidez por los socios extranjeros, el impacto de la vulnerabilidad de pérdidas es menor en comparación con la banca nacional, lo que demuestra un factor de competencia entre ambos grupos.

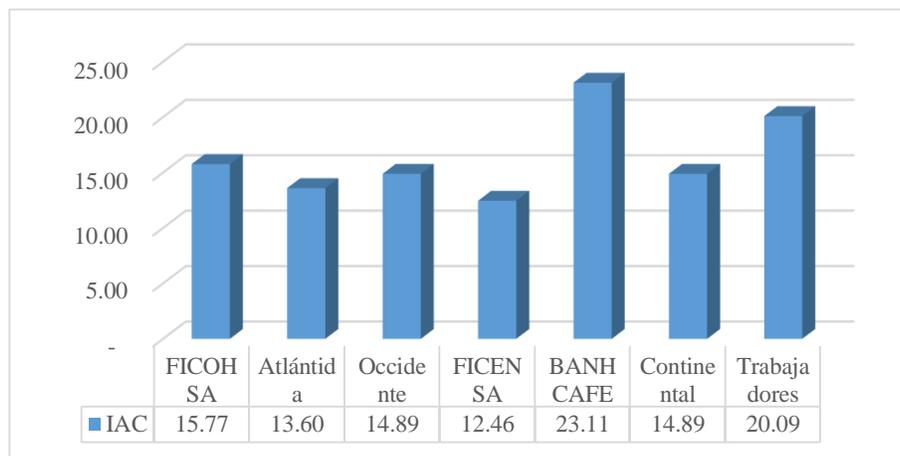


Figura 5. IAC bancos de capital nacional

Fuente: (CNBS, 2014)

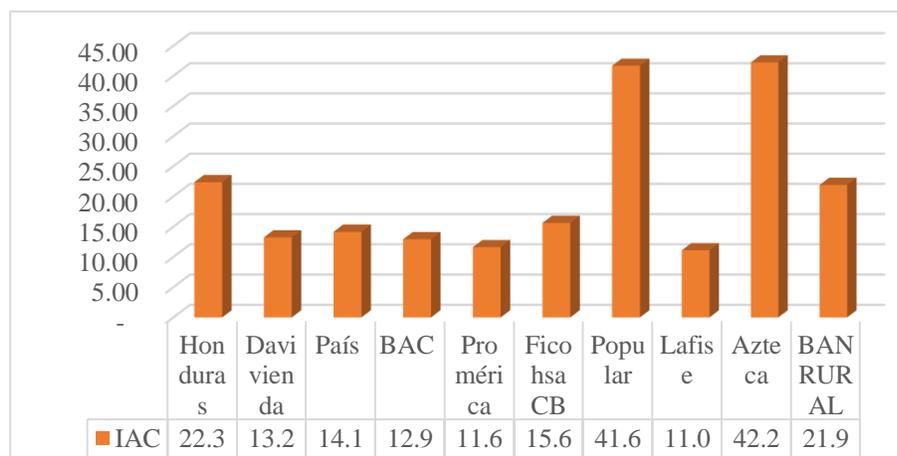


Figura 6. IAC de capital bancos de capital extranjero

Fuente: (CNBS, 2014)

Al analizar a nivel individual el IAC, se obtiene un mejor panorama de la solidez de cada institución bancaria ya que todos cumplen y están encima de los niveles mínimos requeridos, lo que las gráficas anteriores nos muestran que hay bancos con niveles mayores de IAC que otros, lo que promueve un mercado competitivo, incentivando a los accionistas administrar de manera eficiente la gestión de los riesgos financieros. Al analizarlo por grupo el IAC de los bancos extranjeros tienen niveles más altos, lo que demuestra que son más sólidos en el Sistema Financiero Hondureño, proporcionando seguridad en los depósitos de los clientes.

4.1.2 CALIDAD DE ACTIVOS

Los activos totales de los bancos comerciales están integrados por:

- Disponibilidad: Representan los depósitos en bancos del interior, exterior y BCH.
- Inversiones: Son las acciones, participaciones y bonos.
- Préstamos, Descuentos y Negociaciones: Cartera de crédito clasificado en vigente, atrasado, vencido, ejecución judicial y créditos refinanciados.
- Intereses por Cobrar, Activos Eventuales, Activos Fijos, Cargos diferidos, Otros Activos y Activos Contingentes.

La característica más importante de los activos está relacionada con la cartera de crédito, este rubro representa la parte primordial de los estados financieros debido a que constituye la fuente de generación de ingresos como también la de mayor riesgo, para analizar la competitividad en la calidad de activos, se considera el ratio de mora por cada grupo de bancos capital nacional y extranjero, para el periodo 2011.

4.1.2.1 RATIO DE MORA

El Ratio de Mora es la relación que existe entre la mora de préstamos y el total de préstamos otorgados por las instituciones financieras. Se calcula dividiendo la mora crediticia entre el total cartera crediticia, no está establecido un requerimiento mínimo, pero entre menor sea el indicador de ratio de mora del banco tiene mejor calidad de activos.

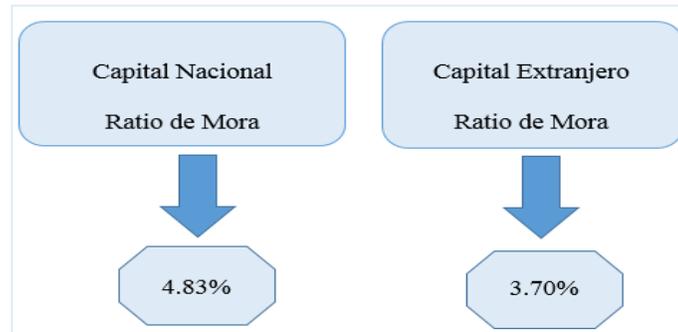


Figura 7. Ratio de mora promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

Al realizar la comparación del promedio de ratio de mora por cada grupo de capital, la banca extranjera tiene mejor indicador, la banca nacional tiene una mora más alta, así como un volumen en la cartera mayor, el ratio de mora mayor es debido al incumplimiento de pago de los créditos y a la calidad en la clasificación de las categorías de préstamos con alto riesgo en categorías de C, D y E, mientras que los bancos de capital extranjero mantienen una cartera con porcentajes bajos en mora y con clasificaciones menores, al asociar este indicador con el IAC, es más eficiente la banca extranjera en ambos índices por el volumen de préstamos entre ambos y la ponderación del riesgo es menor en comparación a los bancos nacionales. El ratio de mora es un factor de competitividad entre ambos grupos que permite identificar y prevenir la exposición al riesgo crediticio.

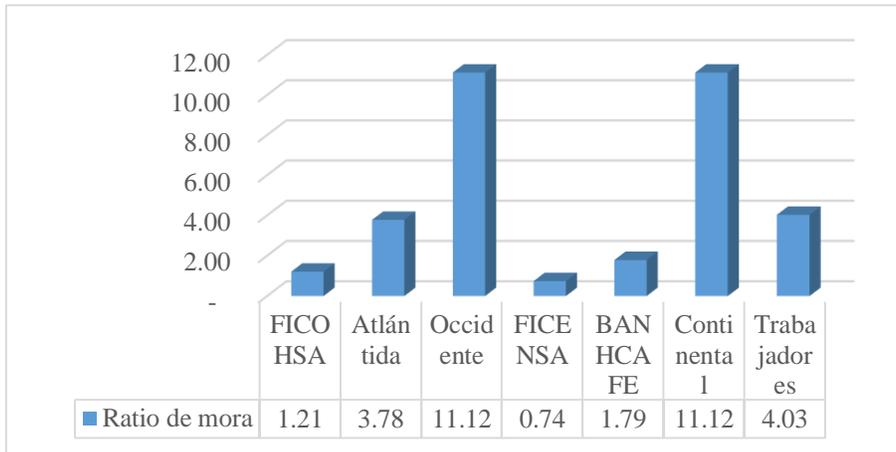


Figura 8. Ratio de mora bancos nacionales

Fuente: (CNBS, 2014)

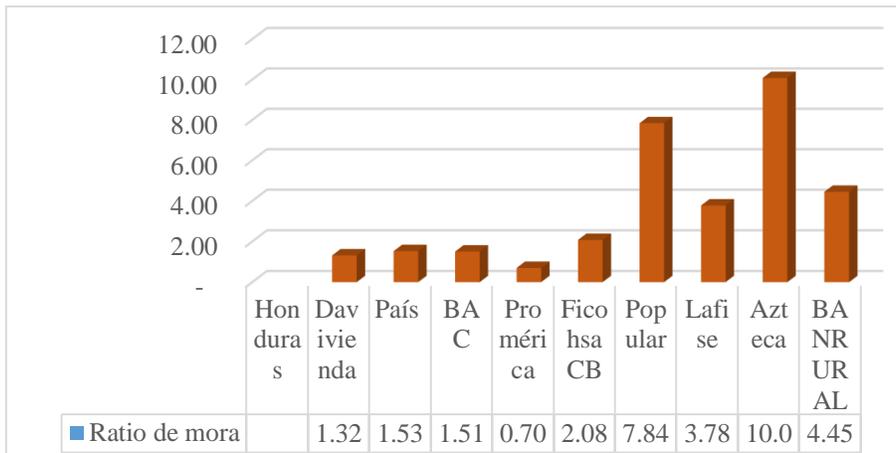


Figura 9. Ratio de mora bancos extranjeros

Fuente: (CNBS, 2014)

La proporción de préstamos en mora es más alta para la banca de capital nacional, el cual la morosidad se ve afectada por Banco Occidente y Banco Continental, el cual su cartera está destinada apoyar a la agricultura, y la crisis en el rubro cafetalero y pocas cosechas afecto los ingresos de los productores, lo que ha impactado en los porcentajes de mora, lo que repercute en un deterioro de la calidad de la cartera para los bancos de capital nacional.

4.1.3 LIQUIDEZ

La liquidez nos permite evaluar la capacidad del banco para enfrentar sus compromisos a corto plazo y debe ser analizada tomando en consideración la naturaleza de los pasivos. El indicador de liquidez es evaluado en función de su evolución en el tiempo, determinada por la posición de calces es decir la cobertura de las obligaciones en el corto plazo, lo que se relaciona con la disponibilidad y los depósitos del público, para determinar la liquidez de la banca nacional frente a la banca extranjera, se analizó el coeficiente de activos líquidos.

4.1.3.1 COEFICIENTE DE ACTIVOS LIQUIDOS

Mide la capacidad de la institución de afrontar a una fecha determinada con sus disponibilidades inmediatas, los depósitos (captaciones) del público, como la entidad puede responder o cubrir los retiros del público, mostrar así la capacidad de la institución para cumplir sus compromisos inmediatos. Se calcula dividiendo los activos líquidos entre los depósitos ordinarios del público, entre mayores sean estos indicadores, se hace más notable la liquidez de los bancos.

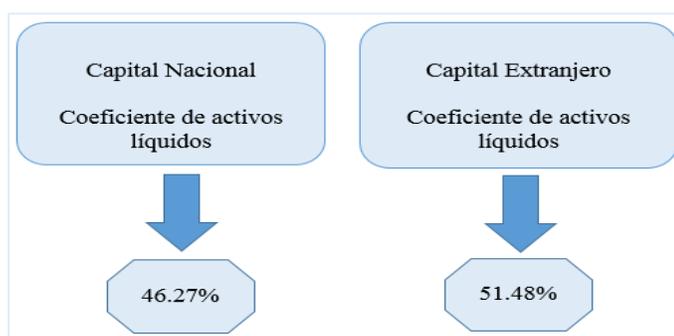


Figura 10. Coeficiente de activos líquidos promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

Al comparar el promedio del coeficiente de activos líquidos de cada grupo de capital la banca extranjera tiene mayor índice de liquidez que la banca nacional, 51.48% vrs 46.27% respectivamente, lo que indica que la banca de capital extranjero tiene mayor capacidad para enfrentar los retiros de fondos del público, con menores riesgo de impago a sus clientes, así minimizando el riesgo de liquidez y con una gestión más eficaz, la banca extranjera es más fuerte porque tienen activos más líquidos en disponibilidad e inversiones y la banca nacional sus activos son mayores en la cartera de préstamos, por lo que al relacionar este indicador de liquidez con el IAC y mora, tienen la misma relación la banca extranjera se posiciona por recursos de capital y sus activos en disponibilidades e inversiones que impacta en una mayor liquidez y un riesgo menor.

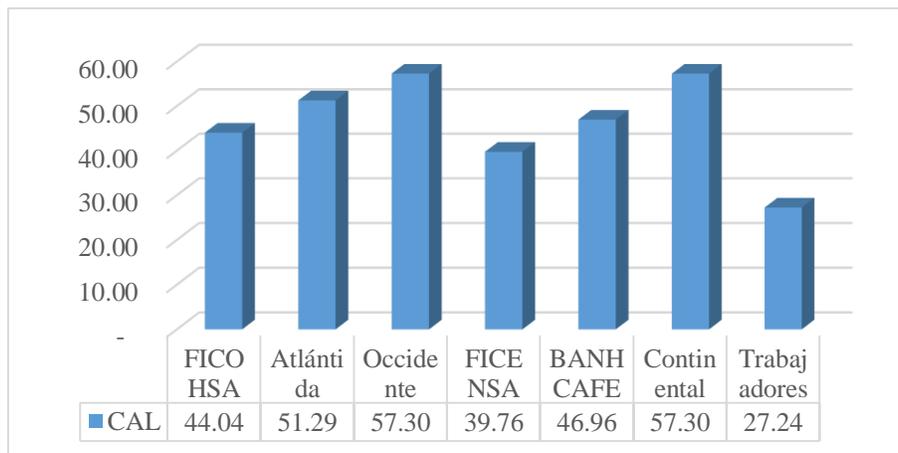


Figura 11. Coeficiente de activos líquidos bancos nacionales

Fuente: (CNBS, 2014)

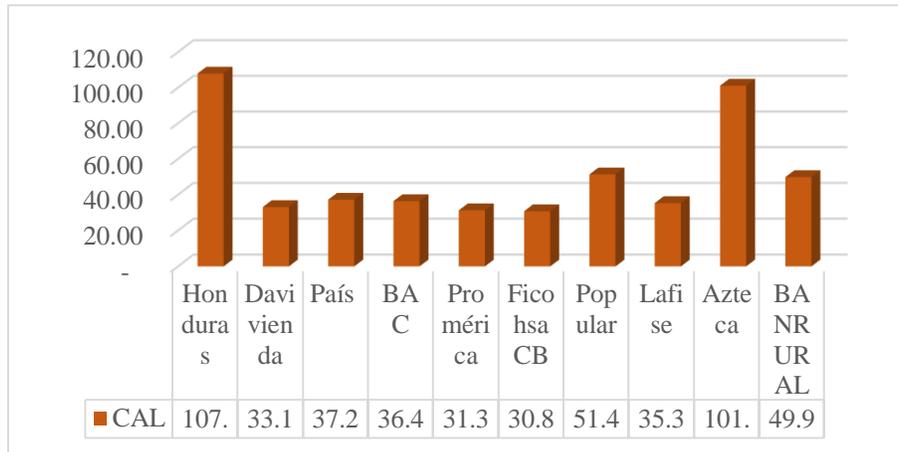


Figura 12. Coeficiente de activos líquidos bancos extranjeros

Fuente: (CNBS, 2014)

Al observar las gráficas de cada banco que integran los grupos, los bancos de capital extranjero mantienen niveles más altos de liquidez, lo que refleja que tiene más capacidad en términos de efectivo para el cumplimiento de las solicitudes y demandas de dinero por parte sus clientes, indicador que si lo analizamos junto a la solvencia hace más fuerte a la banca extranjera, en algún momento de estrés financiero en los pasivos a corto plazo, la banca extranjera cubriría más eficientemente a sus depositantes, factor de competitividad que crea más confianza en el mercado del sistema financiero hondureño.

4.1.4 RENTABILIDAD

Los indicadores de rentabilidad buscan medir la capacidad de una entidad financiera de generar ingresos para expandirse, mantener una posición competitiva en el mercado, reponer y aumentar sus fondos patrimoniales. Mide la habilidad para obtener un rendimiento adecuado de sus activos evitando perdidas de capital o disminución en el valor de los activos. Los indicadores que se consideraron para evaluar la competitividad de la

banca nacional y extranjera en el indicador rentabilidad es el índice de rentabilidad del capital promedio (ROE) y el índice de rentabilidad de activos promedios (ROA).

4.1.4.1 RENTABILIDAD DE CAPITAL PROMEDIO (ROE)

Mide el rendimiento promedio del patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera. Se calcula como la razón entre la utilidad neta anualizada y el patrimonio neto promedio. Expresa el nivel de retorno que sobre los capitales invertidos reciben los accionistas de la entidad financiera. En términos reales, se considera razonable un nivel mínimo equivalente a la tasa de inflación. Entre más alto sea el índice mejor la eficacia de la institución bancaria (CNBS, 2009).

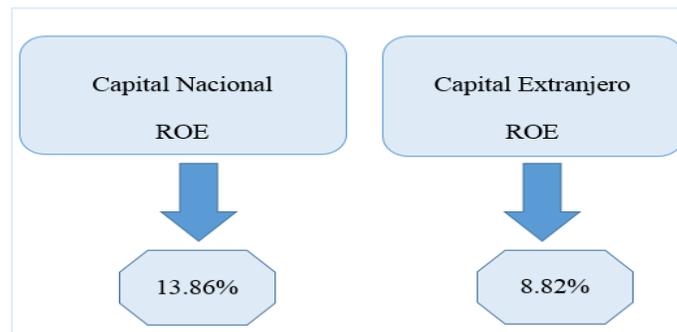


Figura 13. ROE promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

La banca nacional se posiciona en este indicador con una ventaja competitiva, ya que tiene mejores indicadores en el rendimiento de capital ROE en comparación con la banca extranjera, 13.86% y 8.82% respectivamente, la banca nacional genera mayores rendimientos y utilidades, así como los niveles de patrimonio son sólidos por la generación de recurrentes utilidades, producto de un mayor control en los costos operativos, gastos

administrativos y mayor capacidad para generar ingresos, lo que hace que la banca nacional sea más competitiva que la banca extranjera.

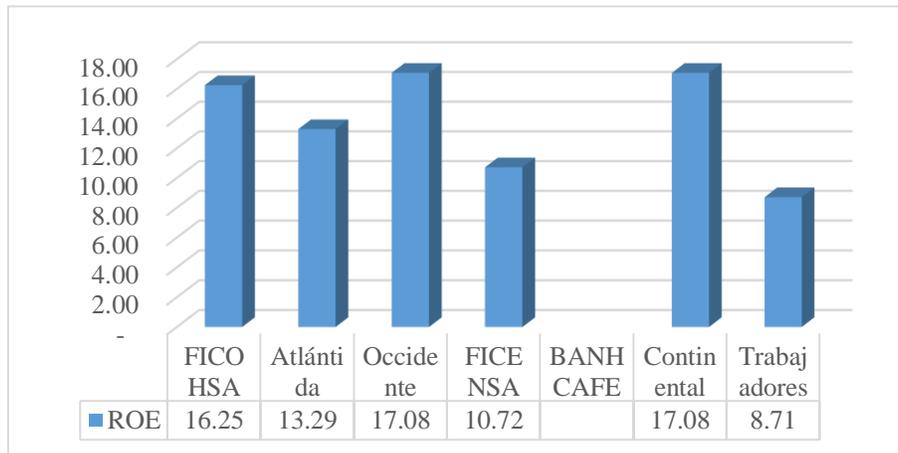


Figura 14. ROE bancos nacionales

Fuente: (CNBS, 2014)

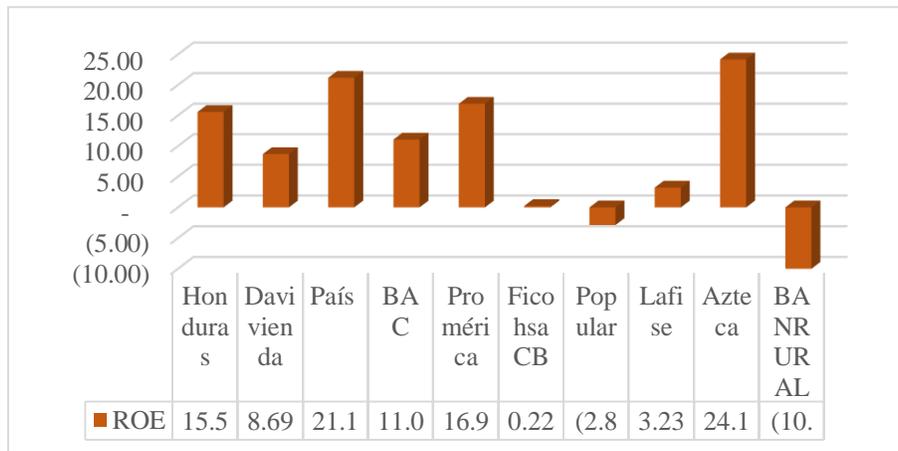


Figura 15. ROE bancos extranjeros

Fuente: (CNBS, 2014)

De acuerdo a las gráficas de la figura 11 y 12, los bancos que integran el capital nacional, el ROE es más constante que los bancos de capital extranjero, el capital de los socios de la banca nacional ha sido más rentable y ha obtenido mayores beneficios, que el capital de

los socios de la banca extranjera; cabe mencionar que la desventaja de este indicador para la banca de capital extranjero se ha dado por los procesos de adquisición y fusión dadas en los periodos 2000 al 2014, lo que ha beneficiado a la banca nacional en alcanzar mejor desempeño en utilidades, con perspectivas de estabilidad, posicionamiento en el mercado financiero, y con perspectivas de expansión en un futuro.

4.1.4.2 RENTABILIDAD DE ACTIVOS PROMEDIOS (ROA)

Indicador financiero que muestra el retorno que generan los activos, es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad. Mide el nivel o capacidad de retribución neta del manejo de determinado volumen de activos reales genera para la institución financiera durante un período. Se calcula como la razón entre la utilidad neta anualizada y los activos totales promedio. Entre más alto sea el índice mejor es la rentabilidad de la institución bancaria.

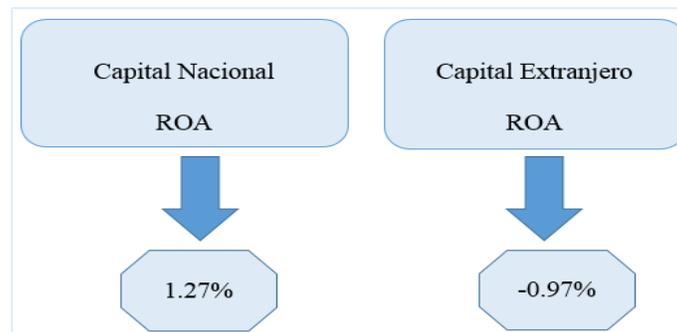


Figura 16. ROA promedio bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

El desempeño de los bancos nacionales en cuanto a la rentabilidad de los activos ROA es superior y más eficiente, el uso de activos productivos que las instituciones de capital extranjero presente un índice negativo de -0.97%, tomado ventaja los bancos naciones con un ROA de 1.27%. Al 31 de diciembre 2014 el sistema financiero hondureño, tenía un total de activos de L. 393,762.6 millones, representando el 58% bancos nacionales y 42% instituciones de capital extranjero, ganando ventaja los bancos hondureños en un 16%. Al evaluar las posiciones de cada banco, de acuerdo al total de activos, se destaca banco Ficohsa como el banco con mayor posicionamiento en el Sistema Financiero Hondureño, el cual pertenece a la banca de capital nacional, otro indicador que supera los bancos de capital extranjero, por lo que la rentabilidad crea un factor de competitividad en el que la banca nacional tiene ventajas.

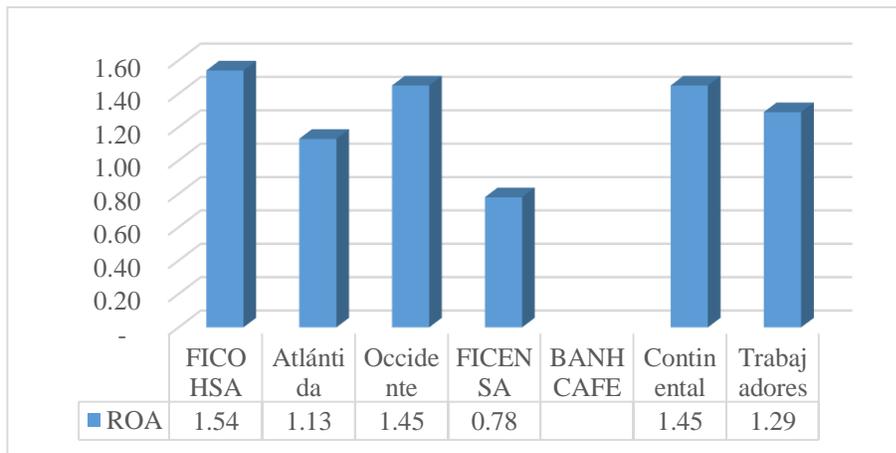


Figura 17. ROA bancos nacionales

Fuente: (CNBS, 2014)

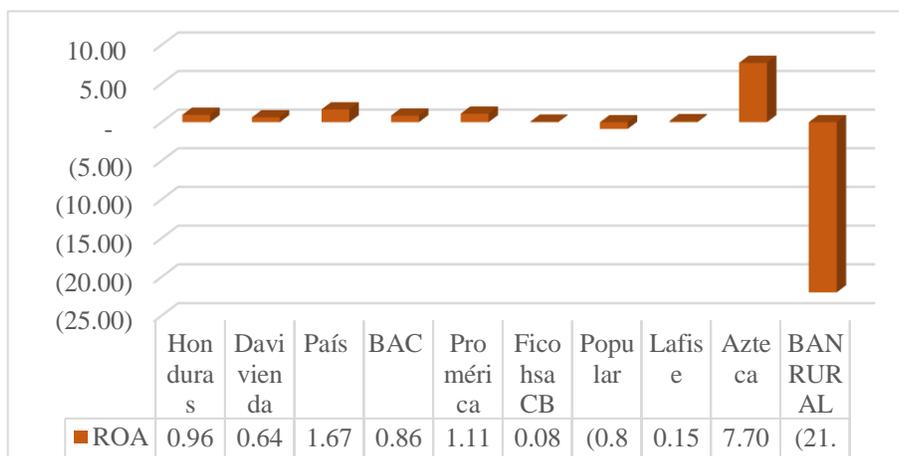


Figura 18. ROA bancos extranjeros

Fuente: (CNBS, 2014)

De acuerdo a las gráficas del ROA los bancos de capital nacional y capital extranjero es notable que, los bancos nacionales son más eficientes en el uso de los activos productivos, lo que indica que son capaz de sostener y administrar eficientemente las líneas de negocios y productos financieros, lo que los vuelve más competitivos con la capacidad de retribuir los activos y generar utilidades en el SFH, el ROA es uno de los indicadores más importantes a nivel bancario ya que refleja el retorno de sus inversiones y las decisiones de planeación estratégica, siendo más competitivo la banca nacional.

4.1.4.3 ANALISIS DE LA UTILIDAD NETA

La utilidad neta es el exceso de los ingresos totales sobre los gastos totales, se asocia a la ganancia que se obtiene a raíz del buen desempeño del margen financiero.

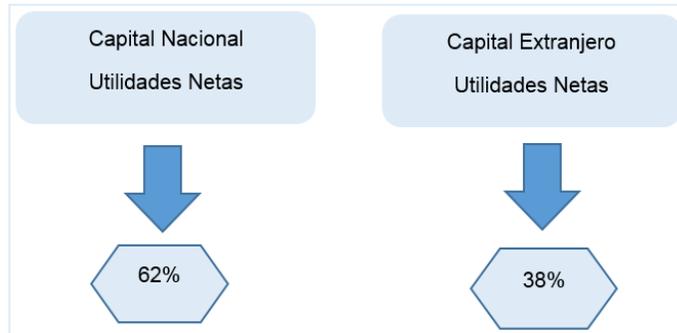


Figura 19. Utilidad Neta Promedio bancos nacionales y extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

Durante el periodo 2014 los resultados de la utilidad neta promedio para la banca de capital nacional ascendieron a L. 364,213.97 y la banca de capital extranjero L. 159,182.36, expresado en miles de lempiras, lo que nos indica que la banca nacional tiene una evolución positiva que es resultado del crecimiento del portafolio de crédito, con una participación del 62% en utilidades para Sistema Financiero Hondureños, por el buen comportamiento de sus ganancias y el avance positiva de la demanda de crédito el cual genera mayores ingresos.

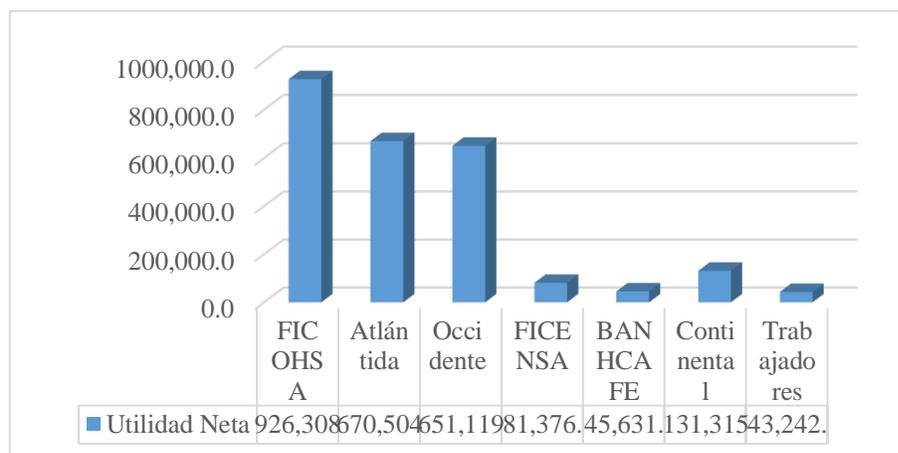


Figura 20. Utilidad Neta bancos nacionales

Fuente: (CNBS, 2014)

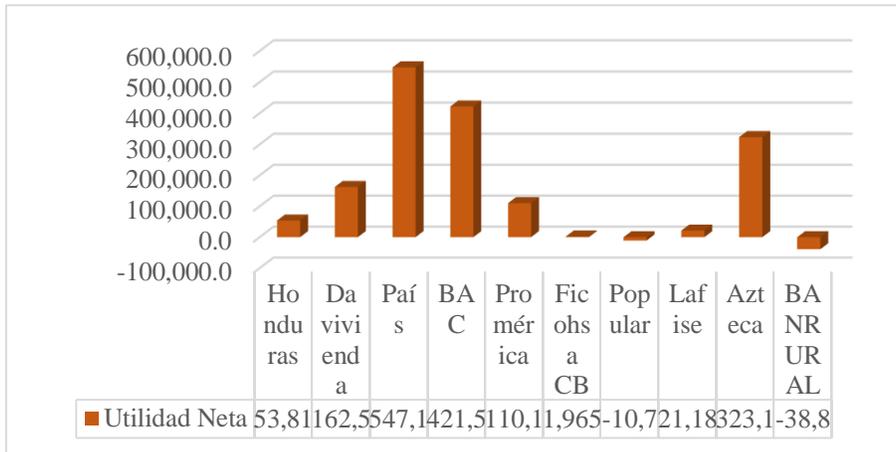


Figura 21. Utilidad Neta bancos extranjeros

Fuente: (CNBS, 2014)

De acuerdo a las figuras 20 y 21, los bancos nacionales obtiene mejores resultados que los bancos extranjeros, Banco FICOHSA es quien más altas utilidades tiene en el SFH lo que ha beneficiado el desarrollo de la banca nacional por su buen desempeño y una tendencia de crecimiento conllevando consecuentemente a una mayor rentabilidad y posicionarse en el ranking con el banco número uno, mientras que la banca de capital extranjera los resultados han sido menores por utilizar otras estrategias de inversión.

4.1.5 GESTION Y EFICACIA ADMINISTRATIVA

Una medida importante del nivel de competencia en el mercado financiero es la Eficiencia Bancaria, y es la relación entre los gastos administrativos de las instituciones financieras y los activos productivos promedio de éstas. Este indicador tiene como objetivo evaluar el nivel de eficiencia, la capacidad técnica y administrativa de los gerentes para manejar las operaciones de la entidad financiera. Entre menor es este indicador, más eficientes y competitivas son las instituciones financieras.

4.1.5.1 EFICIENCIA SOBRE ACTIVOS PRODUCTIVOS

Este indicador representa la proporción del margen de intermediación que se ha destinado para cubrir los gastos administrativos por el manejo de activos productivos. Se calcula dividiendo los gastos administrativos entre activos productivos promedios.

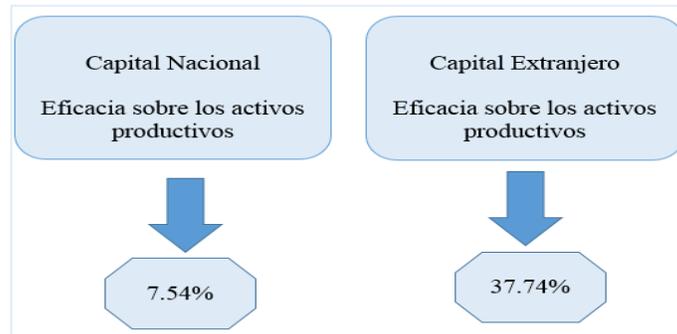


Figura 22. Eficiencia sobre activos productivos promedio los bancos nacionales frente a bancos extranjeros 2014

Fuente: (CNBS, 2014)

La banca de capital nacional mantiene para el periodo 2014 un nivel de eficiencia sobre los activos de 7.54% en comparación a la banca de capital extranjero, 37.74%, la eficiencia de los bancos nacionales está por encima, administra de manera eficiente los gastos de administración y maximiza los resultados de los activos productivos, lo que indica que se han vuelto más competitivo frente a los bancos de capital extranjero, un factor que hace menos eficiente a la banca extranjera es la inversión en tecnología e innovación, mejoras constantes en sus agencias y el servicio al clientes incrementando sus gastos administrativos mientras que la banca nacional es más conservadora es este tipo de gastos, logrando menores índices eficacia sobre los activos productivos.

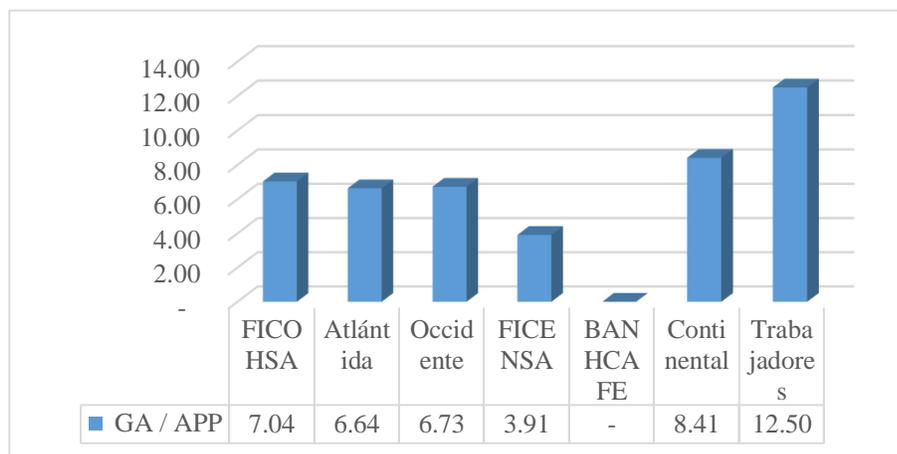


Figura 23. Eficiencia sobre activos productivos bancos nacionales

Fuente: (CNBS, 2014)

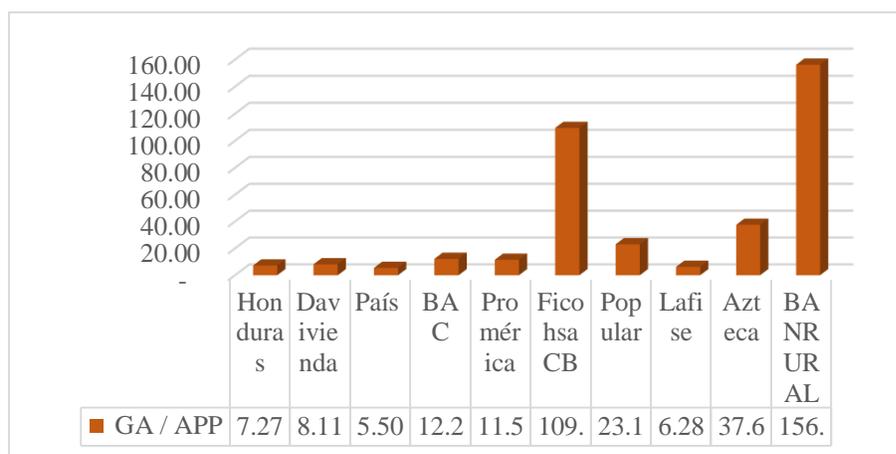


Figura 24. Eficiencia sobre activos productivos bancos extranjeros

Fuente: (CNBS, 2014)

Es importante mencionar que la eficiencia sobre los activos productivos de la banca de capital extranjero se debe principalmente a dos bancos como ser Fico hsa CB y Banrural, bancos pasaron de un proceso de venta de acciones y cambio de socios en el periodo 2014, los cuales sus índices oscilan en 109% y 156% respectivamente. Estos cambios en las condiciones estructurales hacen más eficiente a la banca nacional la cual se ha mantenido

y ha sido estable en el sistema financiero hondureño, logrando así mayores niveles en eficiencia.

4.1.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La participación de mercado es un índice de competitividad, que indica que tan bien se desempeñan una institución bancaria en el mercado con relación a sus competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas. Para determinar la participación de mercado que ha logrado la banca nacional frente a la banca extranjera se analizaran los créditos y depósitos para los años 2009 y 2014 haciendo un comparativo del desempeño logrado. Ver anexo 5.

4.1.6.1 PARTICIPACION DE CRÉDITOS

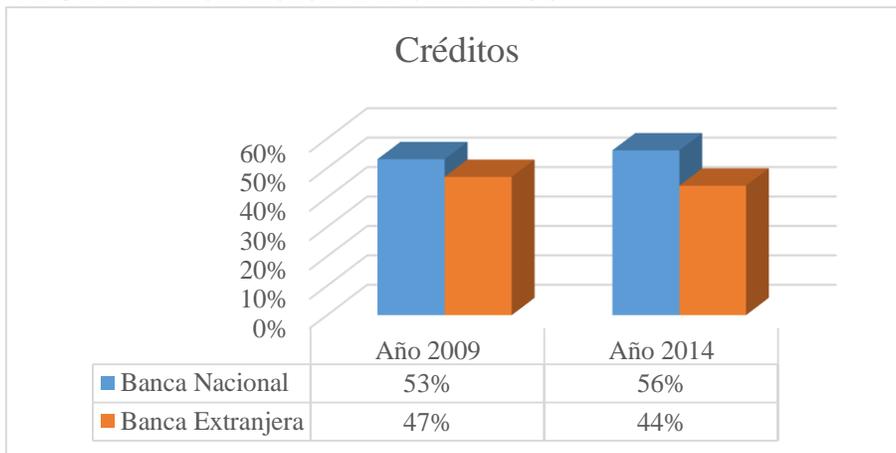


Figura 25. Porcentajes participación de mercado en créditos

Fuente: (CNBS, 2014)

Los créditos del sistema bancario comercial hondureño han mostrado un ritmo de crecimiento mayor para el año 2014 con respecto al 2009, pasando de L119, 574,082.50 millones a L208,495,443.0 millones, los cuales se han venido acelerándose en los últimos

años a efecto de la recuperación tras la crisis financiera cuyo mayor efecto aconteció en 2009. En cuanto al comportamiento de la banca nacional esta ha logrado un mayor crecimiento de mercado en comparación con la banca extranjera, los bancos de capital nacional tienen un mercado objetivo definido por cada banco de capital hondureño, las estrategias y administración de su portafolio de créditos se han reflejado en el crecimiento de la cartera en el que refleja el desarrollo en el sistema financiero hondureño, ayudando a incrementar el ingreso per cápita del país, impulsando el crecimiento económico, cabe mencionar que el mayor crecimiento de la cartera de crédito de los bancos nacionales fue influenciado por el comportamiento de los bancos de capital internacional, los cuales redujeron su ritmo de expansión crediticia, tal es el caso de Citibank Honduras que vendió el total de sus acciones cititarjetas a Banco Ficohsa, situación que colocó a este banco nacional como el más grande del país, además de su crecimiento fuera de las fronteras nacionales con dos Holding en Panamá y una oficina de representación en Estados Unidos.

4.1.6.2 PARTICIPACION DE DEPÓSITOS

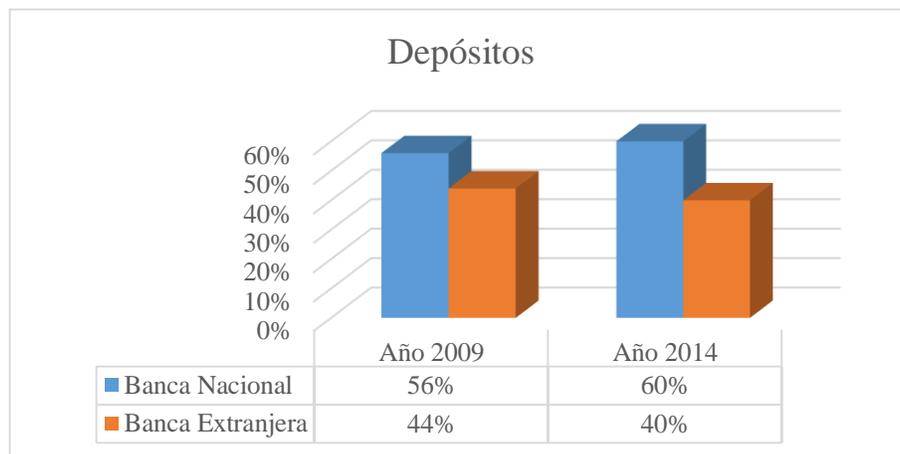


Figura 26. Porcentajes participación mercado en depósitos

Fuente: (CNBS, 2014)

Al 31 de diciembre de 2014, los pasivos del sistema financiero hondureño alcanzaron L218,570,787.7 millones, lo cual representa un aumento del 4% respecto al 2009. Donde la banca de capital nacional ha logrado una mayor captación de depósitos así como un mayor nivel de crecimiento en pasivos frente a la banca extranjera, influenciado dicho comportamiento por la solidez y confianza que tienen los usuarios financieros en los bancos de capital nacional.

Los bancos de capital nacional tienen un nivel de captación mayor lo que beneficia y garantiza la existencia de recursos suficientes para invertir, lo que le permite a la banca nacional dinamizar su negocio, como por ejemplo, aumentar la línea de créditos, esta relación positiva entre los depósitos y créditos refleja que la capacidad de los bancos nacionales para otorgar préstamos es impulsada por los altos niveles de depósitos, el cual constituye una variable de competitividad entre los bancos de capital extranjero, estimulado el Sistema Bancario Hondureño.

4.2 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA BANCA NACIONAL FRENTE A LA BANCA EXTRANJERA

En la actualidad el éxito de las instituciones bancarias viene dado por la prestación de un servicio de calidad ofrecido al usuario financiero, ya que la percepción que este tenga del mismo, influye directamente en su satisfacción y por ende la consolidación de relaciones duraderas, es decir, la lealtad o fidelización que el cliente desarrolle hacia el banco. Este rasgo de cultura empresarial, orientada a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, ha cobrado fuerza de manera extraordinaria, ya que cada día aumenta el número de bancos que buscan lograr una diferenciación frente a la competencia

a través de esta vía, ya que la calidad del servicio ofrecido es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello.

Con el objetivo de identificar la percepción que tienen los usuarios financieros del servicio prestado por los bancos nacionales y extranjero que operan en Honduras, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a 17 empresas que operan en la ciudad de Tegucigalpa las cuales están dentro del nivel de grandes contribuyentes de la economía hondureña, donde se obtuvieron los resultados siguientes, asimismo el ver anexo 6:

Tabla 6. Origen de la institución bancaria con la trabaja la empresa

¿Cuál es el origen de la institución bancaria con que trabaja la empresa?	Valor relativo	Valor absoluto
Banco nacional	47%	8
Banco extranjero	12%	2
Ambos	41%	7
Total Respuestas	100%	17

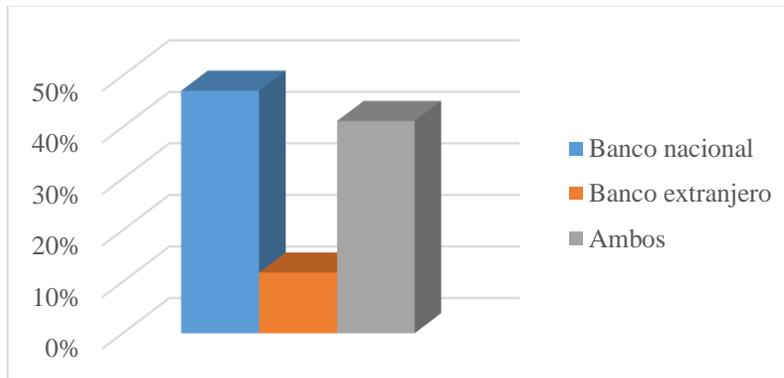


Figura 27. Origen de la institución bancaria con la trabaja la empresa

Con esta interrogante se buscó determinar el origen de la institución financiera más utilizada por las empresas para realizar sus actividades, donde se logró identificar que el 47% de las de las empresas trabajan con bancos de capital nacional y el 41% lo hace con varias instituciones que son tanto nacionales como extranjera y solo el 12% de las empresas

son usuarias exclusivas de los servicios de bancos extranjeros. Siendo un punto a favor de los bancos de capital nacional, ya que más de la mitad de las empresas trabajan con instituciones bancarias de capital nacional.

Tabla 7. Satisfacción con el servicio proporcionado por la institución bancaria

¿Está satisfecho con el servicio que le proporciona la institución bancaria?	Valor relativo	Valor absoluto
Si	94%	16
No	6%	1
Total Respuestas	100%	17

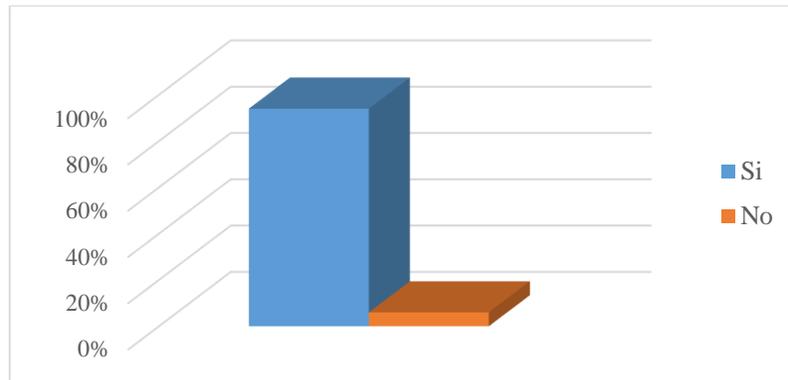


Figura 28. Satisfacción con el servicio proporcionado por la institución bancaria

Este análisis se realiza en el contexto de la relación y satisfacción del cliente con su principal proveedor de servicios financieros y por ende con el servicio bancario que más utiliza el cual son las cuentas de ahorros para la realización de sus actividades comerciales. Lográndose identificar así que el 96% de los clientes está satisfecho con el banco y el servicio ofrecido por este, lo cual es una ventaja para los bancos nacionales ya que estos son con los que mantienen relaciones financieras estas empresas.

Tabla 8. Preferencia respecto al origen de una institución bancaria

¿De necesitar los servicios de una Institución bancaria, cuál prefiere?	Valor relativo	Valor absoluto
Un banco nacional	42%	7
Un banco extranjero	8%	1
Le es indiferente su origen	50%	9
Total Respuestas	100%	17

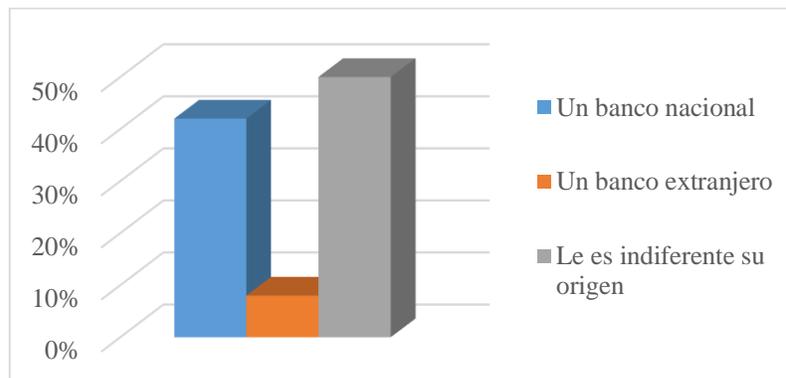


Figura 29. Satisfacción con el servicio proporcionado por la institución bancaria

El 50% de las empresas consultadas les es indiferente el origen del banco con el cual trabajan, al 42% prefieren trabajar con bancos de capital nacional, y solo un 8% prefiere trabajar con un banco extranjero. La preferencia de empresas por el origen de la institución al necesitar un servicio bancario coincide con la institución que utilizan para realizar sus actividades financieras, como se observa en la figura 24, donde la mayoría de las empresas trabajan con bancos nacionales. Dado que los resultados muestran que los bancos nacionales son los preferidos por las empresas, es importante señalar que estos solo tienen una pequeña ventaja sobre los bancos extranjeros, ya que estos ofrecen los mismos productos y servicios sin mayor diferenciación entre ambos.

Tabla 9. Banca considerada más sólida y confiable en el país

¿Qué bancos considera son más sólidos y confiables en el país?	Valor relativo	Valor absoluto
Bancos nacionales	53%	9
Bancos extranjeros	14%	2
Ambos	33%	6
Total Respuestas	100%	17

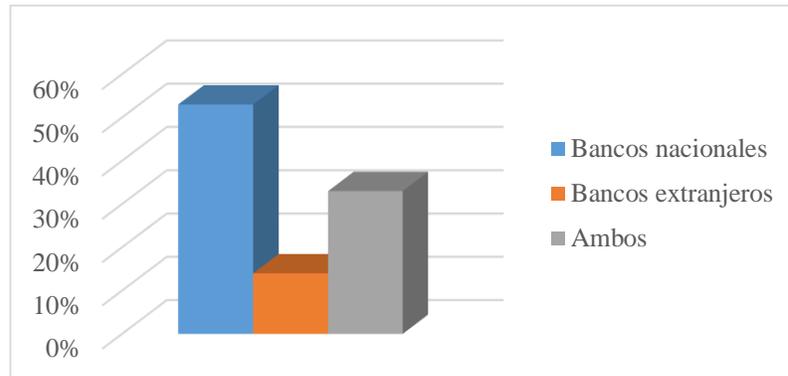


Figura 30. Banca considerada más sólida y confiable

La confianza impacta en los comportamientos de los clientes y ésta en muchas ocasiones se asocia con la estabilidad de la institución y la experiencia del cliente siendo el trato recibido un factor de gran importancia, así como el asesoramiento y la resolución de problemas que ofrece la institución bancaria. En este sentido la confianza de las empresas en la banca nacional es significativa ya que el 53% de las empresas consultadas consideran que los bancos nacionales son más sólidos y confiables, un 32% considera que son confiables tanto nacionales como extranjeros y un 14% opinan que son los bancos extranjeros.

Esta confianza en la solidez bancaria nacional se ve reflejada en la satisfacción del cliente, por lo que es importante señalar que el 96% de las empresas consultadas se encuentran satisfechas con los servicios bancarios recibidos y que la mayoría de estas

empresas prefieren realizar sus actividades bancarias con los bancos nacionales. Dado lo anterior se puede detectar que hay una notoria preferencia, satisfacción y confianza de parte de las empresas por los bancos nacionales.

Tabla 10. Factores considerados más influyentes en la competitividad de las instituciones bancarias

¿Cuál de estos factores considera que más influye en la competitividad de las instituciones bancarias?	Valor relativo	Valor absoluto
Mejores tasas de interés	63%	10
Mejor calidad de servicios ofrecidos	10%	2
Mejores sistemas de información y comunicación	10%	2
Innovación en productos y servicios	5%	1
Mayor uso de tecnología en los productos y servicios	12%	2
Total Respuestas	100%	17

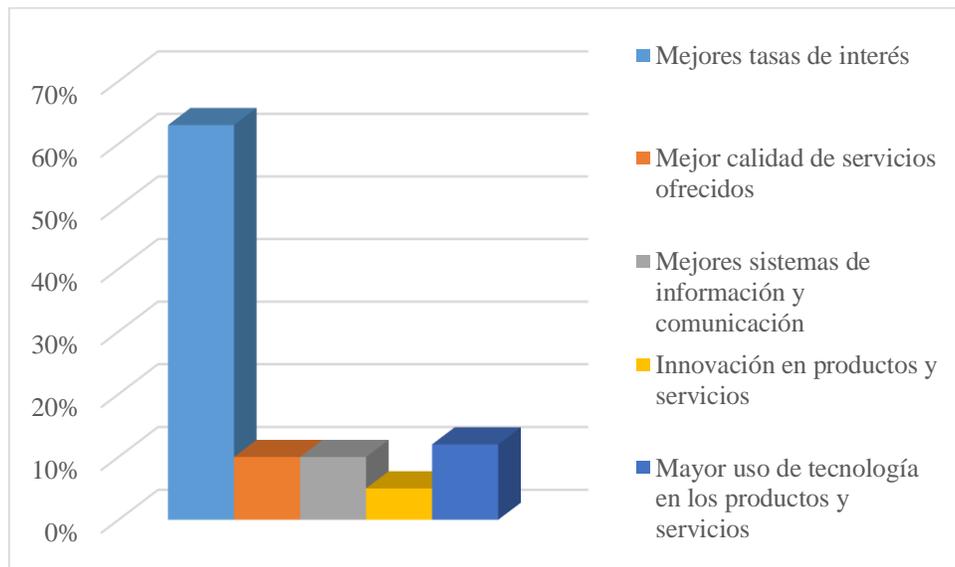


Figura 31. Factores considerados más influyentes en la competitividad de las instituciones bancarias

El 63% de las empresas consultadas considera que el factor que más influye en la competitividad de las instituciones bancarias son mejores tasas de interés, el 14% considera mayor uso de tecnología en los productos y servicios. Lo cual está relacionado con mejores

precios de los servicios recibidos es decir mejores tasas de interés, así como una amplia gama de funcionalidades que la tecnología ofrece como la banca electrónica, que representa la opción preferida para las transacciones frecuentes, consultas de saldos y cuestiones administrativas utilizadas a diario por las empresas consultadas.

Tabla 11. Sector de la banca considerado con mayores oportunidades de crecimiento en el país

¿Qué sector de la banca considera tiene mayores oportunidades de crecimiento en el país?	Valor relativo	Valor absoluto
Bancos nacionales	35%	6
Bancos extranjeros	24%	4
Ambos	41%	7
Total Respuestas	100%	17

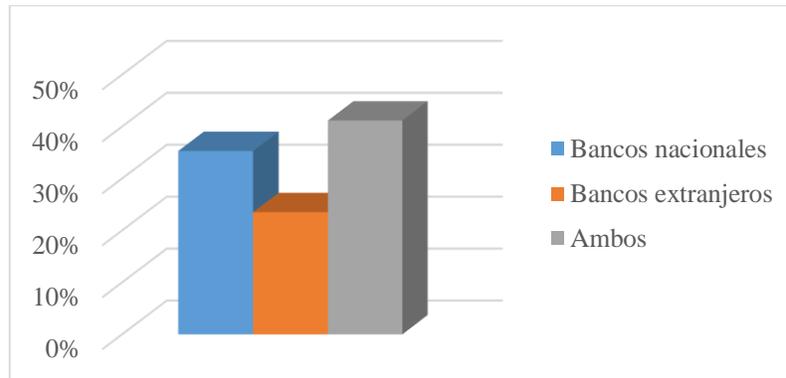


Figura 32. Sector de la banca considerado con mayores oportunidades de crecimiento en el país

El 37% de las empresas consultadas considera que tanto los bancos nacionales como los extranjeros cuentan con iguales oportunidades para crecer en el país, el 35% considera que los bancos nacionales y el 24% considera que los bancos extranjeros. Hay una tendencia muy pareja entre las oportunidades de crecimiento que tienen tanto la banca nacional como extranjera en el país, ya que los bancos nacionales son cada vez más sólidos y buscan

estrategias de expansión en otros países de la región centroamericana como lo es el caso de Ficohsa que tiene oficinas en Estados Unidos, Guatemala y Panamá, uno de los centros financieros más grandes de Centroamérica lo cual repercute en la percepción positiva que le atribuyen los clientes a la expansión y crecimiento de las instituciones nacionales.

Por parte del crecimiento que observan los clientes de parte de los bancos extranjeros esta se ve influenciada con la entrada de bancos de capital extranjero especialmente el colombiano y guatemalteco.

4.3 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN LA COMPETITIVIDAD DE BANCOS DE CAPITAL NACIONAL FRENTA A LOS DE CAPITAL EXTRANJERO

El análisis de las cinco fuerzas de competitividad de Michael Porter, del sector bancario hondureño, se realizó por medio de fuentes secundarias y se complementó con fuentes primarias que fueron entrevistas a cuatro gerentes de entidades bancarias. Ver anexo 7.

4.3.1 PODER DE NEGOCIACION CON EL CLIENTE

Los consumidores del sector bancario no tienen un alto poder de negociación debido a que la banca se rige por políticas reguladas por la CNBS y BCH sin embargo, existe competitividad en el mercado bancario, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y productos que existen en las instituciones bancarias, los servicios que satisfaga sus necesidades de tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

Los entrevistados opinan que los compradores más atractivos son aquellos que tienen clara sus necesidades y que valoran los servicios recibidos y la tecnología que tiene una entidad y además están dispuestas a asumir los costos por los servicios recibidos, también influye los sectores a que se orientan los bancos y el trato personalizado que se les ofrece y diversificación de su portafolio.

4.3.2 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SUSTITUTOS

En el sistema bancario hondureño existen sustitutos que se especializan en determinados servicios pero que no ofrecen un producto integral. Un ejemplo de los sustitutos son las Financieras, Cooperativas, Casas de Cambio.

4.3.3 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES

Existe un bajo poder de negociación de los proveedores de servicios para la banca, ya que este sector así como no tiene un gran poder de negociación con sus clientes, de igual manera, lo hacen con sus proveedores. Un ejemplo de proveedores para la banca son las empresas de recolección de valores, aseo, mensajería, seguridad, entre otros. Aunque los proveedores del sector tienen especialidad de los insumos que proveen, no tienen un alto grado de concentración y no tienen opción de integrarse verticalmente ya que son organizaciones ajenas al sector.

Los clientes o compradores desempeñan un importante papel como proveedores ya que proveen gran parte de los recursos (ahorros e inversiones) para el funcionamiento de los

bancos, sin embargo no tienen un poder de decisión ni forma de influir en las negociaciones.

Al ver como proveedores las fuentes de los bancos por medio de financiamientos y préstamos, los entrevistados indicaron que la banca extranjera tiene acceso a préstamos en dólares a tasas del 1%, 2% o 3%, y pueden prestar a tasas más bajas que los bancos nacionales, pues estos tienen que pagar 4% o 5% más por obtener esos recursos, por el riesgo país. Así mismo opinan que en Honduras los bancos no pueden crecer porque el dinero interno es sumamente caro. Los bancos hondureños no tienen acceso a una calificación de crédito aceptable en los mercados internacionales.

4.3.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los entrevistados consideran que si existe amenaza de nuevos competidores, consideran que existe riesgo también por las fusiones que se vienen dando, cada vez se observan grupos más consolidados. Opinan que hay bancos grandes de Guatemala que quieren entrar a Honduras, los competidores extranjeros poseen una mayor cantidad de recursos que posibilitan su entrada al Sector Bancario Nacional, mencionan que la amenaza de nuevos competidores siempre existirá en mercados como el nuestro, sin embargo no se visualiza que sea de forma masiva en el corto plazo.

En cuanto a las barreras mencionan la alta regulación por parte del gobierno que exige que aquellos que deseen ingresar cumplan con altos estándares, en cuanto a barreras para la salida un entrevistado consideró que era muy importante el tema de las relaciones internacionales que tenga el país con el resto de la región.

4.3.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En Honduras actualmente existen diecisiete (17) bancos locales y extranjeros que ofrecen servicios y productos muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho de mercado diferente. Sin embargo, existe una alta competencia y competitividad por parte de los Bancos que conforman el sector ya que cuentan con excelente infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

Al respecto, los entrevistados consideran que a pesar de que la banca extranjera llegó a la ciudad con una oferta de productos novedosa y lograron ganar una participación del mercado, a la fecha no han mostrado un crecimiento significativo ya que aún tienen desventajas significativas en tema de red y cobertura, que a pesar de la fortaleza de recursos de los bancos de capital extranjero, los bancos nacionales han logrado a través del tiempo crear lealtad en un alto porcentaje de su cartera de clientes, adicional son concededores de puntos que les permiten ahorros en costos y eficiencia de procesos operativos. Adicional la banca de capital extranjero su segmento objetivo está centrado en la población con mayor capacidad adquisitiva, banca corporativa empresas multinacionales y en Honduras tiene una composición social muy diversa.

Las estrategias del sector bancario son entre otras: expansión, diversificación de productos y servicios, internacionalización, emisión de acciones (cotizar en Bolsa), consolidación y Fusiones, coinciden en que se están desarrollando importantes estrategias que permitirán dinamizar el sector y mejorar la competitividad. Uno de los entrevistados menciona que los bancos de capital extranjero pueden contratar a los mejores científicos y los mejores técnicos del mundo, y esto no le incide en sus costos, puede tener los

programadores más caros del mundo, pero cuando se distribuye esos costos entre los depósitos que tiene es insignificante.

También se resalta el hecho de que la calidad de la oferta de los productos y servicios ofrecidos es vital para lograr la creación de sinergias entre el sector empresarial y el bancario. Además coincidieron en afirmar que existe una gran rivalidad en el sector bancario, actualmente la rivalidad entre los bancos es cada vez más visible, de hecho se puede observar como el mercado se ha venido canibalizando, los clientes se pasan de un banco a otro buscando mejores tasas y menos costos financieros.

Los entrevistados opinan que los factores externos que dinamizan el sector bancario son: El auge y fácil acceso a la tecnología, la adopción por parte del sector empresarial de la banca como herramienta para el manejo de sus recursos, etc. Y por otro lado opinan que los principales factores que restringen el sector son: la volatilidad en el dólar, la carga tributaria que restringe el movimiento de dinero que circula en el sector.

También opinan que el sector bancario va seguir creciendo porque la banca es una necesidad para el desarrollo económico del país, pero cada vez más los bancos hondureños van a tener que ir buscando nichos especiales para su negocio. Los bancos pequeños sino encuentran un nicho apropiado tendrán que desaparecer porque sus costos de intermediación son más altos que los de los bancos grandes, sus costos de fondeo son más altos, a medida que van entrando bancos extranjeros y van atendiendo el mercado, siendo una desventaja para los bancos locales.

4.4 FACTORES CLAVES DE SOSTENIBILIDAD DE COMPETITIVIDAD DE LOS BANCOS DE CAPITAL NACIONAL FRENTE A LOS DE CAPITAL EXTRANJERO

4.4.1 CRUCE DE VARIABLES

Al analizar las variables en conjunto podemos determinar los factores claves de sostenibilidad de la banca nacional frente a la banca de capital extranjero, los cuales se encuentran en los indicadores de rentabilidad, gestión y eficacia administrativa, lo que concuerda con los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente, al realizar el cruce de ambas variables se determina los siguientes factores de sostenibilidad de la banca de capital nacional:

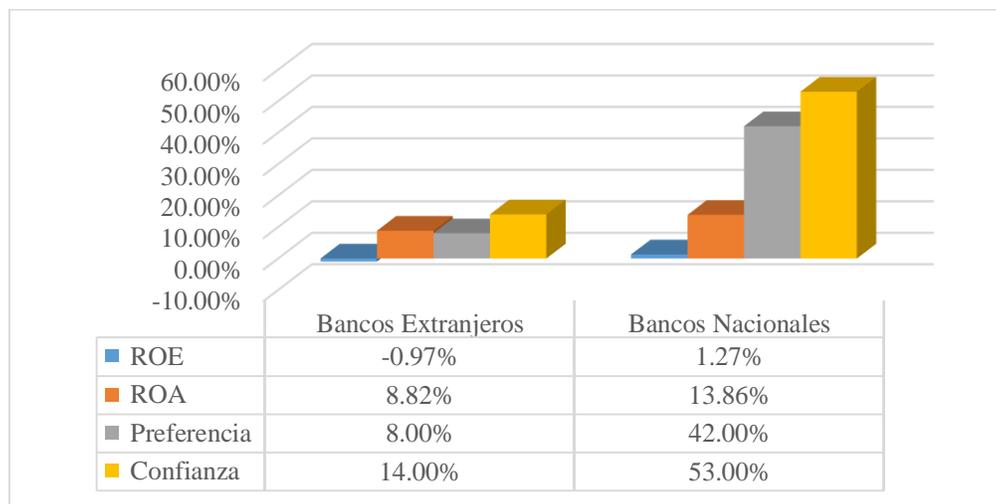


Figura 33. Cruce de Variables, Rentabilidad y Satisfacción del Usuario Financiero

La banca nacional genera mayores rendimientos y utilidades, son sólidos por la generación de recurrentes utilidades, obteniendo mayores indicadores en el ROE y ROA, al compararlo con la respuesta del cliente sobre la preferencia respecto al origen de una institución bancaria el 42% prefieren trabajar con bancos de capital nacional, la respuesta sobre que banca considerada más sólida el 53% de las empresas consultadas consideran que los bancos nacionales son más sólidos y confiables. La confianza impacta en los

comportamientos de los clientes y está se asocia con la estabilidad de la institución y mejores rendimientos, lo que ha beneficiado a la banca nacional en alcanzar un mejor desempeño en utilidades, con perspectivas de estabilidad, posicionamiento en el mercado financiero, y con perspectivas de expansión en un futuro.

Es importante aclarar que en el sistema bancario hay una polibancarización donde tanto bancos nacionales como extranjeros comparten clientes, donde estos tienen niveles de confianza y solides en ambos grupos.

De acuerdo a los resultados de los encuestados sobre que sector de la banca es considerado con mayores oportunidades de crecimiento en el país, el 33% considera que los bancos nacionales, en la pregunta sobre las ventajas de los bancos nacionales, el 43% de las empresas consultadas considera que el estar establecidos en Honduras conocen mejor el mercado por lo que es una de las principales ventajas que tienen las instituciones bancarias hondureñas, lo que incide en los indicadores de rentabilidad.

Al medir la gestión y eficacia administrativa la banca de capital nacional es más eficiente en el uso de los activos productivos, lo que indica que son capaz de sostener y administrar mejor la cartera de préstamos, líneas de negocios y productos financieros, producto de un mayor control en los costos operativos y gastos administrativos, la reducción de estos costos se debe a la baja inversión en tecnología e innovación, menos mejoras constantes en sus agencias y en el servicio al cliente, al evaluar las respuesta de la pregunta que estrategias consideradas más importantes para los bancos nacionales, conoide ya que el 45% de las empresas consultadas considera que la estrategia más importante para los bancos nacionales es incorporar más innovación tecnológica en sus procesos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo pretende expresar las respuestas a las preguntas y objetivos que dieron origen a la realización de la investigación, asimismo se exponen una serie de recomendaciones a partir de los resultados obtenidos en la problemática investigada.

En resumen, se partirá diciendo que en general el desempeño del sistema financiero siempre se ha caracterizado por su fuerte dinamismo, acentuando la tendencia de consolidación del crecimiento de las actividades de intermediación financiera, al mostrar indicadores sólidos que dan cuenta de la estabilidad y solvencia del sistema (CNBS, 2014). En el sistema financiero hondureño existe una fuerte competencia entre las instituciones bancarias nacionales y extranjeras, situación que sirve de ayuda al usuario financiero para encontrar una diversidad de productos y servicios que se acomoden a sus necesidades. Dado lo anterior y con los resultados obtenidos de la investigación sobre la sostenibilidad de la competitividad entre bancos nacionales frente a los bancos de capital extranjero que operan en Honduras se tienen las conclusiones y recomendaciones siguientes:

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a los indicadores financieros del Sistema Bancario Hondureño del periodo 2014, los bancos nacionales (BN) lograron mayor crecimiento en los indicadores de rentabilidad, gestión y eficacia, con niveles superiores en ROE 5.04%, ROA 0.30%, y eficacia sobre activos en 30.20% (p.p) por arriba en comparación a los indicadores de la banca extranjera (BE), factor de sostenibilidad frente a la competencia con la BE. Sin embargo los BE mostraron mejor posición en los indicadores de desempeño de solvencia,

calidad de activos y liquidez, con niveles de porcentajes mayores que la BN en IAC 4.28%, Ratio de mora 1.13%, Liquidez, 5.21%, (p.p) por encima. La BE tiene activos más líquidos en disponibilidad e inversiones, mientras que la BN sus activos se concentran en créditos, no obstante la banca de capital nacional administra de manera adecuada los gastos y maximiza los resultados de los activos productivos, generando mayores rendimientos en utilidades, lo que les permite el posicionamiento en el SFH.

En el sector bancario hondureño, se presenta una notable satisfacción por parte de los usuarios financieros del 94% referente al servicio ofrecido por las instituciones bancarias, teniendo la tendencia a preferir la banca de capital nacional donde esta se coloca sobre la banca extranjera sobrepasando el nivel de preferencia en 35 pp, situación que además es producto de un mayor nivel de percepción de solidez en la banca nacional la cual se perfila en 39 p.p sobre la banca de capital extranjero. Dado lo anterior se puede detectar que hay una notoria preferencia, satisfacción y confianza de parte de las empresas por los bancos nacionales. La principal ventaja que presentan los bancos nacionales es un mayor conocimiento del mercado según los usuarios financieros dándole una importancia del 43% y para el 44% de los usuarios los bancos extranjeros tienen la ventaja competitiva de una mayor conexión internacional que le permite desenvolverse bajo prácticas y estándares mundiales.

La banca de capital nacional debe continuar la tendencia actual de reducción de costos, a fin de mejorar su productividad y su eficiencia, y con ello desarrollar una banca más competitiva, ante la inminente llegada de la banca internacional y regional. Además los

bancos nacionales deben desarrollar y mantener un enfoque correcto de negocios que genere relaciones a largo plazo con sus clientes y sustente su rentabilidad. A la vez deben mantener la eficiencia operativa, que les permita cumplir con los indicadores financieros establecidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, a fin de mantener su liderazgo y ser competitivos en el sector.

5.2 RECOMENDACIONES

Los Bancos Nacionales deben enfocar sus esfuerzos a superar sus principales debilidades que presentan en servicio al cliente, ya que estas impiden competir exitosamente frente a los bancos de capital extranjero. Dado lo anterior, los bancos nacionales deben desarrollar una capacidad de autorregulación e innovación en productos y procesos, que les permitan continuar operando de manera sostenible y cumpliendo sus objetivos de negocio, para lo cual deben establecer una sinergia de mejora continua en sus procesos operativos, actualización de sus plataformas tecnológicas, capacitar continuamente a su recurso humano, e incorporar más innovación tecnológica en sus procesos.

Las instituciones bancarias nacionales deben realizar ciertas alianzas con los bancos de capital extranjero y entre bancos nacionales para fortalecerse en el sector, a fin de aprovechar las economías de escala y facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías. Asimismo deben aprovechar la ventaja de poseer mayor conocimiento del mercado local, adecuando sus productos y servicios para extenderlos a un mayor porcentaje de la población y así como destinar más recursos a la atención de relaciones a largo plazo con sus clientes para sustentar su rentabilidad. A la vez deben mantener la eficiencia

operativa, que les permita cumplir con los indicadores financieros establecidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, a fin de mantener su liderazgo y ser competitivos en el sector.

La banca de capital nacional debe continuar la tendencia actual de reducción de costos, a fin de mejorar su productividad y su eficiencia, y con ello desarrollar una banca más competitiva, ante la inminente llegada de la banca internacional y regional. Además los bancos nacionales deben desarrollar y mantener un enfoque correcto de negocios que genere relaciones a largo plazo con sus clientes y sustente su rentabilidad. A la vez deben mantener la eficiencia operativa, que les permita cumplir con los indicadores financieros establecidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, a fin de mantener su liderazgo y ser competitivos en el sector.

Se recomienda la utilización de los servicios ofrecidos por la Firma de Consultoría “CONSERBA” la cual se especializa en diagnósticos y desarrollo de programas de innovación y crecimiento para Instituciones Bancarias, siendo esta una alternativa de solución viable para resolver las principales debilidades de los bancos nacionales los cuales según la investigación presentaban lentitud e ineficiencia operativa, desfase de procesos y plataforma tecnológica. En vista de que dicha alternativa conduce a la implementación de programas de mejora continua de procesos, recurso humano y tecnología, lo cual es crucial para mantener la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos de capital extranjero que operan en Honduras.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este capítulo presenta una propuesta como alternativa de solución en el mediano y largo plazo al problema de investigación, muestra las diferentes etapas y estrategias para la implementación de la propuesta siguiente:

6.1 PROPUESTA

CREACIÓN DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN DIAGNÓSTICOS Y DESARROLLO DE PROGRAMAS DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO PARA INSTITUCIONES BANCARIAS

6.2 INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno financiero hondureño están provocando modificaciones significativas en la estrategia de las entidades que operan en el mismo. El incremento de la competencia, la progresiva desregulación y el proceso de globalización son entre otros el reflejo de las tendencias que se vienen produciendo en el sector bancario.

Ante este panorama y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, las principales debilidades que presentan los bancos nacionales son bajos indicadores financieros en solvencia, calidad de activos y liquidez, debido a un capital primario, altos costos de fondeo, lentitud e ineficiencia operativa, desfase en sus procesos y plataforma tecnológica, las cuales podrían obstaculizar el logro de los factores clave para sostener su competitividad frente a los bancos de capital extranjero que operan en Honduras. La propuesta de la creación de la firma de consultoría, está orientada al servicio al cliente en base a la lentitud e ineficiencia operativa, calidad de los productos y/o servicios recibidos,

al desfase en los procesos y plataforma tecnológica, por lo que se enfocara a dar respuesta a la variable calidad de servicio.

Dado lo anterior, para atender las debilidades que existen en los bancos nacionales se presenta la propuesta de creación de una firma de consultoría especializada en servicios bancarios, que tendrá como fin proveer asesoría especializada a las instituciones bancarias nacionales, mediante la realización de diagnósticos previos, desarrollo e implementación de programas de innovación y crecimiento que incluyen la mejora continua de procesos, capacitación del recurso humano y la proporción de una mejora en los sistemas de información y actualización de su plataforma tecnológica.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La firma de consultoría especializada en servicios bancarios se crea con el objetivo de ofrecer asesoría gerencial especializada a instituciones bancarias, y su denominación o razón social será:

**CONSULTORA DE SERVICIOS BANCARIOS S. de R.L. de C.V.,
“CONSERBA”.**

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer a las instituciones bancarias, asesoría especializada de alta calidad, con programas de innovación y crecimiento que impulsen su competitividad en el sector.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar programas de mejora continua en los procesos de las áreas críticas, evaluación de plataforma tecnológica sobre la que corren las principales aplicaciones de la entidad, para determinar si es necesaria la actualización, adecuación o cambio. Capacitación del Recurso Humano en temas de interés para su óptimo desempeño.
- Ofrecer soluciones mediante la consultoría a problemas de carácter complejo que a las instituciones bancarias les resulte difícil resolver por sí mismas.

6.5 PLAN DE ACCIÓN

La firma de consultoría especializada en servicios bancarios para lograr los objetivos planteados, desarrollará las acciones siguientes: Determinación de las necesidades particulares de la institución bancaria a través de un análisis FODA, establecimiento de los servicios a ofrecer, planificación organizacional, plan estratégico e indicadores de actividades.

6.5.1 ANÁLISIS FODA



Figura 34. Análisis FODA, Firma Consultora CONSERBA

6.5.2 SERVICIOS A OFRECER

La firma consultora ofrecerá a las instituciones bancarias los siguientes servicios:

- Servicios de diagnóstico que proporcionan una evaluación objetiva de la estrategia y los procesos actuales, y proveer recomendaciones sobre las oportunidades y la forma de mejorar, estudiando a profundidad cada caso de manera particular.

- Implementación de Programas de innovación y crecimiento enfocados a mejorar el desempeño de las instituciones bancarias, aplicando la mejora continua en procesos, sistemas de información, y Recurso humano, estos serán diseñados de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Servicios de consultoría y asesoría en casos específicos sobre problemas eventuales o de carácter complejo que sean solicitados por las instituciones bancarias.

Todos los servicios de consultoría son prestados bajo el compromiso de una absoluta confidencialidad con respecto a la información suministrada o conocida en virtud de la asesoría.

6.5.3 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por tratarse de una firma de consultoría de servicios bancarios, es indispensable contar con especialistas capacitados en cada uno de los servicios a ofrecer de modo que la firma pueda brindar un servicio integral a sus clientes. La Consultora a crear está dirigida al sector bancario que de acuerdo a la información publicada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros son diecisiete bancos del sistema.

Para atender la demanda y que la empresa funciones adecuadamente, se debe contar con por lo menos dos profesionales en cada división de servicios, dentro de estas, se encuentran la mejora de procesos, capacitación recurso humano y mejora en sistemas de información, donde se tendrán diferentes niveles de conocimientos, en función de lo cual se asignarán responsabilidades y también las remuneraciones correspondientes (Anexo 8).

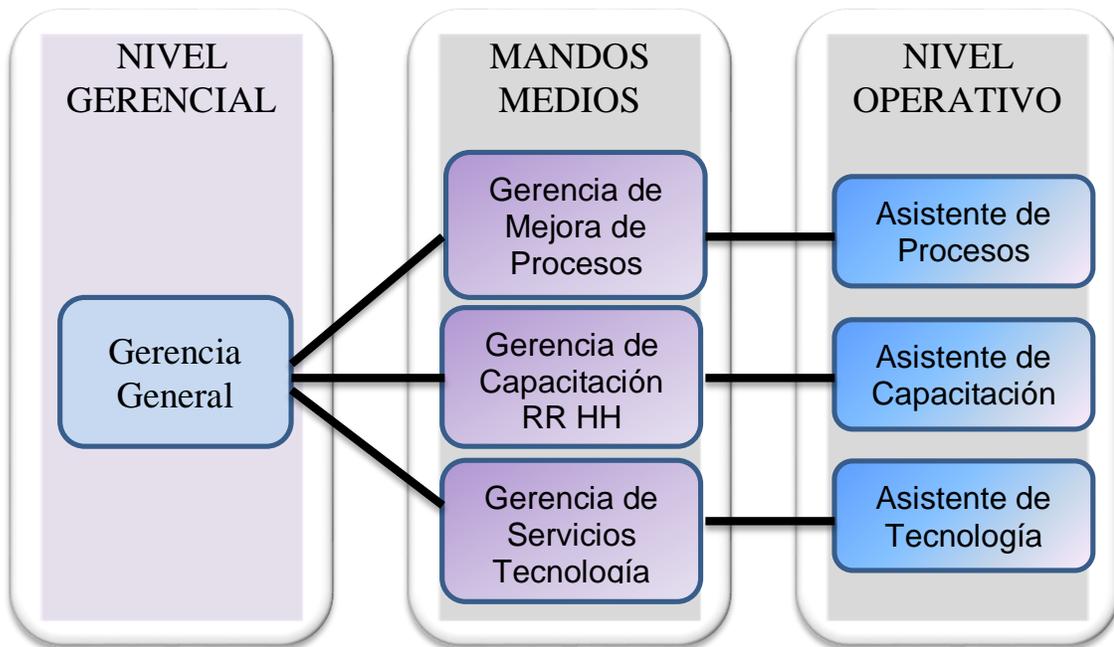


Figura 35. Estructura Organizacional, Firma Consultora CONSERBA

6.5.4 PLAN ESTRATÉGICO

La mejora continua de los procesos, recursos humanos y sistemas de información en la banca, optimiza la eficiencia operativa, permitiendo alcanzar mejoras en el rendimiento, calidad, servicio y rapidez en la ejecución de las operaciones, reduciendo significativamente el tiempo y los costos, lo cual se traduce en mejores precios de los productos y servicios de calidad para los clientes.

Los programas de innovación y crecimiento se enfocaran en primera instancia en la mejora continua de procesos, sistemas de información y recurso humanos en las áreas críticas de las instituciones bancarias, estos elementos van concatenados y deben manejados simultáneamente.

Las áreas que se consideran críticas son:

- Servicio al cliente

- Depósitos
- Créditos
- Sistemas Contables

6.5.4.1 PLAN DE MEJORA EN PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE

El plan de mejora en esta área se propone mejorar el servicio al cliente, mediante la realización de un diagnóstico previo, identificación de oportunidades de mejora en los procesos, con el propósito de alcanzar los objetivos siguientes:

- Reducción de los tiempos de espera
- Eficiencia en los sistemas de información
- Mayor capacidad de respuesta de los empleados

El plan de mejora incluye:

- Actualización de procesos incorporando mayor uso de tecnología
- Ajustes en los sistemas de información y plataforma tecnológica
- Capacitación y entrenamiento del Recurso humano

El logro de los objetivos en esta área requiere hacer ajustes en los sistemas de información, actualizar y estandarizar procesos operativos, capacitación y entrenamiento al recurso humano sobre los cambios realizados en los procesos y sistema de información y temas relacionados como los siguientes:

Dimensiones de servicio al cliente:

- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta

- Seguridad
- Empatía

Algunos aspectos a tomar en cuenta en la mejora de la eficiencia de procesos operativos de servicio al cliente, son los siguientes:

- Mayor utilización de las tecnologías y metodologías de flujos de trabajo
- Digitalización de documentación, eliminación de duplicidad de procesos y tareas
- Establecimiento de políticas claras de titularidad del proceso integral,
- Establecimiento mecanismos de medición y mejora continua del proceso integral.

6.5.4.2 PLAN DE MEJORA EN PROCESOS DE DEPOSITOS

El objetivo general del plan de mejora continua en esta área, consiste en mejorar los tiempos de respuesta de los procesos en:

- Cuentas corrientes
- Cuentas de ahorros
- Certificados de depósito a plazo

Los beneficios a lograr con la mejora en estos procesos son:

- Atención personalizada al cliente
- Reducción de tiempos de espera
- Reducción de errores en el ingreso de datos al sistema

Para el logro de estos objetivos será necesario introducir aquellos cambios tecnológicos que posibiliten una simplificación de procesos y una mayor productividad.

6.5.4.3 PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE CREDITOS

En el área de negocios el objetivo principal es mejorar los procesos y tiempos de aprobación de créditos, para lo cual mediante la realización del diagnóstico previo, se busca definir el proceso a ser mejorado, eliminando desperdicios. En la mejora de este proceso se tomaran en consideración los siguientes criterios:

- La rapidez de respuesta al cliente sobre la solicitud de crédito
- La flexibilidad al momento de aceptarle al cliente la solicitud de crédito
- Capacidad de respuesta de los funcionarios

Para la mejora en esta área se requiere capacitación al personal, revisión de las funciones asignadas a los involucrados en el proceso, evaluación de sistema de información determinando qué tipo de actualización es requerida o si es necesario el cambio completo del equipo.

6.5.4.4 PLAN DE MEJORA EN SISTEMAS CONTABLES

Los sistemas de información contable de la banca, deben ser permanentemente ajustados al entorno competitivo y globalizado, caracterizado por la aparición de múltiples demandas de sus usuarios. Una de las estrategias para la competitividad se concentra en el fortalecimiento de los sistemas de información contable, atendiendo los elementos relativos a la gestión de la información y del riesgo, la gestión estratégica de los clientes y en

definitiva la gestión integral de la institución bancaria. De acuerdo a estas premisas, la mejora en los procesos de información contable debe ir orientada a:

- La integración funcional de los procesos y sistema en toda la institución y,
- Contar con recurso humano calificado en el dominio del negocio financiero

Para la mejora en esta área se requiere capacitación al personal, evaluación del sistema de información para determinar si requiere de actualización adecuación o cambio plataforma tecnológica.

6.5.5 INDICADORES DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES

Para el seguimiento y control del plan estratégico propuesto se establecen los siguientes indicadores:

- Control mensual de capacitaciones en instituciones financieras, dejando lista de asistencia.
- Control de asesorías ofrecidas en cada institución bancaria en el periodo de un año.
- Informe anual con detalle de consultorías que resolvieron efectiva y completamente el problema original en cada institución bancaria y las que siguen en curso.

6.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 12. Actividades de promoción de la Firma consultora CONSERBA

No.	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración
1	Enviar Broshure presentando a la Firma Consultora	04/01/2016	05/02/2016	30
2	Ofertar auditorías gratis	08/02/2016	09/03/2016	30
3	Realizar eventos de presentación de la Firma Consultora en Tegucigalpa	10/03/2016	12/04/2016	30
4	Promocionar eventos sociales con seminarios gratuitos	15/04/2016	16/05/2016	30

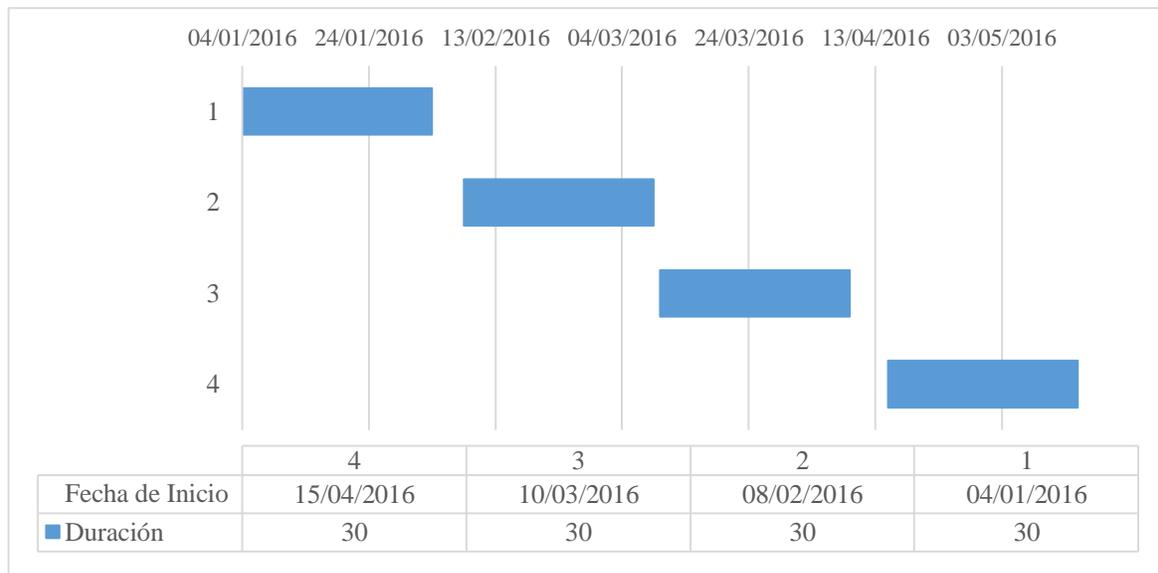


Figura 36. Diagrama de Gantt promoción de la Firma Consultora CONSERBA

Tabla 13. Cronograma de actividades para la realización de consultorías en las instituciones bancaria

Descripción	Mes 1				Mes 2			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
1 Fase: Planeación								
Visita a la Institución Bancaria	■							
Definición de Objetivos	■	■						
Definición de puntos a evaluar y otros		■	■					
Elaboración de Instrumentos de Evaluación			■	■				
2 Fase: Ejecución								
Sistema de Servicio al cliente								
Evaluación de los Procesos			■	■				
Evaluación de los conocimientos del personal			■	■				
Evaluación del equipo tecnológico				■	■			
Sistema de Depósitos								
Evaluación de los Procesos				■	■			
Evaluación de los conocimientos del personal					■	■		
Evaluación del equipo tecnológico						■	■	
Sistemas de Crédito								
Evaluación de los Procesos					■	■		
Evaluación de los conocimientos del personal						■	■	
Evaluación del equipo tecnológico							■	■
Sistemas Contables								
Evaluación de los Procesos						■	■	
Evaluación de los conocimientos del personal							■	■
Evaluación del equipo tecnológico								■
3 Fase: Dictamen e Indicadores								
Análisis de Información y Discusión de Hallazgos							■	■
Elaboración del Informe Final								■
Establecimiento de los indicadores a seguir								■

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, F. (2012). IMPACTO DE LA CRISIS FINANCIERA Y ECONÓMICA INTERNACIONAL EN EL SISTEMA BANCARIO DEL ECUADOR. Recuperado a partir de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3294/1/T1242-MRI-Aguilera-Impacto.pdf>
- Bajo, Rubio, & Monés, M. (2000). Curso de macroeconomía. Antoni Bosch editor. Recuperado a partir de https://books.google.hn/books?id=u4tKtXRgCQIC&pg=PA170&dq=activos+bancos&hl=es&sa=X&ei=sCFVvbXBA_CQsQTax4HYDA&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=activos%20bancos&f=false
- BANCO CENTRAL DE HONDURAS. (2001). Cincuenta años de la Banca Central En Honduras.
- BCH. (2008a). Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras [Text]. Recuperado 16 de mayo de 2015, a partir de http://www.bch.hn/historia_bch.php
- BCH. (2008b). Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras. Recuperado a partir de <http://www.bch.hn/leyes.php>
- BCH. (2014). Informe de Estabilidad Financiera. Recuperado a partir de http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_junio_2014.pdf
- BCH. (2015). Banco Central de Honduras, Gobierno de la Republica de Honduras. Recuperado a partir de http://www.bch.hn/programa_monetario.php
- BCIE. (2012). Estrategia Financiera. Recuperado a partir de <http://www.bcie.org/uploaded/content/category/1450225264.pdf>
- Bolívar. (S. f.). La importancia de la gestión administrativa en cualquier empresa. Recuperado a partir de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
- Bello, G. (2004). Operaciones bancarias en Venezuela: teoría y práctica. Universidad Católica Andrés. Recuperado a partir de https://books.google.hn/books?id=mOIyeKgtSfKc&pg=PA234&dq=solvencia&hl=es&sa=X&ei=2DdVVc-NI_SKsQskOIPiAQ&ved=0CB8Q6AEwAQ#v=onepage&q=solvencia&f=false
- Betancur, F. J. (s. f.). Tasas de interés e intermediación. Lupa Empresarial, 0(04). Recuperado a partir de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/21>
- BID. (2000). La estrategia de los bancos españoles en América Latina. Recuperado a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12201/070071089_es.pdf?sequence=1
- BID. (2010). Integración financiera en Centro América: Nuevos desafíos en el contexto de la crisis internacional. Recuperado a partir de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35134931>
- CEPAL. (2009). LA ACTUAL CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL Y SUS EFECTOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Recuperado a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2924/S2009328_es.pdf?sequence=1
- CEPAL. (2014). Regionalización Bancaria Centroamericana. Recuperado a partir de http://www.secma.org/NOTAS_ECONOMICAS/articulo75MAY2014.pdf

- CEPAL. (2015). Estudio económico de América Latina y el Caribe 2014: Desafíos para la sostenibilidad del crecimiento en un nuevo contexto externo. Recuperado a partir de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/36970-estudio-economico-de-america-latina-y-el-caribe-2014-desafios-para-la>
- CEPAL, C. E. para A. L. y el. (2000). Crisis bancarias: causas, costos, duración, efectos y opciones de política [Text]. Recuperado a partir de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7512-crisis-bancarias-causas-costos-duracion-efectos-y-opciones-de-politica>
- CNBS. (2009). Normas para la adecuación del capital de los bancos, asociaciones de ahorro y préstamo y sociedades financieras. Recuperado a partir de http://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2009/C005_2009.pdf
- CNBS. (2014). Memoria 2014, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Recuperado a partir de <http://www.cnbs.gob.hn/index.php/publicaciones/memorias-anales>
- Corbo, V., & Schmidt-Hebbel, K. (2013). La crisis internacional y América Latina. *Monetaria*, 35(1). Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=87367671&lang=es&site=eds-live>
- CRC América Latina. (2014). La política de competencia en el sector bancario. Recuperado a partir de www.crcal.org/.../26-la-politica-de-competencia-en-el-sector-bancario
- Cunha, M., & Bichara, S. (2006). Reestructuración, liberalización y consolidación del sector bancario brasileño. *Red Análisis Económico*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=10110602>
- Dastis, A. (2005). *Diccionario LID: Diplomacia y Relaciones Internacionales* (1.^a ed.). LID Editorial Empresarial.
- Delvasto, C. A. (2008). Implementación e impacto de los principios de supervisión bancaria de Basilea en las instituciones formales de El Salvador y Honduras. Recuperado a partir de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revmaescom/article/view/7277>
- Díaz, G. (2006). Los sistemas de información en las entidades bancarias: estrategias, escenarios y desafíos futuros 2007 - 2010. Recuperado a partir de http://www.degerencia.com/articulo/los_sistemas_de_informacion_en_las_entidades_bancarias_estrategias_escenarios_y_desafios_futuros
- Domínguez, P. R. (2007). *Manual de análisis financiero*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Dubón, E. (2008). Consolidación bancaria en Centroamérica. Recuperado a partir de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan031211.pdf>
- Ediciones Díaz de Santos. (1997). *Guía de gestión en la pequeña empresa: La ventaja competitiva*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=MQYxXLY00hUC&printsec=frontcover&dq=ventaja+competitiva>
- Fabozzi, Modigliani, F., & Ferri, M. G. (1996). *Mercados e Instituciones Financieras* (1.^a ed.). México: Prentice Hall.
- Faga, H. A. (2006). *Como y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Ediciones Granica S.A. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=9EoUE4ZbhG0C&pg=PA14&dq=concepto+de+rentabilidad&hl=es&sa=X&ei=JUdVVeCqG4HSoATc2IHQCw&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=concepto%20de%20rentabilidad&f=false>

- Ferro, S., Cabarcos López, & Rodríguez, D. (1995). Estrategia competitiva en el sector financiero: elección de la mejor alternativa en el entorno de finde siglo. Recuperado a partir de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v01/013113.pdf>
- Ficohsa. (2014). Reguladores hondureños autorizan a Banco Ficohsa la compra de Citibank y Cititarjetas en Honduras Ficohsa. Recuperado a partir de <http://www.ficohsa.hn/?p=6701>
- FMI. (2015). Recuperación mundial desigual, con complejas corrientes subyacentes. Recuperado a partir de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2015/new041415as.htm>
- Forbes. (2014). Los banqueros más rentables de Centroamérica. Recuperado a partir de <http://www.forbes.com.mx/los-banqueros-mas-rentables-de-centroamerica/>
- Forbes. (2015). Banca móvil e inclusión financiera - Forbes México. Recuperado a partir de <http://www.forbes.com.mx/banca-movil-e-inclusion-financiera/>
- Foro Económico Mundial. (2015). Informe Global de Competitividad.
- Frenkel, R. (2012). Los bancos extranjeros como inversión extranjera directa. Recuperado a partir de http://www.itf.org.ar/lectura_detalle.asp?id=23
- Hablemos Claro Financiera. (2008). Centroamérica en la mira de los grandes bancos, (142).
- Hablemos Claro Financiera. (2011). Bancarización, (182).
- Hablemos Claro Financiera. (2013). Panorama Bancario Centroamericano, (196).
- Jara, A., Moreno, R., & Tovar, C. (2009). La crisis internacional y América Latina: repercusiones financieras y políticas de respuesta. Recuperado a partir de http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt0906f_es.pdf
- Laos, E. H. (2000). La competitividad industrial en México (1.^a ed.). Plaza y Valdés. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=WdsJnaK1VSEC&printsec=frontcover&dq=competitividad&hl=es&sa=X&ei=G8JSVcHRDubksASOIIDIAQ&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=competitividad&f=false>
- La Prensa. (2014). Colombia ocupa más del 25% de los activos bancarios en Honduras. Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/economia/laeconomia/596562-98/colombia-ocupa-mas-del-25-de-los-activos-bancarios-en-honduras>
- Lynch, K., & Liao Min. (2014). Por qué reformar el sistema financiero fue contraproducente. Recuperado a partir de <https://agenda.weforum.org/espanol/2014/07/03/por-que-reformar-el-sistema-financiero-fue-contraproducente/>
- Martínez, J. (2013). La extranjerización de la banca comercial en Centroamérica: desafíos para el movimiento cooperativo. Recuperado a partir de <http://www.aciamericas.coop/IMG/sv1.pdf>
- Mercados y Tendencias. (2012). El oxígeno de la banca global. Recuperado a partir de <http://revistamyt.com/wp-content/uploads/2012/07/ranking-de-bancos-2012.pdf>
- Mercados y Tendencias. (2014). Ranking de Bancos: La banca no descarta más compras. Recuperado a partir de <http://revistamyt.com/2014/05/ranking-de-bancos-la-banca-descarta-mas-compras/>
- Mercados y Tendencias. (2015). La muerte lenta del cash. Recuperado a partir de <http://revistamyt.com/wp-content/uploads/2015/04/Especial-Bancos.pdf>
- Mishkin, F. (2008). Moneda, banca y mercados financieros (8.^a ed.). Pearson Educación.
- OBELA. (2011). desregulación financiera. Recuperado 17 de mayo de 2015, a partir de <http://www.obela.org/categoria/palabras-clave/desregulacion-financiera>
- OCDE, B. (2012). La Competencia en América Latina y el Caribe. Recuperado a partir de <http://www.oecd.org/competition/latinamerica/LACF10thAnniversaryBrochureES.pdf>

- ONU. (2012). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible. Recuperado a partir de http://www.un.org/es/sustainablefuture/pdf/spanish_riomas20.pdf
- Porter, M. (1994). *Estrategia Competitiva* (18.ª ed.). Continental.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto. Recuperado a partir de https://books.google.hn/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=ventaja+competitiva&hl=es&sa=X&ei=6_FSVZzPEoeaNqCFgZAL&ved=0CEUQ6AEwCA#v=onepage&q=ventaja%20competitiva&f=false
- Pratt, L. (2014). *Informe Global de competitividad 2014-2015*.
- República de Honduras. *Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros* (2000). Recuperado a partir de http://www.bch.hn/download/juridico/leyes/ley_cnbs.pdf
- República de Honduras. *Ley de Seguro de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero* (2001). Recuperado a partir de http://www.bch.hn/download/juridico/leyes/ley_fosede.pdf
- República de Honduras. *Ley del Banco Central de Honduras* (2004). Recuperado a partir de <http://www.bch.hn/download/Leybch.pdf>
- República de Honduras. *Ley del Sistema Financiero* (2004). Recuperado a partir de http://www.bch.hn/download/juridico/leyes/ley_sistfin.pdf
- Ripoll, J. (2009). UN ANÁLISIS SINCRÉTICO DE LOS EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN FINANCIERA. Recuperado a partir de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_846_175-191__6BF48DFADCD0FA9EEBB8967855816CD4.pdf
- Rodas, J. (2011). *Análisis de las ventajas competitivas en la banca*. Recuperado a partir de http://rodas.us.es/file/56ee81d0-fa42-9861-06f9-0c62a6931aa5/1/tema4_SCORM.zip/page_06.htm
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.).
- Samuelson. (2005). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica* (19.ª ed.).
- Solano, E. R. (2007). *Moneda, Banca y Mercados Financieros/ Money, Banking and Financial Markets: Instituciones e Instrumentos En Países En Desarrollo*. Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=pf5gQDMgLasC&pg=PT104&dq=tasas+de+interes&hl=es&sa=X&ei=URpVVdG9LMfjsATqxoDADw&ved=0CEYQ6AEwBzgK#v=onepage&q=tasas%20de%20interes&f=false>
- Soto, M., & Sumamita, Y. (2013). *Informe del sistema Bancario de Centroamérica, república dominicana y panamá*.
- SRE. (2014). *Competitividad de Honduras*. Recuperado a partir de <http://www.sre.gob.hn/portada/2014/Septiembre/04-09-14/Honduras%20mejora%2011%20puestos%20en%20el%20nivel%20de%20competitividad%20global.pdf>
- Standard & Poor's. (2014). *Top Bancos Colombianos*. Recuperado a partir de https://www.standardandpoors.com/servlet/BlobServer?blobheadername3=MDT-Type&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3DTop_Banks_Colombia_2014_ESP.pdf&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1244485825114&blobheadervalue3=UTF-8
- Stephen A., R., Randolph W, & Bradford D, J. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Tabora, M. (2007). *Competencia y regulación en la banca: el caso de Honduras*.

- Tabora, M. R. (2005). Competencia y regulación en la banca y el mercado de valores: caso de Honduras. Recuperado a partir de <http://www.cepal.org/mexico/competencia/documentos/presentaciones/2%C2%B0taller-Marlon%20RTabora-Honduras.pdf>
- Tabora, M. R. (2007). Competencia y regulación en la banca: el caso de Honduras. Recuperado a partir de http://www.cepal.org/mexico/competencia/honduras/documentos/serie_91.pdf
- Tilve, M. V. (2010). Introducción al marketing estratégico. Manuel Villacorta Tilve.
- UNESCO. (2005). El concepto de sostenibilidad. Recuperado a partir de <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001621/162177S.pdf>
- Vicente, M. (2009). Marketing y Competitividad (1.^a ed.). Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=2257#>

ANEXOS

Anexo 1. Bancos Hondureños Periodo 2010

Tabla 14. Detalle de la integración de los Bancos Hondureños Periodo 2010

Nº	Banco Comerciales En Honduras Para El Periodo 2010
	Capital Nacional
1	Banco Atlántida, S.A.
2	Banco De Occidente, S.A.
3	Banco De Los Trabajadores
4	Banco Del Comercio, S.A.
5	Banco Continental, S.A.
6	Banco Financiera Centroamericana, S.A.
7	Banco Sogerin, S.A.
8	Banco De Las Fuerzas Armadas, S.A.
9	Banco Mercantil, S.A.
10	Banco Hondureño Del Café, S.A.
11	Banco Del País, S.A.
12	Banco Hondureño De Crédito Y Servicio, S.A.
13	Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.
14	Banco Capital, S.A.
15	Banco Futuro, S.A.
16	Banco Grupo El Ahorro Hondureño, S.A.
	Capital Extranjero
17	Banco De Honduras, S.A.
18	Lloyds Tsb Bank Plc
19	Banco De La Exportación, S.A.
20	Banco De La Producción, S.A.
21	Banco Credomatic, S.A.

Fuente: (CNBS, 2010)

Anexo 2. Selección de muestra

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

En donde:

Z° = Nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

d = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos o Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(Z^\circ)^2(N)(p)(q)}{(d)^2(N-1) + (Z^\circ)^2p q}$$

$N = 270$

$Z^\circ = 1.96$

$p = 5.0\%$

$q = 95.0\%$

$d = 10.0\%$

$n = 17$

$n =$

17 Muestras

Anexo 3. Encuesta Aplicada a Empresas

CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC- TEGUCIGALPA

Trabajo de Investigación con fines académicos, Maestría en Finanzas

Objetivo de la Investigación

El objetivo de la investigación es “Determinar los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras”.

Estimado (a) entrevistado (a):

Se le saluda respetuosamente y a la vez se agradece su participación en este estudio de investigación, el cual atenderá necesidades de tipo informativo y de conocimiento sobre el Sistema Financiero Hondureño.

I- Datos Generales:

Nombre de la empresa: _____

Nombre de entrevistado (a): _____

Cargo dentro de la empresa: _____

Nivel educativo: _____

Fecha: _____

II- Cuestionario:

Instrucciones: Marque las opciones que considera adecuadas a cada pregunta.

1. ¿A qué actividad o giro se dedica la empresa?

a. Industrial

b. Comercial

c. Servicios

d. Financiera

e. Otros

2. ¿Con qué tipo de Institución financiera trabaja la empresa?

- a. Institución bancaria
- b. Sociedad financiera
- c. Cooperativa

Si su respuesta no es la opción a, pasar a la pregunta No. 6.

3. ¿Cuál es el origen de la Institución bancaria con que trabaja la empresa?

- a. Banco nacional
- b. Banco extranjero
- c. Ambos

4. ¿Cuáles son los servicios bancarios que más utiliza?

- a. Préstamos hipotecarios
- b. Líneas de crédito
- c. Cuentas corrientes
- d. Tarjeta de crédito
- e. Transferencias electrónicas
- f. Pagos de servicios
- g. Otros (especifique) _____

5. ¿Está satisfecho con el servicio que le proporciona la institución bancaria?

- a. Si
- b. No

6. ¿De necesitar los servicios de una Institución bancaria, cuál prefiere?

- a. Un banco nacional
- b. Un banco extranjero
- c. Le es indiferente su origen

7. ¿Qué bancos considera que son más sólidos y confiables en el país?

- a. Bancos nacionales
- b. Bancos extranjeros
- c. Ambos

8. ¿Cuál de los siguientes factores considera clave para el éxito del sector bancario?

- a. Calidad de servicio al cliente
- b. Calidad de productos y servicios
- c. Innovación tecnológica
- d. Mejores precios en productos y servicios
- e. Conocimiento del mercado
- f. Otros (especifique) _____

9. ¿Entre las siguientes dimensiones de calidad de servicio al cliente, cuál considera más importante?

- a. Reducción de tiempos de espera
- b. Flexibilidad en horarios de atención
- c. Comodidad de instalaciones físicas
- d. Capacidad de respuesta de los empleados
- e. Ubicación de las oficinas
- f. Atención personalizada al cliente
- g. Otros (especifique) _____

10. ¿Cuál de estos factores considera que más influye en la competitividad de las instituciones bancarias?

- a. Mejores tasas de interés
- b. Mejor calidad de servicios ofrecidos
- c. Mejores sistemas de información y comunicación
- d. Innovación en productos y servicios
- e. Mayor uso de tecnología en los productos y servicios
- f. Otros (especifique) _____

11. ¿Considera que hay confianza y seguridad en el Sistema Bancario Hondureño?

- a. Si
- b. No

12. ¿Qué sector de la banca considera tiene mayores oportunidades de crecimiento en el país?

- a. Los bancos nacionales
- b. Los bancos extranjeros
- c. Ambos

13. ¿De las siguientes ventajas, cuál considera que está más presente en los bancos nacionales?

- a. Mayor conocimiento del mercado local
- b. Mayor lealtad de parte de los clientes
- c. Mayor cercanía y afinidad con los clientes

14. ¿De las siguientes estrategias, cuál es más importante para bancos nacionales?

- a. Desarrollar nuevos productos y servicios
- b. Especializarse en un segmento específico del mercado
- c. Abrir más agencias o puntos de servicio
- d. Incorporar más innovación tecnológica en sus procesos

15. ¿Cuál de las siguientes debilidades considera que está más presente en los bancos nacionales?

- a. Desfase en sus procesos y plataforma tecnológica
- b. Recurso humano no especializado
- c. Lentitud e ineficiencia operativa
- d. Mal servicio al cliente

16. ¿De las siguientes ventajas cuál considera más presente en bancos extranjeros?

- a. Mayor plataforma tecnológica
- b. Mayor conexión internacional
- c. Mayor cantidad de recursos financieros disponibles

17. ¿Cuál de las siguientes estrategias considera que deben seguir los bancos nacionales para fortalecerse en el sector?

- a. Alianzas estratégicas con bancos extranjeros
- b. Alianzas estratégicas con bancos nacionales
- c. Fusiones con otros bancos nacionales
- d. Fusiones con bancos extranjeros

Anexo 4. Entrevista a Expertos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC- TEGUCIGALPA

Trabajo de Investigación con fines académicos, Maestría en Finanzas

1. ¿Según su criterio cuáles son las estrategias utilizadas por los Bancos nacionales para ser más competitivos y ganar mayor participación de mercado frente a los Bancos extranjeros?
2. ¿Considera que existe competitividad en el Sector Bancario entre los bancos nacionales y bancos extranjeros?
3. ¿Percibe alguna diferencia entre las estrategias de competitividad utilizadas por cada grupo?
4. ¿Cuáles son los factores externos que dinamizan y cuáles serían los que restringen al Sector Bancario?
5. ¿Cuáles cree son los factores que influyen para que la Banca Nacional tenga ventaja o desventaja frente a los bancos extranjeros?
6. ¿Qué papel juega la Banca extranjera en el país?
7. ¿Cuáles son las razones que tiene la Banca extranjera para invertir en el país?
8. ¿Hay amenaza de entrada de nuevos competidores en el Sector Bancario? ¿Cuáles pueden ser esos nuevos competidores? ¿Quiénes tienen mayor probabilidades de entrar, competidores nacionales o competidores extranjeros?
9. ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras de entrada del Sector financiero?
10. ¿Qué amenazas tiene la banca nacional en Honduras frente a la banca extranjera?
11. ¿Considera usted que ambos grupos compiten en las mismas condiciones de mercado?

12. ¿Quiénes son los clientes más atractivos para los servicios bancarios?
13. ¿Cómo es el poder de negociación de estos clientes en el Sector Bancario? Está concentrado su negocio en algún sector específico o diversificado?
14. ¿Cuáles considera son los factores clave para el éxito del Sector Bancario Nacional?
15. ¿Hacia dónde va el Sector Bancario en Honduras?

Anexo 5. Depósitos y Créditos periodo 2009 y 2014

Tabla 15. Detalle de Depósitos Banca Nacional y Extranjera 2014-2009

Bancos Capital Nacional	2014	2009
	Depósitos	
1. Banco Financiera Comercial Hondureña S.A. (FICOHSA).	38,428,475.5	17,678,966.8
2. Banco Atlántida S.A.	42,264,547.0	22,672,377.1
3. Banco de Occidente S.A.	35,559,398.1	21,486,247.9
4. Banco Financiera Centroamericana S.A. (FICENSA).	3,956,061.5	3,221,542.2
5. Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE).	2,617,160.9	1,886,747.9
6. Banco Continental S.A.	6,848,716.3	3,200,389.9
7. Banco de Los Trabajadores.	2,232,301.3	2,366,658.4
Total participación de mercado BN	131,906,660.5	72,512,930.3
Bancos Capital Extranjero		
1. Honduras	2,305,127.0	1,764,011.2
2. Davivienda	14,560,909.0	11,991,256.5
3. Banpaís	20,093,805.0	12,806,766.1
4. BAC	26,681,439.0	17,888,089.0
5. Promérica	6,337,790.0	3,162,799.4
6. Ficohsa CB	4,664,384.0	5,766,936.0
7. Popular	450,404.0	263,550.6
8. Lafise	8,517,327.4	3,311,189.1
9. Azteca	1,950,924.1	515,501.9
10. BANRURAL	1,102,017.6	609,970.8
Total participación de mercado BE	86,664,127.2	58,080,070.5

Fuente: (CNBS)

Tabla 16. Detalle de Créditos Banca Nacional y Extranjera 2014-2009

Banco Capital Nacional	2014	2009
	Créditos	
1. Banco Financiera Comercial Hondureña S.A. (FICOHSA).	39,172,661.2	12,614,002.5
2. Banco Atlántida S.A.	36,055,774.4	21,331,913.8
3. Banco de Occidente S.A.	23,524,925.7	15,812,103.6
4. Banco Financiera Centroamericana S.A. (FICENSA).	6,208,772.9	4,718,126.2
5. Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE).	2,369,332.0	1,754,178.0
6. Banco Continental S.A.	7,689,619.3	3,718,422.7
7. Banco de Los Trabajadores.	2,619,985.9	3,207,413.4
Total participación de mercado BN	117,641,071.3	63,156,160.3
Banco Capital Extranjero		
1. Banco de Honduras S.A.	534,916.9	471,616.0
2. Banco HSBC	15,284,484.6	11,459,480.0
3. Banco del País S.A.	23,806,704.9	13,436,472.0
4. BAC Bamer	27,763,426.9	17,468,195.3
5. Banco Promérica S.A.	5,967,543.7	2,833,263.8
6. Citibank	3,948,759.6	4,749,975.2
7. Coveló	966,582.4	945,565.2
8. Banco Lafise S.A.	9,234,574.3	3,796,619.5
9. Banco Azteca.	1,691,073.6	680,472.9
10. Procredit	1,656,304.8	576,262.2
Total participación de mercado BE	90,854,371.6	56,417,922.1

Fuente: (CNBS)

Anexo 6. Resultados Encuesta Análisis Satisfacción del Cliente

Tabla 17. Actividad o giro a que se dedica la empresa

¿A qué actividad o giro se dedica la empresa?	Valor Relativo	Valor absoluto
Industrial	18%	3
Comercial	34%	6
Servicios	44%	7
Financiera	4%	1
Total Respuestas	100%	17

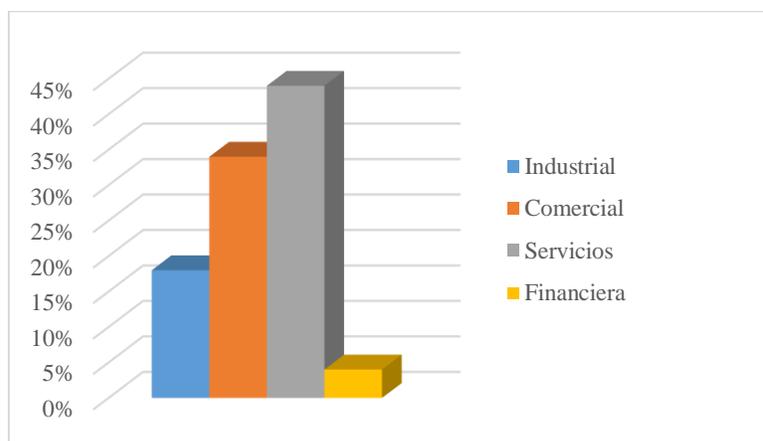


Figura 37. Giro de las empresas consultadas

A través de esta interrogante se buscó conocer la actividad a la que se dedican las empresas, la cual se tomó como base de información para determinar, los sectores que más utilizan los servicios bancarios. Se logró identificar que la mayoría de las empresas se dedican al sector servicio, seguido por la actividad comercial e industrial, los cuales, son los sectores que tienen mayor dinamismo financiero y que utilizan a diario los servicios bancarios para la realización de sus actividades. Es importante señalar que el 44% de las empresas consultadas se dedican al sector servicio, siendo este uno de los sectores donde se registra la mayor colocación de préstamos de los bancos.

Tabla 18. Tipo de institución financiera con que trabaja la empresa

¿Con qué tipo de institución financiera trabaja la empresa?	Valor relativo	Valor absoluto
Institución bancaria	100%	17
Sociedad financiera	0%	0.00
Cooperativa	0%	0.00
Total Respuestas	100%	17

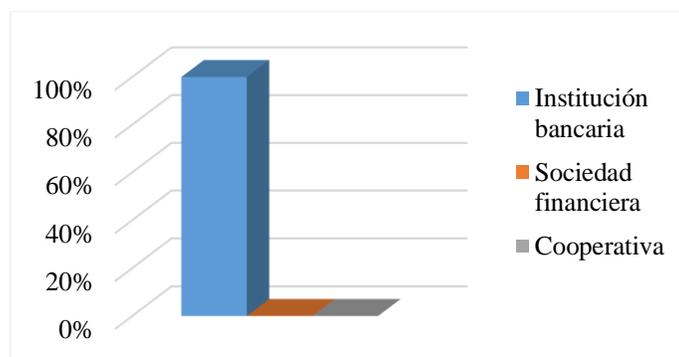


Figura 38. Tipo de institución financiera con que trabaja la empresa

El presente análisis se realiza en el contexto de la percepción que el cliente tiene de su principal proveedor de servicios financieros, donde se comprobó que en un 100% las empresas consultadas prefieren trabajar con instituciones bancarias, lo cual puede estar justificado ya que estas pertenecen a la categoría de grandes contribuyentes de la economía hondureña, que diariamente realizan sus transacciones financieras a través de los bancos comerciales.

Tabla 19. Servicios bancarios más utilizados por la empresa

¿Cuáles son los servicios bancarios más utilizados por la empresa?	Valor relativo	Valor absoluto
Préstamos hipotecarios	6%	2
Préstamos personales	2%	1
Líneas de crédito	21%	6
Cuentas corrientes	44%	12
Tarjetas de crédito	4%	1
Transferencias electrónicas	19%	5
Pago de servicios	4%	1
Otros	0%	0
Total Respuestas	100%	28

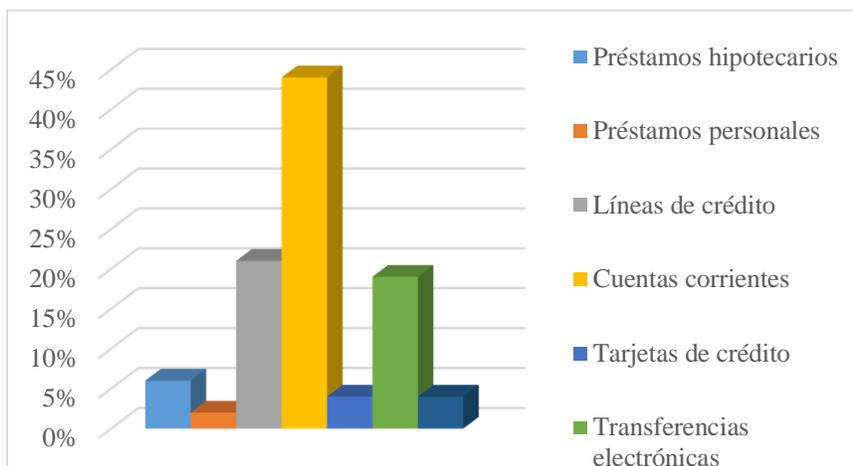


Figura 39. Servicios bancarios más utilizados por la empresa

Todas las empresas consultadas utilizan más de un servicio bancario, siendo los más utilizados las cuentas corrientes en un 44%, seguido por las líneas de crédito con un 21% y transferencias electrónicas con un 19%. Sin embargo, es importante señalar que por lo general las empresas utilizan un paquete más amplio de servicios bancarios simultáneamente como ser hipotecas, sobregiros en cuenta corriente, garantías bancarias, cartas de crédito y otros.

Tabla 20. Factores considerados clave para el éxito del sector bancario

¿Cuál de los siguientes factores considera clave para el éxito del sector bancario?	Valor relativo	Valor absoluto
Calidad de servicio al cliente	35%	6
Calidad de productos y servicios	15%	3
Innovación tecnológica	8%	1
Mejores precios en productos y servicios	32%	5
Conocimiento del mercado	10%	2
Total Respuestas	100%	17

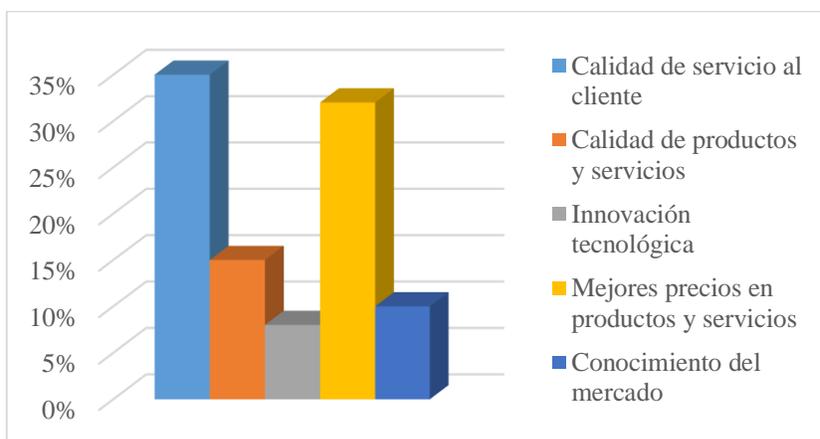


Figura 40. Factores considerados clave para el éxito del sector bancario

El 35% de las empresas consultadas considera la calidad de servicio al cliente como factor clave para el éxito del sector bancario, el 32% considera mejores precios en productos y servicios, el 15% la calidad de productos y servicios, el 10% considera que es el conocimiento del mercado y el 8% considera la innovación tecnológica. En vista que los clientes les atribuyen mayor importancia a la calidad del servicio bancario esta será útil para identificar oportunidades de mejora aspectos concretos de competencia bancaria entre las instituciones del sistema hondureño.

Tabla 21. Dimensiones de calidad de servicio al cliente consideradas más importantes

¿Entre las siguientes dimensiones de calidad de servicio al cliente, cuál considera más importante?	Valor relativo	Valor absoluto
Reducción de tiempos de espera	35%	6
Capacidad de respuesta de los empleados	33%	6
Ubicación de las oficinas	4%	1
Atención personalizada al cliente	28%	5
Total Respuestas	100%	17

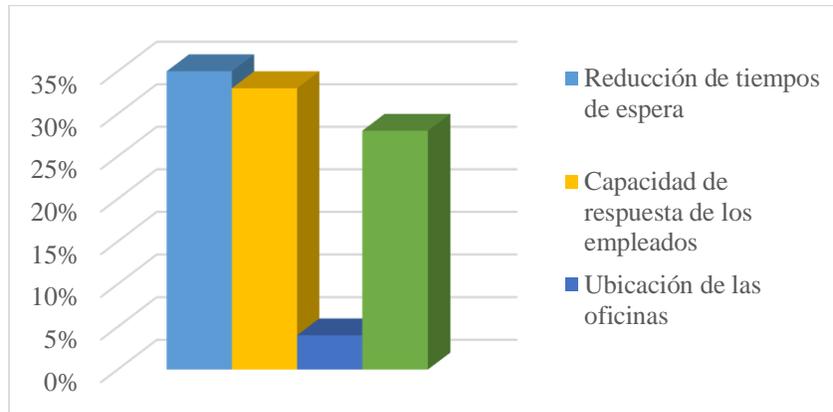


Figura 41. Dimensiones de calidad de servicio al cliente consideradas más importantes

El 33% de las empresas consultadas considera que la reducción en los tiempos de espera es la más importante de las dimensiones de calidad de servicio al cliente, le sigue en importancia la capacidad de los empleados con el 32%, seguido de la atención personalizada al cliente con el 28%. Dado lo anterior se hace evidente que los clientes buscan simplicidad y eficiencia en la realización de sus transacciones bancarias, lo cual significa una mayor agilidad y flexibilidad en los servicios ofrecidos por los bancos, como ser la simplificación de papeleos, agilización de trámites y la reducción de los tiempos de espera.

Tabla 22. Nivel de confianza y seguridad en el Sistema Bancario Hondureño

¿Considera que hay confianza y seguridad en el Sistema Bancario Hondureño?	Valor relativo	Valor absoluto
Si	89%	15
No	11%	2
Total Respuestas	100%	17

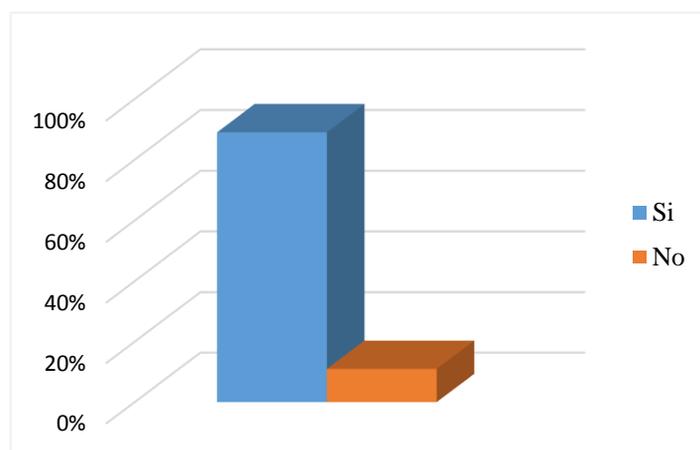


Figura 42. Nivel de confianza y seguridad en el Sistema Bancario Hondureño

El 89% de las empresas consultadas considera que hay confianza y seguridad en el Sistema Bancario Hondureño, el 11% considera que no se tiene confianza. La confianza en el sistema bancario hondureño está relacionado con la percepción que tienen los clientes de los bancos con los que realizan sus actividades financieras y un punto notable es que la mayoría de las empresas trabajan más con bancos nacionales.

Tabla 23. Estrategias que deben seguir los bancos nacionales para fortalecerse en el sector

¿Cuál de las siguientes estrategias considera que deben seguir los bancos nacionales para fortalecerse en el sector?	Valor relativo	Valor absoluto
Alianzas estratégicas con bancos extranjeros	44%	7
Alianzas estratégicas con bancos nacionales	29%	5
Fusiones con otros bancos nacionales	18%	3
Fusiones con bancos extranjeros	9%	2
Total Respuestas	100%	17

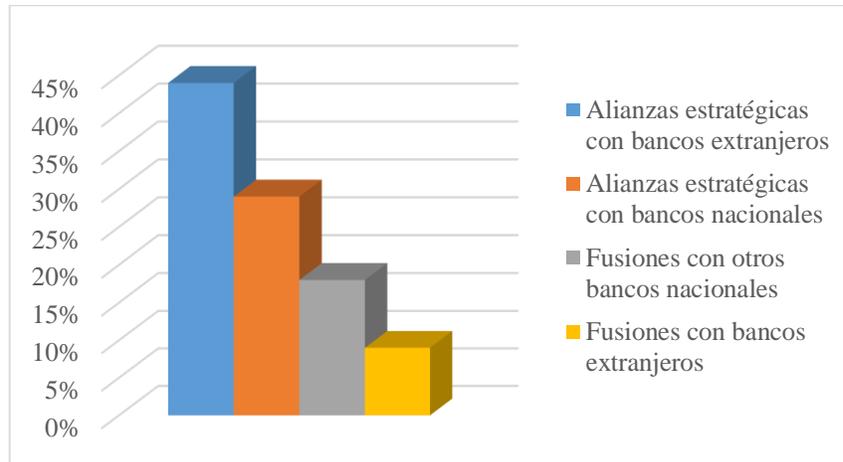


Figura 43. Estrategias que deben seguir los bancos nacionales para fortalecerse en el sector

El 44% de las empresas consultadas considera que la estrategia que deben seguir los bancos nacionales para fortalecerse en el sector son las alianzas estratégicas con bancos extranjeros, el 29% considera alianzas estratégicas con bancos nacionales, el 18% fusiones con otros bancos nacionales y el 9% considera fusiones con bancos extranjeros.

Tabla 24. Ventajas de los bancos nacionales

¿De las siguientes ventajas, cuál considera que está más presente en los bancos nacionales?	Valor relativo	Valor absoluto
Mayor conocimiento del mercado local	43%	7
Mayor lealtad de parte de los clientes	16%	3
Mayor cercanía y afinidad con los clientes	41%	7
Total Respuestas	100%	17

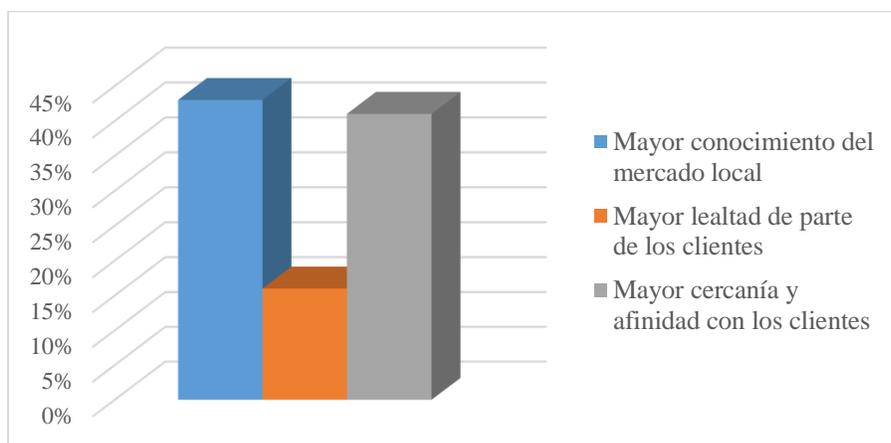


Figura 44. Ventajas de los bancos nacionales

Los bancos nacionales al ya estar establecidos en Honduras conocen mejor el mercado por lo que el 43% de las empresas consultadas considera que esta es una de las principales ventajas que tienen las instituciones bancarias hondureñas. Seguidamente un 41% de las empresas, consideran que la lealtad de parte de los clientes con la institución que le provee los servicios bancarios para la realización de sus transacciones es una ventaja para los bancos nacionales, asimismo persiste la confianza, preferencia y satisfacción en las instituciones bancarias hondureñas.

Tabla 25. Estrategias consideradas más importantes para los bancos nacionales

¿De las siguientes estrategias, cuál considera más importante para los bancos nacionales?	Valor relativo	Valor absoluto
Desarrollar nuevos productos y servicios	25%	4
Especializarse en un segmento específico del mercado	14%	2
Abrir más agencias o puntos de servicios	16%	3
Incorporar más innovación tecnológica en sus procesos	45%	8
Total Respuestas	100%	17

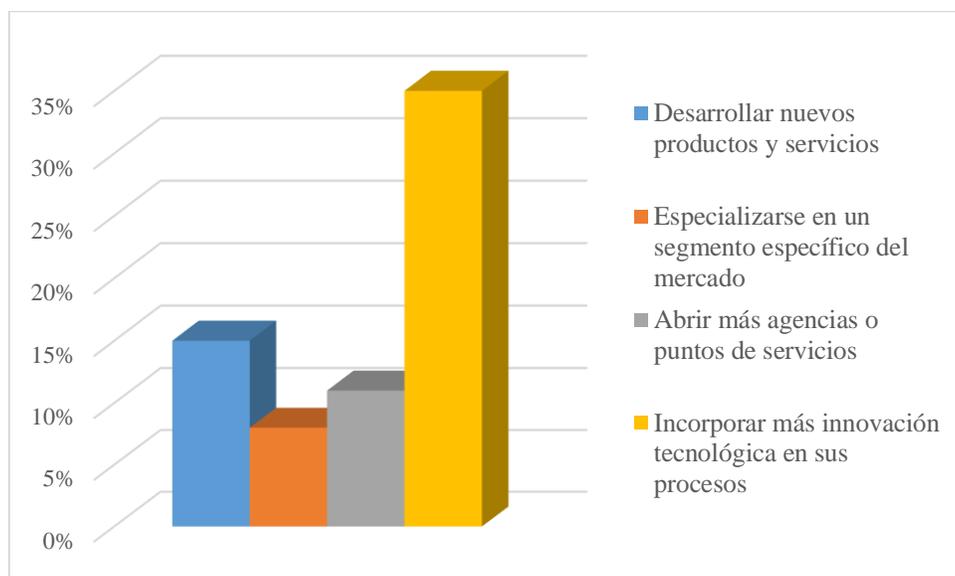


Figura 45. Estrategias consideras más importante para los bancos nacionales

El 45% de las empresas consultadas considera que la estrategia más importante para los bancos nacionales es incorporar más innovación tecnológica en sus procesos, el 25% desarrollar nuevos productos y servicios, el 16% abrir más agencias o puntos de servicios y el 14% especializarse en un segmento específico del mercado. En los últimos años los bancos nacionales están enfocando sus esfuerzos en competir cada vez más en innovaciones tecnológicas, como la banca online y el pago de facturas online, seguido de cerca por los pagos por celular, que tienen una pequeña pero creciente porción de la base de clientes. Sin embargo estas innovaciones con el tiempo se vuelven parte del sistema y no una diferenciación estratégica.

Tabla 26. Debilidades consideradas más notorias en los bancos nacionales

¿Cuál de las siguientes debilidades considera que está más presente en los bancos nacionales?	Valor relativo	Valor absoluto
Desfase en sus procesos y plataforma tecnológica	32%	5
Recurso humano no especializado	11%	2
Lentitud e ineficiencia operativa	42%	7
Mal servicio al cliente	15%	3
Total Respuestas	100%	17

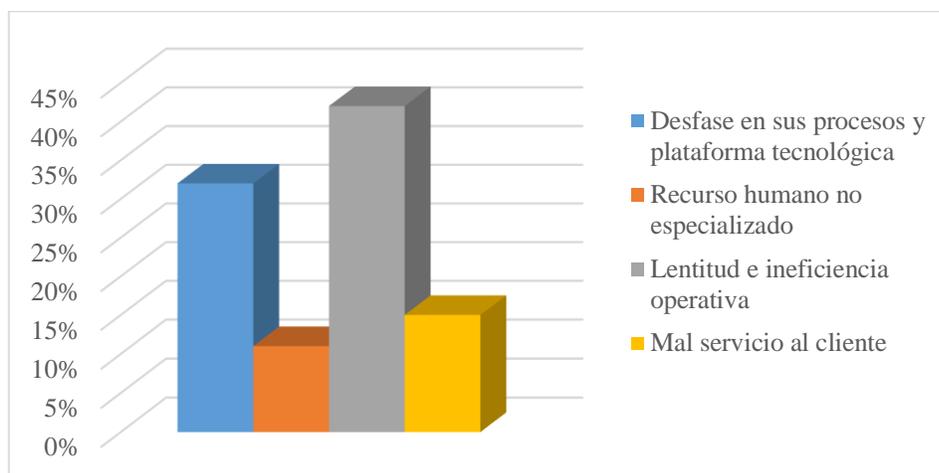


Figura 46. Debilidades consideradas más notorias en los bancos nacionales

El 42% de las empresas consultadas considera que la debilidad que está más notorias en los bancos nacionales es lentitud e ineficiencia operativa, el 32% considera que es desfase en sus procesos y plataforma tecnológica, y el 18% considera que hay mal servicio al cliente y el 11% le atribuye las debilidades al recurso humano no especializado. Dado lo anterior se observa que los clientes exigen una mayor eficiencia de parte de los bancos hondureños donde muchas veces incide en la experiencia vivida por los clientes a la hora de realizar las transacciones bancarias, vinculadas muchas veces con el trato recibido de parte de los empleados, el tiempo de espera y la facilidad que ofrecen los recursos tecnológicos para mejorar las prácticas bancarias.

Lo anterior significa que para aumentar la confianza y preferencia que tiene el cliente en los bancos nacionales se hace necesaria la mejora de la experiencia para que los clientes recurran más a la utilización de los servicios bancarios nacionales.

Tabla 27. Ventajas consideradas que están más presentes en los bancos extranjeros

¿De las siguientes ventajas cuál considera que está más presente en los bancos extranjeros?	Valor relativo	Valor absoluto
Mayor plataforma tecnológica	22%	4
Mayor conexión internacional	44%	7
Mayor cantidad de recursos financieros disponibles	34%	6
Total Respuestas	100%	17

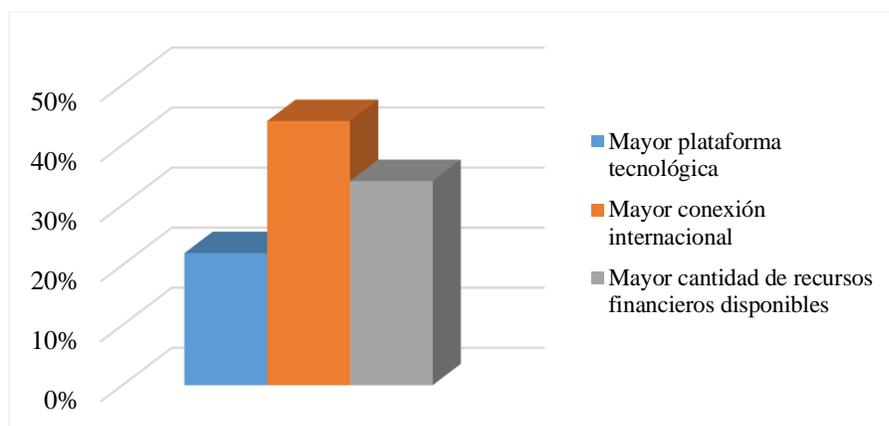


Figura 47. Ventajas consideradas que están más presentes en los bancos extranjeros

El 44% considera que la ventaja que está más presente en los bancos extranjeros es mayor conexión internacional, el 34% mayor cantidad de recursos financieros disponibles y el 22% mayor plataforma tecnológica. En vista que los bancos extranjeros presentes en Honduras, tienen una red de sucursales en muchos países y cuentan con el respaldo de su casa matriz, estos tienen una significativa ventaja sobre los bancos nacionales ante cualquier eventualidad que pudiera ocurrir, adicionalmente la introducción de nuevas tecnologías y el desarrollo de procesos internos de benchmarking son algunos de los factores presentes en los bancos extranjeros, lo que les permite obtener experiencias más exitosas en el servicio ofrecido a sus clientes.

Estas significativas ventajas con que cuentan los bancos extranjeros, generan presión en los competidores nacionales en términos de calidad y costo del servicio, lo que puede aumentar la productividad del sistema en conjunto.

Anexo 7. Resultados Entrevista a Expertos

Tabla 28. Entrevista a expertos Banca Nacional

Preguntas	Respuestas Banca Nacional	
	Empresario Jorge Bueso, presidente y dueño de banco occidental	Empresario Jaime Rosenthal Oliva, presidente del banco continental
¿Según su criterio cuáles son las estrategias utilizadas por los Bancos nacionales para ser más competitivos y ganar mayor participación de mercado frente a los Bancos extranjeros?	La mejor estrategia a seguir es servir adecuadamente a los clientes, cubriendo sus necesidades, trabajando con diligencia y tratar de extender los servicios a la mayor parte de la población hondureña. Además opina que algunos bancos nacionales pueden expandir su mercado, abriendo oficinas en otros países de Centroamérica.	Los bancos nacionales deben orientarse a nichos de mercado no atendidos por los bancos extranjeros, como la MIPYME y las empresas nuevas.
¿Considera que existe competitividad en el Sector Bancario entre los bancos nacionales y bancos extranjeros?	Los bancos nacionales son más pequeños que los bancos de capital extranjero en el sentido del conglomerado, y el sector necesita mayor financiamiento, mayores servicios, no solo nacionales.	Los bancos hondureños pueden competir con los bancos extranjeros en el negocio del financiamiento de las ventas al crédito y en el financiamiento de las tarjetas de crédito, que es lo más rentable para la Banca.
¿Percibe alguna diferencia entre las estrategias de competitividad utilizadas por cada grupo?	Los bancos extranjeros están dedicados a ciertos sectores de la población que los bancos nacionales no atienden, están dirigidos más que todo a la banca corporativa y los bancos nacionales están dirigidos a pequeñas empresas, préstamos personales y servicios de ese tipo.	Los bancos hondureños no pueden competir nunca con bancos extranjeros. Como por ejemplo BAC Honduras es un banco con millones de dólares en recursos que puede contratar a los mejores científicos y los mejores técnicos del mundo, y esto no le incide en sus costos, puede tener los programadores más caros del mundo, pero cuando se distribuye esos costos entre los depósitos que tiene es insignificante. En cambio para los bancos hondureños cumplir con los requisitos de la CNBS tiene un alto costo, lo cual encarece la intermediación y las ganancias que se tienen para reinvertir son limitadas.
¿Cuáles son los factores externos que dinamizan y cuáles serían los que restringen al Sector Bancario?	La situación de la economía mundial, especialmente la de Estados Unidos y la reputación que tiene el país en el momento actual de inseguridad y violencia y de ser puente para el narcotráfico y el crimen organizado, encarece las operaciones y reduce la voluntad de los inversionistas de arriesgarse a invertir en Honduras. Además hay una sobre-regulación por parte de la CNBS.	Lo importante para un banco es conseguir fondeo a largo plazo a precios baratos y colocar los recursos que consigue a la mejor tasa posible, que es la de la tarjeta de crédito y la de las ventas al crédito. El mejor fondeo posible se obtiene cuando la calificación del riesgo de país es baja y cuando las restricciones para obtener capital son diferentes.

Continuación de la Tabla 28. Entrevista a expertos Banca Nacional

Preguntas	Respuestas Banca Nacional	
	Empresario Jorge Bueso, presidente y dueño de banco occidente	Empresario Jaime Rosenthal Oliva, presidente del banco continental
¿Cuáles cree son los factores que influyen para que la Banca Nacional tenga ventaja o desventaja frente a los bancos extranjeros?	La banca extranjera tiene acceso a préstamos en dólares a tasas del 1, 2 o 3%, y pueden prestar a tasas más bajas que los bancos nacionales, pues estos tienen que pagar 4% o 5% más por obtener esos recursos, por el riesgo de país.	En Honduras los bancos no pueden crecer porque el dinero interno es sumamente caro. Los bancos hondureños no tienen acceso a una calificación de crédito aceptable en los mercados internacionales porque el país no lo tiene.
¿Qué papel juega la Banca extranjera en el país?	Los bancos extranjeros traen dinero a Honduras para prestarle a las empresas. Normalmente vienen a Honduras a atender a las empresas que se van expandiendo.	La banca extranjera ayuda e incentiva la economía en Honduras, y hace más competitivo el sistema financiero hondureño.
¿Cuáles son las razones que tiene la Banca extranjera para invertir en el país?	Los bancos extranjeros vienen al país a financiar el crédito al consumo que tiene un alto interés, pues ellos tienen un costo del dinero barato. A los bancos hondureños les cuesta más caro el interés del dinero, tienen que pagar por los depósitos a plazo entre 10 y 14%, entonces el margen es mucho menor.	Viene a incrementar sus inversiones y utilidades.
¿Hay amenaza de entrada de nuevos competidores en el Sector Bancario? ¿Cuáles pueden ser esos nuevos competidores? ¿Quiénes tienen mayor probabilidades de entrar, competidores nacionales o competidores extranjeros?	Se escuchan rumores de que bancos grandes de Guatemala quieren entrar a Honduras.	Los bancos que vienen a Honduras son los de otros países más grandes, de Centroamérica o de Colombia. También los bancos guatemaltecos se quieren expandir en toda Centroamérica.
¿Cuáles cree usted que son las principales barreras de entrada del Sector financiero?:	No hay barreras para entrar al sector, solamente cumplir con los requisitos que impone la ley del sistema financiero hondureño, experiencia y conocimiento de los fundadores y posibles administradores y en gran parte la reputación de quienes están atrás del banco. Estos requisitos los fija la ley y de cumplirlos no hay mayor obstáculo para ingresar al sistema.	Los principales factores que restringen el sector son la volatilidad en el dólar, la carga tributaria que restringe el movimiento de dinero que circula en el sector.

Continuación de la Tabla 28. Entrevista a expertos Banca Nacional

Preguntas	Respuestas Banca Nacional	
	Empresario Jorge Bueso, presidente y dueño de banco occidental	Empresario Jaime Rosenthal Oliva, presidente del banco continental
¿Qué amenazas tiene la banca nacional en Honduras frente a la banca extranjera?:	Ninguna, únicamente la competencia natural que es parte del negocio.	Los bancos extranjeros van a ir adquiriendo más y más participación sobre todo en la parte de los préstamos.
¿Considera usted que ambos grupos compiten en las mismas condiciones de mercado?	La banca extranjera atiende a las grandes empresas del ámbito internacional y hasta afuera y los bancos nacionales atienden a las empresas con su principal mercado en Honduras.	Los costos de fondeo de los bancos nacionales son más altos, entonces los costos a los que pueden prestar son más altos y a medida que van entrando bancos extranjeros y van atendiendo el mercado los bancos nacionales tienen una desventaja muy grande.
¿Quiénes son los clientes más atractivos para los servicios bancarios?	Los clientes más atractivos son las empresas que tienen gran flujo de dinero y hacen depósitos en los bancos. Para los bancos el inicio de la cadena son los depósitos, si no hay depósitos no puede haber préstamos.	Son aquellos tienen clara sus necesidades y que valoran los servicios recibidos y la tecnología que tiene una entidad y además están dispuestas a asumir los costos por los servicios recibidos.
¿Cómo es el poder de negociación de estos clientes en el Sector Bancario? Está concentrado su negocio en algún sector específico o diversificado?	Se forma una concentración del crédito al consumo con las tarjetas de crédito y las ventas al crédito porque eso es lo que es rentable para la Banca y todos los bancos de afuera que han comprado bancos en Honduras vienen a eso, a promover sus tarjetas de crédito y las ventas al crédito con muy buenos resultados.	Mejores tasas, servicios diversificados, tecnología y RRHH.
¿Cuáles considera son los factores clave para el éxito del Sector Bancario Nacional?:	La base está en dar un buen servicio, que los clientes estén satisfechos con el banco. Donde se encuentre la competencia, la manera de competir es con el buen servicio al cliente, trabajando con honestidad, eficacia y eficiencia y cubriendo las necesidades de las personas que se acercan al banco.	Los Bancos hondureños para ser exitosos tienen que ser parte de un grupo empresarial como banco Atlántida, como Ficohsa como Banco Continental porque allí tienen clientes cautivos sobre todo para manejarles sus depósitos, para manejarles sus servicios de cartas de crédito, de transferencias, de dólares, de compra de divisas y otros servicios. El factor clave no solo para el desarrollo de los bancos nacionales sino para el país, es que se desarrolle el país, si el país no se desarrolla no hay banco que crezca. El crecimiento de los bancos está íntimamente ligado al crecimiento del producto interno bruto y el crecimiento poblacional

Continuación de la Tabla 28. Entrevista a expertos Banca Nacional

Preguntas	Respuestas Banca Nacional	
	Empresario Jorge Bueso, presidente y dueño de banco occidente	Empresario Jaime Rosenthal Oliva, presidente del banco continental
¿Hacia dónde va el Sector Bancario en Honduras?	El sector bancario en Honduras va seguir creciendo, pues la población va creciendo, la economía se va desarrollando, aunque lentamente.	El sector bancario va seguir creciendo porque la banca es una necesidad para el desarrollo económico del país, pero cada vez más los bancos hondureños van a tener que ir buscando nichos especiales para su negocio. Los bancos pequeños sino encuentran un nicho apropiado tendrán que desaparecer porque sus costos de intermediación son más altos que los de los bancos grandes, sus costos de fondeo son más altos, entonces los costos a los que pueden prestar son más altos y a medida que van entrando bancos extranjeros y van atendiendo el mercado los bancos locales tienen una desventaja muy grande.

Tabla 29. Entrevista a expertos Banca Capital Extranjero

Preguntas	Respuestas Banca Extranjera	
	Funcionario José Santos, Bac Honduras.	Funcionario Edwin Cardona, Banco Lafise
¿Según su criterio cuáles son las estrategias utilizadas por los Bancos nacionales para ser más competitivos y ganar mayor participación de mercado frente a los Bancos extranjeros?	Los bancos nacionales deben orientar recursos a la atención de las PYMES, creando productos y áreas de servicios específicos para este segmento de mercado.	Los bancos deben competir ofreciendo mejores y más diversificados servicios; así como, mejorar la atención al cliente.
¿Considera que existe competitividad en el Sector Bancario entre los bancos nacionales y bancos extranjeros?	A pesar de la fortaleza de recursos de los bancos de capital extranjero, los bancos nacionales han logrado a través del tiempo crear lealtad en un alto porcentaje de su cartera de clientes, adicional son concededores de puntos que les permiten ahorros en costos y eficiencia de procesos operativos.	Existe una alta competitividad en todos los bancos que conforman el sistema.
¿Percibe alguna diferencia entre las estrategias de competitividad utilizadas por cada grupo?	Las diferencias en las estrategias de competitividad más claras entre los bancos nacionales y los bancos de capital extranjero son en el uso de tecnología, adicional a la estrategia de tener una mayor presencia de mercado en el país a través de una amplia variedad de puntos de servicios como Agencias, ventanillas y cajeros automáticos en áreas urbanas. Otros bancos prefieren atender un segmento de mercado más informal o empresas y personas dedicadas a la producción agrícola.	Cada banco tiene su estrategia conforme al sector atendido y su plan de negocios.
¿Cuáles son los factores externos que dinamizan y cuáles serían los que restringen al Sector Bancario?	Los factores externos que dinamizan es la inversión extranjera, los fondos de redescuento de organismos internacionales entre los principales. Los factores que restringen al sector bancario son la política monetaria del estado, la inseguridad, la falta de inversión del estado y de la empresa privada hondureña.	Entre los factores que dinamizan al sector bancario esta la globalización de las economías y entre los que lo restringen, la contracción de las economías a las que se exporta nuestros productos, también las restricciones arancelarias.
¿Cuáles cree son los factores que influyen para que la Banca Nacional tenga ventaja o desventaja frente a los bancos extranjeros?	Los bancos nacionales mantienen una ventaja de conocimiento de mercado local y presencia de marca, mientras la ventaja de los bancos extranjeros son sus plataformas tecnológicas y conexiones internacionales.	Todas las instituciones desde el punto de vista supervisor tienen las mismas obligaciones y responsabilidades.

Continuación de la Tabla 29. Entrevista a expertos Banca Capital Extranjero

Preguntas	Respuestas Banca Extranjera	
	Funcionario José Santos, Bac Honduras.	Funcionario Edwin Cardona, Banco Lafise
¿Qué papel juega la Banca extranjera en el país?	La Banca extranjera es un promotor de la inversión privada, facilita la conexión de la inversión local con la inversión extranjera y da movilidad al comercio interno y externo.	La banca extranjera representa el 50% de los activos bancarios.
¿Cuáles son las razones que tiene la Banca extranjera para invertir en el país?	Los inversionistas extranjeros buscan asegurar sus capitales y observan que la región centroamericana es un segmento de mercado donde pueden oxigenar sus inversiones por el crecimiento y desarrollo de la región adicional a la cercanía con mercados como Estados Unidos.	La razón que tiene la banca extranjera para invertir en el país es la alta rentabilidad, derivada del amplio margen financiero.
¿Hay amenaza de entrada de nuevos competidores en el Sector Bancario? ¿Cuáles pueden ser esos nuevos competidores? ¿Quiénes tienen mayor probabilidades de entrar, competidores nacionales o competidores extranjeros?	La amenaza de nuevos competidores siempre existirá en mercados como el nuestro, sin embargo no se visualiza que sea de forma masiva en el corto plazo. La inversión Colombiana es la que más se ha proyectado al menos en Honduras a través del Grupo Aval con la adquisición del Grupo Bac Credomatic, Banco Industrial de Guatemala con la adquisición de Banpais. Los competidores extranjeros poseen una mayor cantidad de recursos que posibilitan su entrada al Sector Bancario Nacional.	No se tienen solicitudes para apertura de bancos nuevos, y que tanto competidores nacionales como extranjeros tienen las mismas probabilidades. Las exigencia de capital, son iguales para todos los bancos.
¿Cuáles cree usted que son las principales barreras de entrada del Sector financiero?	La inversión y la confianza de su mercado meta para que los ahorrantes depositen su dinero en una institución que podría tener una fuerte imagen a nivel internacional, pero ser una marca nueva para el mercado local.	Las instituciones, accionistas y administradores, que estén interesados en ser autorizados como instituciones bancarias, deben cumplir con una serie de requisitos financieros, legales, organización, honorabilidad, experiencia y responsabilidad, establecidos en la Ley del Sistema Financiero.
¿Qué amenazas tiene la banca nacional en Honduras frente a la banca extranjera?	La amenaza es la pérdida de clientes por las facilidades que tienen la Banca extranjera a nivel internacional en servicios de transferencia, cartas de crédito y todo lo relacionado a comercio internacional.	La pérdida de mercado.
¿Considera usted que ambos grupos compiten en las mismas condiciones de mercado?	Las condiciones de mercado son las mismas para ambos la diferencia radica en el conocimiento del mismo y el uso eficiente de los recursos.	La Ley del Sistema Financiero establece las mismas condiciones para todas las instituciones bancarias.
¿Quiénes son los clientes más atractivos para los servicios bancarios?	Banca personal, Banca PYME (Pequeña y Mediana Empresa) Banca corporativa y Otros.	Cada banco tiene su plan estratégico, el cual define los sectores a los que se dirigirá sus negocios, con base a su experiencia, condiciones macroeconómicas y apetito de riesgo.

Continuación de la Tabla 29. Entrevista a expertos Banca Capital Extranjero

Preguntas	Respuestas Banca Extranjera	
	Funcionario José Santos, Bac Honduras.	Funcionario Edwin Cardona, Banco Lafise
¿Cómo es el poder de negociación de estos clientes en el Sector Bancario? Está concentrado su negocio en algún sector específico o diversificado?	Los Bancos conocen los riesgos de concentrar inversiones, por lo que siempre están en constante diversificación de su portafolio de inversiones, sin embargo es necesario mencionar que existe una tendencia a invertir en las PYMES.	El negocio bancario está bastante diversificado, siendo los sectores principales a los que se dirige el comercio, consumo (incluyendo tarjeta de crédito), vivienda e industria.
¿Cuáles considera son los factores clave para el éxito del Sector Bancario Nacional?	Dentro de los principales factores clave para el éxito del sector bancario nacional están en orden de prioridad: Conocimiento del mercado, Innovación y Servicio al cliente	La debida atención al cliente, innovación, apropiadas estrategias de negocio, adecuadas tecnología de información, presencia territorial y adecuada gestión de sus riesgos.
¿Hacia dónde va el Sector Bancario en Honduras?	En el mediano plazo veremos un sector con un mayor uso de la tecnología como ellos llaman; banca electrónica en los segmentos de mercado más rentables.	Las perspectivas de crecimiento en el sector bancario son positivas, se incrementarán sus activos, así como su rentabilidad, los niveles de liquidez se incrementarán durante el primer semestre de 2014, debido a la expectativa del nuevo gobierno que tomará posesión en enero del próximo año. Habrá una mayor bancarización, debido a que el ciudadano promedio tiene más información de los servicios bancarios, así como de sus derechos y obligaciones. No se prevé a corto plazo la entrada de nuevos participantes en el sistema.

Anexo 8. Perfil y responsabilidades de puestos clave

Tabla 30. Descripción de Puestos

Puesto	Perfil Académico	Experiencia	Competencias	Responsabilidades
Gerente General	Licenciatura en Administración, Contaduría o Economía con Maestría en Administración de Empresas o en Administración Bancaria	Más de 5 años de experiencia como Gerente en una Institución Bancaria	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientado a Resultados • Trabajo en Equipo • Planeación • Técnicas de Diagnóstico y Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y Controlar los procesos, Metas, Objetivos y Recursos de la Compañía. • Liderar los procesos estratégicos de la compañía • Coordinar las políticas de cada una de las áreas de la compañía • Consolidar e Integrar un Equipo de Trabajo • Cumplir con los objetivos propuestos de la compañía • Celebrar y Firmar contratos y obligaciones de la sociedad • Establecer las estrategias de marketing • Definir las estrategias y políticas de negocios • Administrar la cartera de clientes
Gerente de Procesos Operativos	Ingeniero Industrial o carrera afín con maestría en Gerencia de Procesos	3 a 5 años liderando el área de Operaciones de alguna entidad financiera reconocida	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Detallista • Trabajo en Equipo • Planeación • Manejo de Grupos • Habilidad de Comunicación • Técnicas de gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los proyectos de mejora de procesos operativos de los clientes • Definir los objetivos del proyecto, que sean claros y alcanzables de acuerdo a la capacidad del cliente • Alinear el proyecto con la estrategia empresarial • Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos • Garantizar que todo el personal involucrado en el proyecto reciba la capacitación en información necesaria • Hacer seguimiento y control oportuno • Administrar los problemas y los cambios que el proyecto exija sobre la marcha

Continuación de la Tabla 30. Descripción de Puestos

Puesto	Perfil Académico	Experiencia	Competencias	Responsabilidades
Gerente de Sistemas de Información y Tecnología	Ingeniero en Sistemas con Maestría en Proyectos Informáticos	3 a 5 años liderando el área de Seguridad Informática de alguna entidad financiera reconocida	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en Equipo • Planeación • Manejo de Grupos • Habilidad de Comunicación • Técnicas de gestión de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la Implementación de proyectos informáticos afines a la estrategia general de la empresa y en perfecta coordinación con las demás áreas involucradas • Desarrollo de tareas técnicas de Sistemas (especificación funcional, diseño e implementación) • Implementar los Software adquiridos de acuerdo a la necesidad del cliente • Rediseño de procesos y capacitación a usuarios finales • Responsable de los cambios que se puedan presentar puesto en marcha el proyecto
Gerente de Capacitación de Recurso Humano	Ingeniero en Relaciones industriales o Licenciatura en Psicología Organizacional con Maestría en Organización y Dirección Empresarial	3 a 5 años liderando el área de Recursos Humanos de una entidad Bancaria	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica de negocio • Visión interdepartamental • Compromiso con la compañía • Sensibilidad interpersonal • Influencia y persuasión • Liderazgo • Habilidad de Comunicación • Técnicas de Gestión Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación en implementación de programas de capacitación de acuerdo a los requerimientos presentados y de acuerdo a la necesidad del cliente, realizándolos en perfecta coordinación con los proyectos que se desarrollen en otras áreas. • Capacitar y difundir la información a las personas involucradas • Controlar y supervisar que el modelo se lleve a cabo, • Administrar los cambios y problemas que el proyecto exija

Anexo 9. Perfil y responsabilidades de puestos clave

Tabla 31. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en honduras	Determinar los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras.	Analizar los principales indicadores financieros de los bancos nacionales y de los bancos con capital extranjero que operan en Honduras	En los indicadores financieros del Sistema Bancario Hondureño del periodo 2014, los bancos nacionales lograron mayor crecimiento en los indicadores de rentabilidad, gestión y eficacia, superiores resultados en los activos, cartera de préstamos, depósitos y utilidades, frente a los resultados de los bancos de capital extranjero, sin embargo estos últimos mostraron mejor posición en los indicadores de desempeño como la adecuación de capital, calidad de activos y liquidez, lo cual se consideran como factores de competitividad entre ambos, la banca de capital nacional administra de manera adecuada los gastos y maximiza los resultados de los activos productivos, generando mayores rendimientos en utilidades, mientras que la banca de capital extranjero es más sólida y puede adsorber pérdidas significativas, previene mejor la exposición al riesgo de crédito con bajos niveles de mora, así como un menor riesgo de liquidez.	Los Bancos Nacionales deben enfocar sus esfuerzos a superar sus principales debilidades que presentan en servicio al cliente, ya que estas impiden competir exitosamente frente a los bancos de capital extranjero. Dado lo anterior, los bancos nacionales deben desarrollar una capacidad de autorregulación e innovación en productos y procesos, que les permitan continuar operando de manera sostenible y cumpliendo sus objetivos de negocio, para lo cual deben establecer una sinergia de mejora continua en sus procesos operativos, actualización de sus plataformas tecnológicas, capacitar continuamente a su recurso humano, e incorporar más innovación tecnológica en sus procesos.	<p>Plan de mejora en procesos de servicio al cliente</p> <p>El plan de mejora en esta área se propone mejorar el servicio al cliente, mediante la realización de un diagnóstico previo, identificando oportunidades de mejora en los procesos, con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos:</p> <p>Reducción de los tiempos de espera Eficiencia en los sistemas de información Mayor capacidad de respuesta de los empleados</p>

Continuidad de la Tabla 31. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras	Determinar los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en honduras.	Identificar la percepción que tienen los usuarios financieros del servicio prestado por los bancos nacionales y los bancos de capital extranjero	En cuanto a la satisfacción que tienen los usuarios financieros de los servicios ofrecidos por los bancos nacionales, estos presentan altos niveles de satisfacción que se ve reflejada en la preferencia al trabajar mayormente con instituciones nacionales, además los clientes consideran que hay solides y confianza en la banca nacional, puntos que le proporcionan una ventaja competitiva. sin embargo, se resaltan algunas debilidades como ser lentitud e ineficiencia operativa, y desfase en sus procesos y plataforma tecnológica en los bancos nacionales, los cuales redundan en la calidad de servicio al cliente, factor clave para la competitividad del sector bancario, impidiendo la eficiencia operativa, la cual incide en los costos operativos de la institución y a la vez afecta la competitividad en los mejores precios de los productos y servicios ofrecidos como las tasas de interés, que en la investigación de campo resulto ser el factor que más influye en la competitividad de las instituciones bancarias.	Las instituciones bancarias nacionales deben realizar ciertas alianzas con los bancos de capital extranjero y entre bancos nacionales para fortalecerse en el sector, a fin de aprovechar las economías de escala y facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías. Asimismo deben aprovechar la ventaja de poseer mayor conocimiento del mercado local, adecuando sus productos y servicios para extenderlos a un mayor porcentaje de la población y así como destinar más recursos a la atención de relaciones a largo plazo con sus clientes para sustentar su rentabilidad. A la vez deben mantener la eficiencia operativa, que les permita cumplir con los indicadores financieros establecidos por la comisión nacional de bancos y seguros, a fin de mantener su liderazgo y ser competitivos en el sector.	Plan de mejora en procesos de depósitos el objetivo general del plan de mejora continua en esta área, consiste en mejorar los tiempos de respuesta de los procesos en: Cuentas corrientes Cuentas de ahorros Certificados de depósito a plazo

Continuidad de la Tabla 31. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en honduras	Determinar los factores clave para la sostenibilidad de la competitividad de los bancos nacionales frente a los bancos con capital extranjero que operan en Honduras.	Conocer las estrategias competitividad entre los bancos de capital nacional y capital extranjero	<p>La estrategia competitiva entre la banca de capital nacional y extranjera son las facilidades de fondeo, la banca de capital extranjero pueden ofrecer mejores precios en sus productos y servicios, factor considerado en la investigación como el que más influye en la competitividad de las Instituciones bancarias.</p> <p>Los costos de fondeo de los bancos nacionales son más altos, porque tienen menos acceso a recursos, lo cual incide en sus costos e impide que puedan competir con mejores tasas de interés y precios de sus servicios, siendo esta una desventaja muy grande para su competitividad frente a los bancos de capital extranjero ya que cuentan con mayor conexión internacional, mayor capacidad de recursos y mejor plataforma tecnológica que la mayor parte de bancos nacionales.</p>	<p>La banca de capital nacional debe continuar la tendencia actual de reducción de costos, a fin de mejorar su productividad y su eficiencia, y con ello desarrollar una banca más competitiva, ante la inminente llegada de la banca internacional y regional.</p>	<p>Plan de mejora de procesos de créditos</p> <p>En el área de negocios el objetivo principal es mejorar los procesos y tiempos de aprobación de créditos, para lo cual mediante la realización del diagnóstico previo, se busca definir el proceso a ser mejorado, eliminando desperdicios. En la mejora de este proceso se tomarán en consideración los siguientes criterios:</p> <p>La rapidez de respuesta al cliente sobre la solicitud de crédito.</p> <p>La flexibilidad al momento de aceptarle al cliente la solicitud de crédito.</p> <p>Capacidad de respuesta de los funcionarios</p>