

Plan Estratégico para la Estructuración  
Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco  
Hondureño para la Producción y la Vivienda:  
2015-2019



Preparado por Fundemos Consultores, S.A.  
Febrero de 2015

## CONTENIDO

<b>Sección I</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos Generales</b> .....	<b>3</b>
<b>Misión, Visión y Valores</b> .....	<b>4</b>
<b>Sección II</b> .....	<b>4</b>
<b>Antecedentes formales y legales</b> .....	<b>4</b>
<b>Percepciones y realidades en las operaciones</b> .....	<b>5</b>
<b>Recursos disponibles actualmente</b> .....	<b>8</b>
Organización funcional y personal.....	8
Recursos físicos y tecnológicos.....	9
Recursos financieros .....	10
<b>Sección III</b> .....	<b>10</b>
<b>Análisis del entorno económico</b> .....	<b>10</b>
<b>Marco competitivo</b> .....	<b>13</b>
Instituciones supervisadas.....	13
Instituciones no supervisadas.....	14
La competencia en el mercado financiero .....	14
<b>Sección IV</b> .....	<b>17</b>
<b>Plan Estratégico</b> .....	<b>17</b>
Pilares Estratégicos.....	17
Objetivos Estratégicos .....	18
Áreas Estratégicas.....	20
Gobierno Corporativo.....	20
Desarrollo Organizacional .....	22
Infraestructura Administrativa, Operativa y de Servicios.....	23
Área de Captación de Recursos.....	25
Área de Colocación de Recursos .....	27
<b>Consolidación del Financiamiento de Segundo Piso</b> .....	<b>27</b>
<b>Transición al Financiamiento de Primer Piso</b> .....	<b>29</b>
Área de Fideicomisos.....	31
Área de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna .....	32
Área de Medición y Rentabilidad .....	34
<b>Matriz del Plan Estratégico</b> .....	<b>36</b>
Pilar Estratégico I.....	36
Pilar Estratégico II.....	37
Pilar Estratégico III .....	38
Pilar Estratégico IV .....	39
<b>Acrónimos</b> .....	<b>40</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>41</b>

## Sección I

### Objetivos Generales

El Plan Estratégico del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI) correspondiente al período 2011-2014 concluyó con éste último año. Los objetivos generales que recogieron dicho Plan responden a las necesidades percibidas en su momento y esencialmente comprendieron los siguientes:

- Proporcionar financiamiento a través de intermediarios financieros privados para atender proyectos de inversión con impacto social en los sectores productivos, vivienda, micro y pequeñas empresas.
- Fortalecer la estructura organizacional y funcional de la institución.
- Mejorar la imagen institucional.
- Desarrollar nuevos productos con impacto social.
- Utilizar estándares financieros para consolidar la institución como un banco de segundo piso.

De conformidad a las opiniones recabadas entre los principales funcionarios de BANHPROVI, el Plan Estratégico que venció fue útil y efectivamente constituyó una base importante para guiar las tareas fundamentales de la institución.

No sólo por la finalización del período de vigencia de dicho Plan sino que también porque al final del período anterior la institución fue sometida a un profundo cambio legal que altera su estructura de gobierno y le marca otras avenidas de trabajo, es necesario plantear nuevos objetivos generales y lineamientos estratégicos que orienten la acción durante los próximos cinco años, a partir de 2015 hasta finales de 2019.

En base al análisis efectuado del avance logrado por la institución hasta el presente, considerando sus fortalezas y debilidades más las oportunidades y riesgos que la circunscriben, como objetivos generales del nuevo Plan Estratégico se plantean los siguientes:

1. Afianzar el funcionamiento de la nueva forma de gobierno corporativo para asumir cambios de mandato derivados de políticas públicas y dirigir la institución con eficiencia, efectividad y rentabilidad.
2. Preservar y ampliar las fortalezas de la institución como un banco de segundo piso y administradora de fideicomisos, así como prepararla para iniciar operaciones de primer piso.
3. Mantener la calificación de grado de inversión para lograr la obtención de recursos financieros que le permitan un crecimiento autónomo y sostenido
4. Procurar una mayor inclusión social en el financiamiento de proyectos en áreas de interés prioritarias como ser la construcción de viviendas de bajo costo, la ampliación y diversificación de la base productiva agrícola y el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas.

## **Misión, Visión y Valores**

### **Misión**

Constituirse como una institución financiera que contribuye al desarrollo socioeconómico del país y al mejoramiento de la calidad de vida de los hondureños, fomentando y fortaleciendo la inclusión financiera de los beneficiarios.

### **Visión**

Ser un banco en constante desarrollo, que mantiene su solidez y ofrece productos financieros innovadores, incluyentes y competitivos que generen soluciones de impacto social a través del compromiso de todos los actores involucrados.

### **Valores**

Operar en base a principios de honestidad y transparencia en todas sus acciones y buscar permanentemente la excelencia en el trabajo, incluida la calidad y el profesionalismo en la prestación de sus servicios, más el trato justo y equitativo con sus clientes internos y externos.

## **Sección II**

### **Antecedentes formales y legales**

El BANHPROVI fue creado a mediados de 2005 como una transformación del Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda establecido desde 1997, cuyo capital, reservas de capital y utilidades retenidas vinieron a constituir el capital inicial de la nueva institución; determinando que en los casos de suscribir empréstitos y emitir obligaciones u otros títulos, el BANHPROVI contaría con la garantía del Estado.

El objetivo enunciado de BANHPROVI fue coadyuvar a la captación de recursos financieros internos y externos destinados al financiamiento de proyectos productivos del sector privado y el sector social de la economía destinados a la producción agropecuaria, servicios, vivienda y microempresa; para lo cual actuaría como un banco de segundo piso facilitando el financiamiento a mediano y largo plazo, en condiciones de mercado, por medio de instituciones financieras privadas y cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) y, además, proveyendo microcrédito por medio de intermediarios financieros no bancarios como las organizaciones privadas de desarrollo (OPDF's) y organizaciones no gubernamentales (ONG's); siempre y cuando esas operaciones no excediesen del 10% del capital y reservas de BANHPROVI.

Desde entonces la institución ha cumplido su cometido como coadyuvadora de captación de recursos alcanzando una cantidad de fondos administrados por la vía fiduciaria que a finales de 2014 ascendían a 13,521.5 millones de lempiras, de los cuales el 88.7% provinieron del Banco Central de Honduras, 10% de las Secretaría de Finanzas, 1.2% de la Unión Europea y 0.7% de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional.

Por el lado de la colocación de recursos, el Banco ha logrado trabajar a través de 68 intermediarios financieros y su cartera asciende a cerca de 19 mil millones de lempiras, de los cuales el 65% están colocados en vivienda, 15% en actividades productivas del sector privado y 8% en la agricultura y las mipymes. Según el último informe de la clasificadora de riesgos emitido en noviembre de 2014 que evaluó la información financiera de BANHPROVI hasta finales de 2013, la institución recibió una clasificación de riesgo AA que significa que es un emisor de muy alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos acordados, con una perspectiva estable. Esa clasificación ha sido otorgada por las operaciones de BANHPROVI como institución de segundo piso.

En la actualidad, en atención a los objetivos del nuevo gobierno del país de promover una ampliación y profundización de las operaciones de crédito para impulsar la vivienda social, el desarrollo agropecuario y las mipymes, desde que el Congreso Nacional, en mayo de 2014, modificó la Ley del BANHPROVI, introdujo elementos nuevos en la operación de la institución que alteran el patrón desarrollado en los últimos años, derivado esencialmente de los siguientes cambios:

- El establecimiento de un nuevo gobierno corporativo,
- La eliminación de la garantía del Estado en las obligaciones que contraiga el Banco,
- El otorgamiento de la facultad para realizar operaciones de primer piso,
- La administración de fideicomisos especiales para realizar obras de infraestructura social, medio ambiente, transportes, educación, mercados y otros,
- La estructuración, impulso y promoción de proyectos y obras de infraestructura rentables.
- La capacidad de endeudamiento propio.

Estas reformas de Ley imponen retos muy grandes y crean la necesidad de readecuar las operaciones de BANHPROVI para hacerse cargo de los cometidos de política del nuevo gobierno.

## **Percepciones y realidades en las operaciones**

Indudablemente la institución ha logrado una reputación financiera sólida como se refleja en el buen nivel de la calificación de riesgo que ha recibido en base a sus operaciones activas, pasivas y fiduciarias hasta el presente. Sin embargo, como reconocen sus propios ejecutivos de diferentes niveles, la incertidumbre generada a raíz de los cambios fundamentales en su Ley en 2014 ha hecho que esa misma calificación baje moderadamente de AA+ a AA.

La cuestión que se plantea es como adaptar la institución al cambio en la estructura de gobierno corporativo y a sus nuevas funciones, particularmente la apertura de operaciones de primer piso y, además, la eliminación de la garantía del Estado. Ello requiere un nuevo plan estratégico que utilice las fortalezas y/o debilidades de la institución para aprovechar las oportunidades existentes actualmente y las nuevas que surgen de los nuevos cometidos planteados por el gobierno, así como los desafíos que ello representa, trabajando al mismo tiempo en la superación de las debilidades identificadas.

Las averiguaciones efectuadas por los consultores entre el personal de la institución con el fin de plantear el nuevo plan estratégico, en términos generales, muestran que prevalece una elevado

nivel de satisfacción por los logros alcanzados y la calificación de riesgo recibida por BANHPROVI; pero también que existen preocupaciones que deben ser consideradas a futuro.

Entre las observaciones recogidas internamente las siguientes se consideran relevantes en el proceso de planificación estratégica:

- La institución tiene una buena trayectoria en los procesos para calificar la elegibilidad de los intermediarios financieros y descontar sus créditos, pero carece de experiencia en operaciones de primer piso.
- El personal percibe que el nivel de riesgo asociado a las operaciones de primer piso, particularmente por los segmentos de mercado a los que tendría que atender por mandato del gobierno, implican el potencial de bajar la sólida calificación de riesgo que ha gozado hasta el presente.
- Aunque se tiene una base patrimonial amplia, se percibe que la institución no posee todo el “fondeo” requerido para atender la demanda potencial que se podría generar al incursionar en operaciones de primer piso y que la consecución de fondos, particularmente en el exterior, podría verse afectada por la eliminación de la garantía de Estado y posibles reducciones de la calificación de riesgo de la institución.
- El cambio de una Junta Directiva con miembros externos por una junta de tres Consejeros permanentes, aunque uno ellos designado como Presidente, ha creado la impresión de la existencia de “tres jefes” que deben sincronizar su funcionamiento para lograr la unificación de criterios de dirección y la comunicación interna.
- Mayor dedicación del tiempo de trabajo ejecutivo para la participación en múltiples comités interdepartamentales, en detrimento del trabajo ejecutivo individual en cada uno de los departamentos de la institución.
- La estabilidad laboral del personal se plantea como una interrogante ante las perspectivas de cambios de gobierno y se conjetura acerca de como algunas instituciones públicas han logrado alcanzar su continuidad en el tiempo. En ese sentido mencionan al Banco Central de Honduras (BCH) y a la misma CNBS como instituciones donde el personal hace carrera.
- En el área de personal consideran que se cuenta con el tamaño adecuado y que su selección es apropiada para las operaciones actuales; aunque se reconoce que hacen falta planes de sucesión, traslados y ascensos, así como más programas de capacitación; lo cual se volvería insuficiente y se complicaría si la institución opta por abordar directamente la realización de operaciones de primer piso.
- Las instalaciones físicas de BANHPROVI muestran un relativo desorden producto del crecimiento orgánico que ha experimentado a lo largo de su historia y resultarían insuficientes e inadecuadas para realizar operaciones de primer piso.
- La plataforma tecnológica es adecuada para manejar el negocio principal del Banco en lo relativo a la calificación de los intermediarios financieros y el seguimiento de los créditos

redescuentados; pero aún no se ha integrado con los demás procesos administrativos de la institución, no existe un centro de cómputo dedicado al procesamiento de toda la información y, muy importante, tendría que readecuarse para asumir las operaciones de primer piso.

- No se han realizado acciones preparativas para asumir el papel de banco de primer piso que se extiende desde los aspectos administrativos de reclutamiento y adiestramiento de personal para las nuevas funciones, hasta los aspectos de espacios físicos y operativos de esa nueva avenida de trabajo, incluido la realización de ejercicios de estimación de riesgos de crédito, liquidez y mercado derivados de la extensión de crédito directamente a los usuarios; derivado de la falta de una estrategia para asumir el papel de banco de primer piso que persigue la nueva Ley.

Por otra parte, en las reuniones realizadas por los consultores con algunos intermediarios financieros supervisados por la CNBS, se recogieron algunas percepciones que se consideran relevantes en éste contexto:

- Aunque se reconoce que BANHPROVI ha realizado esfuerzos para acelerar el proceso de redescuento, el tiempo del mismo aún se mide en un lapso de 2 a 3 meses, lo que se considera como dilatado. En muchos proyectos que necesitan iniciar su ejecución, la dilación del proceso genera la necesidad de préstamos puentes con fondos propios del intermediario financiero, que resulta en un encarecimiento de los mismos para los usuarios finales.
- Se percibe cierto nivel de incertidumbre acerca del redescuento de créditos principalmente derivado de dos factores interrelacionados: 1) la disponibilidad de fondos entre el momento que se solicita el redescuento y el momento en que el mismo es aprobado, y 2) el desconocimiento acerca del volumen de demanda para redescuentos que ha recibido el BANHPROVI de parte de otros intermediarios financieros con proyectos similares. Estos desearían una especie de reserva de fondos al momento de presentar la solicitud de redescuento e información acerca de su posición en la línea de espera para los redescuentos.
- El BANHPROVI opera con una “doble garantía” en el redescuento de los créditos: la hipoteca sobre los bienes y la facultad que tiene la institución para debitar la cuenta del intermediario en el Banco Central, independientemente del comportamiento de pago del crédito de parte del usuario final de los fondos.
- Considerando que el riesgo crediticio de BANHPROVI en los operaciones de redescuento es mínimo, particularmente con los intermediarios financieros supervisados, se piensa que la supervisión de los proyectos por BANHPROVI es excesiva y entorpece la relación entre el intermediario financiero y su cliente; enfatizando el hecho que el cliente es del intermediario financiero y éste ha hecho la evaluación crediticia correspondiente. Consideran que las supervisiones podrían ser posteriores al redescuento y preferiblemente de parte de un tercero neutral a BANHPROVI y al intermediario financiero y sólo con el objetivo de verificar que los fondos se utilizan para el propósito convenido.

- La comunicación entre BANHPROVI y el intermediario financiero se debe mejorar llevándola a nivel interinstitucional, particularmente en el proceso de subrogación de las garantías hipotecarias para minimizar discrepancias y dilaciones entre diferentes perspectivas legales.
- Los términos y condiciones de los fondos para redescuentos deberían ser más flexibles para adaptarse a las condiciones requeridas por los clientes; por ejemplo, permitir que al crédito redescantado se le sume un porción de fondos propios del intermediario que permita ampliar los montos y el plazo si ello mejora la viabilidad del proyecto del cliente.
- El margen de intermediación algunas veces parece insuficiente para motivar el redescuento de créditos con fondos de BANHPROVI, particularmente en sectores que son vistos como de alto riesgo crediticio, como ser el agrícola.

## **Recursos disponibles actualmente**

### **Organización funcional y personal**

Hasta el presente, respondiendo a lo que ha sido su Ley y su mandato original, BANHPROVI cuenta con un organigrama funcional que comprende esencialmente lo siguiente:

- Tres órganos de dirección:
  - Una Asamblea de Gobernadores de cuatro representantes de la banca, las cooperativas, la construcción y el gobierno.
  - Un Consejo Directivo, integrado por un representante ex officio del gobierno y tres representantes de la empresa privada.
  - Un Presidente Ejecutivo, asistido por el Departamento Jurídico.
- Cinco divisiones funcionales:
  - Finanzas y Planeamiento, que comprende la tesorería y planificación.
  - Productos y Negocios, que incluye vivienda, producción, mipymes y fideicomisos.
  - Riesgos, que analiza a los intermediarios financieros y supervisa los créditos.
  - Operaciones, que abarca el manejo de la cartera, contaduría, informática y garantías.
  - Administración, que integra el manejo de los activos y la cartera administrada, servicios generales, pagaduría y recursos humanos.
- La auditoría interna

Respecto a la normalización y regulación de las funciones y operaciones de la institución, al final del quinquenio 2011-2014 BANHPROVI contaba con varios dispositivos reglamentarios que incluyen los siguientes: Reglamento del Comité de Activos y Pasivos, Reglamento del Comité de Crédito, Reglamento General de Inversiones, Reglamento del Comité de Control Interno, Reglamento del Comité de Crisis, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Análisis, Descripción y Valuación de Puestos, Manual del Plan de Carrera y Sucesión.

Una de las primeras tareas que ahora tiene BANHPROVI ante si son las siguientes:

- La elaboración de un nuevo organigrama funcional que refleje lo siguiente:
  - La ampliación de la Asamblea de Gobernadores a trece integrantes, cinco de los cuales son funcionarios gubernamentales de alto nivel y los demás representantes sectoriales privados.
  - La eliminación de los directores externos y su sustitución por tres Consejeros a tiempo completo, nombrados por el Presidente de la República, uno de los cuales es designado como Presidente Ejecutivo.
  - El fortalecimiento del área fiduciaria.
  - La apertura de la institución a operaciones financieras de primer piso.
- Contratar, capacitar e inducir personal con competencias reconocidas en operaciones de banca de primer piso y, posiblemente, reforzar las funciones de tesorería para la captación de nuevos recursos en los mercados financieros de Honduras y el exterior. Actualmente la institución cuenta con cerca de 131 empleados entre profesionales y técnicos de diferentes áreas de competencia, más los de servicio de apoyo administrativo, que fueron contratados y han ganado experiencia en la función primaria del banco como una institución de segundo piso.
- Revisar y aplicar sistemáticamente el cuerpo de disposiciones normativas con que cuenta el Banco, efectuando las modificaciones que sean necesarias para adaptarlos a la nueva forma de gobierno corporativo y el inicio de operaciones de primer piso.

### **Recursos físicos y tecnológicos**

Los activos fijos de BANHPROVI invertidos en bienes raíces suman un monto de casi 41 millones de lempiras, de los cuales 20 millones corresponden a edificios y mejoras más terrenos por 21 millones. Las instalaciones físicas del Banco consisten en un solo edificio ubicado en Tegucigalpa distribuido en dos módulos que han ido siendo adaptados para acomodar el crecimiento orgánico del personal a lo largo de los últimos años. A criterio de algunos funcionarios, estas instalaciones presentan una distribución departamental deficiente que inhibe una buena funcionalidad de la institución.

Las instalaciones físicas existentes son inadecuadas para acomodar un crecimiento de personal significativo y prestar directamente servicios de banca de primer piso. Los cambios que se podrían realizar en las instalaciones existentes para ese fin tienen limitaciones potenciales futuras en términos del número de clientes que se podrían atender y las facilidades que se tendrían que habilitar, incluidos áreas de atención al cliente, caja, bóveda y estacionamientos. Adicionalmente, dependiendo de la meta de cobertura geográfica para los servicios de banca de primer piso, BANHPROVI tendría que adquirir bajo alguna modalidad –preferiblemente alquiler– instalaciones físicas nuevas; lo cual conlleva incrementos presupuestarios significativos en costos de personal, operación, sistemas, comunicaciones y mantenimiento.

Como parte de los activos fijos de la institución, se cuenta con la inversión de 20 millones de lempiras en un sistema de informática. Sin embargo, al respecto los mismos funcionarios de la institución han apuntado esencialmente lo siguiente:

- El sistema informático esta esencialmente circunscrito al manejo de la cartera redescontada con los intermediarios financieros y no integra las operaciones de tesorería ni la administración del personal.
- La plataforma tecnológica aunque aparentemente tuvo su origen en un sistema financiero de primer piso, más bien ha ido siendo adaptada a la operación de segundo piso y ahora habría que rehabilitarla para hacerse cargo de una cartera de crédito directa.
- No se cuenta con un centro de procesamiento de datos dedicado especialmente para esa tarea, que cuente con sistemas de protección de la información, redundancias de energía y seguridad física.

### **Recursos financieros**

El BANHPROVI cuenta con un activo total propio poco mayor a los 9,600 millones de lempiras de los cuales casi 8,300 millones están constituidos esencialmente por préstamos hipotecarios y fiduciarios que son de buena calidad, contra unos pasivos con un valor alrededor de 3,300 millones, lo cual se traduce en una base patrimonial importante cercana a los 6,000 millones de lempiras. A esta base de recursos propios, se le suman los recursos que administra el Banco bajo convenios de fideicomiso del gobierno de Honduras, particularmente del Banco Central, y de otras fuentes de apoyo al desarrollo de Europa y Estados Unidos y que suman una valor superior a los 13,500 millones de lempiras.

Salvo desfases momentáneos, hasta el presente la institución ha contado con recursos para satisfacer la demanda de redescuento de crédito a través de los intermediarios financieros; aunque con una clara inclinación a favor de la cartera de vivienda. Aunque no se cuenta con estudios de demanda adicional en los sectores prioritarios para BANHPROVI, entre los funcionarios de la institución persiste la incertidumbre si el gobierno continuará dotando a la institución con nuevos fondos y si será necesario levantar nuevos recursos en el mercado nacional y/o extranjero.

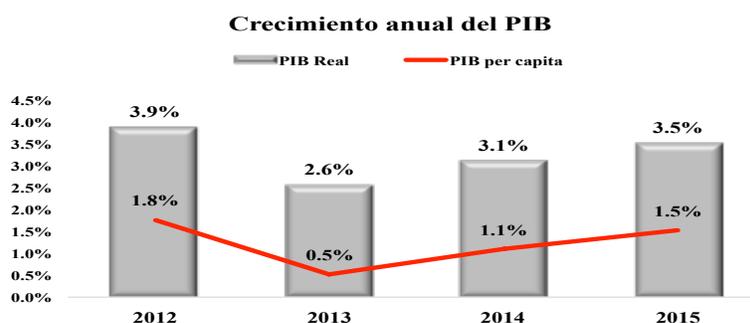
## **Sección III**

### **Análisis del entorno económico**

En los años posteriores al 2009 cuando se registró una tasa negativa de crecimiento económico equivalente a -2.4%, fundamentalmente por la crisis internacional, el país volvió a registrar crecimientos positivos a un ritmo superior al crecimiento poblacional; lo cual implica una mejoría relativa en el bienestar general de los hondureños, aunque a tasas relativamente bajas. La progresión de esa mejoría, sin embargo, nuevamente se volvió a interrumpir cuando la economía se desaceleró a una tasa de 2.6% en 2013. Este es último año para el cual se cuentan con cifras oficiales. Los referidos indicadores de comportamiento económico distan mucho de la tasa de crecimiento más alta en una década registrada en 2006 que fue de 6.8%.

En 2013 todos los sectores económicos del país registraron una contracción en su comportamiento por debajo del nivel logrado el año anterior. En ello incidieron adversamente factores externos que provocaron una contracción de las exportaciones y debilitó el balance

comercial del país, sólo parcialmente compensado por otros flujos externos como las remesas de los expatriados y la colocación de nueva deuda pública externa. En este resultado también contribuyó significativamente el creciente desequilibrio de las finanzas públicas que presionado por el elevado gasto gubernamental en salarios, transferencias y servicio de la deuda pública interna y externa, se tradujo en un alto nivel de déficit presupuestario que alcanzó un 7.9% del Producto Interno Bruto (PIB) al cierre del año. En este contexto, sorprendentemente los macroprecios, salvo las tasas de interés que mantuvieron una tendencia creciente durante el año, registraron un comportamiento muy moderado, con una inflación que cerró en 4.9% y una devaluación interanual de la moneda de 3.35%.



Aunque todavía no se cuenta con las cifras de cierre del año 2014 de las fuentes oficiales, los análisis del comportamiento de las principales variables económicas realizadas por los consultores estiman que en ese año la economía hondureña registra un leve repunte con relación al año anterior llegando a crecer 3.1% y que en 2015 el ritmo de crecimiento mejorará relativamente alcanzando una tasa de 3.5% del PIB real. Más allá de éste último año, algunos analistas prevén que el ritmo de crecimiento de la economía alcanzará niveles de 4% anuales, cuando menos hasta el inicio del próximo período de gobierno a partir de 2018.

Las estimaciones de los analistas económicos están fundadas en las señales alentadoras que han surgido desde enero de 2014 cuando se inauguró el primero de cuatro años del gobierno hondureño actual. El nuevo gobierno ha procurado mandar señales de aliento a los agentes económicos privados para reactivar la inversión productiva. Ha subrayado que para combatir la pobreza es requerida la generación de más oportunidades de trabajo para los hondureños y que el sector privado es el llamado a satisfacer esa necesidad. En ese sentido ha forjado alianzas estratégicas con sectores generadores de empleo como ser los empresarios maquiladores, con los cuales ha anunciado la creación de nuevos puestos de trabajo y con quienes espera, además, impulsar el establecimiento de una zona especial de desarrollo en el sur del país, en la que también se presume participaran inversionistas extranjeros. Adicionalmente, ha asignado recursos presupuestarios para la creación de fondos de financiamiento para sectores designados como prioritarios, primordialmente el sector agrícola –que incluye el fomento de la producción de palma africana y de la caña de azúcar-, así como para la reactivación del sector de la construcción de vivienda, con particular atención a la vivienda social.

Un elemento crucial para edificar confianza interna y externa entre los agentes económicos ha sido la suscripción a principios de diciembre de 2014 de un Acuerdo Stand-By con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que se extenderá por tres años. El Acuerdo con el Fondo es importante porque significa que los planes de ajuste presentados por el Gobierno resultaron

creíbles para los funcionarios del organismo internacional y que existe un compromiso de las autoridades actuales para cumplirlos. Entre ellos pesa mucho el esfuerzo para reducir los graves desequilibrios fiscales del gobierno, para lo cual se proponen reducir los gastos (particularmente los de planillas de personal), mejorar la administración de los recursos (incluido el combate a la corrupción y la racionalización de las transferencias a las alcaldías) más la generación de mayores ingresos. En este último campo, el Acuerdo no prevé modificaciones a las tasas tributarias existentes sino que la mejoría de la recaudación y, novedosamente, la creación de un monotributo para las empresas informales; concepto que ha comenzado a ser discutido recientemente y que busca ampliar la base tributaria del país.

Aparte de lo anterior, las autoridades económicas han reportado que al cerrar el año las Reservas Internacionales Netas (RIN) del país se han incrementado, que las remesas familiares han aumentado y han anticipado que el cumplimiento de la meta de recaudación tributaria y ahorros en los gastos corrientes reducirá el déficit fiscal. Según las cifras preliminares del gobierno a través de la Secretaría de Finanzas, el déficit global del Gobierno se situaría en un 4.9% en relación al PIB, que marcaría una reducción significativa desde el nivel de 7.9% en 2013. Si estas cifras se confirman indican que la solución del grave problema fiscal del país se encamina por la ruta marcada en el Acuerdo con el FMI.

Por otra parte, se proyecta que el nivel de las exportaciones del país continuará mejorando, impulsado por la recuperación del precio y el volumen de las ventas de café y, por el otro lado, las importaciones reflejarán el impacto de la caída en el precio internacional del petróleo. Ello apunta a un balance comercial menos deficitario de lo que ha sido en años anteriores. No obstante, debe apuntarse que en el segundo semestre de 2014 se observó una aceleración moderada de la tasa de devaluación del lempira –que cerró diciembre con un tipo de cambio promedio de 21.6262 por dólar y una devaluación interanual de 4.28%, superior a la del año anterior-, lo cual también es consecuente con el enunciado del Acuerdo de mantener una tasa de cambio “flexible” para preservar el nivel de las RIN e incrementar la competitividad de los productos hondureños de exportación. Se prevé que el deslizamiento de la moneda podrá continuar acelerándose moderadamente en 2015 hasta superar una tasa de 5% y, si se cambia el sistema administrado de compra venta de divisas que opera actualmente, para introducir un mecanismo más cercano al mercado como se contempla en el Acuerdo con el FMI, la tasa de cambio podría llegar a reflejar una mayor volatilidad a partir de 2016.

Respecto a las tasas de interés para operaciones nuevas, durante 2014 se observó que la tasa activa en moneda nacional tendió a la baja cerrando a un nivel de 15.9% al final del año, una reducción de 91 puntos básicos con relación a diciembre de 2013 y que la tasa pasiva en la misma moneda también se redujo a un nivel de 10.5%, un reducción de 66 puntos básicos en el período. Por otra parte, las tasas de interés en moneda extranjera han tendido a una mayor estabilidad. La tasa activo registró variaciones poco significativas en los meses del año, manteniéndose arriba de 7%. En términos interanuales, esa tasa bajó 11 puntos básicos cerrando a un nivel de 7.7% a final del año. En el caso de la tasa pasiva en moneda extranjera, con el cierre del año se registró un aumento leve de 28 puntos básicos para llegar a una tasa de 3.95%, lo cual elevó levemente la tendencia muy estable registrada durante el año. En mayo esa tasa llegó a 4.13%, el nivel más alto durante el período.

Aparte del valor de la moneda y las tasas de interés, el tercer macroprecio de importancia en la economía es la inflación. Según los datos del Índice de Precios al Consumidor (IPC) durante la mayor parte de 2014 se registraron tasas inflacionarias superiores a las de año anterior pero al

final del período se cerró con una tasa de 5.8%; más alta que el 4.9% registrado en 2013, pero que continua siendo un nivel relativamente moderado en un rango similar a los niveles registrados previo a esos años. Entre los supuestos del Acuerdo con el FMI, se proyecta que en el período 2015-2017, la inflación se mantendrá en un rango entre 5 y 6% cada año.

En suma, ante las medidas ya adoptadas y los resultados logrados hasta el final de 2014, se vislumbra una perspectiva de mejoría en el comportamiento económico del país, al menos hasta el final del gobierno actual en enero de 2018. Ello constituye un marco alentador para impulsar las operaciones de BANHPROVI ya que la reactivación se traducirá en una mayor demanda de crédito a las instituciones financieras del país. Dado que durante el quinquenio del nuevo Plan Estratégico de BANHPROVI se producirá un cambio de gobierno, aparte de las revisiones anuales que todo Plan requiere regularmente, al principio de los dos últimos años del Plan será imprescindible realizar revisiones a fondo del Plan para adaptarlo a las políticas que seguramente emanarán del nuevo gobierno.

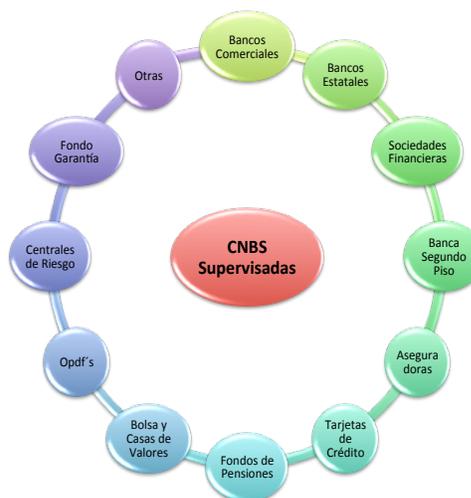
## Marco competitivo

El sistema financiero hondureño está constituido por un gran número de participantes divididos en dos categorías:

- Instituciones supervisadas por la CNBS
- No supervisadas.

## Instituciones supervisadas

El segmento supervisado está integrado por 95 instituciones divididas de la siguiente manera: 17 bancos comerciales, 2 bancos estatales, 10 sociedades financieras, 2 oficinas de representación de bancos extranjeros, 2 bancos de segundo piso, 12 instituciones de seguros, 1 emisora de tarjetas de crédito y 4 procesadoras, 1 fondo privado de pensiones y 5 públicos, 1 bolsa de valores y 9 casas de bolsa, 5 OPDF's, 2 centrales de riesgo y 5 clasificadoras de riesgo, 1 administradora de fondos de garantía recíproca, más otras como las casas de cambio, los almacenes de depósito y las sociedades remesadoras de dinero. (Ver los anexos). Aunque el segmento está integrado por muchos participantes, utilizando el número de oficinas y de empleados como criterios de relevancia porque representan la capacidad para llegar a los usuarios de sus servicios, encontramos que los bancos comerciales tienen el 87.4% de las oficinas y el 58.2% de los empleados (que se eleva a 76.7% si se restan los de las instituciones del sector público), además de contar con servicios de banca electrónica, todo lo cual coloca a estos intermediarios financieros en el primer lugar entre todas las instituciones supervisadas.



### **Instituciones no supervisadas**

Respecto al segmento no supervisado es más difícil precisar su composición. Si se consideran dos grandes tipos de integrantes en el mismo, las cooperativas y las instituciones que se especializan en la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se observa que este segmento está poblado por un mayor número de participantes.

Las cooperativas activas en el país a mediados de 2014 ascendían a un total de 669, según los registros del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP); de las cuales 43.5% son mixtas, 13.9% agroforestales, 12.6% de ahorro y crédito, 11.9% agropecuarias y el restante 18.2% están distribuidas en actividades de caficultura, transporte, vivienda, industria, pesca y estudiantiles.



Entre las instituciones especializadas en las MIPYMES, la Red de Instituciones de Microfinanzas de Honduras (REDMICROH) está integrada por 25 instituciones financieras entre las cuales se cuentan 5 OPDF's y 2 bancos comerciales que figuran entre las instituciones supervisadas por la CNBS y las restantes 18 que efectivamente no están reguladas. A diferencia de las cooperativas, la mayoría de las microfinancieras no se distinguen por especialización en sectores económicos particulares; aunque su cartera muestra cuales son los sectores de actividad económica que más atienden. Según los últimos datos disponibles en la REDMICROH, la mitad de la cartera de crédito está en el sector comercio (50%) y la otra mitad está dividida entre diferentes actividades que comprenden vivienda (27%), agroforestal (9.4%), servicios (5.5%), consumo (2.2%), pequeña industria (2%) y otros (menos de 1%). (Ver Anexos).

### **La competencia en el mercado financiero**

Aunque el mercado financiero parece muy grande en términos del número de instituciones que lo conforman, la participación en la extensión de crédito al sector privado muestra que los bancos comerciales son los vehículos por excelencia para ese fin. De conformidad a los últimos datos disponibles del Banco Central de Honduras (BCH) al mes de noviembre de 2014, el crédito al sector privado ascendía a 228,550 millones de lempiras, de los cuales el 90% correspondía a la cartera de créditos de los bancos comerciales y el 2.5% de las sociedades financieras. Eso equivale a un valor total de 206,302 millones de lempiras en la cartera de créditos de los bancos y 5,687 millones de las sociedades financieras. Por contraste, la cartera de la microfinancieras asociadas a la REDMICROH llegaba a un valor de 5,903.4 millones de lempiras al mismo mes de noviembre. También, a ese momento, las cooperativas de ahorro y crédito reportaron una cartera de 14,012.2 millones de lempiras.

En el país, la institución únicamente enfrenta la competencia por parte del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en lo que corresponde a sus actividades de

segundo piso con el sistema financiero regulado. Otro banco de segundo piso es el Régimen de Aportaciones Privadas (RAP) dedicado especialmente a financiar vivienda. Sin embargo, a nivel de otras instituciones como microfinancieras y cooperativas si encuentra más competencia por parte de la banca privada y de instituciones como la Fundación Covelo.

### **El redescuento bancario**

Tanto por el número de oficinas disponibles así como por la cantidad de empleados para atender a sus clientes y sus saldos en las carteras de crédito, se infiere que el vehículo financiero más usado en el país son los bancos comerciales. Con relación a estos, el BANHPROVI, como un banco de segundo piso, representa un complemento no competitivo ya que sus recursos se ofrecen a tasas de interés más bajas y a plazos más largos que lo que pueden ofrecer los bancos comerciales con recursos propios. Según los datos a diciembre de 2014, los bancos, con una tasa pasiva superior a 10% para depósitos, colocaron créditos nuevos a tasas cercanas al 16%. La posibilidad de redescantar créditos en términos y condiciones atractivos para sus clientes, permite a la banca comercial atender a segmentos de mercado que quizás de otra manera no tendrían opción para desarrollar sus proyectos. Muy probablemente el redescuento en BANHPROVI para vivienda clase media hasta un máximo de 2 millones de lempiras a tasas de interés cercanas al 11% y plazos de hasta 20 años, explique, al menos parcialmente, porque el desarrollo de bienes raíces aparece como el sector económico más grande en la cartera de crédito de los bancos comerciales, con casi un 28% del total, al mes de noviembre de 2014. La cartera de bienes raíces de los bancos supera a otros sectores importantes como ser el consumo y el comercio. Estos tres sectores conjuntamente representan el 64% de la cartera de la banca comercial.

Los bancos comerciales optan con relativa facilidad al redescuento de vivienda media con fondos de BANHPROVI porque en este sector se atenúan los riesgos crediticios mediante la obtención de una garantía hipotecaria sobre un bien que usualmente tiene buen valor de mercado. Esa circunstancia no es fácilmente replicable en otros sectores económicos para los cuales BANHPROVI también ofrece fondos de redescuento. El ejemplo más representativo en este sentido es el redescuento agropecuario cuyo margen de intermediación financiera para colocar créditos a tasas máximas cercanas al 8%, no compensa la percepción de riesgo de los bancos para expandir su cartera agropecuaria. A finales de 2014, los préstamos agropecuarios representaban sólo un 5% de la cartera total de los bancos comerciales.

Ante esas circunstancias, BANHPROVI para ampliar su cartera de redescuento más allá de la vivienda media, en operaciones de redescuento a través de la banca comercial tendrá que ofrecer mejores márgenes de intermediación y flexibilizar los términos y condiciones de sus fondos para estructurar los créditos más cercanamente a las características de la demanda de los clientes.

### **El redescuento a través de otros intermediarios financieros**

Otra manera de lograr los objetivos de ampliar y diversificar la cartera indirectamente como redescuentos, es intensificar los esfuerzos ya iniciados para incorporar nuevos intermediarios financieros más allá de los bancos comerciales. Esto apunta en la dirección de las cooperativas y las microfinancieras. Esa posibilidad encierra algunas condiciones positivas y otras negativas, como ser las siguientes:

- Indudablemente, las cooperativas y las microfinancieras han acumulado una experiencia crediticia muy valiosa que conlleva el conocimiento de sus respectivos segmentos de

mercado, la forma de mercadear sus servicios y prácticas probadas para colocar y recuperar los créditos; además de contar con infraestructura física y de personal con una cobertura geográfica muy amplia.

- A juzgar por los tamaños de las carteras de las cooperativas y más marcadamente de las microfinancieras, los volúmenes que estas pueden mover son relativamente bajos a través de proyectos relativamente pequeños, lo cual resulta naturalmente en un alto número de operaciones financieras para alcanzar masas críticas.
- Los riesgos para BANPROVI se incrementan porque estas entidades financieras no tienen la misma calidad de supervisión, como es el caso de las cooperativas que son reguladas por su propio órgano fuera del ámbito de la CNBS; condición que se vuelve más compleja con la microfinancieras que no tienen supervisión y generalmente no cuentan con gobiernos corporativos sólidos.
- Instituciones como las cooperativas y las microfinancieras manejan sus propias políticas de crédito lo cual impone la necesidad a BANHPROVI de acercarse a las mismas para llegar a los clientes con el producto financiero en los términos y condiciones a los que suele recibirlos de su respectivo ente financiador.

#### **La colocación directa de crédito**

Ante el mandato de abrir operaciones de primer piso, BANHPROVI se expone a un cambio competitivo importante que puede alterar las relaciones establecidas hasta el presente con los integrantes de la infraestructura institucional financiera del país, por las siguientes razones:

- Una posible reducción del monto de fondos que tradicionalmente han estado disponibles para redescuentos porque BANHPROVI los coloca directamente en los mismos sectores y clientes atendidos previamente a través de los intermediarios financieros.
- Los créditos directos de BANHPROVI se ofrecen a términos y condiciones más favorables que los demás intermediarios financieros con fondos públicos de menor precio y más largo plazo. En la medida que esos créditos se ofrezcan en los sectores socio-económicos más marginales, esta situación debería tener menor impacto sobre los bancos comerciales. Sin embargo, las microfinancieras ya han expresado que ellos no podrían competir bajo esas condiciones en los segmentos socio-económicos que pretendería beneficiar BANHPROVI.

Para minimizar los impactos negativos en la apertura de operaciones de primer piso en un panorama de tiempo de tres años, BANHPROVI podría ofrecer sus recursos para impulsar los sectores socio-económico prioritarios a través de fideicomisos colocados competitivamente en las instituciones financieras más idóneas, atendiendo criterios como los siguientes:

- Especialización de parte del fiduciario en los sectores socio-económicos de interés para BANHPROVI.
- Comprobación de contar estructuras societarias, administrativas y operativas adecuadas y sana posición financiera.

- Demostrada capacidad en la extensión y recuperación de créditos no menor a cinco años de parte del fiduciario.
- Disposición para acordar las reglas del fideicomiso, incluidas las siguientes:
  - Definir los términos y condiciones crediticias más apropiadas para atender los sectores de interés.
  - Establecer los parámetros de precio para compartir los riesgos operativos y crediticios.
  - Permitir la complementación de los fondos fideicometidos con los recursos propios del fiduciario.
  - Identificar los proyectos desarrollados con fondos del fideicomiso acreditándolos como provenientes de BANHPROVI.

Consideraciones como las anteriores permitirían a BANHPROVI iniciar operaciones más rápidamente que si pretendiera desarrollar su propia capacidad para la extensión de crédito directo y, así mismo, compartir los riesgos que naturalmente están implícitos en este tipo de operaciones

## **Sección IV**

### **Plan Estratégico**

#### **Pilares Estratégicos**

El planteamiento estratégico propuesto descansa sobre cuatro grandes pilares que orientan la determinación de los objetivos, la identificación de áreas de trabajo y la precisión de acciones que deben emprenderse para el quinquenio 2015-2019. Esos pilares son los siguientes.

1. Consolidar el nuevo Gobierno Corporativo
2. Preservar y reforzar las operaciones de redescuento como banco de segundo piso, asumiendo la necesidad de seguir implementando, mantener y superar los estándares de los procesos ante los intermediarios financieros bancarios y no bancarios.
3. Implementar y desarrollar la banca de primer piso que complemente la banca de segundo piso, atendiendo sectores prioritarios en las políticas públicas, en dos etapas:
  - La utilización a corto y mediano plazo de instituciones financieras no bancarias y bancarias especializados en sectores prioritarios para que actúen como brazos operativos y de crédito.
  - El inicio a mediano plazo de operaciones directas de crédito.
4. Asegurar la viabilidad financiera y de gestión de la institución a largo plazo.

## **Objetivos Estratégicos**

El Plan Estratégico BANHPROVI 2015-2019 ha sido estructurado con el propósito de alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

### **a. Afianzar un buen Gobierno Corporativo**

Mantener en todo momento un esquema de Buen Gobierno Corporativo efectivo y eficiente, para administrar y dirigir todas las actividades de BANHPROVI. Se entiende por este esquema, el conjunto de políticas, procesos, culturas, sistemas y controles que regulan las relaciones internas entre la Asamblea de Gobernadores, el Consejo Directivo, el Comisario y el equipo gerencial, así como entre el BANHPROVI, el órgano supervisor y resto de los grupos de interés de la institución.

El objetivo de todo Gobierno Corporativo es asegurar que el comportamiento y el desempeño de los diferentes órganos de administración de la institución están dirigidos a proteger los mejores intereses de BANHPROVI y a cumplir con la misión que le ha sido encomendada.

### **b. Fortalecer el desarrollo organizacional**

El éxito de cualquier institución depende de la calidad de sus recursos humanos. La imagen, la calidad del servicio, la eficiencia, la efectividad en sus operaciones y la solvencia de la institución dependen de la calidad profesional y el compromiso de sus recursos humanos. En este sentido, el objetivo será garantizar que el BANHPROVI cuenta con una estructura organizacional que le permita la gestión de sus actividades en forma competente, efectiva y oportuna, contando con un sistema efectivo de gestión de riesgos y control interno. Promover la contratación de personal calificado y un sistema integral de administración de los recursos humanos basado en méritos, que fortalezca la capacidad profesional de sus colaboradores, la evaluación objetiva de desempeño de todos y cada uno de ellos e institucionalice la carrera profesional.

### **c. Adopción de un Nuevo Modelo de Intermediación Financiera**

Con la reforma a la Ley, aprobada el 6 de diciembre de 2014, BANHPROVI ahora tiene la facultad de otorgar créditos en moneda nacional o extranjera a personas naturales o jurídicas, en forma directa o a través de terceros, para los fines previstos en la Ley.

Complementariamente, BANHPROVI puede captar recursos financieros en moneda nacional o extranjera del público, ya que la reforma indica en su artículo 3, segundo párrafo “Para tales fines, el BANHPROVI puede realizar todas las operaciones de intermediación financiera a las cuales le faculta la Ley del Sistema Financiero”. Para facilitar el proceso de transición hacia el nuevo modelo de intermediación financiero, este objetivo estratégico contempla lo siguiente:

#### **i. Captación de recursos**

Diseñar e implementar mecanismos para la captación de recursos en moneda nacional o extranjera mediante la obtención de préstamos, emisión de títulos valores o cualquier otro instrumento financiero que sea legalmente aceptable, incluyendo la titularización de

activos, fideicomisos, etc. Analizar la viabilidad y conveniencia de captar recursos del público en competencia directa con el Sistema Financiero Nacional.

**ii. Lograr la transición hacia la banca de primer piso**

Un objetivo estratégico importante es preparar la institución para que pueda lograr la transición en forma ordenada y eficiente hacia las actividades que el Consejo Directivo y la Administración emprendan, de conformidad a la Ley, en lo relacionado con financiamiento de primer piso, estableciendo los productos, las políticas, procedimientos y controles que sean requeridos para cumplir sus objetivos, seleccionando las mejores alternativas para lograr su cometido, sin comprometer la solvencia de la institución.

**iii. Consolidar la banca de segundo piso**

Continuar fortaleciendo los productos relacionado con la banca de segundo piso, desarrollando programas de financiamiento que sean atractivos para los intermediarios financieros. Ampliar el número de intermediarios financieros, incluyendo intermediarios financieros no bancarios, cumpliendo con los requerimientos de la Ley y estableciendo canales efectivos de comunicación con sus intermediarios.

**iv. Fortalecer la administración de fideicomisos**

Se impulsara una estrategia agresiva para aprovechar la experiencia y los conocimientos de la institución en el manejo de fideicomisos, para lo cual se desarrollaran actividades de promoción y mercadeo del producto con organismos multilaterales, institutos de previsión e instituciones del sector público.

**v. Fomentar una cultura de servicio al cliente**

Desarrollar programas para inculcar en todos los colaboradores un sentido de urgencia y la necesidad de proveer un servicio excelente a los clientes, caracterizado por la rapidez, la exactitud y la buena atención. Ver al cliente como un aliado importante para el éxito de la institución.

**d. Desarrollar un sistema de comunicación interna y externa**

La comunicación efectiva es vital, tanto a lo interno de la institución como con los clientes y otros grupos de interés. El objetivo será mantener a los colaboradores debidamente informados sobre los eventos, nuevos productos, gestión, iniciativas, etc. y un estrecho contacto con los clientes para lograr un cambio positivo hacia la imagen del BANHPROVI.

**e. Asegurar la viabilidad financiera**

BANHPROVI tiene como objetivo ser una institución rentable y financieramente sólida, para lo cual se deberá tener un buen proceso de gestión de riesgos y mantener un estricto control sobre los costos internos y sobre la rentabilidad de los productos. Mantener una calificación financiera de grado de inversión es un objetivo vital.

**f. Mantener un buen sistema de control interno**

Mantener en todo momento un adecuado sistema de auditoría interna, especializada e independiente de las funciones operativas, cuya labor estará sujeta a los estándares internacionales, reportando con plena independencia al Comité de Auditoría, al Consejo Directivo y al Comisario. Todos los procedimientos y procesos deberán incluir los requisitos mínimos de control interno.

**Áreas Estratégicas**

Para asegurar el fiel cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente definidos, el Plan Estratégico del BANHPROVI estará focalizado en asegurar la operación eficiente, efectiva de la organización así como un adecuado sistema de gestión de riesgos, con énfasis en las siguientes áreas:

- Gobierno Corporativo
- Desarrollo Organizacional
- Infraestructura Administrativa, Operativa y de Servicios
- Área de Captación de Recursos
- Área de Colocación de Recursos
- Área de Fideicomisos
- Intermediación Financiera
- Gestión de Riesgos
- Medición y Rentabilidad

***Gobierno Corporativo***

El Decreto No.358-2014 introdujo reformas a la ley del BANHPROVI y la Asamblea de Gobernadores aprobó la resolución número 01-03-11/2014 contentiva del Reglamento de la Ley del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda dentro del cual se establecen los requisitos mínimos del gobierno corporativo, el Plan Estratégico considera de vital importancia la consolidación del nuevo régimen de gobierno para que la institución pueda cumplir con el resto de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo durante el período 2015-2019 y ejercer su actualización y seguimiento del mismo.

De conformidad al nuevo esquema, la administración, dirección y ejecución del BANHPROVI está a cargo del Consejo Directivo, como órgano responsable y facultado para realizar las operaciones inherentes a su objeto social, responsable de conocer y resolver los conflictos de interés y darle seguimiento a las prácticas de Gobierno Corporativo. Esto contrasta con la estructura anterior donde estas responsabilidades recaían en el Presidente Ejecutivo.

Para que la institución pueda operar en forma efectiva y eficiente se requiere de una estrecha colaboración y coordinación entre los integrantes del Consejo Directivo y la definición de un esquema de trabajo y de administración que evite los conflictos y la dualidad en la cadena de mando de la institución.

En este sentido, el Plan Estratégico se concentrara en las siguientes tareas con relación al Gobierno Corporativo del BANHPROVI:

- a. **Reglamento de Funcionamiento del Consejo Directivo:** Emitir un reglamento consensuado que defina claramente la forma en que actuara el Consejo Directivo para cumplir con las responsabilidades que le han sido asignadas al Consejo por Ley, la asignación de responsabilidades específicas a cada uno de sus miembros conforme a lo que en forma colegiada decidan entre ellos y los mecanismos de comunicación y supervisión que se utilizarán para darle seguimiento a las actividades, la supervisión y dirección de sus recursos humanos, etc.
- b. **Sostenibilidad de largo plazo:** Bajo la responsabilidad del Consejo Directivo, promover la incorporación de instituciones multilaterales—BID, Banco Mundial, FMO, etc.—como socios de la institución, con el propósito de blindarla de influencias políticas, mejorar su imagen ante la comunidad internacional y de garantizar la sostenibilidad de largo plazo de la institución. Se realizaran los análisis legales del caso para la implantación de este objetivo.
- c. **Presupuesto y Plan Operativo Anual:** Mantener en todo momento un presupuesto y un plan operativo anual que permita evaluar el desempeño financiero de la institución, la participación de cada uno de los órganos de dirección y administración en el logro de los resultados y la viabilidad de sus operaciones;
- d. **Manuales de Procedimientos:** Asegurar que se cuenta con los manuales de procedimientos que son requeridos para la eficiente administración y operación de la institución en las áreas administrativas, operativas y de control;
- e. **Comités de Trabajo:** Asegurar que los comités son integrados de conformidad a la Ley y que todos y cada uno de ellos funcionan en forma efectiva y eficiente, cumpliendo con las responsabilidades que les competen. Cada Comité será presidido por uno de los integrantes del Consejo Directivo. Para cada comité se revisara y actualiza su reglamento de funcionamiento. Se conformarán al menos los siguientes comités:
  - Gobierno Corporativo
  - Auditoría
  - Recursos Humanos
  - Créditos
  - Técnico de Inversiones
  - Riesgos y Cumplimiento
  - Activos y Pasivos
  - Control Interno
  - Licitaciones y Compras
  - Tecnología

En aras de la eficiencia y efectividad, se agruparan los comités que estén interrelacionados en sus funciones y se coordinaran las sesiones en forma conjunta. Como ejemplo el Comité de Control Interno y Auditoría; el Técnico y de Inversiones con el de Activos y Pasivos.

- f. **Esquema de Seguimiento:** Mensualmente, el personal ejecutivo presentará al Consejo Directivo un Informe Gerencial sobre el desarrollo de las operaciones del BANHPROVI, el cual contendrá como mínimo: informe de gestión del mes, balance general, estado de resultados, clasificación de cartera y reservas requeridas, principales indicadores financieros comparados con otros indicadores meta;
- g. **Asamblea de Gobernadores:** Asegurar que se presenta a la asamblea de Gobernadores reportes periódicos sobre la situación financiera y de la gestión de riesgos de la institución, en forma oportuna, integra, veraz y confiable.

### ***Desarrollo Organizacional***

Como resultado del ejercicio FODA realizado con miembros del Consejo Directivo y personal ejecutivo, resulta evidente que existe la necesidad de fortalecer el desarrollo organizacional de la institución, con el objetivo de asegurar que se cuenta con personal profesional, idóneo, competente y con un sistema de administración de recursos humanos que promueva el desempeño excelente y las recompensas en función de la evaluación de desempeño de cada uno de sus colaboradores y su contribución al cumplimiento de los objetivos y metas.

Para cumplir con lo anterior, el Plan Estratégico contempla las siguientes acciones en esta área de enorme importancia:

- a. Reconfigurar el organigrama del BANHPROVI con el objetivo de incorporar las nuevas funcionalidades que se han autorizado a la institución y adoptarlo a una distribución de funciones eficiente y focalizada en las áreas de negocios; **incluyendo la creación de una División de Banca de Primer Piso.**
- b. Realizar un inventario de las políticas para la administración de recursos humanos y proceder a actualizar e incorporar las que sean requeridas, con énfasis en las siguientes:
- Contratación e Inducción
  - Programa de desarrollo de los recursos humanos
  - Evaluación Periódica del Desempeño
  - Descripciones de Puestos
  - Promociones y Ascensos
  - Administración de Salarios y Beneficios
  - Servicio al Cliente
  - Régimen Disciplinario
- c. Dotar a la Gerencia de Recursos Humanos con un sistema automatizado para la administración de los recursos humanos, que permita manejar en forma eficiente las actividades como planillas de salarios, seguro social, etc. y por otro lado, mantener un expediente individual de cada colaborador.
- d. Habilitar un sistema de comunicación interna vía intranet que sirva para mantener actualizado a los colaboradores sobre temas institucionales, la habilitación de programas de entrenamiento (E-learning).

**Infraestructura Administrativa, Operativa y de Servicios**

Conforme al artículo 5 de las modificaciones a su Ley, BANHPROVI tiene las nuevas atribuciones y funciones siguientes:

- a. Otorgar créditos en moneda nacional o extranjera a personas naturales o jurídicas, en forma *directa o a través de terceros*, para los fines previstos en la Ley;
- b. Efectuar operaciones de redescuento de cartera hipotecaria con instituciones financieras autorizadas;
- c. Captar recursos financieros en moneda nacional o extranjera, dentro o fuera del país, mediante la obtención de préstamos, emisión de títulos valores o cualquier otro instrumento financiero que se utilice legalmente para ese propósito;
- d. Titular carteras de crédito con garantía real, colocando dichos valores en el mercado nacional o internacional conforme a las disposiciones emitidas al respecto por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS);
- e. Celebrar con personas jurídicas, contratos de fideicomiso con carácter de fiduciario u otros que tengan por objeto la prestación de servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de fondos previsionales y la prestación de servicios financieros a los afiliados de estos, en condiciones de sostenibilidad y crecimiento patrimonial real de los fondos administrados. En tal caso, la administración e inversión de dichos fondos debe sujetarse a la reglamentación aplicable que para tales efectos emita la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS);
- f. Celebrar con personas jurídicas, contratos de fideicomiso con carácter de fiduciario u otros que tengan como propósito financiar inversiones del sector privado y operaciones de los Institutos Profesionales Públicos, que sean compatibles con su finalidad y las disposiciones de la presente Ley;
- g. Administrar fideicomisos especiales constituidos para el financiamiento de obras de infraestructura social, medioambiente, transporte, educación, mercados y otros similares que coadyuven al desarrollo del país, siempre que sean compatibles con las disposiciones de la presente Ley;
- h. Estructurar, impulsar y promover proyectos y obras de infraestructura rentables, que promuevan el desarrollo socioeconómico del país;
- i. Suscribir convenios y memorándums de entendimiento con organizaciones nacionales e internacionales especializados, tendentes a cumplir con los más altos estándares de transparencia y profesionalismo, en la licitación, contratación, ejecución y administración de las diferentes etapas de las obras y proyectos de infraestructura a financiar;
- j. Conceder créditos hipotecarios, prendarios o fiduciarios, así como otros servicios financieros a favor de los participantes de los Fondos Previsionales Administrados, efectuando el cobro automático de la deuda a través de deducciones por planilla;

- k. Mantener depósitos en moneda nacional o extranjera dentro o fuera del país de acuerdo con las normas y políticas vigentes en esa materia. Los depósitos deben constituirse en bancos de reconocido prestigio y solvencia, conforme a las disposiciones del Banco Central de Honduras y de la CNBS;
- l. Efectuar otras operaciones financieras necesarias para el logro de los objetivos aprobados por la Asamblea de Gobernadores, previo dictamen favorable de la CNBS.

Adicionalmente, el BANHPROVI debe realizar sus operaciones intermediadas, a través de las instituciones de los Bancos Privados, las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, las Sociedades Financieras y cualquier otra persona jurídica que se dedique en forma legal y habitual a actividades de intermediación financiera y que sea calificada y supervisada como tal por la CNBS; y que además mantenga cuentas de depósito en el Banco Central de Honduras, en la cuantía mínima que determine el BANHPROVI.

Pero también hay que considerar lo establecido en el artículo 3 de la Ley, que indica que el BANHPROVI efectúa sus operaciones en forma directa, o a través de instituciones financieras privadas, así como de cooperativas de ahorro y crédito, supervisadas y reguladas por la CNBS. Asimismo, concede financiamiento de corto, mediano y largo plazo para el sector agropecuario, vivienda social y para la micro y pequeña empresa, cumpliendo los límites y demás regulaciones contenidas en el Reglamento que apruebe la Asamblea de Gobernadores, a propuesta del Consejo Directivo, previo dictamen favorable de la CNBS.

Dicho artículo continúa indicando que el BANHPROVI puede conceder financiamiento para microcrédito, construcción y autoconstrucción progresiva de vivienda social, así como otros destinos, por medio de intermediarios financieros no bancarios, como organizaciones privadas de desarrollo financieras (OPDFs), organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otras instituciones financieras similares que integren el sector social de la economía, siempre que dichas operaciones estén garantizadas por un Fondo de Garantía. El saldo total de estas operaciones no debe exceder del veinte por ciento (20%) del monto de capital y reservas de capital del BANHPROVI al finalizar el ejercicio del año inmediato anterior.

*Considerando la amplia gama de nuevas actividades a las que BANHPROVI ha sido autorizado por la reforma a la Ley, este plan estratégico define las siguientes acciones para cumplir con lo anterior:*

- a. El Consejo Directivo y los altos ejecutivos del BANHPROVI realizarán un análisis de las nuevas actividades asignadas por la Ley y definirán las prioridades con que cada una de estas nuevas actividades serán implantadas por la institución. Estas prioridades serán definidas en función de la rapidez con que las nuevas actividades podrán ser ejecutadas considerando los cambios en la estructura administrativa, operativa y de control que son requisitos previos, el costo-beneficio de cada una de estas actividades para la institución y el impacto en el desarrollo económico del país;
- b. Integrar equipos multidisciplinarios para elaborar los Planes de Negocios de cada una de las nuevas actividades siguiendo el orden prioritario previamente definido, con el objetivo de definir la ruta y el plan de implantación respectivo. Estos equipos estarán coordinados por un miembro del Consejo Directivo. Cada Plan de Negocios deberá contener como mínimo:

- Objetivos generales y específicos;
  - Estructura administrativa y operativa;
  - Recursos Humanos requeridos;
  - Requerimientos tecnológicos;
  - Principales manuales de políticas administrativas, operativas y de control;
  - Análisis financiero.
- c. Una vez que el Plan de Negocios sea aprobado por el Consejo Directivo se procederá a la implantación del mismo, para lo cual se integrará una Unidad de Proyecto y se aprobará un calendario de ejecución. El Consejo Directivo dará seguimiento al proceso.

### ***Área de Captación de Recursos***

Dentro de las funciones y atribuciones asignadas al BANHPROVI se encuentra la captación de recursos financieros en moneda nacional y extranjera, dentro o fuera del país, mediante la obtención de préstamos, emisión de títulos valores o cualquier otro instrumento financiero que se utilice legalmente para este propósito. Adicionalmente, la institución puede titular carteras de crédito con garantía real, colocando dichos valores en el mercado nacional o internacional.

De acuerdo a su balance general con fondos propios, a finales de 2014 el BANHPROVI tiene obligaciones bancarias que representan el 38% de su capital y reservas y el 27% del total de préstamos, mientras que su capital y reservas representan el 62% del total de activos. Estos indicadores apuntan a que la institución tiene una robusta base patrimonial que le podría permitir expandir sus operaciones de intermediación financiera ampliando su base de captación de recursos.

Complementando lo anterior, el BANHPROVI administra una cantidad importante de fondos por la vía fiduciaria que a finales de 2014 ascendían a 13,521.5 millones de lempiras, de los cuales el 88.7% provinieron del Banco Central de Honduras, 10% de la Secretaría de Finanzas, 1.2% de la Unión Europea y 0.7% de la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional.

Como se puede inferir, hasta antes de la reforma a su Ley el BANHPROVI dependía de proyectos y programas canalizados por el Sector Público ya sea en vía directa o por medio de fideicomisos, sin embargo hacia el futuro existirán limitaciones para estas operaciones dada la difícil situación fiscal del gobierno. Incluso la carta de intenciones firmada con el Fondo Monetaria Internacional incluye la condición de que el BCH cese de otorgar financiamientos a BANHPROVI, más allá del monto acordado bajo el fideicomiso actual y, así mismo, el compromiso de emitir legislación prohibiendo dichos financiamientos.

En vista de lo anterior, el potencial de crecimiento de BANHPROVI hacia el futuro dependerá en alta medida de su capacidad de captar recursos en forma directa, ya sea en moneda nacional o extranjera. En este sentido la estrategia a seguir será la siguiente:

- a. Diseñar un plan agresivo de captación de recursos bajo la supervisión de uno de los miembros del Consejo Directivo y la responsabilidad de la División de Finanzas. Dentro de las opciones a considerar como parte de este plan se deben incluir:

- La emisión de bonos en moneda nacional con vencimientos a mediano y largo plazo, para lo cual se deberá licitar la contratación de los servicios de una Casa de Bolsa legalmente autorizada por la CNBS para proveer estos servicios, para facilitar la estructuración de cualquier emisión que se decida. Estos bonos estarían respaldados por el patrimonio de la institución;
  - La emisión de Bonos garantizados por los flujos de efectivo provenientes de la cartera de segundo piso financiada con recursos propios del BANHPROVI, es decir, titularizar la cartera existente. Igualmente se deberán contratar los servicios de una Casa de Bolsa.
- b. Analizar la posibilidad de hacer una emisión de bonos de largo plazo para ser colocada en los mercados internacionales. Dada la poca experiencia que tiene el BANHPROVI en esta área se deberá contratar los servicios de un banco de inversión de reconocido prestigio para que brinde todo el asesoramiento requerido y acompañe a la institución en el proceso de colocación. Para asegurar el éxito de una eventual colocación es importante negociar con un organismo multilateral como el Banco Interamericano de Desarrollo o el Banco Centroamericano de Integración Económica para que provean una garantía para dicha emisión (enhancement), con lo cual las posibilidades de éxito serían muy favorables.
- c. Iniciar negociaciones con gobiernos amigos e instituciones multilaterales para la obtención de préstamos a tasas de interés blandas y largos plazos, especialmente para apoyar actividades productivas de los micro y pequeños empresarios, vivienda social, etc
- d. El Comité de Activos y Pasivos propondrá una política sobre tasas de interés y de cobertura cambiaria para procurar que los recursos captados sean colocados con un margen razonable para la institución. Conforme al último informe de la calificadora de riesgos, *“el margen de tasas se mantiene negativo como reflejo de un modelo de negocios y de su naturaleza pública. Además, la posición corta en su balance, está expuesto al riesgo cambiario”*. En términos prácticos, una Institución financiera no debería mantener una situación como esta en forma indefinida.

Esta advertencia de los calificadores sobre las tasas de interés debe ser sopesada por la Institución ya que efectivamente la naturaleza política de la misma es una realidad innegable que impone condiciones de operación hacia aquellos sectores que el Gobierno quiere beneficiar con tasas de interés preferenciales. Consecuentemente, la política sobre tasas de interés que proponga el Comité de Activos y Pasivos debería establecer la razonabilidad de los márgenes atendiendo los siguientes dos parámetros: El primero, procurar márgenes positivos en las operaciones con recursos propios y, segundo, explicitar que los márgenes negativos serán aceptables en operaciones con recursos públicos hasta el punto en que los mismos puedan ser compensados por los márgenes positivos de las operaciones con fondos propios; dentro de un límite razonable de exposición.

Una política explícita definida alrededor de esas consideraciones ayudaría a mantener la sanidad financiera de la Institución y a razonar ante los calificadores porque algunas operaciones se manejan con márgenes negativos.

### **Área de Colocación de Recursos**

Como parte de sus facultades, el BANHPROVI puede otorgar créditos en moneda nacional o extranjera a personas naturales o jurídicas, en forma directa o a través de terceros; efectuar operaciones de redescuento de cartera hipotecaria con instituciones financieras autorizadas; conceder créditos hipotecarios, prendarios o fiduciarios así como otros servicios financieros a favor de los participantes de los Fondos Previsionales administrados.

El BANHPROVI debe realizar sus operaciones intermediadas, a través de las instituciones siguientes:

- Bancos Privados;
- Asociaciones de Ahorro y Préstamo;
- Sociedades Financieras; y,
- Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por la CNBS;
- Cualquier otra persona jurídica que se dedique en forma legal y habitual a actividades de intermediación financiera y que sea calificada y supervisada como tal por la CNBS; y que además mantenga cuentas de depósito en el Banco Central de Honduras, en la cuantía mínima que determine el BANHPROVI.

El financiamiento puede ser de corto, mediano y largo plazo para el sector agropecuario, vivienda social y para la micro y pequeña empresa, cumpliendo los límites y demás regulaciones contenidas en el Reglamento que apruebe la Asamblea de Gobernadores, a propuesta del Consejo Directivo, previo dictamen favorable de la CNBS.

Adicionalmente, puede conceder financiamiento para microcrédito, construcción y autoconstrucción progresiva de vivienda social, así como otros destinos, por medio de intermediarios financieros no bancarios, como organizaciones privadas de desarrollo financieras (OPDFs), organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otras instituciones financieras similares que integren el sector social de la economía, siempre que dichas operaciones estén garantizadas por un Fondo de Garantía. El saldo total de estas operaciones no debe exceder del veinte por ciento (20%) del monto de capital y reservas de capital del BANHPROVI al finalizar el ejercicio del año inmediato anterior.

*Bajo las atribuciones anteriores, se tipifican ahora en el BANHPROVI dos tipos de financiamiento que tienen implicaciones, características y requerimientos diferentes, por lo que esta Área de Colocaciones se ha dividido en dos grandes divisiones: Financiamiento de Segundo Piso y Financiamiento de Primer Piso.*

### **Consolidación del Financiamiento de Segundo Piso**

El BANHPROVI, desde su fundación, se ha dedicado al financiamiento de segundo piso logrando hasta el presente realizar operaciones por medio de 68 intermediarios financieros calificados como elegibles. Su cartera propia y administrada asciende a cerca de 19 mil millones de lempiras,

de los cuales el 65% están colocados en vivienda, 15% en actividades productivas del sector privado y 8% en la agricultura y las mipymes. Como se apuntara anteriormente, en las operaciones de redescuento, la institución sólo enfrenta la competencia del BCIE y el RAP con relación al sistema financiero regulado y de la Fundación Covelo respecto al no regulado (Ver sección Marco Competitivo)

*Tomando como punto de partida la experiencia de la institución y el nivel alcanzado en operaciones de redescuento, considerando, además, los hallazgos de los consultores en el proceso de formulación del Plan Estratégico, se propone que las operaciones de segundo piso sean fortalecidas, imprimiendo en las mismas un sentido de urgencia y un dedicación al mejoramiento de la calidad del servicio.*

Para lograr lo anterior se trabajará en las siguientes iniciativas estratégicas:

- a. Establecer un diagrama automatizado de procesos para recibir las solicitudes de los intermediarios financieros y dar una respuesta a las mismas dentro de un plazo que se considere apropiado, por ejemplo, en un lapso de 10 días. Este diagrama debe incluir tiempos para cada uno de los procesos a fin de dar un seguimiento desde la entrada de una solicitud hasta el momento de la resolución;
- b. Revisar el proceso de desembolsos de los redescuentos aprobados con el objetivo de reducir al mínimo el tiempo para realizar los mismos. Una vez aprobado el redescuento, lo que significa que el intermediario tiene cupo dentro de su límite de crédito y el propósito del crédito califica dentro de los programas del BANHPROVI, se debería realizar el desembolso en forma inmediata. Si se desea verificar que los fondos fueron utilizados para el destino autorizado, se puede realizar revisiones posteriores a los clientes finales para confirmación. Siendo que el riesgo crediticio descansa en el intermediario financiero, BANHPROVI no debería realizar ninguna actividad de evaluación del beneficiario final;
- c. Realizar un taller con participación de los intermediarios financieros para analizar el proceso de documentación de garantías y buscar mecanismos de mutuo beneficio, para acelerar el proceso;
- d. Coordinar reuniones periódicas—trimestrales—con los intermediarios financieros para analizar temas o situaciones que sean de interés general, mejorar procesos, etc.;
- e. Diseñar y publicar una página en el sitio web de BANHPROVI, donde sus intermediarios financieros puedan tener acceso a información en línea sobre disponibilidad de recursos, distribución de la cartera de segundo piso, requerimientos para los distintos programas y de ser posible, el estatus de las distintas solicitudes en trámite.
- f. Impartir charlas periódicas a los colaboradores de BANHPROVI sobre relaciones humanas, trato con el cliente, etc. en tal forma que la calidad del servicio al cliente se convierta en parte intrínseca de la institución y su personal. Promover reconocimientos al personal que se distinga por brindar un servicio excepcional.

### **Transición al Financiamiento de Primer Piso**

Entrar al proceso de análisis, aprobación y administración de créditos de primer piso será una nueva y retadora experiencia para la institución, que debe ser analizada en toda su dimensión para asegurar que sea adecuadamente gestionado por la administración, para no afectar la rentabilidad y calidad crediticia de sus activos de riesgo y como consecuencia, deteriorar su propia calificación.

El BANHPROVI tendrá que diseñar programas complementarios de apoyo a sus clientes con el propósito de mejorar su perfil de riesgo y las posibilidades de éxito en sus proyectos, tales como asistencia técnica, sistemas de riesgo, encadenamientos, etc. en el caso de pequeños productores agrícolas. En el caso de vivienda negociar con desarrolladores nacionales o extranjeros o propiciar grupos solidarios para la construcción o auto construcción de vivienda social.

*Considerando que el BANHPROVI no cuenta actualmente con los recursos humanos ni con la infraestructura adecuada (políticas y procedimientos, sistemas, espacios físicos, etc.) para el otorgamiento de créditos en forma directa, este Plan Estratégico considera conveniente establecer la División de Banca de Primer Piso y estructurar el proceso en dos etapas, una denominada Etapa de Iniciación y la segunda Etapa de Consolidación.*

#### ***Etapa de Iniciación***

El objetivo de esta etapa es permitir que el BANHPROVI pueda emprender la ejecución del nuevo mandato de Ley (Art. 3) de otorgar créditos en moneda nacional o extranjera a personas naturales o jurídicas, en forma *directa o a través de terceros* actuando como banco de primer piso, priorizando la operaciones en el sector agropecuario, vivienda social y para la micro y pequeña empresa y al mismo tiempo iniciar un proceso de familiarización y de preparación para entrar a la segunda etapa.

- a. Aprobar programas de financiamiento diseñados para atender las necesidades específicas del sector agropecuario, vivienda social y la micro y pequeña empresa, estableciendo objetivos, beneficiarios, tipos de financiamiento, garantías y términos y condiciones. Por ejemplo se podría lanzar un “Programa Mi Vivienda”, o un “Programa de Desarrollo Agrícola Sostenible”
- b. Efectuar un análisis de intermediarios financieros no bancarios—cooperativas de ahorro y crédito, Organizaciones Privadas de Desarrollo, Financieras dedicadas a atender la micro y pequeña empresa, instituciones especializadas en vivienda como FUNDEVI -con el propósito de seleccionar intermediarios financieros que tengan la estructura, el conocimiento y puedan intermediar recursos para financiar los sectores seleccionados
- c. Negociar contratos de administración de cartera con los intermediarios seleccionados, bajo los cuales el BANHPROVI proveerá los recursos para otorgar los financiamientos asumiendo el 100% u 80% del riesgo crediticio. El riesgo compartido promueve mayor responsabilidad en los intermediarios financieros. Bajo estos contratos los intermediarios financieros se comprometerán a seleccionar clientes que cumplan con los perfiles definidos, a efectuar análisis de créditos adecuados al perfil de los clientes, a monitorear el uso de los recursos y darle seguimiento a los créditos para lograr una recuperación adecuada de la cartera. Los

intermediarios financieros deberán presentar informes mensuales de la situación de la cartera administrada, mora estratificada, etc. y atender las instrucciones dadas por el personal de BANHPROVI sobre las acciones a tomar

- d. En forma similar, se negociaran contratos de administración de cartera con los bancos privados que estén interesados en financiar los sectores definidos por el BANHPROVI.
- e. Bajo este esquema, BANHPROVI creara una unidad de Supervisión de Cartera Administrada bajo la División de Banca de Primer Piso, la cual se encargara de todos los trámites para la implementación, ejecución y seguimiento del programa. Las instituciones intermediarias acreditarán mensualmente las amortizaciones de los créditos más sus respectivos intereses realizadas por los clientes, en el porcentaje que haya sido financiado por BANHPROVI. Se establece mensualmente porque sería más complicado y laborioso hacerlo diariamente a medida que los clientes efectúen sus amortizaciones, pero siempre esta opción estaría disponible.

### ***Etapa de Consolidación***

El objetivo de esta etapa es lograr que el BANHPROVI, si así lo decide el Consejo Directivo, pueda iniciar el proceso de otorgamiento de crédito en forma directa o complementaria a los programas que tenga en ejecución por medio de cartera administrada. En términos reales ambas etapas podrán coexistir, considerando que a través de intermediarios financieros el BANHPROVI reducirá la necesidad de tener instalaciones físicas diseminadas por el país y racionara el volumen de créditos otorgados en forma directa, concentrándose en algunos sectores de alta densidad poblacional y en programas de alto impacto económico y social.

Para el lanzamiento de esta etapa el BANHPROVI tendrá que estar listo con toda la infraestructura humana, manuales de políticas y procedimientos, sistemas e instalaciones físicas para poder gestionar en forma eficiente el riesgo crediticio derivado de las operaciones de primer piso.

En esta dirección, el Plan Estratégico contempla las siguientes acciones básicas:

- a. Bajo la coordinación de un integrante del Consejo Directivo se integrará un Comité de Primero Piso, que tendrá la responsabilidad de elaborar un Proyecto de Financiamiento de Primer Piso para aprobación por el Consejo Directivo. Este proyecto deberá considerar los siguientes aspectos básicos:
  - Definición de los programas de financiamiento que serán ofrecidos por el BANHPROVI, análisis del mercado objetivo, tipos de financiamiento (capital de trabajo, inversión fija), esquemas de financiamiento (por ejemplo, crédito solidario, crédito grupal), y población meta
  - Determinación de la infraestructura física y tecnológica requerida para una gestión eficiente del riesgo crediticio: organigrama, recursos humanos, estructura operativa, sistemas, espacio físico para la operación y la atención a los clientes;

- Elaboración del Manual de Políticas para el análisis, aprobación y seguimiento de créditos, el cual contendrá como mínimo: políticas generales, el proceso de análisis y evaluación de créditos, el proceso de supervisión de créditos, mercado objetivo, diversificación de riesgos, documentación y garantías, el proceso de clasificación y seguimiento de la cartera crediticia, manejo de activos eventuales;
  - Elaboración del Manual de Políticas para la Gestión del Riesgo Crediticio que contendrá como mínimo: alcance, objetivos, la gestión del riesgo crediticio, estrategia para la gestión del riesgo crediticio, recursos materiales y legales, principios y prácticas para la gestión del riesgo crediticio, identificación de riesgos inherentes y plan anual de trabajo;
  - Revisión y familiarización con las circulares y resoluciones emitidas por la CNBS relacionadas con la gestión de riesgos de primer piso;
  - Plan de Ejecución con actividades, fechas y responsables.
- b. Aprobado el Plan de Implantación de Primer Piso, el Consejo Directivo designará a uno de los Consejeros para que conjuntamente con el equipo gerencial se proceda a la implantación del Plan de Ejecución. Los avances serán monitoreados semanalmente, hasta que se considera que la institución está lista para el lanzamiento del Proyecto.

### ***Área de Fideicomisos***

El BANHPROVI ha logrado desarrollar un fuerte componente en la administración de fideicomisos, los cuales han llegado a representar una fuente importante de recursos administrados y de ingresos por comisiones recurrentes. A finales de 2014 la institución tiene en administración 21 proyectos que representan más de L.13,500 millones e involucran sectores productivos en agricultura, servicios, comercio y transporte, acceso a tierra, fondos de garantía, readecuaciones de deuda, vivienda, subsidios. Los fideicomitentes principales incluyen a la Secretaría de Finanzas y el Banco Central de Honduras así como la Unión Europea y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. En términos de recursos, el del Banco Central de Honduras representa el 89%.

En la reforma a la Ley del BANHPROVI, se incluyeron las siguientes funciones relacionadas con el tema de fideicomiso:

- a. Celebrar con personas jurídicas, contratos de fideicomiso con carácter de fiduciario u otros que tengan por objeto la prestación de servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de fondos previsionales y la prestación de servicios financieros a los afiliados de estos, en condiciones de sostenibilidad y crecimiento patrimonial real de los fondos administrados. En tal caso, la administración e inversión de dichos fondos debe sujetarse a la reglamentación aplicable que para tales efectos emita la CNBS;
- b. Celebrar con personas jurídicas, contratos de fideicomiso con carácter de fiduciario u otros que tengan como propósito financiar inversiones del sector privado y operaciones de los Institutos Profesionales Públicos, que sean compatibles con su finalidad y las disposiciones de la presente Ley;

- c. Administrar fideicomisos especiales constituidos para el financiamiento de obras de infraestructura social, medioambiente, transporte, educación, mercados y otros similares que coadyuven al desarrollo del país, siempre que sean compatibles con las disposiciones de la presente Ley.

*Considerando la experiencia y buena reputación que tiene el BANHPROVI en la administración de fideicomisos y la ampliación de las funciones incorporadas en la reforma a su Ley, el Plan Estratégico delinea las siguientes acciones estratégicas:*

- a. Convertir la Sección de Fideicomisos en una División independiente con su estructura propia como un “centro de negocios y utilidades”, con el objetivo de establecer estrategias, planes de negocios, promociones, metas y objetivos para que en forma focalizada se puedan generar en forma proactiva nuevos negocios de fideicomiso;
- b. Dotar al Área de Fideicomisos con personal calificado desde el punto de vista técnico y de promoción para alcanzar las metas establecidas. Al redefinir la estructura organizativa se debe evitar la redundancia en lo que corresponde a la parte de procesos operativos tratando de maximizar el uso de la capacidad instalada de la institución, concentrándose en dotar a esta área de recursos humanos que aporten un valor agregado a la consecución de negocios;
- c. Diseñar un Plan de Mercadeo y Promoción de Fideicomisos con apoyo de uno de los miembros del Consejo Directivo, para generar nuevos fideicomisos con el gobierno de la República, gobiernos amigos o instituciones multilaterales.

### **Área de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna**

El Reglamento de la Ley ordena al BANHPROVI mantener dentro de su estructura orgánica un área de Gestión de Riesgos fortalecida, dependiente del Presidente Ejecutivo, especializada e independiente de las funciones operativas, siendo su función primaria la identificación, evaluación, mitigación, monitoreo y comunicación de los diferentes riesgos que enfrenta la institución, como ser los riesgos estratégico, crédito, mercado, operacional, reputacional, prevención y detección de lavado de activos y financiamiento al terrorismo, liquidez, legal y solvencia.

El personal de esta área debe poseer experiencia y conocimientos técnicos que les permitan el adecuado cumplimiento de sus funciones relacionados con los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución, debiendo participar en el diseño y permanente adecuación del Manual de Gestión Integral de Riesgos y demás políticas internas que tengan como propósito definir las responsabilidades de las dependencias de la Institución y sus ejecutivos en el control de riesgos.

El responsable del área de Gestión de Riesgos será nombrado por el Presidente Ejecutivo, a quien reportará, pero en todo caso tendrá acceso a informar e interactuar directamente con el Comité de Riesgos, por iniciativa propia o a petición de dicho Comité o del Consejo Directivo.

Con las nuevas funciones de banca de primer piso, la necesidad de fortalecer la captación de recursos y la mayor dimensión de las operaciones de fideicomiso, esta área de Gestión de Riesgos

se convierte en un elemento clave para la gestión de los diferentes riesgos a los que se enfrenta la organización. El Plan Estratégico contempla las siguientes actividades claves:

- a. Redefinir la estructura del Área de Gestión de Riesgos para asegurar que se cumple en forma efectiva con las responsabilidades asignadas;
- b. Actualizar el Manual de Gestión Integral de Riesgos;
- c. Diseñar y definir la metodología y las herramientas tecnológicas requeridas para la gestión de los diferentes riesgos;
- d. Presentar anualmente el Plan de Gestión de Riesgos para revisión del Comité de Riesgos y posterior aprobación del Consejo Directivo;
- e. Presentar reportes mensuales sobre la situación y el perfil de riesgos del BANHPROVI, incluyendo los resultados de las pruebas de tensión (stress tests) y sensibilizaciones practicadas;
- f. Mantener un sistema de alerta temprana para monitorear los diferentes riesgos y alertar al Comité de Riesgos sobre situaciones de riesgo inminente;
- g. Apoyar en forma continua al resto de las áreas de la organización en temas relacionados con la gestión de riesgos y proporcionar la capacitación requerida.

Como complemento a la gestión de riesgos, el BANHPROVI contará con una unidad de Auditoría Interna, especializada e independiente de las funciones operativas, cuya labor estará sujeta a estándares internacionales y que reportará sus informes con independencia al Comité de Auditoría y al Consejo Directivo, velando por el cumplimiento de la Ley, los reglamentos y resoluciones propias de la institución y de las disposiciones legales y normativas establecidas por la CNBS, el Tribunal Superior de Cuentas y los diferentes entes reguladores y fiscalizadores.

El Plan Estratégico contempla lo siguiente:

- a. Asegurar que el personal asignado a la unidad de auditoría interna cumple con los requisitos en cuanto a grado académico, experiencia e independencia de criterio para un desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades;
- b. Proveer en forma periódica la capacitación que sea requerida para un mejor desempeño del personal a cargo de la unidad;
- c. Presentar el Plan Anual de Auditoría Interna basados en riesgos, para examinar y evaluar la efectividad de los sistemas, controles internos, procesos y procedimientos para la generación de informes, así como darles el seguimiento para su eficaz cumplimiento;
- d. Mantener informado al Comité de Auditoría y al Consejo Directivo sobre los hallazgos y recomendaciones a implementar, verificando el cumplimiento posterior de las mismas;
- e. Presentar reportes trimestrales sobre los avances en el Plan de Auditoría Interna.

### ***Área de Medición y Rentabilidad***

El reglamento de la Ley de BANHPROVI define que el Índice de Adecuación de Capital de la institución es el cociente de dividir el volumen de los recursos propios entre la suma de los activos ponderados por riesgo, conforme a lo estipulado en los artículos 37, 38 y 39 de la Ley del Sistema Financiero y como lo indican las Normas para la Adecuación de Capital de los Bancos, Asociaciones de Ahorro y Préstamo y Sociedades Financieras emitidas por la CNBS. Las normas vigentes para el Sistema Financiero Hondureño establecen un capital mínimo equivalente al 10% de los Activos Ponderado por Riesgo.

En el informe de la clasificación de riesgos, la empresa SC Riesgo indicó que históricamente BANHPROVI ha mostrado una robusta posición patrimonial que le permite continuar expandiendo sus operaciones, con amplios márgenes de maniobra para soportar pérdidas no esperadas que se deriven de sus operación. El coeficiente patrimonial con relación a los activos ponderados por riesgo se ubicó en un elevado 116.41 al cierre de diciembre de 2013. Igualmente, dicha empresa manifestó en dicho informe que el desempeño financiero de BANHPROVI ha demostrado ser estable, si bien modesto, en el pasado reciente, derivado de su naturaleza de institución pública y su mandato de impulsar el desarrollo económico del país.

En el presente Plan Estratégico se destaca como elemento crítico para la determinación de la viabilidad financiera de la institución, la necesidad de fortificar las actividades de medición de varios indicadores de solvencia y gestión administrativa. Indudablemente, la Institución debería aspirar a mantener un nivel razonable de utilidades que permita satisfacer sus cometidos legales y mandatos de política a largo plazo. En reconocimiento a esa necesidad, se recomienda que el BANHPROVI fortalezca y amplíe su base de colaboradores para constituir un equipo de profesionales, competentes y comprometidos con la misión y visión de la institución, realizar un proceso eficiente para gestionar los distintos riesgos inherentes al negocio financiero y generar utilidades que le permitan ir fortaleciendo su base patrimonial.

En ese contexto, a continuación se presenta una lista de indicadores cuya medición regular deberían reflejar la solvencia de la Institución y los resultados de su gestión administrativa. Dichos indicadores deben considerarse como indicativos de una operación comercial buena sobre los cuales el BANHPROVI debe construir su propia base de mediciones que reflejen fielmente la evolución de la institución como un banco de desarrollo; dentro de parámetros normalmente aceptados a nivel internacional.

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco  
Hondureño para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

<b>Matriz Conceptual de Mediciones Financieras</b>	<b>Base Indicativa</b>
<b>Solvencia y Adecuación de Capital</b>	
Recursos Propios/Activos Ponderados por Riesgo: > o igual	15.0
Total Deuda/Capital y Reservas(No. de veces): < o igual	20.0
<b>Estructura de Activos y Pasivos</b>	
Disponibilidades/Activos Totales (-) Contingentes: > o igual	15.0
Pasivos Externos/Pasivos Totales (-) Contingentes: < o igual	60.0
Obligaciones Bancarias/Pasivos Totales (-) Contingentes < o igual	80.0
<b>Cartera de Créditos</b>	
Reserva para Créditos e Intereses Dudosos/Total Cartera Crediticia e Intereses: > o igual	6.0
Reserva para Créditos e Intereses Dudosos/Mora Cartera Crediticia: < o igual	110.0
Mora Cartera Crediticia/Total Cartera Crediticia: < o igual	4.5
Créditos Vencidos y Créditos en Cobro Judicial/Cartera Crediticia: < o igual	1.5
Activos Productivos/Total Activos Reales: > o igual	85.0
Créditos Refinanciados/Total Cartera Crediticia: < o igual	4.0
Mora Cartera Crediticia MN/Total Cartera Crediticia MN: < o igual	4.0
Mora Cartera Crediticia ME/Total Cartera Crediticia ME: < o igual	2.0
<b>Liquidez y Mercado</b>	
Liquidez de Corto Plazo	3.5
<b>Rentabilidad</b>	
(ROE) Utilidad Neta/Capital y Reservas: > o igual	10.0
(ROA) Utilidad Neta/Activos Reales Promedio: > o igual	1.2
Margen Intermediación=Rendimiento Financiero - Costo Pasivo: > o igual	6.5
<b>Gestión y Eficiencia</b>	
Gastos Administrativos/Total de Activos Brutos: < o igual	3.0

## Matriz del Plan Estratégico

### Pilar Estratégico I

*Asegurar la operación eficiente y efectiva de BAHNPROVI que conlleve una estrecha colaboración y coordinación entre los integrantes del Consejo Directivo con la Asamblea de Gobernadores así como con los ejecutivos y el personal de la institución.*

Objetivo Estratégico	Áreas Estratégicas	Acciones Estratégicas	Acciones Específicas	Prioridad	Plazo
<b>Consolidar el nuevo Gobierno Corporativo</b>	<b>Adoptar un esquema de buen Gobierno</b>	Acordar la asignación de responsabilidades a cada Consejero	Emitir el Reglamento de funcionamiento del Consejo Directivo	Alta	2 meses
		Asegurar la sostenibilidad de la institución a largo plazo	Determinar la viabilidad legal para la incorporación de organismos financieros multilaterales como socios	Media Alta	Segundo Año
		Elaborar el Presupuesto y Plan Operativo Anual	Presentar y aprobar por la Asamblea de Gobernadores	Alta	Cada año
		Revisar y Actualizar los Manuales de Procedimientos	Contratar una firma especializada para la revisión y actualización	Media/Alta	Primer año
		Reorganizar los Comités de Trabajo	Asignar Comités por Director	Alta	2 meses
			Revisar y actualizarsus reglamentos de funcionamiento	Media/Alta	Primer año
		Adoptar un sistema de seguimiento de actividades y operaciones	Presentar informes mensuales al Presidente por cada Ejecutivo	Alta	Continuo
Asegurar el apoyo de la Asamblea de Gobernadores	Presentar periódicamente informes financieros y gestión de riesgos	Media/Baja	Dos veces por año		
<b>Fortalecer el desarrollo organizacional</b>	<b>Revisar las nuevas facultades legales y priorizarlas</b>	Analizar a profundidad las atribuciones y funciones conferidas bajo los Artículos 5 y 3 de la Ley	Determinar el costo-beneficio y la facilidad de adopción de cada una de las nuevas facultades otorgadas por Ley	Alta	I trimestre
			Integrar equipos multidisciplinarios para elaborar planes de negocios para cada área priorizada	Media/alta	II Trimestre primer año
			Aprobar los planes de negocios por el Consejo Directivo y establecimiento de una Unidad de Proyecto para su ejecución	Media/Alta	II mitad primer año
	<b>Procurar la gestión integral de los Recursos Humanos</b>	Reconfigurar el organigrama	Incorporar las nuevas funcionalidades, incluyendo el establecimiento de una División de Banca Primer Piso	Alta	II trimestre primer año
		Inventariar y actualizar las políticas para la administración de personal	Emitir políticas de contratación, inducción, desarrollo y evaluación de personal, sobre la base de una descripción de puestos, implantando una política de "meritocracia".	Alta	Primer año
		Dotar de un sistema automatizado a la Gerencia de Personal	Incorporar la administración de sueldos, beneficios y retenciones al sistema informático	Media/Alta	Primer año
		Desarrollar un sistema de comunicación interna y externa	Establecer el intranet	Media/Baja	Primer año
		Fomentar una cultura de servicio al cliente	Desarrollar programas para inculcar sentido de urgencia y el trato profesional, justo y equitativo a todos los clientes	Media/Baja	Continuo
	Entregar reconocimientos al personal por servicio distinguido		Media	Cada semestre	

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco Hondureño  
para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

## Pilar Estratégico II

*Preservar y reforzar las operaciones de redescuento como banco de segundo piso, asumiendo la necesidad de agilizar y transparentar los procesos ante los intermediarios financieros bancarios y no bancarios.*

Objetivo Estratégico	Áreas Estratégicas	Acciones Estratégicas	Acciones Específicas	Prioridad	Plazo
Mejorar el modelo de intermediación financiera de segundo piso	Obtener fondos adicionales para financiamiento	Diseñar un plan agresivo de captación bajo la supervisión de un Consejero a ser ejecutado por la División de Finanzas	Emitir bonos en moneda nacional a mediano-largo plazo con respaldo patrimonial a través de una casa de bolsa	Media/Alta	Segundo año
			Emitir bonos garantizados por flujos de efectivos de la cartera de segundo piso con fondos propios	Alta	Primer año
			Considerar la contratación de un banco de inversión para emitir bonos de largo plazo en el mercado int'l con garantía (enhancement) del BID o el BCIE	Alta	Segundo año
		Procurar que las tasas de interés de las operaciones de financiamiento mantengan márgenes razonables	Definir la razonabilidad de los márgenes para operaciones con fondos propios y con fondos públicos	Alta	I Semestre primer año
	Consolidar la banca de segundo piso	Mejorar la calidad del servicio de redescuentos, transparentar e imprimir un sentido de urgencia en la prestación del mismo	Establecer un diagrama automatizado de procesos de recepción y respuesta a solicitudes de redescuento en un plazo breve	Media/Alta	Primer año
			Adoptar mecanismos de desembolso inmediato de redescuentos aprobados con revisiones a posteriori de la aplicación correcta de los fondos en forma selectiva	Media/Alta	Primer año
			Revisar con los intermediarios el proceso de documentación de garantías	Media	Segundo año
			Realizar reuniones trimestrales de revisión de operaciones con intermediarios financieros	Media/Baja	Trimestral
			Establecer una página web de información sobre estatus de solicitudes en trámite y otras informaciones sobre disponibilidad de fondos, etc	Media	Primer año

### Pilar Estratégico III

*Implementar y desarrollar la banca de primer piso para atender los sectores definidos como prioritarios en las políticas públicas*

Objetivo Estratégico	Áreas Estratégicas	Acciones Estratégicas	Acciones Específicas	Prioridad	Plazo
Adoptar un nuevo modelo de intermediación financiera	Lograr la transición hacia la banca de primer piso en dos etapas, atendiendo sectores prioritarios	I Etapa Utilizar intermediarios financieros especializados y solventes para evolucionar a operaciones directas de primer piso (Primer y segundo año)	Diseñar programas de financiamiento a la medida de la demanda en los sectores prioritarios de vivienda social, actividad agropecuaria y mipymes	Alta	I primer semestre del primer año
			Seleccionar instituciones financieras no bancarias existentes con solvencia y experiencia para colocar y administrar préstamos en los sectores prioritarios	Alta	II semestre del primer año
			Negociar contratos de administración de cartera con instituciones bancarias interesadas en los sectores prioritarios	Media/Alta	II semestre del primer año
			Crear una unidad de Supervisión de Cartera Administrada de primer piso	Media	II semestre del primer año
		II Etapa Consolidar las operaciones directas de primer piso (Primer al tercer año)	Elaborar un proyecto de financiamiento de primer piso bajo la supervisión de un Consejero que comprenda: a) análisis de mercado objetivo y población meta; b) determinación de la infraestructura física y tecnológica requerida; c) manuales de política de crédito; d) Manuales de políticas de riesgos, tomando en cuenta lo mandado por la CNBS	Alta	Primer año
			Aprobar el proyecto por el Consejo Directivo y presentar a la Asamblea de Gobernadores	Media/Alta	Fin del primer año
			Iniciar la implementación del Plan de Operaciones Directas	Alta	Segundo año en adelante

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco Hondureño  
para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

**Pilar Estratégico IV**

*Asegurar la viabilidad financiera y la solidez de la gestión de la institución a largo plazo.*

Objetivo Estratégico	Áreas Estratégicas	Acciones Estratégicas	Acciones Específicas	Prioridad	Plazo
<b>Procurar la viabilidad financiera y la gestión de la institución</b>	<b>Fortalecer y ampliar el área de fideicomisos</b>	Elevar el área de fideicomisos a la categoría de División que actúe como un "centro de negocios y utilidades, con personal especializado y planes de trabajo proactivo y de mercadeo bien estructurados	Afianzar la administración de los fideicomisos existentes para producción y vivienda	<b>Alta</b>	<b>Primer semestre del primer año</b>
			Incorporar el papel de fiduciario de fondos previsionales para prestar servicios financieros a los afiliados	<b>Media/Alta</b>	<b>Segundo y tercer año</b>
			Incorporar el papel de fiduciario de fondos de los colegios profesionales para financiar inversiones del sector privado	<b>Media/Baja</b>	<b>Tercer año</b>
			Ampliar el papel de administrador de fideicomisos especiales para financiar el desarrollo de infraestructura social	<b>Media</b>	<b>Segundo año</b>
	<b>Reforzar la Gestión de riesgos y la Auditoría Interna</b>	Adoptar métodos y sistemas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos de la institución	Redefinir la estructura del Área de Gestión de Riesgos bajo la dirección y responsabilidad del Presidente Ejecutivo	<b>Media/Alta</b>	<b>Primer año</b>
			Actualizar el Manual de Gestión de Riesgos	<b>Media/Alta</b>	<b>Primer año</b>
			Diseñar y adoptar la metodología e instrumentos para la gestión de riesgos y alerta temprana	<b>Alta</b>	<b>Primer semestre del primer año</b>
			Presentar anualmente el Plan de Gestión de Riesgos al Comité de Riesgos y aprobación del Consejo Directivo	<b>Alta</b>	<b>Continuo</b>
		Asegurar que la Unidad de Auditoría vigila y comunica al Consejo Directivo el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas	Determinar la idoneidad profesional y ética del personal de auditoría, e independencia de criterio	<b>Media/Alta</b>	<b>Primer semestre del primer año</b>
			Realizar capacitaciones periódicas del personal	<b>Media</b>	<b>Continuo</b>
			Elaborar y presentar el plan anual de auditoría interna basado en riesgos	<b>Media</b>	<b>Continuo</b>
			Mejorar los sistemas de información periódica y regular al Comité de Auditoría y al Consejo Directivo	<b>Media/Alta</b>	<b>Continuo</b>
	<b>Fortificar las actividades de Medición y Rentabilidad</b>	Desarrollar una base de indicadores de solvencia y resultados de la gestión administrativa	Adaptar los indicadores de solvencia y adecuación de capital, estructura de activos, cartera de créditos, liquidez y mercado como los de rentabilidad a la Institución como banco de desarrollo.	<b>Alta</b>	<b>Continua a partir del Primer trimestre del primer año</b>

## Acrónimos

Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda	BANHPROVI
Banco Central de Honduras	BCH
Banco Centroamericano de Integración Económica	BCIE
Comisión Nacional de Bancos y Seguros	CNBS
Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas	CONSUCOOP
Fondo Monetario Internacional	FMI
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	FODA
Indice de Precios al Consumidor	IPC
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	MIPYMES
Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero	OPDF's
Organizaciones no Gubernamentales	ONG's
Producto Interno Bruto	PIB
Reservas Internacionales Netas	RIN
Red de Instituciones de Microfinanzas de Honduras	REDMICROH
Régimen de Aportaciones Privadas	RAP

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

## Anexos

### Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros Datos al 30 de septiembre, 2014

No.	Institución	Nombre de referencia	Oficina principal (ciudad)
<b><i>Bancos comerciales</i></b>			
1	Banco de Honduras	Honduras	Tegucigalpa
2	Banco Atlántida, S.A.	Bancatlan	Tegucigalpa
3	Banco de Occidente, S.A.	Bancocci	Sta. Rosa de Copán
4	Banco de los Trabajadores, S.A.	Bancotrab	Tegucigalpa
5	Banco Continental, S.A.	Bancon	San Pedro Sula
6	Banco Financiera Centroamericana, S.A.	Ficensa	Tegucigalpa
7	Banco Hondureño del Café, S.A.	Banhcafé	Tegucigalpa
8	Banco del País, S.A.	Banpaís	San Pedro Sula
9	Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.	Ficohsa	Tegucigalpa
10	Banco Lafise Honduras, Sociedad Anónima	Lafise	Tegucigalpa
11	Banco Davivienda Honduras, Sociedad Anónima	Davivienda	Tegucigalpa
12	Banco Promérica, S.A.	Promérica	Tegucigalpa
13	Banco Ficohsa, CB, S.A.	Banco Ficohsa CB	Tegucigalpa
14	Banco Procredit Honduras, S.A.	Banco Procredit	Tegucigalpa
15	Banco Azteca de Honduras, S.A.	Banco Azteca	Tegucigalpa
16	Banco Popular, S.A.	Banco Popular	Tegucigalpa
17	Banco de América Central Honduras, S.A.	Bac Honduras	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>17</b>
<b><i>Bancos Estatales</i></b>			
1	Banco Central de Honduras	BCH	Tegucigalpa
2	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola	Banadesa	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>2</b>
<b><i>Sociedades Financieras</i></b>			
1	Financiera Codimersa, S.A.	Codimersa	Sta. Rosa de Copán
2	Arrendamientos y Créditos Atlántida, S.A.	Acresa	Tegucigalpa
3	Financiera Credi Q, S.A.	Credi Q	Tegucigalpa
4	Financiera Solidaria, S.A.	Finsol	San Pedro Sula
5	Corporación Financiera Internacional, S.A.	Cofinter	Tegucigalpa
6	Financiera Popular Ceibeña, S.A.	FPC	La Ceiba
7	Compañía Financiera S.A.	Cofisa	San Pedro Sula
8	Financiera Insular, S.A.	Fnisa	Islas de la Bahía
9	Financiera Finca Honduras, S.A.	Finca	Tegucigalpa
10	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino Financiera, S.A.	ODEF Financiera	San Pedro Sula
<b>Totales</b>			<b>10</b>

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

**Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros  
Datos al 30 de septiembre, 2014**

No.	Institución	Nombre de referencia	Oficina principal (ciudad)
<b><i>Oficinas de representación</i></b>			
1	Banco Agrícola (El Salvador), S.A.	Bac El Salvador	Tegucigalpa
2	Lood Américas, N.V.	Lood	San Pedro Sula
<b>Totales</b>			<b>2</b>
<b><i>Banca de Segundo Piso</i></b>			
1	Régimen de Aportaciones Privada	RAP	Tegucigalpa
2	Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda	Banhprovi	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>2</b>
<b><i>Instituciones de Seguros</i></b>			
1	Seguros Bolivar Honduras, S.A.	Seguros Davivienda	Tegucigalpa
2	Pan American Life Insurance Company	Palic	Tegucigalpa
3	MAFRE (Seguros Honduras, S.A.)	Mafre Seguros	Tegucigalpa
4	Interamericana de Seguros, S.A.	Ficohsa Seguros	Tegucigalpa
5	Seguros Continental, S.A.	Continental	San Pedro Sula
6	Seguros Atlántida, S.A.	Atlántida	Tegucigalpa
7	Seguros Crefisa, S.A.	Crefisa	Tegucigalpa
8	Seguros Equidad, S.A.	Seguros Equidad	Tegucigalpa
9	Seguros del País, S.A.	Del País	San Pedro Sula
10	Seguros Cuscatlán de Honduras, S.A.	Seguros Cuscatlán	Tegucigalpa
11	Seguros Lafise (Honduras), Sociedad Anónima	Seguros Lafise	Tegucigalpa
12	AIG Seguros Guatemala, S.A. (sucursal Honduras)	AIG SEGUROS	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>12</b>
<b><i>Emisoras de tarjetas de crédito</i></b>			
1	Ficohsa tarjetas CT, S.A.	Ficohsa tarjetas CT	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>1</b>
<b><i>Procesadoras de tarjetas de crédito</i></b>			
1	Credomatic de Honduras, S.A.	CREDOMATIC	Tegucigalpa
2	Ventas Internacionales, S.A.	VISA	Tegucigalpa
3	Corporación de Créditos Atlántida, S.A. de C.V.	CREDITLAN	Tegucigalpa
4	ALCANCE, S.A. de C.V.	Alcance	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>4</b>
<b><i>Fondos Privados de Pensiones</i></b>			
1	Administradora de Fondos de Pensiones Atlántida, S.A.	AFP Atlántida	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>1</b>

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

**Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros  
Datos al 30 de septiembre, 2014**

No.	Institución	Nombre de referencia	Oficina principal (ciudad)
<b>FONDOS PUBLICOS DE PENSIONES</b>			
1	Instituto Hondureño de Seguridad Social	IHSS	Tegucigalpa
2	Instituto de Previsión Militar	IPM	Tegucigalpa
3	Inst. Nacional de Jubilación y Pensiones de Empresas y Funcionarios Públicos	INJUPEMP	Tegucigalpa
4	Instituto Nacional de Previsión del Magisterio	INPREMA	Tegucigalpa
5	Instituto de Previsión Social de Empleados UNAH	INPREUNAH	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>5</b>
<b>BOLSAS DE VALORES</b>			
1	Bolsa Centroamericana de Valores, S.A.	BCV	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>1</b>
<b>CASAS DE BOLSAS</b>			
1	Casa de Bolsa de Valores, S.A.	Cabval	Tegucigalpa
2	Promociones e Inversiones en Bolsa, S.A.	Probolsa	San Pedro Sula
3	Fomento Financiero, S.A.	Fomento Financiero	Tegucigalpa
4	Sonival, Casa de Bolsas, S.A.	Sonival	Tegucigalpa
5	Promotora Bursátil, S.A.	Probursa	Tegucigalpa
6	Continental Casa de Bolsa, S.A.	Continental	San Pedro Sula
7	Mercantil de Valores, S.A.	Mervalores	Tegucigalpa
8	Lafise, Valores de Honduras, S.A.	Lafise	Tegucigalpa
9	Casa de Bolsa Asesores Financieros, S.A.	AFINSA	N/D
<b>Totales</b>			<b>9</b>
<b>ALMACENES GRALES. DE DEPOSITOS</b>			
1	Almacenes de Depósitos, S.A.	Aldesa	San Pedro Sula
2	Compañía Almacenadora, S.A.	Coalsa	Tegucigalpa
3	Almacenes de Depósito Continental, S.A.	Aldeconsa	San Pedro Sula
4	Almacenes Generales de Depósitos de Café, S.A.	Almacafé	San Pedro Sula
5	Almacenadora Hondureña, S.A.	Almahsa	San Pedro Sula
<b>Totales</b>			<b>5</b>
<b>ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO FINANCIERAS</b>			
1	Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF	HDH-OPDF	San Marcos de Ocotepeque
2	Asociación Familia y Medio Ambiente, OPDF	FAMA	Juticalpa
3	Fundación para el Desarrollo de Honduras Visión Fund, OPDF	FUNED	Tegucigalpa
4	Proyectos e Iniciativas Locales para el Autodesarrollo Regional de Honduras, OPDF	PILARH, OPDF	Sta. Rosa de Copán
5	Fondo para el Desarrollo Local de Honduras, OPDF	CREDISOL, OPDF	La Ceiba, Atlántida
<b>Totales</b>			<b>5</b>

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

**Instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros  
Datos al 30 de septiembre, 2014**

No.	Institución	Nombre de referencia	Oficina principal (ciudad)
<b><i>CENTRALES DE RIESGO PRIVADAS</i></b>			
1	Transunion Honduras-Buró de Crédito, S.A.	TransUnion	Tegucigalpa
2	Equifax Honduras-Central de Riesgo Privada, S.A.	Equifax Honduras	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>2</b>
<b><i>SOCIEDADES CLASIFICADORAS DE RIESGO</i></b>			
1	Fitch Centroamérica, S.A.	Fitch Centroamérica	San Pedro Sula
2	Sociedad Clasificadora de Riesgo Honduras, S.A.	SC Riesgo Honduras	San Pedro Sula
3	Pacific Credit Rating, S.A. de C.V.	Pacific Credit Rating	Tegucigalpa
4	Equilibrium, Sociedad Anónima de Capital Variable, Clasificadora de Riesgo	Equilibrium	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>5</b>
<b><i>SOCIEDADES REMESADORAS DE DINERO</i></b>			
1	Correo y Remesas Electrónicas, S.A.	Corelsa	Tegucigalpa
2	Servigiros Remesadora, S.A.	Servigiros	Tegucigalpa
3	Remesas Giros Latinos, S.A.	Giros Latinos	San Pedro Sula
4	Remesadora Centroamericana Honduras, S.A.	Remesadora Centroamericana	San Pedro Sula
5	Ficohsa Remesas, S.A.	Ficohsa Remesas	Tegucigalpa
6	Remesadora El Hermano Lejano Express, S.A.	Remesadora EHLEXSA	Tegucigalpa
<b>Totales</b>			<b>6</b>
<b><i>ADMINISTRADORA DE FONDOS DE GARANTIA RECÍPROCA</i></b>			
1	Confianza Sociedad Administradora de Fondos de Garantía Recíproca, S.A. de C.V.	Confianza SA-FGR	N/D
<b>Totales</b>			<b>1</b>
<b>Gran Total</b>			<b>95</b>

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional y Gestión de Riesgos del Banco  
Hondureño para la Producción y la Vivienda: 2015-2019

**Cooperativas Activas  
Supervisadas por CONSUCOOP**

Actividad	Número	Porcentaje
Cafetaleras	55	7.9%
Ahorro y Crédito	88	12.6%
Agroforestales	97	13.9%
Agropecuarias	83	11.9%
Mixtas	304	43.5%
Vivienda	24	3.4%
Transporte	30	4.3%
Industriales	12	1.7%
Pesca	2	0.3%
Estudiantiles	4	0.6%
<b>Total</b>	<b>699</b>	<b>100.0%</b>

**Instituciones Microfinancieras Asociadas a REDMICROH  
Sedes, Oficinas y Clientes**

Designaciones	Nombres	Sede	Oficinas	Clientes
ADRA OFASA HONDURAS	Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales	Santa Barbara	1	3,763
AMC	Adel Microcréditos			
ADEPES	Asociación para el Desarrollo de Pespire	Choluteca	1	1,647
ADICH	Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario de Honduras	Olancho	5	3,899
AHSETFIN	Asociación Hondureña para el Desarrollo de Servicios Técnicos y Financieros	Tegucigalpa	2	2,569
BANHCAFE DPTO DE MICROFINANZAS	Banco Hondureños del Café	Tegucigalpa	34	7,610
BANCO POPULAR (ahora Banrural)	Banco Popular	Tegucigalpa	22	17,747
CCICH	Cámara de Comercio e Industrias de Choloma	Choloma	1	143
CREDISOL OPDF	Fondo para el Desarrollo Local de Honduras	La Ceiba	4	3,732
FAMA OPDF	Familia y Medio Ambiente	Juticalpa	15	18,802
FHA	Fundación Horizontes de Amistad	Cortés	3	1,578
FINSOL	Financiera Solidaria	San Pedro Sula	19	6,587
FUNDAHMICRO	Fundación Hondureña para el Desarrollo de la Microempresa	Comayaguela	8	8,824
FUNDACION ADELANTE	Fundación Adelante	La Ceiba	5	6,250
FUNHDE	Fundación Hondureña para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Tegucigalpa	1	177
FUNDEVI	Fundación para el Desarrollo de Viviendas	Tegucigalpa	19	14,547
FUNED Visión Fund OPDF	Fundación para el Desarrollo de Honduras	Tegucigalpa	15	11,801
FUNDACIÓN COVELO (2 Piso)	Fundación José María Covelo	Tegucigalpa	1	25
HDH OPDF	Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras	Ocotepeque	15	14,934
IDH	Instituto para el Desarrollo Hondureño	Tegucigalpa	9	10,651
INHDEI	Instituto Hondureños de Estudios y Desarrollo Integral de la Comunidad	Tegucigalpa	5	612
ODEF FINANCIERA	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino, Financiera	San Pedro Sula	32	29,253
PILARH OPDF	Proyectos e Iniciativas Locales para el Autodesarrollo Regional de Honduras	Copán	9	7,141
PRISMA HONDURAS	Microfinanciera Prisma de Honduras	Tegucigalpa	4	1,717
WRH	World Relief de Honduras	Tegucigalpa	13	12,075
WANIGU MICROFINANCIERA	Microfinanciera Wanigu	La Ceiba	3	1,124
<b>TOTAL</b>			<b>246</b>	<b>187,208</b>