

9.1  
Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.827 (SEM.133/4)  
20 de mayo de 2002

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Reunión final del Proyecto CEPAL/GTZ "Competitividad de las Micro,  
Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de Centroamérica"

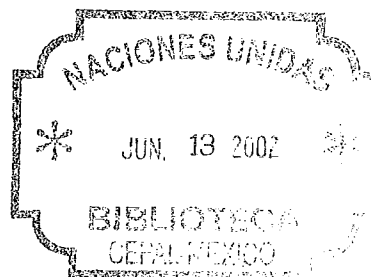
México, D. F., 28 y 29 de mayo de 2002

## **HONDURAS: COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME)**

---

Este documento fue elaborado por el consultor Frans Kerkhoff, en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ "Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) de Centroamérica". Las opiniones expresadas en este trabajo, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la CEPAL o la GTZ.

## ÍNDICE



	<u>Página</u>
Agradecimiento .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
I. SITUACIÓN GENERAL DE LAS MIPYMES Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR .....	7
A. DESEMPEÑO RECIENTE.....	7
B. LOS EFECTOS DE LOS PROGRAMAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL (PAE) PARA LA MIPYME .....	8
C. LAS IMPLICACIONES DE LA GLOBALIZACIÓN PARA LA MIPYME.....	10
D. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LA MIPYME EN HONDURAS: LOGROS Y OBSTÁCULOS .....	13
1. Nivel meta.....	13
2. Nivel macro.....	15
3. Nivel meso .....	21
4. Nivel micro .....	41
5. Resumen y conclusiones.....	44
II. DOS CASOS EXITOSOS DE LA MIPYME HONDUREÑA .....	46
CASO A: PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE ACCESORIOS DECORATIVOS: JARRONES FORRADOS.....	46
1. Antecedentes y entorno.....	46
2. Caracterización de las empresas productoras locales.....	48
3. Diseño funcional del programa.....	48
4. Resultados específicos .....	50
5. Lecciones aprendidas y perspectivas .....	51

	<u>Página</u>
CASO B: VTC & ASOCIADOS, LA CEIBA.....	53
1. Antecedentes y justificación .....	53
2. Apoyo institucional para el desarrollo de VTC .....	54
3. Logros de la sociedad: Ingresos, mercado y solidez institucional.....	56
4. Perspectivas del Grupo VTC & Asociados.....	57
5. Lecciones aprendidas .....	58
III. ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME.....	59
1. Nivel meta.....	59
2. Nivel macro.....	60
3. Nivel meso .....	62
4. Nivel micro .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	67
 <u>Anexos</u>	
I Lista de las instituciones y personas consultadas .....	69
II Siglas .....	71

## **Agradecimiento**

Para la realización de este trabajo fue indispensable el apoyo de algunas personas e instituciones del área de la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras. En particular agradezco a los diferentes expertos y empresarios entrevistados por sus valiosas contribuciones al tema de investigación. Además, quiero expresar mi aprecio a las siguientes personas e instituciones que han brindando sus servicios y comentarios sobre el producto final. Quiero mencionar a Rómulo Rodezno, Jürgen Klenk y en especial a Frank Wältring, todos del equipo técnico de PROMYPE/GTZ por su apoyo y sugerencias. También, debo mis agradecimientos a René Hernández de CEPAL por sus críticas constructivas sobre la versión anterior del documento. Como último y en particular, deseo agradecer a Liliana Guerrero Vásquez por su contribución a la redacción y a la versión final del documento.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de las diferentes iniciativas e intervenciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, se ha llegado a la conclusión que el apoyo a estas empresas no está claramente vinculado a un marco de políticas de desarrollo del país en general y a la competitividad del sector empresarial en particular. Los programas de apoyo se han caracterizado por su aislamiento de las políticas económicas y productivas y de la gran empresa. Además, existe una orientación hacia la problemática a nivel de las empresas, su planta, sus recursos humanos y financieros, entre otros, y no existe atención oportuna para el entorno institucional, el funcionamiento de los mercados y el marco político.

En este estudio, el objetivo principal es llegar a la formulación de políticas y estrategias para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) no agrícolas <sup>1</sup> en los cuatro niveles bajo el concepto del análisis sistémico de la competitividad de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), es decir, en los niveles meta, macro, meso y micro. <sup>2</sup> La finalidad de este esquema de cuatro niveles conceptuales, es facilitar la distinción y análisis del tipo de políticas, instrumentos y programas implementados en función de la competitividad de la MIPYME y la definición de nuevas propuestas priorizándolas en el tiempo, es decir, en el corto plazo versus mediano y largo plazo.

Previo a la presentación y discusión de propuestas del tipo de políticas de promoción, se hace un análisis de cada nivel sobre las políticas y acciones que hasta la fecha se han propuesto y ejecutado. Asimismo, y como insumo fundamental para el planteamiento de propuestas basadas más en la práctica, se presentan dos casos exitosos de empresas, asociaciones empresariales o programas con el fin de obtener algunas lecciones aprendidas, las que servirán para afinar las propuestas en términos de una posible reproducción en intervenciones futuras.

Cabe anotar sobre el objeto de este trabajo, que no existen definiciones con criterios generalmente aceptados de lo que es la micro, pequeña y mediana empresa. Varios autores e instituciones manejan solamente un criterio cuantitativo para definir y distinguir entre estas empresas, utilizando como único indicador, el número de trabajadores. Ni por parte de los

---

<sup>1</sup> En el objeto de estudio de este trabajo se incluyen las actividades económicas de agroindustria.

<sup>2</sup> Se define el nivel meta por factores socioculturales, valores fundamentales, políticos-económicos de desarrollo; el nivel macro se define por las políticas económicas como son políticas fiscales, impositivas, monetarias y comerciales; el nivel meso se describe en términos institucionales: el entorno de apoyo como políticas industriales y tecnológicas por sectores, infraestructura física e institucional, funcionamiento de mercados; y, el nivel micro analiza la situación a nivel de la planta de las empresas, el enfoque empresarial, capacidades empresariales, tecnologías de innovación, etc.

gobiernos pasados, ni por parte del sector empresarial existen definiciones establecidas con base en el resultado de un proceso de concertación.<sup>3</sup>

Es importante mencionar, que este criterio de número de trabajadores es muy limitado en los aspectos que realmente caracterizan este segmento del sector empresarial como son el nivel de desarrollo y el nivel tecnológico, aspectos que los identifican y separan de las empresas formales y desarrolladas (llamadas: grandes empresas). Complicación para aplicar este criterio es su carácter cualitativo, ya que es difícil de medir y establecer (rangos de) calificaciones. La discusión sobre este tema queda fuera del alcance de este estudio, sin embargo, por razones relacionadas con el objeto bajo análisis y, por tanto, la definición de políticas e instrumentos para su apoyo, se hace una separación (donde se aplique) con base en el nivel tecnológico. Se separan unidades productivas de tipo autoempleo y microempresas de subsistencia, de las empresas con potencial de crecimiento, y que se caracterizan por contar con cierto grado de división de trabajo, orientación hacia el mercado, conocimiento específico de sus productos o servicios, acumulación de capital, entre otros. Otro argumento a favor de esta división es el fenómeno de barreras de acceso a la actividad económica: el segmento de subsistencia tiene bajas o nulas barreras de entrada, porque no requiere de mucha inversión, además de concentrar la mano de obra residual y de bajos salarios. Se distingue entre estos dos tipos de empresas por el carácter de apoyo que se requiere de acuerdo con sus necesidades económicas y, por ende, el tipo de políticas que se puede implementar.

Para ubicarnos en el tema de la MIPYME, se inicia con una descripción breve de la situación actual de la MIPYME en Honduras y su incidencia en la Población Económicamente Activa (PEA), su contribución en el PIB y en las exportaciones. Luego, se pasa a un análisis de los efectos de los Programas de Ajustes Estructurales (PAE), dado que es en esta fase, a partir de los años noventa, que hubo un crecimiento reconocido de la presencia de estas empresas, sobre todo de las microempresas de tipo subsistencia. Un crecimiento causado por la pobreza, pero además, como consecuencia de la aplicación de los mismos PAEs.

Del pasado continuamos con la situación actual y futura, analizando las implicaciones del reconocido proceso de globalización: sus oportunidades, amenazas y problemas de la inserción de la MIPYME en los mercados sin fronteras y pronto, sin barreras formales del libre comercio.

Después de estos capítulos introductorios, se comienza con el tema principal de este trabajo, analizando primero las políticas y prácticas de la promoción de la MIPYME, según los cuatro niveles de la competitividad sistémica, describiendo y analizando los programas e instrumentos de apoyo (en los casos que se apliquen). Luego, se describen los dos casos exitosos de apoyo a MIPYMES en el país. Finalmente, se presentan propuestas de políticas en cada uno de los niveles.

---

<sup>3</sup> Es importante mencionar, que en la nueva Ley de OPDs Financieras se define la microempresa como unidad productiva con un máximo de cinco empleados remunerados y la pequeña empresa de seis a 45 empleados remunerados (Decreto 229-2000, artículo 4). Por otro lado, dentro de la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME), se comenzó con un proceso orientado a la conceptualización de la MIPYME, pero aún no se han obtenido resultados concretos.

Para investigar los dos casos exitosas, se aplicó una metodología de trabajo basada en dos etapas: Primero, con el apoyo de entrevistas a los dirigentes y técnicos de los programas de promoción para la MIPYME, se seleccionaron dos casos de éxito con base en los criterios presentados en los términos de referencia de la CEPAL para este estudio. Como segunda fase, se hace una descripción de cada caso, su entorno institucional y político, los resultados concretos y las lecciones aprendidas. Estas lecciones forman un insumo importante para la definición del tipo de políticas en la última parte del estudio.

Como principales resultados de este trabajo, se mencionan los siguientes:

1) No hay un marco político para la promoción de la MIPYME, mucho menos una política para promover la competitividad de la misma. Existen iniciativas para combatir la pobreza, pero no hay una política hacia el crecimiento económico mediante la MIPYME.

2) El marco institucional existente trata a la MIPYME como un segmento homogéneo. Más bien existe un subsegmento de la MIPYME con potencial de crecimiento, que prácticamente no recibe apoyo. No cabe dentro de programas formales ni los programas de combate a la pobreza.

3) Existe asistencia a la MIPYME muy marcada hacia el aspecto financiero, desatendiendo los otros servicios de desarrollo empresarial.

4) Falta coordinación en la planificación, ejecución y evaluación de las intervenciones de apoyo al segmento empresarial de la MIPYME. Por lo tanto, los resultados de apoyo no se consideran muy efectivos, por lo cual se requieren mecanismos de *feedback* y ajustes necesarios y adecuados.

## I. SITUACIÓN GENERAL DE LAS MIPYMES Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

### A. DESEMPEÑO RECIENTE

Según las últimas cifras de CID/Gallup existen 257 472 micro y pequeñas empresas en Honduras, definiendo el segmento de micro y pequeña empresa como unidades productivas hasta con 50 empleados (CID/Gallup, 2000, pág. 29).

En términos económicos, la empresa comercial, incluyendo restaurantes y pequeños hoteles, representan dos tercios del total de las empresas, siguiendo en orden de importancia las empresas manufactureras (incluyendo agroindustria) con una presencia del 25%.

En términos de tamaño de la empresa, determinado por el número de empleados, se puede decir que existe un dominio de las empresas de tipo autoempleo o con un empleado, representando un 74.4% del total. Ampliando este segmento con las microempresas (hasta 10 empleados), se trata de un total de 98%. Por lo tanto, la pequeña empresa con 11 hasta 50 trabajadores tiene una presencia en términos numéricos muy limitada con apenas un 2%.

La distribución de empresas de la rama de manufactura de acuerdo con el tamaño y tipo de empresa, muestra el mismo patrón del segmento total de las MIPYMES. Las actividades económicas dentro de la categoría de la industria manufacturera en orden de importancia en términos numéricos son sastrerías y textiles, zapaterías e industria de cuero y madera y muebles (Rodezno, 2000, pág. 15).

La participación de la micro y pequeña empresa en términos de la Población Económicamente Activa, el estudio de CID/Gallup revela que el total de los dueños y trabajadores de la MYPE como porción de esa PEA es de alrededor del 28% (CID/Gallup, 2000, pág. 33).

Sobre la categoría de la mediana empresa hay poca información, y la que se encuentra disponible, está muy global, desactualizada y no congruente con las definiciones de la MIPYME del estudio de CID/Gallup. El único estudio específico encontrado define la mediana empresa como el segmento de empresas que cuenta con un mínimo de 20 empleados hasta un máximo de 150 empleados, conformando un total de 1 578 empresas (Bulnes, 1996, pág. 3). Por lo tanto, hace inconsistente sumar los datos de la mediana empresa en las cifras del estudio de CID/Gallup. Las actividades económicas de la mediana empresa se ubican en la producción de alimentos, bebida y tabaco, textil y confección, muebles y madera, metalmecánica y químicos, caucho y plásticos (Ibídem, pág. 80).

Dentro de este contexto, la falta de información actual, precisa, detallada y procesada consistentemente es una de las primeras debilidades en la definición de políticas adecuadas para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa.



En relación con los mercados internacionales, las microempresas no exportan su producción, ni para el mercado regional centroamericano, ya que su producción está dirigida a satisfacer la demanda interna. De las pequeñas empresas que exportan, apenas un 1% logra comercializar su producción al mercado externo (CID/Gallup, 2000, pág. 129). En lo que se refiere a la exportación indirecta, no existen datos sistematizados sobre productos que la MYPE venda a empresas exportadoras. En el caso de la mediana empresa, éste segmento exporta parte de su producción, sin embargo, no existe información desagregada sobre sus niveles de ventas al exterior.

Cabe mencionar que por los programas de incentivos a las exportaciones como las Zonas Libres (ZOLI), los Regímenes de Importación Temporal (RIT) y las Zonas Industriales de Procesamiento para Exportaciones (ZIP), existe argumentación teórica que las pequeñas y medianas empresas pudieran haber producido para las exportaciones indirectamente, pero no hay resultados empíricos que muestren tal fenómeno (Altenburg y Nuhn, 1995, pág. 139).

Desde el punto de las exportaciones, se puede concluir que la competitividad internacional de la MIPYME hasta la fecha ha sido insignificativa, su papel se restringe al nivel nacional atendiendo ciertos sectores. Es un segmento poblacional y empresarial muy importante en términos de empleo, pero por su nivel tecnológico básico, su productividad general muy baja, y su presencia primordial en actividades comerciales, no ha tenido un papel determinante en la producción nacional y mucho menos en la generación de divisas.

## **B. LOS EFECTOS DE LOS PROGRAMAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL (PAE) PARA LA MIPYME**

Los programas de ajuste estructural (PAE) han cambiado drásticamente el rumbo de las economías en vía de desarrollo, como es el caso de Honduras. Uno de los objetivos principales de los programas de ajustes, era abandonar las políticas de sustitución de importaciones e iniciar un proceso de apertura de las economías para promover la competitividad de las mismas. Abrir las economías también implica (un proceso de) desgravación arancelaria, situación que ha afectada ciertos sectores económicos, como lo es el caso específico de la MIPYME, en vista que este sector no estaba preparado para modernizarse a mediano plazo, mucho menos en el corto plazo. La falta de una reconversión industrial en Honduras puede constatarse por las actividades económicas en las que se concentra la MIPYME, ya que las mismas se dedican principalmente a actividades de producción de calzado, panadería y ropa, sectores caracterizados por una alta competencia (sobre todo con las grandes empresas) y una producción masiva.

En el transcurso de la aplicación de los PAEs, Honduras no logró cambiar su estructura productiva. Caso contrario se observa en Costa Rica donde sus MIPYMEs se vieron obligadas a especializarse en productos que requerían de una producción más individualizada, dejando la producción en masa para la industria grande (Altenburg y Nuhn, 1995, pág. 195).

Otro elemento del PAE fue (y es) la devaluación fuerte y drástica del lempira: el efecto ha sido positivo en el sentido que los productos finales importados se encarecieron sustancialmente y que Honduras en general se volvió un país más competitivo. No obstante, vale mencionar, que

justamente por la desgravación arancelaria, esta ventaja fue prácticamente neutralizada y eliminada. Por otro lado, en lo que se refiere a la MIPYME, sus actividades principales (calzado, confección y textil, entre otros) requieren de insumos de origen importado,<sup>4</sup> lo que afecta negativamente a estos subsectores por el incremento de sus costos de producción. Asimismo y a pesar que con las devaluaciones, las exportaciones se volvieron más competitivas, situación que no tiene ningún impacto en la MIPYME debido al hecho que este sector prácticamente no exporta, por lo que esta ventaja casi no pudo ser aprovechada por estas empresas.

Otro aspecto importante de los resultados de los PAEs, es la eliminación de los subsidios a las exportaciones, medida que tuvo un fuerte impacto en las grandes empresas afectándolas negativamente. Sin embargo, para la MIPYME esta medida no tuvo ningún efecto desfavorable para la MIPYME, provocando un mejoramiento relativo de su competitividad en comparación con las grandes empresas.

La eliminación de otros subsidios, como los subsidios al consumo de energía eléctrica y otros servicios públicos han resultado en un aumento de los costos de producción, afectando la rentabilidad y competitividad en general. Hasta hoy día, los costos para transporte y la energía eléctrica son muy altos. Es más, las tarifas de energía eléctrica para el sector empresarial son más altas en comparación con las tarifas de los consumidores residenciales, lo que implica básicamente una política de *cross-subsidizing*, poniendo en detrimento la competitividad del sector empresarial.

La liberalización de los mercados financieros como elemento fundamental de los PAEs resultó en un aumento en los costos crediticios, lo que ha canalizado recursos al consumo y los servicios, bajando el acceso a la industria de pequeña escala. Véase más sobre este tema en el capítulo del análisis de promoción de la MIPYME a nivel meso (institucional).

Honduras inició un proceso de industrialización mediante la sustitución de las importaciones con el objetivo de diversificar la producción interna para posteriormente diversificar las exportaciones de bienes. 40 años después, el 60% de las exportaciones totales de bienes es de productos agrícolas y mineros no procesados. Con la puesta en práctica de los PAE, tampoco se ha contribuido sustancialmente a una diversificación de las exportaciones. Solamente puede observarse un cambio a favor de algunos productos no tradicionales, como son el melón, la piña, el camarón. Otro aspecto importante es el cambio notable, aunque no en términos de una diversificación, que ha surgido con la industria de la maquila textil (PEP, 2001, pág. 1).

La promoción de la creación de los parques industriales es parte integral de los PAEs, ya que estos compensan el sesgo antiexportador de los modelos económicos anteriores y ofrecen buenas condiciones para la inversión privada, suspendiendo en gran parte los mecanismos de regulación que rigen en el resto de la economía. No obstante, es importante mencionar, que las empresas exportando bajo los regímenes RIT, ZIP y ZOLI no son pequeñas ni medianas empresas, ya que estas empresas en general tienen un promedio de empleados muy por encima de los promedios de la mediana empresa. Actualmente la micro y pequeña empresa apenas juega un papel indirecto en la maquila.

---

<sup>4</sup> Botones, colorantes, tela, etc.

También, los PAE prescribieron una desregulación y desburocratización para permisos, solicitudes y otros trámites. Hasta hoy día se puede observar que Honduras todavía se caracteriza por trámites engorrosos, lo que afecta más a los pequeños y medianos empresarios, debido a que las microempresas (de subsistencia) en su mayoría se ubica al margen de la ley y no cumplen en su totalidad con los procesos de formalización y registro.

La crisis económica de los años noventa dejó claro que hay una diferencia entre el comportamiento y desarrollo de las microempresas de subsistencia y las empresas con cierta acumulación de capital, división de trabajo, etc. Debido a barreras de entrada muy bajas, la primera categoría creció significativamente en términos numéricos, es decir, hubo un flujo de desocupados hacia este segmento, sobre todo hacia las actividades económicas de calzado y corte y confección, por sus pocos requisitos en términos de inversiones en tecnología. Hubo un aumento fuerte en la oferta de ese tipo de empresas, sin tener una demanda correspondiente, por la cual su situación económica mas bien se deterioró. Este fenómeno confirma la tesis, que las microempresas en su mayoría son resultado de la pobreza (como resultado de crisis económicas) y no la solución a la misma. Por otro lado, la crisis económica redujo el numero de empresas de la segunda categoría: no son empresas que funcionan como una maya o protector social. Más bien, son unidades productivas que generan riqueza y si no hay oportunidades en el mercado, éstas desaparecen.<sup>5</sup> (Rodezno, 2000, pág. 43). Por lo tanto, para el combate estructural a la pobreza, la promoción de este último rubro de empresas sí puede tener su efecto acelerador de crecimiento económico.

En general, se puede concluir que los PAEs han afectado más a las MIPYME y su composición interna como segmento, que a las grandes empresas. Por lo tanto, el crecimiento de la contribución del sector manufacturero al PIB de 15% en 1990 a 19% en 1998 (Alonso, 2001, pág. 5), se debe mayoritariamente a la gran empresa. Lo anterior demuestra que la MIPYME aún no esta capaz de aprovechar la apertura de los mercados y la reestructuración de la economía nacional. Esto implica que los PAEs contribuyeron a mostrar la falta de competitividad estructural de las MIPYMES, situación que se vuelve más contundente en el avance del proceso de la globalización.

### **C. LAS IMPLICACIONES DE LA GLOBALIZACIÓN PARA LA MIPYME**

Las condiciones económicas actuales en Honduras y, por lo tanto, también para la MIPYME están dadas por el proceso de globalización, cuyo final todavía no se ha presentado. Son condiciones con base en el modelo económico neoclásico y puestas en práctica por los programas político-económicos de carácter neoliberal. En el neoliberalismo se idealiza la eliminación del paternalismo del Estado y, por consecuencia, la producción y distribución económica se rigen por las fuerzas de los mercados, supuestamente perfectos. El tema a tocar aquí no es si los mercados funcionan o no perfectamente, sino se trata de analizar brevemente el entorno económico de las

---

<sup>5</sup> En efecto, en este sentido se puede considerar el decrecimiento de las empresas de subsistencia y el crecimiento de las empresas de acumulación de capital como un indicador de crecimiento económico.

MIPYMES hondureñas en la actualidad globalizada, tomando en cuenta el efecto en su capacidad competitiva.

Como se vio anteriormente, la estructura industrial no ha cambiado mucho a raíz de la implementación de los PAEs, lo que hace Honduras más vulnerable frente a los mercados más exigentes, cambiantes y concentrados. Es un hecho, que la competitividad internacional de América Latina se ha concentrada en pocos países, pocos sectores y pocas empresas (en el caso de Honduras, esto se ve claramente en la maquila textil). También, la globalización se caracteriza por su cambio en el balance relativo entre los tres agentes de la promoción de la industrialización y desarrollo económico: la empresa nacional, la empresa transnacional y las empresas estatales. Debido a las privatizaciones y a la pérdida de peso relativo de las empresas nacionales, todo apunta a que se basará la conversión industrial principalmente en las empresas transnacionales. En Honduras, este proceso también se ha iniciado, pero el mismo se encuentra atrasado en comparación con otros países de la región, lo que se puede ilustrar con las cifras de la inversión extranjera directa (IED). En comparación con otros países en vía de desarrollo, Honduras no tiene un record favorable de las IED. Mientras ellas formaban un 9% de la formación de capital en Honduras, esta cifra para toda la región centroamericana y el Caribe alcanzaba 16%. Las IED no forman un elemento dinamizador de la economía nacional. Las inversiones extranjeras directas en Honduras se encuentran en cuatro sectores principales: manufacturero (maquila), comercio, hoteles y restaurantes, minas y excavación, y agrícola y pesca, áreas en donde la MIPYME tiene presencia y, por lo cual, son afectadas por la falta de acumulación de capital.

Otro tema relacionado con la competitividad actual en el proceso de la globalización es el de los tratados internacionales de libre comercio. La desgravación arancelaria actual y futura como resultado de las negociaciones y resoluciones dentro del marco legal de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los tratados internacionales específicos, hacen sentir su impacto en las empresas industriales nacionales. Tales negociaciones se están realizando en respuesta a la creciente apertura de mercados americanos, sobre todo en preparación al establecimiento del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) en 2005. En este contexto, cabe mencionar, que la negociación de estos tratados de libre comercio (CA-3, Cuenca de Caribe, etc.) no se enmarcan dentro de una estrategia de desarrollo nacional y regional con la eliminación de sesgos antiexportadores prevalecientes. Tampoco contempla elementos de fomento de la producción (en general y por sector) ni crea condiciones favorables para las inversiones, la producción y el crecimiento de más y diversas exportaciones. En particular para las MIPYMES, si bien se han adelantado esfuerzos importantes de negociación, estos tratados están aislados del desempeño económico de los diversos sectores productivos y no han sido acompañados de análisis exhaustivos de posibilidades de desarrollo de exportaciones ni de actividades de promoción de exportaciones, tales como la organización de misiones comerciales, la participación en ferias internacionales, la provisión de información de precios, productos y mercados, entre otras (Alonso, 2001, pág.18).

Hoy en día, más del 60% de las importaciones pagan derechos arancelarios de 1% o menos (Walker y Medina, 2000, pág. 20). Resultado directo de la apertura de las fronteras comerciales es la entrada afluente de productos competitivos con los de la industria nacional. Para las MIPYMES, sobre todo sus sectores principales del calzado y de agroindustria están y estarán expuestos a la realidad de la competencia internacional, y dada la tradición del

proteccionismo nacional, estas MIPYMES van a tener que adaptarse a corto plazo para evitar ser arrastradas por las importaciones ya más competitivas.

Otro sector principal de la MIPYME amenazado por los efectos irreversible de la globalización es el de la industria de corte y confección. El desmantelamiento del Acuerdo Multifibras a partir del año 2005 define el rumbo de la competitividad de este sector. Este acuerdo regula las exportaciones de textiles y prendas de vestir de los países en desarrollo hacia países desarrollados por medio de un sistema de cuotas y ha sido muy favorable para Honduras para poder establecer su industria maquiladora. Con la eliminación de esta protección legal, no solamente se pierde la posible atracción de sus maquiladoras como mecanismo principal de exportación, también, se verá una competencia muy fuerte por parte de los productos asiáticos importados, cuya característica principal es el bajo costo de la mano de obra, por lo cual los precios son muy competitivos y pone en detrimento la supervivencia de esta industria local, conformada en una gran parte por la MIPYME. Consecuencia negativa a corto plazo de la apertura comercial como terapia *shock* bien puede deteriorar más la tendencia de una desindustrialización de las exportaciones: En comparación con 1990 con una participación del sector manufacturero en las exportaciones del 40%, en 1998 esta razón bajó hasta un 22%, antes de los efectos desastrosos del huracán Mitch.

Condición favorable para Honduras es que goza de la excepción a la obligación de eliminar los subsidios a las exportaciones en general a partir de 2003, según los acuerdos de la OMC al respecto. Esta excepción podría aprovecharse en los próximos años como mecanismo para la atracción de inversiones dado que en la región de CA y el Caribe únicamente Honduras, Nicaragua y Haití podrán mantener ese beneficio.<sup>6</sup> Sin embargo, eso suele ser imposible si el país no cambia su visión de desarrollo industrial y exportador: exportaciones de materias primas y salarios bajos no son suficientes para asegurar a mediano y largo plazo la competitividad en el mercado mundial.<sup>7</sup> Honduras tendrá que desarrollar una estrategia de desarrollo con base en mayores valores agregados a sus productos. Hasta la fecha, no se ha implementado una conversión industrial para las MIPYMES .

---

<sup>6</sup> Este beneficio se debe al criterio de calificación de países que tienen un ingreso por habitante máximo de \$1 000.

<sup>7</sup> Ilustrativa en este sentido es la situación de muchos productos lácteos del departamento de Olancho: Exportadores salvadoreños llevan estos productos hondureños a su país, los procesan, los empaquetan y los exportan a los Estados Unidos, dejando a Honduras fuera del mercado internacional con sus productos con potencial para la exportación.

## **D. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LA MIPYME EN HONDURAS: LOGROS Y OBSTÁCULOS**

Para facilitar el análisis de la situación actual de la competitividad de la MIPYME y la propuesta de estrategias y políticas de apoyo, se distinguen cuatro niveles conceptuales:

### **1. Nivel meta**

La micro, pequeña y mediana empresa, como hemos visto en los capítulos anteriores, juega un papel fundamental en la subsistencia y desarrollo del país. No obstante, este papel ha cambiado en el transcurso de los últimas décadas del siglo pasado: es decir, en los años setenta y ochenta, la MIPYME jugaba más un papel de un mecanismo de sobrevivir la pobreza, un modo de vida de los pobres. Era resultado de la pobreza y no, como se ve este segmento empresarial actualmente, como mecanismo para combatir la pobreza. Es por ende, que los gobiernos de los setenta y ochenta no dieron mucha importancia a la formulación de estrategias y políticas de desarrollo incluyendo un papel para las MIPYMEs. Como se verá mas adelante en el análisis institucional a nivel meso, existieron iniciativas gubernamentales, pero esas formaban todavía parte de la tradición política en la cual el Estado jugaba un papel muy importante como participante y ejecutor en la vida económica: además de un agente, era actor en la generación de la producción. Esta visión política cambió drásticamente bajo la influencia de las instituciones de financiamiento internacional, sobre todo con la formación del Gobierno de Rafael Leonardo Callejas en 1990: el modelo económico, la visión sobre el papel del Estado y, por ende, el papel del sector privado se cambió hacia el modelo de desarrollo llamado neoliberal, cuyas características primordiales se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Reducción del tamaño y papel del Estado en la vida económica,
- b) Cambio del modelo de la sustitución de importaciones hacia la promoción de las exportaciones,
- c) Diversificación de las exportaciones y apertura comercial, promoción de los mercados libres,
- d) Desregulación y, sobre todo,
- e) Enfocado en la estabilización macroeconómica.

Es desde este período, que la MIPYME también comienza a recibir una atención institucional desde el gobierno, pero en contraste con iniciativas anteriores (por ejemplo el Centro de Desarrollo Industrial-CDI), la orientación era de carácter neoliberal: dentro del Fondo Hondureño de la Inversión Social (FHIS), se crea el Programa de Apoyo al Sector Informal (PASI), cuyos objetivos iniciales eran fortalecer la intermediación financiera por medio de las Organizaciones Privadas de Desarrollo, con tasas de interés y otras condiciones de mercado (más sobre este programa en la sección sobre el marco institucional de apoyo a la MIPYME al nivel meso).

Con el cambio del paradigma del modelo económico y la reestructuración de la vida económica, también se requería un cambio en la mentalidad de los hondureños en el sentido que la función del Estado ya era otra. En vez de mantener una dependencia de la planificación y apoyo estatal, se aplicó una terapia *shock* para ajustar la economía hondureña basándose en las fuerzas de los mercados. Este cambio requiere no solamente un cambio de las políticas económicas, sino que también un cambio político-cultural con sus efectos a nivel institucional y hasta del desarrollo humano y la formación del recurso humano.<sup>8</sup> Hasta hoy día hay indicaciones que no se ha realizado una reforma integral del sistema educativo en el sentido que todavía predomina la educación escolar-clásica y falta una orientación técnico-vocacional, es decir, una formación de los recursos humanos según las necesidades y la demanda de los mercados nacionales e internacionales.<sup>9</sup> Dada esa característica del sistema formativo, tampoco existen vinculaciones institucionales entre el sector empresarial e institutos educativos. El sector empresarial, para su crecimiento, depende en una gran parte del desarrollo y transferencia de conocimientos.<sup>10</sup> En Honduras, el sector educativo técnico y universitario está aislado de las actividades de los sectores empresariales. En estos tiempos de la globalización, el reto para el sector empresarial es la búsqueda y mantenimiento de mercados para sus productos hondureños. En particular para eso, insumos del sector educativo y académico son indispensables. Tampoco, se ha diseñado una estrategia y política de innovación y tecnologías apropiadas para las MIPYMES. Lo que sí existe, son iniciativas aisladas, no coordinadas y muchas veces iniciadas por parte de la Cooperación Internacional.<sup>11</sup>

No obstante, el rol marginal de la MIPYME en los programas de desarrollo de los gobiernos anteriores y la falta de una estrategia tecnológica en particular, acentuado por el paso devastador del huracán Mitch en octubre de 1998, se inició un proceso de reforma del planteamiento de desarrollo del país dentro del marco de la recuperación y transformación nacional, en lo cual se hace mención explícita de la MIPYME. Por el efecto destructivo del huracán, hubo mucha desinversión productiva y, por lo tanto, un flujo de puestos de trabajo formal hacia el trabajo informal, resultando en un aumento de las MIPYMES, sobre todo en el subsegmento de los trabajadores por cuenta propia y microempresas de tipo supervivencia. Este efecto a la capacidad y calidad productiva del país ha obligado al gobierno y la sociedad civil a

---

<sup>8</sup> Hay todavía muchos ejemplos de la falta de una actitud emprendedora del hondureño, en el sentido que no se está acostumbrado a pagar por los servicios de capacitación y asistencia técnica. No consideran estos servicios como una inversión en capital humano. Obviamente, por otro lado de la misma moneda, se puede observar una capacidad deficiente de los mismos cursos y asistencia técnica, muchas veces ni siquiera adecuados para las necesidades de los empresarios y obreros de las MIPYMES. Véase el capítulo sobre el análisis a nivel meso.

<sup>9</sup> La productividad promedio del trabajador hondureño es una de las más bajas de América Latina, aproximadamente del 40% del promedio del continente. Eso se explica tanto por su calificación limitada (formación) como por la calidad de los puestos de trabajo (nivel tecnológico) (Gobierno de Honduras-ERP, 2001, págs. 23 y 38).

<sup>10</sup> Es sabido, que, para los países desarrollados, el fundamento de su desarrollo industrial y el crecimiento económico está basado en una estrategia tecnológica, lo que implica, entre otros, el “fine-tuning” entre las necesidades de los sectores productivos y la oferta de los centros de investigación, laboratorios, universidades, instancias de formación, etc.

<sup>11</sup> Por ejemplo, el establecimiento de una escuela de formación técnica para productos de cerámica en El Porvenir, Siguatepeque, financiado por JICA. Ingredientes principales eran la asistencia técnica de expertos japoneses y los cursos de capacitación.

incluir la MIPYME en la Estrategia de la Reducción de la Pobreza (ERP) (Gobierno de Honduras, ERP, 2001, págs. 17-18). Elementos claves de la estrategia son: orientarse a sectores con ventajas competitivas, como son la agroindustria y la promoción de los clusters de madera y del turismo. Además, se promoverá “.....encadenamientos productivos entre industrias de ensamble ligero y empresas no maquiladoras, incluyendo pequeñas empresas.” (Gobierno de Honduras, ERP, 2001, pág. 68)

Por otro lado, pero siempre dentro de la ERP, un nuevo rol de la MIPYME se observa dentro del proceso de la modernización del Estado y la descentralización, basado en el rol anterior del gobierno (central), donde el Estado solía dedicarse a actividades “.....como provisión de servicios básicos, comercialización de productos y asumir riesgos en actividades productivas en apoyo al sector empresarial” (Gobierno de Honduras, ERP, 2001, pág. 49), que hoy día se consideran más apropiadas para el sector privado, ya que estas funciones múltiples crearon un gobierno sobrecargado con altos grados de ineficiencia e ineffectividad. La modernización del Estado, como parte del cambio político-cultural, se ha impulsado a través de un programa de reforma de administración pública en el cual se propone, entre otros, privatizar ciertos servicios públicos, dejando así el espacio para iniciativas privadas, incluyendo las de la pequeña escala. En este contexto se puede observar, por ejemplo, la creación recién de microempresas de limpieza de áreas urbanas, microempresas de construcción y mantenimiento de carreteras, etc.

En resumen, se puede concluir, que el papel de la MIPYME en los programas de desarrollo nacional se ha destacado más en los últimos años y que también el actual gobierno en posición desde este año 2002, definitivamente ha puesto la promoción de la MIPYME en su agenda, lo que podría significar un paso adelante en el desarrollo de este segmento productivo.

## 2. Nivel macro

La competitividad de la MIPYME depende en mayor parte —igual como el resto de la economía— de un entorno macroeconómico favorable. Es decir, un entorno donde los macro precios (como son la tasa de cambio, de interés, de inflación) no impiden el funcionamiento “perfecto” de los mercados de insumos, bienes, productos y servicios. Son las imperfecciones, las que causan las limitaciones en la competitividad de la economía en general y, como veremos, la MIPYME en particular.

Para el análisis de la competitividad de la MIPYME a nivel macro, se identifican las políticas económicas (o productivas), las que se dividen en dos categorías principales: políticas fiscales y políticas monetarias. Dentro de las políticas fiscales se observa la política presupuestaria a través de los gastos e ingresos del Estado (lo que incluye también políticas comerciales), más su déficit fiscal (lo que implica su forma de financiarlo); y las políticas monetarias se pueden separar entre políticas cambiarias (tasas de cambio) y financieras (desregulación, reformas sistema financiero, tasas de interés, etc.).

El paquete total de estas políticas económicas está orientado hacia el cumplimiento de los Programas Económicos de los gobiernos hondureños en concertación estricta con el Fondo Monetario Internacional (FMI), caracterizado por el modelo neoliberal con sus medidas de



estabilización de la economía a través de la reducción de los déficit internos (déficit fiscal e inflación) y externo (balanza de pagos y tasa de cambio). Estas medidas han tenido efectos positivos y negativos para la economía hondureña, sin embargo para efecto de este estudio, se presenta a continuación un análisis de dichos efectos para el segmento empresarial conformado por las MIPYMES.

Aunque se había iniciado el proceso de ajustes estructurales en los años ochenta, con la aprobación de la Ley de Reordenamiento Estructural de la Economía (Decreto No.18-90) presentada por el Gobierno de Rafael Leonardo Callejas, se definió más claramente la importancia de la estabilización macroeconómica como condición básica para un ambiente competitivo. Otra ley en función de la promoción de la competitividad del país es el Decreto No. 131-98: Ley de Estimulo a la Producción, a la Competitividad y Apoyo al Desarrollo Humano y sus reformas posteriores. A continuación, se presentan las áreas principales de estas leyes y políticas a nivel macro, analizando su impacto para la MIPYME:

#### a) **Área fiscal**

A través de estas leyes, se inició el proceso de simplificación y modernización del sistema impositivo, siendo un incentivo para aumentar las inversiones. Además, por medio del decreto no. 131-98 y sus reformas, se logró una reducción de la tasa marginal general del impuesto sobre la renta de 42% a 25% y una ampliación del tramo exento para personas naturales. Además, utilidades hasta un máximo de 209 000 lempiras pagan solamente el 15%. Estas excepciones no favorecen directamente al segmento de la MIPYME, ya que por un lado, las unidades productivas informales no están pagando estos impuestos y por otro lado, el nivel fijado para encontrarse exento de pago para la pequeña y mediana empresa registrada en el sistema tributario, no les afecta. Es decir, el incentivo (la reducción de la tasa general) para las empresas formales es igual para una empresa grande o pequeña. Lo que no se ha considerado es crear un sistema tributario diferido, es decir, aplicar tasas de impuestos por escalas o rubros, según nivel de utilidades. Obviamente, esto va en contra de la propuesta de la simplificación del sistema impositivo, además de que es muy posible que el aparato estatal no tenga la capacidad de implementar un sistema progresivo de impuestos.

La tasa de impuestos sobre la venta fue aumentada de siete a 12%, aumentando los costos de los insumos y productos terminados, lo que implica un aumento de los costos de los insumos para todo el rango empresarial, teniendo mayor peso para la MIPYME, dada su falta de posibilidades de encontrar alternativas, limitándose en la mayoría de los casos a trasladar el aumento de sus costos a los consumidores, afectando aún más su competitividad. Tercer elemento de esta ley es la reducción de los impuestos a las exportaciones, lo que no beneficia tanto a la MIPYME como a las grandes empresas exportadoras. De hecho, el efecto solamente se aplica a ciertos sectores generalmente no atendidos por la MIPYME (por ejemplo, el sector bananero).

Sabiendo que el financiamiento del déficit fiscal es uno de los factores principales para controlar o no la tasa de inflación, se puede observar que los déficit fiscales no han sido controlados para evitar tasas de inflación muy alta con efectos negativos para la iniciativa privada: la tasa de inflación ha fluctuado entre cinco y casi 35% entre 1992 y 1999 (Walker y Medina, 2000, pág. 20). Dada la situación que la MIPYME prácticamente no exporta,

nuevamente vale el argumento que, en general, la MIPYME no exportadora sufre más de altas tasas de inflación que la gran empresa. No obstante, en la actualidad es un avance positivo, que la actual tasa de inflación se encuentra por debajo de 10 puntos. Prometedor para el control necesario de la inflación, son los logros en el programa del fortalecimiento de la gerencia pública a través de la modernización de los procesos presupuestales, tributarios y sistema de información, así como mediante el inicio de acciones y programas que procuran una mayor eficiencia y eficacia en la asignación del gasto público, contribuyendo así a una política fiscal sana y transparente.

## b) Área comercial <sup>12</sup>

Inspirado en parte por la situación dramática de la deuda externa, se diseñó una política comercial con el enfoque de atraer industrias para promover la exportación, generando de esta manera las divisas necesarias, así como generar empleo. La política se concentró en la facilitación de zonas libres y parques industriales por medio de las siguientes leyes: Ley de Regímenes de Importación Temporal (RIT), Ley de Zonas Libres (ZOLI) y la Ley de las Zonas Industriales para el Procesamiento de las Exportaciones (ZIP).

Según el Director de los Regímenes Especiales de la Dirección de los Egresos e Ingresos (DEI) del Ministerio de Finanzas, básicamente estos regímenes están compuestos por grandes y algunas medianas empresas. Hasta la fecha no se han registrado pequeñas empresas. <sup>13</sup> Según Walker (Altenburg y Nuhn, 1995, pág. 167), el tamaño de las empresas en las maquiladoras llega a un promedio de 466 empleos para ZIP, 429 para ZOLI y 255 para RIT con un promedio total de 393 empleados. Obviamente las maquiladoras no forman parte del segmento de la micro, pequeña y mediana empresa definido por el criterio de contar con un máximo de 150 trabajadores. Básicamente, la incidencia de la MIPYME se observa en las industrias conexas de la maquilas.

La creación de estos incentivos para la producción exportable, tiene como objetivo otorgar a las empresas integrantes algunas ventajas tributarias, pero en sí, estos regímenes en la práctica se convierten en una política discriminatoria hacia las empresas que no gozan de estos incentivos, es decir, que las empresas que no tienen acceso a exoneraciones impositivas, enfrentan niveles de costos relativamente más altos y, por ende, se vuelven menos competitivas. Las condiciones para entrar en estos regímenes están diseñadas para las medianas y grandes empresas, las que tienen la capacidad de llevar a cabo un estudio técnico-financiero para poder aplicar. Estos estudios han sido una barrera principal para muchas pequeñas empresas, ya que las mismas no tienen la capacidad de generar sus propios estudios, ni tienen los recursos para contratar expertos en esta área.

Otra crítica sobre estos esquemas es la falta de un enfoque de desarrollo sostenible, debido a que estos regímenes responden a una estrategia de generación de empleo y divisas, pero no contemplan medidas orientadas a la inversión en formación técnica, financiamiento, etc. lo que debería de formar parte de una estrategia integral de promoción a la producción. Las

---

<sup>12</sup> En términos conceptuales, forma parte de la política fiscal, pero por razones obvias relacionadas al tema de la competitividad, se le dedica una sección específica.

<sup>13</sup> Dato según entrevista en 2001 con Carlos Sánchez, Director Regímenes Especiales.

empresas de los parques han formado enclaves económicos, no compran insumos locales ni transfieren tecnologías y conocimientos en mayor grado. Dadas las características de estas empresas, se ve poco probable que se supere la división entre la maquila y el resto de la economía, lo que implica que siempre dependerán de las importaciones de sus insumos principales. Además, en comparación con otros países, Honduras se ha concentrado básicamente en la industria maquiladora textil, sector productivo con niveles tecnológicos muy rudimentarios. En cambio, países como Costa Rica y México han diversificado su industria maquiladora a actividades industriales que requieren mayor nivel tecnológico, como por ejemplo, el embalaje de productos eléctricos, maquilado de productos electrónicos, etc., accediendo de esta forma a niveles tecnológicos más desarrollados.<sup>14</sup> El peligro de no diversificarse es, que estas inversiones no son atraídas con base en una competitividad real, sino por una competitividad creada artificialmente por políticas temporales.<sup>15</sup> En el caso concreto, y como hemos mencionado en la sección sobre los efectos de la globalización, a partir del año 2007, estas facilidades van a desaparecer debido a los tratados internacionales por la OMC, lo que dejará a Honduras sin ventajas impositivas, lo que podrá provocar que las empresas internacionales, dada su movilidad relativamente fácil, se trasladen a otros países más atractivos con base en condiciones favorables más reales como son los niveles de formación técnica, infraestructura física e institucional, etc.

Otro efecto secundario, pero importante para las MIPYMES es el hecho que las empresas maquiladoras atraen muchos recursos humanos, por lo que su alta concentración en algunas regiones del país (especialmente en el Valle de Sula), muchas veces ha provoca una reducción considerable de la oferta de recursos humanos, afectando directamente a las MIPYMES, las que muchas veces difícilmente pueden contratar la cantidad de trabajadores que requieren.<sup>16</sup>

Sin tener los datos para confirmarlo, es sabido que los parques industriales generan también empleo de manera indirecta en pequeñas y medianas empresas de actividades conexas, como los servicios de apoyo a la producción y a la exportación; la construcción de naves industriales y otras obras de infraestructura para las empresas maquiladoras; la producción de partes que la maquila subcontrata con empresarios fuera del régimen y todas aquellas actividades que surgen a raíz del consumo de los ingresos generados en la maquila (vestuario, alimentación, transporte, vivienda, etc.); y en menor medida la producción nacional de insumos para la maquila. Sobre este último cabe mencionar, que la misma legislación hondureña de estos parques

---

<sup>14</sup> En estos países existen empresas maquiladoras de llamada segunda y tercera generación, lo que quiere decir, que no solamente usan tecnologías básicas, sino que también introducen procesos de producción más sofisticado, los que requieren de mayores inversiones en capital, infraestructura y, sobre todo, en recursos humanos.

<sup>15</sup> Existen ideas de ampliar los beneficios a otros sectores y empresas que no están incorporadas dentro de los parques industriales, como son las empresas del RIT. No obstante, esta situación presentaría un problema con respecto a los costos fiscales, en vista que aun sin pagar impuestos, estos parques requieren de una inversión en infraestructura muy costosa por parte del gobierno. Además, este trato privilegiado causa una mala imagen política en términos de una distribución (des)igual, sin mencionar que hasta la fecha no se han obtenido los resultados de desarrollo esperados con la presencia de estos parques.

<sup>16</sup> Dato conseguido por medio de entrevistas con varios empresarios (MIPYMES) de San Pedro Sula en 2000.

desincentiva la adquisición de insumos nacionales, pues ésta concede la exoneración tributaria a los insumos importados.

No obstante, no se niega que el problema fundamental en Honduras es que carece de una oferta competitiva de insumos. Esto confirma la tesis que la limitante de la promoción a las exportaciones no (solamente) esta en la carencia de una legislación favorable, sino (sobre todo) en la falta de vínculos económicos entre los parques y la economía nacional o local. Por lo tanto, es necesario dirigir también políticas de promoción a las empresas productoras de insumos para estos parques. Solamente de esta manera se podrá aprovechar el potencial exportador de las empresas dentro de estos regímenes (para ilustrar esto, véase el caso exitoso A, en el capítulo posterior). En particular, en el caso de los insumos de las maquiladoras hondureñas, es sumamente difícil competir con la importación de telas, debido a los bajos costos de estos insumos provenientes de los países asiáticos (China, etc.). En este sentido, las posibilidades para una producción local por MIPYMES parecen más prometedoras en accesorios como etiquetas, broches, zippers, elásticos, botones, etc. y materiales de empaque, como cajas de cartón, bolsas plásticas, cintas, etc. (Altenburg y Nuhn, 1995, pág. 154).

En resumen, un impacto positivo significativo para las MIPYMES por la creación de los regímenes especiales, hasta la fecha no se ha comprobado. Queda aclarado, que los objetivos político-económicos de los regímenes especiales, no perseguían estimular la producción y competitividad de la MIPYME.

Con respecto a la política comercial regional, se debe aceptar, que el comercio de Honduras con el resto de la región centroamericana no se ha explotado en todo su potencial. El mayor intercambio comercial es con países fuera de Latinoamérica en vez de con países próximos, como Nicaragua o El Salvador. La falta de integración económica más profunda es parcialmente producto de la escasa atención real que se le ha dado para la reducción del tiempo de transporte y trámites aduaneros y, la eliminación de permisos no relevantes para el intercambio de bienes y servicios que deben cruzar las fronteras. Esta "posición" política obviamente afecta adversamente a las MIPYMES por su poco potencial para exportar a regiones lejanas. En este sentido, es más factible crear una capacidad exportadora de la MIPYME a través de una mayor promoción y facilitación de las relaciones comerciales con los países vecinos de la región, tomando también en consideración el carácter de los mercados regionales, en comparación de los Estados Unidos y Europa. En este contexto, el proceso de la unificación arancelaria regional se considera un paso importante, ya que las empresas exportadoras tienen más oportunidades de competir regionalmente y el sector empresarial se siente presionado por el aumento de la competencia regional.

### c) **Área monetaria y financiera**

Condición fundamental para la atracción de inversiones y para lograr un ambiente productivo es que las tasas activas y pasivas deben ser estables y basadas en el funcionamiento óptimo del mercado financiero. Este funcionamiento ágil del sistema financiero y, por lo tanto, la oferta de recursos (y la movilización de ahorros) requiere también de márgenes competitivos de intermediación financiera. Sin embargo, este margen de intermediación financiera en Honduras ha venido disminuyendo en los últimos años (de un 14.6% en 1998 hasta el 8.1% en 2001),

aunque todavía es mayor al que se registra en El Salvador, Costa Rica y Guatemala. Como una explicación de los altos costos de intermediación, se menciona la presencia de un número alto de bancos en el país, desaprovechando economías de escala, ya que esta liberación del sistema financiero ha permitido la creación de doce bancos nuevos (Walker y Medina, 2000, pág. 20). Sin embargo, la banca hondureña se caracteriza por una ineficiencia estructural y la Comisión Nacional de Bancos y Seguros está exigiendo mayores incrementos en la capitalización, lo que ha resultado en una tendencia positiva de fusiones entre los bancos nacionales. BGA ha sido el primer producto de una fusión en los últimos años.<sup>17</sup> Además, parece que aun así, la concentración nacional de bancos no será suficiente para llegar a un sistema bancario nacional eficiente y ágil, ya que se requiere ampliar la vista financiera hacia el nivel Centroamericano, proceso que están iniciando otros bancos de la región (El Herald, 12 de marzo del 2002.) Dentro de este contexto de la integración centroamericana, es importante destacar que ya se logró alcanzar un encaje legal de un 12%, igualándose con los otros países centroamericanos.

Lo que a nivel macro obstaculiza el segmento de la MIPYME en esta área es, que el sector financiero no es lo suficientemente ágil y competitivo como instrumento de desarrollo para movilizar ahorros y canalizar recursos en forma eficiente y oportuna hacia la producción. Indicativo en este sentido es la tendencia de los bancos de caer en excesos especulativos dadas las altas tasas de interés, en vez de estimular la producción por medio de inversiones. Es reconocido que sobre todo la MIPYME no ha tenido suficiente acceso a recursos financieros para realizar sus inversiones necesarias (más sobre esta área en el análisis de la competitividad a nivel meso). Además, se hace necesario lograr mayores avances en la modernización del sistema financiero, adecuándolo a las normas internacionales, fortalecimiento la supervisión, y asegurando su estabilidad.

#### **d) Área cambiaria**

Eje principal de la política cambiaria es la liberación del régimen de cambio fijo; En junio de 1994 inició el Sistema de Adjudicación Pública de Divisas (SAPDI), la “Subasta”, lo que permitió una depreciación gradual del lempira para evitar caídas drásticas. En la actualidad, dicha tasa se ajusta con base en el diferencial de la inflación esperada en el país con respecto a la de los países con que Honduras tiene mayores relaciones comerciales (Gobierno de Honduras, 2001, pág. 31). Esta devaluación gradual del lempira ha resultado en condición positiva (entre otras) para el estímulo de las exportaciones (de las grandes empresas y productos agrícolas). En los últimos cuatro años la devaluación de la moneda nacional se mantuvo en un promedio de 5% anual, mientras la tasa de inflación observó un decremento hasta alcanzar un 8.8% el año anterior (2001) (Datos del BCH en: El Herald Económico, 2002, pág. 2c).

Dadas las pocas exportaciones directas de la MIPYME, el efecto de las devaluaciones no ha sido tan determinante hasta la fecha, ya que las devaluaciones solamente incrementan los ingresos de los productores que exportan. Sin embargo, las devaluaciones sí tienen un efecto competitivo con respecto a aquellos que compiten con las importaciones: por ejemplo, una devaluación hace los zapatos extranjeros más caros y los de Honduras más competitivos. En

---

<sup>17</sup> Se encuentran en este proceso BANCOMER con BANPAIS y Banco CONTINENTAL con Banco de Occidente, aunque todavía no se ha concretizado la fusión.

cambio, los ingresos de los productores de artículos con insumos importados y sin un mercado exportador tienden a bajar, sobre todo debido al hecho de que sus productos se encarecen como consecuencia de la devaluación (por ejemplo, gastos de combustible, etc.). Otro efecto negativo es, que por las devaluaciones, el poder adquisitivo del grupo meta nacional de los consumidores de la MIPYME baja, lo que causa una reducción de la demanda general de sus productos y servicios. No obstante, existen críticas (por parte de las empresas exportadoras) que el lempira no ha estado devaluado suficientemente, y que éste está sobrevaluado con, por lo menos un 20%.<sup>18</sup>

No obstante los logros de los PAEs durante la década pasada, existen todavía elementos de carácter macro, que merecen una revisión para que el ambiente económico realmente beneficie al segmento de la MIPYME. Como se ha visto, hay logros positivos en el sentido de mayor estabilidad macroeconómica, sin embargo, estos logros son modestos y no han sido suficiente para llegar a una productividad mayor. Es decir, aunque la inversión total forma cerca del 30% del PIB, en contraste, el crecimiento económico ha sido menos del 5% anual, lo que se explica por la baja productividad del país, sin excepción para las MIPYMEs (Walker y Medina, 2000, pág. 14 y García, 2001, pág. I-2). Esta situación ha contribuido a las críticas sobre el modelo neoliberal, en el sentido, que la creación de un ambiente macroeconómico favorable (por lo menos en parte), no necesariamente es suficiente para aumentar la producción y productividad, lo que es el caso particular del segmento productivo de la MIPYME. Es por esta razón, que han habido argumentos de, además de promover un ambiente macroeconómico estable, crear condiciones de carácter meso, que hacen funcionar mejor los mercados de servicios empresariales; financieros y laborales, etc., para ampliar y mejorar acceso a los mismos. Como elemento fundamental de esta tesis es mejorar la capacidad institucional para la promoción de la MIPYME, tema que se analiza en la siguiente sección.

### 3. Nivel meso

En comparación con el análisis a nivel macro, este nivel se acerca más a las operaciones de la MIPYME: el marco institucional de apoyo, formación y promoción. A diferencia con el nivel macro, no es un nivel de carácter general y que toque a toda la economía, sino tiene que ver con las condiciones y elementos específicos de apoyo a este segmento empresarial. Para tal fin distinguimos entre las siguientes áreas de análisis para este nivel meso: el mercado y marco institucional del financiamiento para las MIPYMEs, los servicios de desarrollo empresarial, el proceso de asociatividad, el mercado laboral, el marco legal y administrativo y el fortalecimiento institucional a nivel político. Dentro de esta distribución, se indicarán los papeles que juega el sector público, privado y la cooperación internacional.

#### a) Financiamiento

El primer tema a analizar, que históricamente ha recibido la mayor atención, es el aspecto del financiamiento de las actividades económicas de las MIPYMEs. A continuación, se presenta primero, un recorrido histórico de las iniciativas, políticas y programas de apoyo que tienen como

---

<sup>18</sup> Entrevista con el representante del Banco Mundial en Tegucigalpa, febrero de 2002.

parte de sus componentes por lo menos algunos aspectos financieros.<sup>19</sup> Luego, se analizan las características, mecanismos, instrumentos y el entorno actual del financiamiento para la MIPYME.

i) A nivel del sector público. Desde 1950, el Gobierno de Honduras está en el proceso de fomentar la producción del país a través de la creación de varias entidades y la implementación de diversas leyes generales y específicas. En ese año, se creó el Banco Nacional de Fomento, pero unos años después debido a problemas y limitaciones de carácter legal, se decidió convertir la institución en el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA),<sup>20</sup> dedicándose exclusivamente al crédito agrícola como institución bancaria de primer piso. Actualmente, BANADESA opera bajo este enfoque, por lo que esta institución no tiene incidencia para la MIPYME no agrícola. Por otro lado, para atender las necesidades de financiamiento del sector industrial, el gobierno creó la Corporación Nacional de Inversiones (CONADI) en 1974 (Decreto 135-74), institución cuya misión era participar en el financiamiento de proyectos (grandes) para promover el crecimiento industrial de las grandes empresas. No obstante, ésta institución debido a problemas financieros se vio obligada a cerrar sus operaciones, situación que no tuvo incidencia en la MIPYME.

Realmente, la primera intención enfocada al segmento de la MIPYME salió a la luz mediante decreto no. 681-78, cuando el gobierno emitió la **Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanía**. En un intento de promover la producción de estas empresas, se otorgaban exoneraciones para la compra de maquinaria, equipo, combustible de uso industrial y materia prima. En la práctica, resultó, que básicamente la gran empresa y algunas medianas empresas pudieron acceder a dichas condiciones favorables, dejando las empresas de escala menor fuera de los beneficios, ya que el mecanismo que se aplicó fue a través de créditos mediante el sector formal, para lo cual las pequeñas empresas informales no tenían acceso.

En el mismo año —1978, se creó el **Centro de Desarrollo Industrial (CDI)**—, cuya función era brindar asistencia técnica mediante la capacitación de recursos humanos, y financiamiento con tasas de interés subsidiadas. Mientras se había creado la CONADI para el segmento de la industria grande, el CDI fue diseñado en particular para el apoyo a la mediana y pequeña empresa industrial y la artesanía.

El CDI era una institución autónoma, con su propia Ley y adscrito al Ministerio de Economía. Colocaba fondos nacionales e internacionales directamente a la pequeña y mediana empresa,<sup>21</sup> es decir, que el CDI era una institución de primer piso. En comparación con los programas posteriores, el CDI prestó no solamente a corto plazo, sino también tenía la facilidad de colocar préstamos para la inversión fija a mediano plazo. Elemento característico del Centro era, que tenía un enfoque integral: combinaron financiamiento con asistencia técnica en áreas de comercialización, transferencia tecnológica, y capacitación en administración, contabilidad, etc.

---

<sup>19</sup> El marco institucional no puede desagregarse completamente en área financiera y no financiera, ya que hay instituciones que brindan ambos servicios para el segmento empresarial de la MIPYME.

<sup>20</sup> Véanse los antecedentes de la Ley de FONAPROVI, pág. 1.

<sup>21</sup> En aquella época todavía no se menciona el rubro de la microempresa; esa terminología nació como consecuencia de las crisis y los PAEs aplicados a partir de los años noventa.

Debilidad institucional de CDI fue su poca experiencia en operaciones bancarias comerciales, lo que resultó en un manejo ineficiente de su cartera crediticia, sin una adecuada documentación de los préstamos (garantías), entre otras limitantes. Como consecuencia de esa política y su deficiente operación técnica, la institución cayó en una mora crediticia estructural. Fue clausurado en 1990 con la emisión de los Programas de Ajuste Estructural debido al cambio político-económico.

En 1990, como parte integral de los Programas de Ajuste Estructural, el Gobierno de Leonardo Callejas, creó dentro de sus Políticas de Compensación Social el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS).<sup>22</sup> Dentro del FHIS, con la asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>23</sup> y con financiamiento de la Cooperación Internacional de Los Países Bajos y del Banco Mundial, se estableció el **Programa de Apoyo al Sector Informal (PASI)**. En comparación con el CDI, el PASI era un programa de segundo piso, o sea, que canalizaba sus fondos a las micro y pequeñas empresas mediante organizaciones intermediarias como son: Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD), Cámaras de Comercio e Industria, Cooperativas, gremios, asociaciones empresariales y empresas organizadas en grupos o redes empresariales. Otra diferencia marcada con el CDI es, que dentro del contexto de la nueva ideología neoliberal, el PASI ya no prestaba a tasas subsidiadas, sino según las tasas comparables con las del mercado. No obstante los logros institucionales, el PASI no podía desarrollarse como una institución nacional de segundo piso con cobertura nacional con aspiraciones de transformarse en un banco nacional. Para esto, dependía mucho de la agenda política de la organización madre, el FHIS, cuyo compromiso era diferente.

Los objetivos del PASI eran bilaterales: Por un lado, tenía el objetivo principal de aumentar los ingresos de las empresas atendidas y generar empleo estructural. Por otro lado, los préstamos canalizados a través de las organizaciones intermediarias (OI) deberían fortalecer la capacidad institucional en el área financiera de manera estructural, tanto a nivel técnico como en términos de la creación de una capacidad financiera sólida. Análisis consistente de los resultados del primer objetivo nunca se han podido llevar a cabo, debido a dificultades metodológicas. No obstante, los resultados obtenidos indican que el PASI, por tener que cumplir con su objetivo institucional, es decir, de mantener el valor real de sus fondos, en su mayoría prestaba a actividades económicas comerciales y financiando solamente capital de trabajo. Este resultado indica que los créditos no estaban orientados hacia la formación de industrias de pequeña escala, sino que estaba promoviendo el comercio, lo que realmente estaba en contra de su objetivo de generar empleo estructural. Puede decirse que el PASI tuvo éxito en su segundo objetivo principal: el fortalecimiento de las organizaciones intermediarias. Muchas de las OI que han recibido la asistencia financiera y técnica han conseguido una posición mas fuerte en el mercado de intermediación financiera.

Tres años después de la fundación del PASI, también dentro del FHIS, pero con una autonomía administrativa, se creó el **Programa de Crédito y Asistencia Técnica a la Micro Empresa Rural (PROCATMER)**, con financiamiento de la Unión Europea (UE). Dado el carácter básicamente similar, se decidió separar el radio de acción de cada programa con base en

---

<sup>22</sup> Otro elemento de esta política fue la creación del Programa de Asignación Familiar (PRAF), para ofrecer apoyo directo mediante bonos familiares.

<sup>23</sup> Proyectos HON/90/002 y HON/95/M01/NET.



un criterio geográfico-poblacional: las ciudades con más de 19 000 habitantes iban a ser atendidas por el PASI y todo lo demás por PROCATMER. En la práctica nunca lo realizaron así por razones administrativas complicadas. Por lo que se ha concluido sobre el PASI, también se puede decir lo mismo sobre el impacto que tuvo PROCATMER para la MIPYME.

Como parte de la política de la modernización del Estado (es decir, separación de tareas del BCH del fomento de sectores prioritarios), a través del Decreto No. 53-97 de 1997, se unen el FONDEPRO<sup>24</sup> y el FOVI<sup>25</sup> con otros fondos del Estado en el actual **Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI)**, como institución desconcentrada de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas con personalidad jurídica y patrimonio propio (Artículo 1, Ley del Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI), Decreto No. 53-97, 30 de mayo de 1997). El FONAPROVI presta a intermediarios para proyectos productivos y para la inversión en soluciones habitacionales para grupos de menores ingresos (Artículo 2). El Artículo 30 de la misma ley prescribe que el Fondo puede prestar a cualquier persona jurídica que se dedique en forma legal y habitual a actividades de intermediación financiera y que sea calificada como tal por la CNBS. Evaluaciones indican que el promedio de los préstamos al sector empresarial, a través de la banca tradicional, es de alrededor de 19 000 dólares, lo que indica que estos recursos no están dirigidos a la MIPYME (Rodezno, 2000, pág. 27). Cabe mencionar, que ninguno de estos fondos originales e iniciativas de FONAPROVI fueron diseñadas y destinadas a la promoción de la MIPYME no agrícola. Sin embargo, con la constitución del FONAPROVI, el gobierno creó una institución que estaba en mejores condiciones institucionales para absorber los dos fondos del FHIS, lo que ha resultado en la transferencia de los mismos al FONAPROVI: PROCATMER en 1999 y el PASI en enero del 2001. Por atrasos en las negociaciones con los donantes sobre la relación institucional (PROCATMER de la UE) y de la recuperación de la mora de ambos fondos, se tardó la puesta en operación de los mismos, por lo cual resulta prematuro analizar el impacto realizado de estos fondos dentro de FONAPROVI.

Con la creación del FONAPROVI, se inició también el **Programa de Financiamiento para el Sector Rural en Apoyo a la Seguridad Alimentaria (FINSA)**, financiado por la Unión Europea con una fuerte orientación política en la combate a la pobreza. Objetivo principal del programa es mejorar la seguridad alimenticia a través de su componente de crédito a productores agrícolas y no agrícolas. Criterio de elegibilidad para poder aplicar un préstamo es no tener más de 2 500 dólares como ingresos netos por año, lo que confirma su orientación hacia el segmento social de actividades económicas de carácter supervivencia, y excluyendo así completamente la MIPYME con potencial de crecimiento.

ii) A nivel del sector privado. Con la introducción del modelo neoliberal desde 1990, al sector privado le fue asignado un papel más importante en comparación con los años anteriores. Sobre todo las Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) entraron en un *boom*,

---

<sup>24</sup> Dentro del BCH se fusionan la Unidad del Proyecto de Crédito Agrícola (UPCA) y el Fondo de Desarrollo Industrial (FONDEI) en un solo Fondo de Desarrollo para la Producción (FONDEPRO) por decreto no. 283-6/93 en 1993.

<sup>25</sup> El Estado crea la Financiera Nacional de la Vivienda (FINAVI) para estimular el financiamiento para la vivienda, la que posteriormente se convierte en el Fondo de la Vivienda (FOVI) por medio del decreto no. 184-85, el que fue administrado como un fideicomiso por el Banco Central de Honduras.

debido a la influencia internacional y al interés de fortalecer el sector privado a nivel social, lo que se confirma con lo que hemos visto con el papel del PASI y PROCATMER. A fines de los años noventa, se estima que existían más de 500 OPDs, de las cuales aproximadamente cien canalizaban fondos a la MIPYME, incluyendo también créditos agrícolas.<sup>26</sup>

Las OPD consiguen sus fondos de crédito a través de las instituciones de segundo piso del sector público o del sector privado (por ejemplo, de la organización cúpula de las OPD, la Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH). También, hay donaciones a las OPD directamente desde la Cooperación Internacional (ONG internacionales) para sus programas de crédito a la MIPYME.

En el transcurso de los años noventa, se podía observar que algunas OPDs llegaron a niveles institucionales muy altos (grado de sostenibilidad financiera alta) con un acceso a fondos internacionales muy amplio. No obstante, dada la demanda crediticia no satisfecha del segmento de la MIPYME, existe todavía un potencial fuerte para insertar más recursos financieros en el mismo. Sin embargo, el marco regulatorio de las OPDs no permitía atraer más fondos, por las exigencias internacionales de crear mecanismos de supervisión bancaria (CNBS); Además, las OPDs estaban legalmente excluidas para la captación de recursos de la población hondureña mediante cuentas de ahorro, depósito a la vista, etc.

Confrontado con esa situación e impulsado por mayores necesidades debido al paso destructor del huracán y tormenta Mitch, algunas OPDs, sobre todo, liderado por la Fundación José María Covelo,<sup>27</sup> buscaron una apertura para convertirse en Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF) por medio de la elaboración de una ley para tal sentido.

Esta ley fue emitida por el Poder Ejecutivo del Estado y aprobada por el Congreso Nacional bajo el nombre de Ley Reguladora de las Organizaciones de Desarrollo que se dedican a actividades Financieras, Decreto No. 229-2000 (marzo del 2001): El Artículo 1 menciona que se trata de una ley con incidencia en la micro y pequeña empresa. En el artículo 4 se define la microempresa como unidad productiva, sea ésta de carácter comercial, de servicios o manufactura, por medio de la cual se generan ingresos y con un máximo de cinco (5) empleados remunerados. La pequeña empresa se define bajo las mismas condiciones, pero con más de cinco (5) y menos de 45 empleados remunerados.

Las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF) pueden prestar directamente o indirectamente a través de OPDs de primer piso. La finalidad de esta ley es garantizar la legalidad, transparencia y seguridad de sus operaciones y fortalecer la viabilidad y sostenibilidad de las mismas (Artículo 1). Con esta legislación se espera que la oferta institucional atraerá mas recursos frescos (internacionales) debido a su mayor solidez financiera, garantizada por las normas prudenciales específicas y con la supervisión por la Comisión

<sup>26</sup> Según entrevista FOPRIDEH, Véase Kerkhoff, 1999, pág. 106.

<sup>27</sup> Fundación creada en 1992 bajo el nombre de ANDI-PYME, como iniciativa de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) para atender las pequeñas y mediana empresas. Posteriormente, este programa (ANDI-PYME), y con aportación de fondos de la USAID, se convirtió en la Fundación José María Covelo.

Nacional de Bancos y Seguros.<sup>28</sup> Asimismo, las OPDF de primer nivel podrán conseguir préstamos hasta cinco veces su patrimonio. También pueden recibir de sus prestatarios registrados depósitos de ahorro y a plazo fijo, descontar letras de cambio, pagarés y otros documentos de sus prestatarios registrados, con el fin de facilitar la transacciones de comercialización, producción y servicios (Artículo 38).

Para que esta ley entre en efecto, el Reglamento de la misma tendría que ser aprobado por el Congreso Nacional de la República, lo que queda pendiente para este año. Para poder calificarse como OPDF bajo esta ley, es necesario cumplir con ciertos criterios y condiciones en términos financieros, organizativos y administrativos, las cuales no son alcanzables para muchas OPDs. Se estima que como primera fase, hasta un máximo de 10 OPDs calificarán.<sup>29</sup>

Es prematuro indicar los efectos de esta ley para las MIPYMES, pero vale mencionar que la cartera actual de la Fundación Covelo es dominado por los créditos a actividades de supervivencia, es decir, más de un 60% de sus recursos reembolsables va para créditos solidarios, un 35% es para préstamos individuales y solamente el 5% se asigna a, lo que Covelo llama, la pequeña empresa. Esta última actividad crediticia fue recién lanzada con fondos post-Mitch de la GTZ. Queda claro, que la cartera de la Fundación Covelo está muy orientada hacia empresas de tipo supervivencia y, por lo tanto, muy poco hacia las MIPYMES con potencial de crecimiento.

Un segundo segmento de las instituciones de oferta crediticia la forman las cooperativas de ahorros y crédito (CAC), cooperativas mixtas y las de producción como instituciones de primer piso (incluyendo CO-ANMPIH, que es la Cooperativa de la Asociación Nacional de la Mediana y Pequeña Industria de Honduras). Además, como cooperativa de segundo piso y como la organización cúpula, existe la Federación de Cooperativas de Ahorros y Créditos de Honduras (FACACH), la que presta fondos crediticios directamente a sus asociados, más otros servicios financieros, seguros, y servicios de asistencia técnica y capacitación. La supervisión de las Cooperativas está en manos del Instituto Hondureño de Cooperativas (IHDECOOP), según la Ley de Cooperativas.<sup>30</sup> Las Cooperativas prestan a sus afiliados (solo personas naturales) con tasas de mercado y son créditos de todo tipo: para vivienda, préstamos personales, actividades comerciales, incluyendo actividades de las MIPYMES, aunque no cuentan con una política específica para la promoción de créditos a (dueños de) MIPYMES.

Mientras que las OPD y las CAC tradicionalmente formaban la oferta crediticia en el inicio de los años noventa, la banca comercial no ha mostrado mucho interés por falta de conocimiento y por los altos costos de financiamiento que requiere la atención de este segmento empresarial. No obstante, esta situación cambió ligeramente en la segunda mitad de los años noventa con la oferta de fondos internacionales por medio del PASI (con la introducción de pequeños fondos orientados al crédito para micro y pequeños empresarios a través del BANHCAFE y Banco del País), FMO/Holanda (préstamos más grandes con BANCAHSA),

---

<sup>28</sup> Se desconoce si la CNBS va a ejercer dicha supervisión o si la va a delegar a una instancia apropiada (o creada) para tal fin. Cabe rescatar, que en este momento hay muy pocas OPD que pueden calificarse bajo esta ley, lo que hace, que la discusión sobre el tema de la delegación, no sea pertinente.

<sup>29</sup> Según el Gerente General de la Fundación Covelo, Juan José Lagos, entrevista 27-3-2002.

<sup>30</sup> Cabe mencionar aquí, que las Cooperativas de Ahorro y Crédito son consideradas como instancias financieras convencionales, lo que las incluiría en la supervisión formal por la CNBS.

BCIE, Unión Europea (FICOHSA), entre los más importantes. Mecanismos financieros para colocar los fondos en la MIPYME eran préstamos (BCIE-UE-FAPIC <sup>31</sup>) y fondos de fideicomiso y líneas de crédito (PASI). Es importante rescatar, que los préstamos a la MIPYME son de carácter tradicional, es decir, los bancos exigen garantías sólidas, estados financieros pasados, actuales y proyectados, lo que básicamente excluye la microempresa de tipo subsistencia y una gran parte de la pequeña y mediana empresa. Además, el tipo de préstamos no era apto para la promoción de la producción por sus plazos cortos (no más de 36 meses), tasas reales altas, etc.

Además de las instituciones arriba mencionadas, existen, aunque con menos peso, otros grupos de intermediarios de primer piso para los fondos de crédito, como son: las Cámaras de Comercio e Industria (CCI) en las ciudades secundarias del país, pero por falta de experiencia crediticia, muchas Cámaras han caído en problemas financieros por sus altos índices de morosidad; y, Sociedades Financieras como la Financiera Industrial y Agropecuaria (FIA) y Financiera Solidaria (FINSOL). La primera fue creada por seis bancos, pero perdió su razón de ser debido a una mezcla de sus clientes con los de los mismos bancos fundadores. Sus clientes eran también las grandes empresas. Cerraron FIA en el año 2000.

iii) A nivel de la Cooperación Internacional. El mercado financiero para la MIPYME ha sido conformado por fondos internacionales procedentes principalmente de la USAID (Covelo), Banco Mundial (PASI), Unión Europea (PROCATMER y BCIE), Los Países Bajos (PASI y BAMER/FMO) y el BCIE. El BCIE opera a través de la banca comercial, OPDs, Financieras y Cooperativas con tres programas crediticias: *International Cooperation Development Fund* (ICDF), Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa Centroamericana (PROMYPE) y el Fondo Especial de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria Centroamericana (FAPIC). Este último fue exclusivamente diseñado para la micro y pequeña industria, pero por falta de demanda, el proyecto no llegó a niveles satisfactorios de suplir las necesidades. <sup>32</sup>

#### Reflexiones sobre el sistema de financiamiento vigente:

- Hasta la fecha, la metodología financiera para la MIPYME con potencial de crecimiento no difiere mucho de aquel de las empresas grandes y formales; Se ha mantenido un esquema financiero tradicional con garantías sólidas y caras, exigiendo estados financieros muy “sofisticados” para el nivel de formación que muchos empresarios de la MIPYME poseen. No obstante, la situación es muy diferente para las empresas a nivel de subsistencia, cuentapropistas, grupos solidarios, etc. Para este segmento y con apoyo y experiencia internacional, han desarrollado instrumentos y metodologías adecuadas y rentables, lo que muestra el éxito y crecimiento de la Fundación Covelo y su red de intermediarios financieros.
- En consecuencia del punto anterior, se ha encontrado como financiamiento alternativo a la banca comercial un nicho muy amplio en el mercado conformado por la masa de las

---

<sup>31</sup> Fondo de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Centroamericana (anteriormente PAPIC, Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Centroamericana).

<sup>32</sup> Además, el proyecto tenía como requisito adicional que las importaciones de la inversión fija como son maquinaria, equipo, etc. debían ser de origen europeo (Entrevista con funcionarios del BCIE, 20 de febrero de 2002).

actividades económicas de supervivencia. Por otro lado, la banca comercial presta a clientes establecidos y de gran tamaño, ya que créditos bajo cierto tamaño no son rentables. Esto lleva a la conclusión que actualmente existe un rango de empresas que no es atendido ni por la banca comercial ni por los sistemas o programas de financiamiento alternativo. Ellos son las pequeñas y medianas empresas que requieren más recursos que el sistema de financiamiento alternativo puede ofrecerles (prestan a corto plazo, montos limitados, tasas de interés inalcanzables y exigen garantías reales) y que el sistema formal y bancario no quiere prestar por los costos y riesgos altos.

- Por las condiciones del sistema financiero alternativo, casi toda la oferta de fondos va hacia las microempresas con poca perspectiva de crecimiento, ya que son créditos para financiar capital de trabajo, por su corta duración y sus tasas reales altas, que no permiten invertir en capital fijo, en tecnologías adecuadas como son equipo, maquinaria, etc., lo que limita la capacidad productiva de este segmento empresarial de la MIPYME.
- Programas como los del FHIS y ahora FONAPROVI (PASI y PROCATMER) tenían la misión de atender a la industria manufacturera y la agroindustria. No obstante, por la falta de la demanda de los créditos para la producción, los fondos se dirigieron hacia actividades comerciales principalmente. El programa PAPIC de la Unión Europea dentro del BCIE fue diseñado exclusivamente para la micro y pequeña industria, pero tenía que cerrar sus operaciones por la falta de demanda, debido a las condiciones desfavorables tanto para los pequeños industriales como para las entidades intermediarias, en vista que éstas últimas podían poner como margen financiero un máximo del 6% en el caso de un banco y 10% en el caso de OPDs/ONG. Con base en lo anterior, se concluye que las condiciones e instrumentos para prestar a la MIPYME no son lo más adecuadas para fomentar la inversión en la industria manufacturera y la agroindustria.
- La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) establece normas prudenciales para las institutos financieros en el país para garantizar la solidez del sistema financiero. Existen tres tipos de normas: para el consumo, la vivienda y para actividades comerciales. La CNBS está en el proceso de revisión de estos criterios bancarios para considerar las condiciones específicas y las necesidades de los empresarios de las MIPYMES, demostrando una mayor apertura hacia estas empresas de pequeña escala.
- Con la reducción del encaje legal y el control relativo de la inflación, la banca formal podría ofrecer créditos con tasas más competitivas si tuviera metodologías crediticias adecuadas para este segmento empresarial. Las experiencias iniciales en Honduras, pero sobre todo las del exterior, han comprobado que el financiamiento para la MIPYME puede ser rentable. Sin embargo, las organizaciones del sistema financiero alternativo tiene acceso a facilidades que la banca comercial no posee: las OPD y Cooperativas no tienen que pagar impuestos sobre la renta creada mediante su margen financiero. Además, estos intermediarios financieros como las OPD, Cooperativas, etc., pueden acceder a fondos exteriores y aplicando tasas de interés preferenciales, lo que crea una competencia distorsionada para la banca comercial.

## b) Servicios de Desarrollo Empresarial

A la par de los servicios financieros, existen los otros servicios no financieros, los que se comúnmente denominan servicios de desarrollo empresarial (SDE). Los SDE se caracterizan por una gama muy amplia desde capacitaciones, asistencia técnica, asesoría, fortalecimiento institucional, etc.<sup>33</sup> En esta sección se hace un recorrido institucional de los programas, proyectos, iniciativas e instancias que ofrecen este tipo de servicios empresariales, distinguiendo entre los sectores público, privado y la cooperación internacional. Cabe mencionar que además de los SDE existe otros tipo de servicios no dirigido directamente a la empresa. Se trata de servicios de carácter fortalecimiento institucional, investigativo, diseño de políticas, asociatividad, entre otros, lo que se analiza más adelante.

i) A nivel del sector público. En 1972 se estableció el **Instituto Nacional de la Formación Profesional (INFOP)** mediante su propia ley (Decreto Ley no. 10-72). Tiene un Consejo Directivo de ocho personas el cual está compuesto por cuatro miembros del gobierno, dos representantes de la empresa privada y dos representantes de los trabajadores. No obstante ésta distribución de la Junta, el 95% de los recursos viene de la empresa privada.<sup>34</sup> Provee cursos de capacitación para los sectores económicos de comercio y servicio (42%), industria manufacturera (23%) y agrícola (35%) (INFOP, 1998, pág. 4).

Las políticas de INFOP tienen sus raíces en el período antes de la implementación del modelo neoliberal. Es decir, el INFOP ofrece los SDE con el mecanismo de subsidios (hasta el 100%). Esa política conlleva que no ofrecen servicios bajo la presión de las exigencias del mercado, lo que resulta en servicios no siempre requeridos y con una calidad deficiente. Obviamente, el INFOP llena un nicho en el mercado por la enorme y masiva demanda de la formación técnica y profesional. Cabe mencionar, que no hay seguimiento de los cursos para la MIPYME, ni hay evaluación o medición del resultado o impacto de los cursos. No se sabe en forma sistemática la aportación real de INFOP en el aumento de la productividad de los trabajadores y dueños de talleres, lo que, por ende, no puede resultar en ajustes según indicaría el impacto positivo o negativo de los servicios.

---

<sup>33</sup> “Las actividades mencionadas (según Lara Goldmark) pueden definirse de la siguiente manera: Capacitación: se enfoca a técnicas más generales como orientación al crédito, orientación a la administración, etc.; Transferencia de tecnología: proceso a través del cual se ayuda a los empresarios a acceder y utilizar nuevos insumos, equipos y procesos de producción, que pueden aumentar su eficiencia, escala de operación y ganancias; Asesoría (consejos empresariales o tutorías): es un servicio entregado a los empresarios usualmente a través de interacciones personales. Incluye una gama de servicios como son asistencia al desarrollo de planes empresariales, solicitudes de préstamos, consejos legales, auditorías, estudios de factibilidad, consejos sobre seguros y procedimientos para obtener licencias y registros; Consultorías: asistencia técnica otorgada por un consultor o equipo de consultores con experiencia empresarial, quienes llevan a cabo un análisis de diagnóstico de la empresa y recomiendan soluciones para aumentar las ganancias del empresario. Generalmente, la consultoría se relaciona con una tarea específica; Incubadoras de empresas: sistema donde las empresas recientemente establecidas comparten un lugar físico con oficinas, talleres, otras empresas, etc. para acceder a servicios comunes tales como: secretaría, salas de sesiones, acceso a computadoras y equipos.” (Citado de Guerrero, 2001, pág. 21)

<sup>34</sup> Esto ha dado como crítica sobre la distribución de la influencia en el instituto: la empresa privada quisiera ejercer más influencia en la reorientación institucional, por ejemplo, en términos de la política de los servicios y su sostenibilidad financiera.

Como consecuencia de la política de INFOP, no es factible que se creen o que nazcan iniciativas privadas para ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica según la demanda por estos servicios si el INFOP sigue sin cobrar por sus servicios y capacitaciones.

Como otro elemento institucional gubernamental en términos de servicios de desarrollo empresarial, se menciona el proyecto de fortalecimiento institucional de la Secretaría de Industria y Comercio y financiado por el **Gobierno de la provincia china de Taiwán**. Incluye la transferencia de conocimientos de la experiencia taiwanesa mediante semanarios y foros, el establecimiento de una capacidad instalada para coordinar el desarrollo del segmento empresarial y; provisión de asistencia técnica de expertos taiwanesos y otros para transferir tecnologías apropiadas a ciertos subsectores de la MIPYME, como son cuero y calzado, metalmecánica, y artesanía. Beneficiarios directos del Programa SIC/Taiwán son los gremios ANAH, ANPROCALH y ANMPIH. Sin lugar a dudas, la transferencia de conocimiento ha sido beneficiosa y ha servido a los empresarios para mejorar la calidad de su producción y aumentar así su competitividad. Sin embargo, parece que es muy difícil mantener la sostenibilidad de iniciativas de esa forma, dado que el ministerio no es la instancia adecuada para ejecutar programas y proyectos a nivel de los actores del segmento de la MIPYME. La SIC tendría el papel de rector de políticas y estrategias competitivas comerciales, pero no debería estar involucrado en la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial. Hubiera sido muy fructífero haber instalado el componente de transferencia tecnológica en una institución de apoyo directo a las MIPYMES, creando o fortaleciendo una capacidad instalada duradera y sostenible en sus operaciones.

ii) A nivel del sector privado. Existe una amplia gama de instituciones orientadas a brindar servicios empresariales a la MIPYME:

1) Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD). Las OPDs se dedican en la mayor parte a servicios de apoyo en el contexto de sus programas de crédito: cursos de contabilidad, análisis financiero, solicitudes de crédito, garantías, etc. Tiene su lógica en el apoyo institucional que las mismas reciben de los donantes o prestatarios de los fondos de crédito, formando parte de su fortalecimiento institucional para mejorar los índices de la recuperación de préstamos. Resultado de este proceso es, que las OPDs se han convertido en organizaciones especializadas en créditos y los servicios conexos, dejando en negligencia las otras áreas de desarrollo empresarial. Obviamente, las OPDs todavía no se han convertido en instancias de asesoría empresarial, no dominan las áreas empresariales como capacidad gerencial, comercial y mucho menos, desarrollo técnico productivo. El desarrollo y crecimiento de los servicios empresariales no financieros no se han evolucionado de la manera en que lo han logrado los servicios financieros. Eso no es solamente un fenómeno hondureño. Los mismos donantes no lo han visualizado como servicios sostenibles dentro de las OPDs que brindan servicios financieros. Las organizaciones sin el componente de crédito, son las que se han destacada más como organizaciones especializadas en una o más de las áreas mencionadas. Ejemplo interesante es el **Centro de Recursos y Tecnología (CERTEC)**, que se ha fortalecido en las áreas de asociatividad de gremios y redes de empresas según la metodología de la especialización flexible. Sin embargo, tampoco sirve como ejemplo exitoso de autosostenibilidad de sus servicios.

Hay básicamente dos razones por la cual estos servicios específicos de CERTEC no han resultado en un grado satisfactorio de sostenibilidad financiera:

- En primer lugar, se ha enfocado mucho en unidades productivas de tipo subsistencia con la consecuencia de tener pocas perspectivas de crecimiento, quedando en su círculo de pobreza, sin la capacidad de pagar por los servicios ofrecidos. Tiene cierta lógica, que hay una tendencia hacia ese grupo meta por 1) la presencia fuerte en términos numéricos de estas unidades económicas en el segmento empresarial, 2) por el acompañamiento del componente crediticio, lo que se ha visto en la sección A) Financiamiento; y, 3) por el interés de la cooperación internacional en el enfoque de la pobreza.
- En segundo lugar, el nivel especializado de los asesores y técnicos de CERTEC no va más allá que el nivel de especialista en aplicar la metodología de redes de empresas. Es decir, aunque existe una especialidad en esta metodología, hay un deficiente conocimiento de los (sub-)sectores económicos que atienden. El conocimiento técnico y específico por rama industrial no es adecuado para ser asesores en términos de sus mercados locales e internacionales, sus productos, conocimiento técnico y barreras legales e institucionales. Obviamente, esto requiere especialistas por área y subsector o producto con un costo muy elevado para la institución. No obstante, hay resultados importante de asesoría que sirven de base para reproducirlos en otros casos (por ejemplo, la red industrial de madera y muebles de VTC & Asociados de La Ceiba y AHDICAS de industria de calzado en San Pedro Sula).

Otra instancia sin fines de lucro en el área de servicios de desarrollo empresarial es el **Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Honduras (CADERH)**, que fue fundado en 1983 (personalidad jurídica en 1986) basado en una necesidad sentida por el sector de la (gran) empresa, de desarrollar, mejorar y fortalecer la capacidad y la calidad de la educación técnica y vocacional formal y no formal. El Centro coordina y regula la calificación y la certificación laboral, técnica y profesional del sector productivo en Honduras, con el propósito de determinar estándares de desempeño de la fuerza laboral.

Con respecto a la capacidad técnica de los trabajadores de las MIPYMES, se observa que hay poca formación formal, pero existe el conocimiento profesional y técnico por la transferencia en forma tradicional: herencia familiar y el trabajo como aprendiz. Sobre todo en el subsegmento de las microempresas de subsistencia, hay pocos cursos de formación técnica vocacional. La operación de CADERH en casi todo sus objetivos principales ha sido en función de los obreros, técnicos de la gran empresa formal. Sin embargo, el conocimiento de los técnicos calificados en la red de 25 Centros Vocacionales ubicados en el país debería ser aprovechado por las MIPYMES en términos de desarrollo de recursos humanos y la instrucción tecnológica. En este sentido, parece que la colaboración (en el caso concreto: subcontratación) con el INFOP para ejecutar una gran cantidad de cursos, muestra un camino de aprovechar los recursos técnicos disponibles en dichos centros vocacionales.

2) Institutos Universitarios. La **Universidad Tecnológica (UNITEC)**, tiene un programa que ayuda a formar la capacidad de investigación de sus estudiantes en áreas económicas, incluyendo el sector de la MIPYME. Han salido estudios de investigación sobre el tema, pero en una escala muy limitada, sin tener impacto particular sobre el conocimiento de la



MIPYME. No obstante, si se estableciera un vínculo más permanente con centros de investigación como el de la UNITEC, se podría aprovechar más de la capacidad investigadora en beneficio de la MIPYME. Además, existen iniciativas de coinversión o *joint-ventures* mediante la formación de incubadores de negocios, sobre todo con jóvenes recién graduados. No obstante los resultados de incubadores en algunos países, se desconoce la incidencia en la competitividad de la MIPYME hondureña.

UNITEC también es la única universidad ofreciendo un diplomado para ampliar y profundizar el conocimiento sobre el segmento empresarial a nivel universitario. Esto, obviamente contribuye a la capacidad analítica y prepositiva de los recursos humanos (técnicos de mediana y alta formación) trabajando en esta área, capacidad necesaria para llegar a una mejor definición política e institucional de la competitividad del segmento empresarial, más la elaboración adecuada de propuestas y proyectos para el desarrollo del mismo.

3) Servicios de Información e Investigación. Clave principal para promocionar la competitividad de la MIPYME es la generación, procesamiento y divulgación de información comercial, técnica, legal, económica, de mercados, etc. Existen en el país varias instancias que tienen como objetivo divulgar información económica de sus afiliados, clientes, proveedores, directorios, condiciones de negocio, etc. Dentro de este marco, la **Cámara de Comercio e Industrias de Cortés** opera desde mayo del 2000 el Centro Nacional de Información (CNI), con apoyo de la Unión Europea (UE). Ahí están registradas grandes empresas y medianas empresas hondureñas y, sobre todo, empresas europeas para facilitar el intercambio de información y facilitar comunicación eficiente. Obviamente, estos servicios tienen grandes beneficios para las empresas exportadoras actuales y potenciales, es decir, son servicios que perfectamente pueden ser utilizados por cualquier tipo de empresa con aspiraciones de exportar su producción o servicios. En la actualidad, no son las MIPYMES que aprovechan los servicios del Centro.

A nivel nacional, la Federación de las Cámaras de Comercio e Industria (FEDECAMARA), opera su Red de Centros de Información y Desarrollo Empresarial (CIDE) y el Sistema de Información Empresarial Hondureño (SIEH), recibiendo apoyo del Proyecto PEP-AID para fortalecer dichos servicios, en particular para las MIPYMES (véase más adelante para su presentación en el segmento de la Cooperación Internacional).

Además de las Cámaras, existe la **Fundación para la Inversión y el Desarrollo de Exportaciones (FIDE)**, una institución privada sin fines de lucro y desde su creación en 1984 promueve las exportaciones a través de la promoción y formulación de legislación conducente a mejorar el clima de negocios. Tiene una red de contactos comerciales y de inversiones en el mundo desarrollado y tiene una división especial para la promoción de exportaciones para Europa, llamada Eurocentro. Además, tiene su Centro de Información Comercial (CIC), que brinda información comercial y económica actualizada sobre el país, estadísticas, la nueva legislación, etc. con el fin de facilitar la inversión extranjera. Dentro de la FIDE, los exportadores, pagando una cuota anual, pueden registrarse por el Registro de Exportadores de Honduras (REXHON), que produce un Directorio de Exportadores anual, publica el mismo en su página web y provee información de carácter comercial, reciben publicaciones, etc. y pueden participar en eventos organizados por FIDE. En general, estas facilidades y programas no están diseñados para la MIPYME, pero tampoco los excluyen. Más en particular, FIDE promueve el

desarrollo de la MIPYME a través de su Programa ASPPE con financiamiento del BID/FOMIN (véase más adelante para su presentación en el segmento de la Cooperación Internacional).

Cabe destacar que todos estos servicios son apoyados por la Cooperación Internacional con una orientación hacia las grandes empresas exportadores. No está claro si estos servicios son sostenibles a largo plazo. No obstante, son servicios generales que deberían ser usados por las MIPYMES exportadores, para lo cual es necesario revisar si ellos son adecuadamente accesibles y si los métodos de promoción toman en cuenta las MIPYMES.

iii) A nivel de la Cooperación Internacional. El Programa de **Apoyo al Sector Productivo y la Pequeña Empresa (ASPPE)** dentro de la FIDE y financiado por el BID/FOMIN, tiene como objetivo desarrollar experiencias de servicios empresariales mediante proyectos de formación de redes, parques industriales, fortalecimiento institucional de asociaciones empresariales, asesorías individuales, fomentar el enfoque sectorial (*clusters*) y promover la discusión sobre los mismos a través de semanarios, foros, etc. Tiene el mandato de trabajar con la mediana empresa, sin embargo, la mayor parte de sus empresas atendidas es formada por la pequeña empresa. Su experiencia ha confirmado la necesidad de seguir brindando este tipo de servicios empresarial y están en el proceso de buscar la continuidad institucional del Programa. Parece muy idóneo, que el Programa se ha instalado dentro de la FIDE, institución por excelencia relacionada con las exportaciones y competitividad del sector empresarial.

El **Programa de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMYPE/GTZ)** inició sus actividades en 1997 y tiene como grupo meta las empresas con potencial de crecimiento. Objetivos del programa se orientan en la promoción del entorno económico mediante reformas y propuestas políticas, fortalecer las organizaciones representantes de la MIPYME, y estimular la competitividad a través del fortalecimiento de programas de servicios de desarrollo empresarial y financieros. Dado su mandato, PROMYPE/GTZ tiene como su contraparte oficial la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Pequeña Empresa (CONAMIPYME), adscrita a la Secretaría de Industria y Comercio (SIC). Además, colabora con institutos de fomento a la MIPYME, asociaciones empresariales, Cámaras de Comercio e Industria, entre otros.

El Proyecto de **Políticas Económicas y Productividad (PEP)** es una iniciativa de USAID y relevante en particular para la MIPYME es su Componente de las Ciudades Secundarias. Este componente del proyecto se enfoca en la débil competitividad de la MIPYME y busca maneras de relacionar las MIPYMES en lugares rurales con el sector exportador. Ha iniciado proyectos de exportación al mercado estadounidense de productos artesanales, agroindustria (lácteos) y productos decorativos. La meta es contribuir a generar 2 000 empleos en las zonas rurales, contribuyendo con ello a reducir la pobreza y ayudar a frenar la migración del campo a la ciudad. Lo particular del enfoque de PEP es que promueven servicios de desarrollo empresarial con base en lo que requiere el mercado. Brindan apoyo con base en las necesidades específicas dentro del marco de referencia de las exportaciones.

#### Reflexiones sobre los servicios de desarrollo empresarial

- Existe una oferta amplia de servicios generalmente no especializados y no definidos con base en la demanda de los mercados ni la de los empresarios. Es decir, para los

empresarios, la calidad no forma un incentivo para invertir en dichos servicios por su poco retorno y por las condiciones generalmente no adecuadas.

- La capacidad de los recursos humanos de las instituciones de servicios empresariales es baja por varias razones: Primero, se considera el financiamiento más importante para el desarrollo de la empresa, por ende, la formación de los recursos humanos (técnicos) ha sido orientada hacia los servicios financieros. Las OPD más sólidas se han convertidas en banqueros de desarrollo, pero no son asesores empresariales. Segundo, existe poco vínculo con el sector privado y menos con los mercados (internacionales) y no hay suficientes incentivos de formar técnicos en especialistas en estos temas (no financieros).
- No existe un mercado de servicios empresariales en el sentido neoclásico: El Estado a través del INFOP distorsiona completa y estructuralmente el mercado con servicios subsidiados. La condición básica para que crezca un mercado de servicios aptos para la MIPYME es una reforma total de lo que es el funcionamiento y políticas del INFOP. También, la Cooperación Internacional suele tener programas y proyectos de SDE no reembolsables. Por la tradición de enfocarse en (metodologías d)el segmento empresarial de supervivencia, no han logrado desarrollar programas y metodologías aptas y rentables para el segmento de la MIPYME con potencial de crecimiento. Obviamente, la posición del INFOP en el mercado tiene mucho que ver con este fenómeno.
- El aspecto financiero todavía domina el mercado de servicios para el desarrollo de la MIPYME. Se reconoce la necesidad primordial de recursos financieros para las empresas tipo subsistencia; Sin embargo, las empresas con un nivel tecnológico más avanzado requieren de servicios de desarrollo empresarial como complemento indispensable al financiamiento. Igual como con el servicio financiero, existe un vacío de servicios empresariales no financieros para las MIPYMES con potencial de crecimiento y capacidad de pago por estos servicios.
- Las instancias que ofrecen servicios de tipo informativo para la empresa grande, también podrían ofrecer los servicios a la MIPYME si existiera el vínculo institucional entre la MIPYME y dichos centros de información. Suele ser que los servicios existentes de información no llegan a las MIPYMES por falta de una orientación a este grupo de las MIPYMES con posibilidades de ampliar sus mercados si tuvieran acceso a información adecuada.
- Para los programas de Cooperación Internacional, la identificación del grupo meta no ha sido sin complicaciones. Existe la presión de combatir la pobreza a corto plazo, pero la identificación de empresas con potencial de crecimiento (y de generación de riqueza) significa romper con el apoyo tradicional a las actividades productivas sin potencial de crecimiento. El impacto de estos programas más bien tiene que ser visto dentro de iniciativas de carácter piloto.

### c) Representatividad y asociatividad

El tema de la representatividad y asociatividad de la MIPYME ha sido relativamente desconocido antes de los años noventa. La única organización representante de la pequeña y

mediana empresa existente era la Asociación Nacional de la Mediana y Pequeña Industria en Honduras (ANMPIH), fundada en 1974 con una doble función político-económica: por un lado, defender los intereses de sus afiliados, y por otro lado, mejorar el nivel de vida de sus afiliados y desarrollar tecnológicamente las empresas afiliadas. No obstante su cobertura nacional y una red de 16 sucursales regionales, la membresía queda limitada en comparación con el universo de la MIPYME industrial a nivel nacional, con solamente 800 afiliados (Rodezno, 2000, pág. 22). A pesar de su reputación histórica, la ANMPIH no logra confirmar su papel de una organización fuerte y representativa por las siguientes debilidades: limitada capacidad operativa y administrativa de la Asociación, recursos propios limitados por falta de cumplimiento del pago de cuotas por parte de sus afiliados, falta de capacidad gerencial y directiva de los líderes y, la falta de procedimientos y mecanismos de comunicación interna (Ibídem, pág. 22). La ANMPIH es miembro del COHEP y la Asociación Centroamericana de la Mediana y Pequeña Industria y ha sido fortalecida por el CDI, la Secretaria de Industria y Comercio, la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), entre el apoyo más destacado. El apoyo consistía de créditos, garantías de préstamos a redes de empresas afiliadas, cursos de capacitación a sus afiliados y directivos, entre otros.

La segunda asociación fundada antes de los años noventa es la Asociación Nacional de Artesanos de Honduras (ANAH) y es sin lugar a dudas la asociación empresarial de la MIPYME más exitosa en Honduras. La razón de su éxito se debe a la relativa uniformidad de sus miembros: los artesanos de cuero, madera, y otros productos de tipo souvenir-cultural. Además, recibieron al inicio una asistencia fuerte por parte del CDI, con la cual se pudo construir sus pabellones de ferias permanentes en el centro turístico de Valle de Ángeles. Hasta el surgimiento del Consejo Nacional de la Microempresa de Honduras (CONAMH), la ANAH era la asociación principal en la manifestación de la existencia y los intereses de la micro y pequeña empresa en Honduras. No obstante, con el surgimiento dramático de la MIPYME a partir de los años noventa, también creció la necesidad de asociarse. Impulsado por la cooperación internacional, se creó el Comité Nacional de la Microempresa de Honduras (CONAMH) en 1993, con el objetivo de defender los intereses de la microempresa mediante la promulgación de políticas, estableciéndose como organismo representativo orientado al desarrollo socioeconómico del sector de la microempresa. A diferencia de la ANMPIH y la ANAH, el CONAMH incluye todo tipo de actividad económica de la microempresa dejando afuera el sector agrícola, pero incluyendo el sector comercial y de servicios, los que no han contado con una entidad representativa nacional, salvo por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). El COHEP representa todo tipo de empresa privada, pero por tradición e incidencia política, se orienta más en defender los intereses de la gran empresa. Aunque la ANAH y la ANMPIH son asociaciones empresariales afiliadas, la participación de las dos no ha dado resultados en términos de la creación de cierta influencia permanente dentro del consejo.

#### Reflexiones sobre la representatividad y asociatividad

- El proceso de la representatividad en Honduras fue cambiado por la creación de CONAMH con el apoyo internacional, mismo que fue fundido sin seguir un proceso de concertación y consulta con las bases empresariales y gremios ya existentes. Una vez retirado el financiamiento externo, el CONAMH dejó de tener presencia como supuesto gremio de todas las MIPYMES. Esta situación no se daría si se hubieran concentrado los esfuerzos en un fortalecimiento y ampliación de la ANMPIH, y se hubiera evitado que

hoy día existiera una desconcentración de intereses del sector. Por lo mismo, el vínculo institucional y político con el COHEP resulta más opaco por la falta de unidad en la manifestación de sus intereses particulares.

- La creación del CONAMH tiende a descuidar la orientación por rama económica o subsector, dado que las necesidades particulares son más urgentes y suelen ser más concretas para resolver. Ejemplo es, cuando la ANPROCALH<sup>35</sup> presentó como gremio sectorial, sus preocupaciones sobre la entrada en el país de zapatos usados (*dumping*) de los Estados Unidos. CONAMH tendría que ofrecer apoyo a los gremios sectoriales, en vez de defender en forma directa los intereses de los empresarios.
- El acento en el fortalecimiento de los gremios y asociaciones era la formalización de los mismos, sin considerar la necesidad de atraer o interesar los socios afiliados o los potenciales. El apoyo fue dirigido hacia un grupo pequeño, lo que fue muy atractivo para los directivos, pero se desatendió la base, el interés real y práctico de los empresarios. Es decir, estrategias y metodologías de asistencia inapropiadas provocaron desinterés de la masa empresarial y el egoísmo entre sus directivos.

#### d) El mercado laboral

Las relaciones formales de trabajo entre el empleado y el empleador se rigen por el Código de Trabajo. Para las MIPYMES formales son las normas que tienen que respetar por ley, pero también para las empresas informales al margen de la ley, el Código es el marco referencial para las remuneraciones y las demás condiciones (por ejemplo, el pago del decimocuarto mes). No existen disposiciones específicas en el campo laboral con respecto a las MIPYMES. Hay, sin embargo, una excepción y es el caso del salario mínimo diario. En la reglamentación del salario mínimo establece un diferencial de salario mínimo menor para el caso de empresas que tengan cinco o menos trabajadores.

Este código, sin embargo, mantiene en ciertas áreas una falta de flexibilidad del mercado laboral, lo que presenta un costo de oportunidad en términos competitivos. Vinculada directamente es la falta de un sistema de seguridad social a beneficio tanto del empresario como el trabajador. Las normas laborales existentes presentan algunas áreas que requieren mejoras como:

- i) Flexibilidad para que la empresa y el trabajador, a conveniencia mutua, negocien el horario y la duración de la jornada de trabajo, beneficiando especialmente a la fuerza de trabajo femenina (informal);
- ii) Contratos parciales y jornadas de medio tiempo;
- iii) Formas de representatividad de los trabajadores en las empresas;
- iv) Flexibilizar la posibilidad del empresario despedir empleados;

---

<sup>35</sup> Asociación Nacional de Productores de Calzado de Honduras.

- v) Prestaciones favorables para la empresa y el trabajador, y;
- vi) Un sistema de jubilación apropiada.

La relación formal y legal patrón-empleado están en gran parte determinada por la protección del último, lo que es justificable en términos de las condiciones de pobreza de la mayor parte de los obreros. No obstante, el actual código contribuye poco al mejoramiento de la competitividad de la empresa hondureña, incluyendo las MIPYMES, sobre todo el rubro formal y con potencial de crecimiento. Es necesario revisar y actualizar el Código tomando en cuenta las condiciones actuales de la globalización.

#### e) **Marco legal y administrativo**

El marco legal y administrativo se define como el conjunto de reglas y trámites para conseguir permisos de operación, de exportación, de establecimiento físico, etc. No existe tal marco para la MIPYME, no existe un sistema diferido adaptado a las características y condiciones de las MIPYMES. El marco legal y administrativo todavía se caracteriza en general, por sus altos costos de transacción e inseguridad jurídica, debido principalmente a la complejidad de sus procedimientos, lentitud en el otorgamiento de licencias y permisos; falta de información y orientación sobre los trámites requeridos, ineficiente sistemas de registro de propiedad, entre otros. Para ilustrar los trámites engorrosos, se calcula que requieren entre 150 y 250 días para constituirse como Comerciante Individual o Social. Debido a licencias y permisos, dependiendo de la actividad económica, aún estos trámites para constituir una empresa industrial son más largos, afectando adversamente la competitividad de Honduras (Irfías, Guerrero, 2001, pág. 6).

Tomando en consideración un marco legal y administrativo, y en lo que atañe en particular la promoción de la competitividad, el Estado ha facilitado ciertos servicios para promover las exportaciones, por medio de la puesta en marcha de dos ventanillas:

i) La Ventanilla Única de Exportaciones o Centro de Trámites de las Exportaciones (CENTREX), creado mediante el Decreto Ley 180-87 de diciembre de 1987. En el CENTREX se han centralizado, simplificado y agilizado los trámites para la exportación, ya que en él se encuentran delegados de otras instancias gubernamentales (Aduanas, Agricultura, Salud, Finanzas, Economía y Banco Central). Sus oficinas se encuentran solamente en las ciudades de Tegucigalpa y SPS. Cabe mencionar, que en última instancia es el BCH el que da la autorización para exportar, debido al control de divisas que ejerce. Además de su función principal de tramitación de formularios de exportación, el CENTREX elabora estadísticas, brinda asesoría a empresas sobre la clasificación arancelaria de sus productos de exportación y en general sobre particularidades de los esquemas de acceso preferencial. Debilidad institucional es que no genera ingresos para mejorar sus productos por falta de recursos. Dado que actualmente muy pocas MIPYMES exportan, básicamente, la ventanilla no tiene incidencia en este segmento empresarial. Fue diseñada para la promoción de exportaciones para la gran empresa.

ii) La Ventanilla Única de Inversiones: Dentro de la Ley de Inversiones (Decreto 80-92 de junio de 1992). El artículo 22 establece la creación de una Ventanilla Única de

Inversiones con el objetivo de centralizar administrativamente la ejecución de los trámites de operaciones, procedimientos y otros aspectos similares vinculados al proceso de inversión, para simplificar, facilitar y agilizar la prestación de estos servicios por el sector público. La ventanilla estuvo vigente por un espacio de dos años y fue cerrado en 1994. Actualmente, existen iniciativas para su reapertura, no obstante aún se encuentra pendiente su aprobación presupuestal.

Estos incentivos a las exportaciones están concentrados en aspectos aduaneros y fiscales y solo pueden tener un efecto para la MIPYME si se aplica una diferenciación entre las empresas grandes y las MIPYMES, que no sean empresas de subsistencia. Además, todos los incentivos a las exportaciones se centran en la creación de un ambiente que reduzca los costos de operación de las empresas en Honduras, lo que no es suficiente para garantizar la competitividad internacional. Aspectos como la calidad, el diseño de productos, el cumplimiento de normas internacionales en materia ambiental y en asuntos metrológicos, la disposición de etnologías adecuadas, entre otros aspectos, son hoy en día determinantes de la competitividad internacional de las empresas, a la par de los aspectos meramente relacionados con los costos de producción (PEP, 2001, pág. 31).

#### **f) Coordinación política: CONAMIPYME**

Desde 1994, e impulsado principalmente por la Cooperación Internacional <sup>36</sup> comenzó el proceso de la formulación de un marco de promoción y coordinación del fomento de la MIPYME. En el mismo año organizaron un foro para buscar el consenso entre las instituciones públicas y privadas vinculadas al segmento empresarial de la MIPYME, más los empresarios mismos mediante de sus asociaciones gremiales y representativas sobre temas de importancia de la MIPYME: marco legal, financiamiento, servicios, organizaciones de apoyo y un consejo nacional de coordinación política e institucional. Es desde ahí, entonces, que surgió la idea del Consejo Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), luego la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME). Con la creación del Consejo, se instaló también una Secretaría Técnica, como entidad ejecutiva, inicialmente dentro de la Secretaría de Cooperación Técnica (SETCO), y financiado por el Proyecto PASI-OIT.

La primera fase de la formación del CONAMYPE se caracterizó por una profundización sobre el tema de la MYPYME, resultando en la publicación de estudios y consultorías con financiamiento de varias instituciones y programas sobre el sistema de financiamiento, el marco legal, organizaciones empresariales, características socioeconómicas de la microempresa, entre otros.

Una segunda fase era la presentación de los resultados de estos estudios mediante foros y seminarios, pero este proceso de concertación y acercamiento no se cumplió en su totalidad debido a la falta de liderazgo del proceso. SETCO dejó de recibir los recursos financieros a partir de 1997, ya que el proyecto de asistencia de la OIT/Países Bajos para el PASI y la ST se había finalizado. <sup>37</sup> A partir de 1997/1998 el proceso de la formación del Consejo perdió *momentum*

---

<sup>36</sup> Sobre todo por parte de la Fundación Friedrich Ebert y la Organización Internacional del Trabajo (OIT)/Países Bajos.

<sup>37</sup> El proyecto de la OIT-PASI tenía un componente de apoyo al proceso del fortalecimiento institucional del CONAMYPE mediante el apoyo financiero para la ST.

hasta que con el nuevo Gobierno del Presidente Carlos Flores, la presidencia del CONAMYPE fue trasladada a la Secretaría de Comercio e Industria (SIC), llevándose la Secretaría Técnica. En 1998 también se iniciaron las actividades del Programa de Fomento a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPE) de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), cuya misión principal es promover el proceso de la formación del CONAMYPE contando con el compromiso de apoyo presupuestario del gobierno. Durante esa época, bajo el liderazgo de la ST y con la asesoría del PROMYPE/GTZ retomaron el mecanismo de discusión y concertación sobre temas de alta importancia de la MIPYME. Definieron cuatro áreas principales de interés: financiamiento, servicios no financieros, gremialización y asociación, y el entorno económico. Para cada uno de estos temas, se formó un comité de trabajo y cada uno contando con el apoyo/coordinación de la ST y la asesoría de PROMYPE/GTZ. Resultados hasta la fecha han sido un acercamiento institucional fundamental y documentos de trabajo sobre temas específicos. El Comité de Financiamiento ha producido un primer borrador sobre lineamientos políticos para programas de crédito El Comité Macro y del Mejoramiento del entorno ha dado a luz a una publicación tratando dos temas: Primero, una propuesta de conceptos de lo que es la micro, pequeña y mediana empresa. Segundo, se llevó a cabo un diagnóstico de (la problemática de) la MIPYME, aplicando el método de FODA.<sup>38</sup> En términos del fortalecimiento institucional, se observa un crecimiento en la capacidad técnica del equipo de la ST, gracias al compromiso del gobierno y la asesoría de PROMYPE/GTZ.

Más recién, el paso más importante hacia la institucionalidad política ha sido la aprobación del Decreto que creó la Comisión Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) en 2000. Esta Comisión funciona “...como una instancia interinstitucional de consulta y de coordinación de los esfuerzos del sector público y del sector privado en el campo de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa del país.” (Artículo 1)

Objetivo de la Comisión según el Artículo 1 es apoyar el desarrollo y fortalecimiento empresarial para aumentar la productividad de estas unidades económicas, propiciando una mayor competitividad de sus productos o servicios, en procesos eficientes de integración sectorial; a fin de estabilizar y generar empleos, mejorar el nivel de ingreso y la calidad de vida de la población vinculada al sector de la MIPYME.

La Comisión tiene en total ocho integrantes, de los cuales cuatro son del gobierno (SETCO, INFOP, FONAPROVI y la SIC, que preside), tres del sector empresarial (COHEP, ANMPIH y CONAMH) y FOPRIDEH como representante de las organizaciones no gubernamentales. Como unidad de apoyo a la Comisión se ha creado formalmente una Secretaría Técnica dentro de la SIC con tareas establecidas por la CONAMIPYME y estas son derivadas de las funciones de la Comisión estipuladas en artículo 3 del decreto:

- i) Analizar y formular propuestas o recomendaciones sobre políticas, estrategias y acciones nacionales y sectoriales
- ii) Analizar y formular recomendaciones acerca de los convenios de cooperación técnica y financiera

---

<sup>38</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



iii) Analizar y formular recomendaciones al mejoramiento del marco jurídico, social y económico de la MIPYME

iv) Servir de enlace institucional con organismos e instituciones públicas y privadas involucradas en actividades de fomento de la MIPYME.

Como se puede observar, las funciones de la Comisión y, por ende, las de la Secretaría Técnica (ST), son de carácter político, analítico, prepositivo y de coordinación. La ST no ejecuta proyectos, solamente inicia, gestiona, coordina y delega. A través de mecanismos de concertación y el de *lobby* llega a analizar propuestas y recomendaciones para lineamientos estratégicos y reformas políticas directa e indirectamente relacionadas a la MIPYME y su entorno institucional. Tiene un papel único en el ámbito institucional y no interferiría con las actividades de las instituciones, programas o proyectos de ejecución de fomento a la MIPYME.<sup>39</sup>

#### Reflexiones sobre el proceso y resultados de la CONAMIPYME:

- Igual como en todos los demás países centroamericanos, una entidad político-institucional como la CONAMIPYME es resultado de una necesidad sentida por las MIPYMES, sus asociaciones, organizaciones de apoyo privado y público, la Cooperación Internacional y el gobierno.
- El proceso de formación de un marco político-institucional ha sido muy lento por la falta de un compromiso inicial del gobierno. Luego, con el acercamiento y compromiso del gobierno, también, creció la dependencia política debido a los cambios de gobiernos.
- Para el proceso de la definición de un marco político-institucional, la ST aplicó metodologías de trabajo muy enfocadas en la concertación y muy poco en el logro de resultados concretos. Se consideró más importante buscar y conseguir un ambiente de compromiso y participación en vez de concentrarse en la definición y cumplimiento de una agenda de actividades y resultados en base a las necesidades ya indicadas por la MIPYMES y su marco institucional. Es decir, se esperaba mucho de los comités de trabajo en términos de la generación de propuestas y reformas políticas, mientras dichos comités no están equipados ni formados para hacer eso. Eso es una de las razones principales de una baja productividad de los comités de trabajo.
- Considerando las expectativas y las necesidades del trabajo de la ST, es sumamente importante que se amplíen los recursos de la misma, si no, el proceso de fortalecimiento político-institucional quedará estancado, perdiendo la motivación y compromiso de los empresarios mismos.

---

<sup>39</sup> Complementario a la promoción y coordinación política impulsada por la CONAMIPYME, existe a nivel centroamericano, en el marco del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), el recién (2002) creado Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMICRO). Este Centro tiene objetivos similares a los de la CONAMIPYME con la diferencia de aplicar la promoción política a nivel regional, así contribuyendo más a la promoción de la competitividad de la MIPYME.

### **g) Comentarios finales**

Se ha analizado este nivel meso como el conjunto de factores afectando la mediana, pequeña y micro empresa desde sus relaciones con los diversos mercados, desde su entorno institucional y económico específico. Es decir, las relaciones (institucionales) con los mercados financieros, de servicios de apoyo, el grado de la representatividad y asociatividad, el mercado laboral, el marco legal y el de la política de promoción.

La primera conclusión del análisis es que existen muchas imperfecciones en los mercados que conforman el entorno económico y competitivo de la MIPYME. Como se vio en la sección anterior, el entorno macroeconómico no ha sido tan favorable en el sentido de crear condiciones "perfectas" para sus mercados. Además, las condiciones de estos mercados en términos de una orientación adecuada hacia la MIPYME, tampoco son solamente competitivas. Los programas definidos y las estrategias aplicadas tienen muchas veces el carácter tradicional y no se basa en un conocimiento profundo del funcionamiento y relaciones de los mercados en los cuales operan las MIPYMES. Esto lleva a una segunda conclusión y es que, no existen enfoques, lineamientos políticos y una orientación institucional diferenciada. Parece que la razón de esta situación es el descuido de las empresas en este segmento con potencial de crecimiento, que no se deberían mezclar con las empresas de subsistencia, las que viven y operan bajo condiciones que no concuerdan con las condiciones de las empresas más desarrolladas y formales. Básicamente, las empresas de subsistencia requieren sobre todo de recursos financieros para mantener en operación su actividad productiva para generar ingresos. En cambio, en las MIPYMES con mayores niveles de división laboral, tecnologías avanzadas, etc. además de inyecciones financieras adecuadas, requieren de tener acceso a servicios de desarrollo empresarial, mayor grado de colaboración empresarial y un marco de promoción orientada a sus condiciones específicas. Para este vacío se creó la CONAMIPYME, lo que actualmente justificaría su fortalecimiento.

### **4. Nivel micro**

El análisis de la competitividad de la MIPYME hasta ahora se ha ubicado en las esferas políticas e institucionales, sin tomar en cuenta el factor interno de la competitividad de las MIPYMES. Es decir, la competitividad de una empresa no solo se determina por su entorno político e institucional, sino también por su capacidad empresarial propia. Para la definición de las características empresariales en nuestro análisis es importante enfatizar la distinción entre las unidades productivas de supervivencia y las MIPYMES con potencial de crecimiento o de desarrollo, como se ha hecho en los niveles de análisis anteriores. Lo que sigue a continuación es una caracterización a nivel micro de los dos tipos de empresas manejados en este trabajo para el caso de Honduras. El análisis se concentra principalmente en los siguientes elementos de la competitividad a nivel empresarial: capacidades gerenciales, contables, administrativos, financieros, comerciales y de negociación.

**a) Unidades productivas de supervivencia**

Estas empresas de supervivencia se caracterizan por su círculo vicioso de pobreza (Kerkhoff, 1995, pág. 25). Los empresarios y sus empleados están pobres y necesitan su actividad productiva para satisfacer las necesidades básicas. Si cumplen éste requisito, la existencia de su actividad productiva está comprobada. Consecuencia de esta situación es, que no es una actividad económica en el sentido de querer y poder crecer, según la interpretación capitalista y tradicional, sino mantener suficientes ingresos para poder adquirir sus necesidades básicas. No se requiere ganancias para reinvertir en la misma actividad productiva, no tendría mucho sentido. Por ejemplo, una mujer que hace y vende tortillas ocupa la misma cantidad de lempiras para poder comprar sus ingredientes necesarios para una producción suficiente para comer durante el día y tener pequeñas reservas. Lo que ingresa adicionalmente, lo consume y no lo invierte para aumentar su capacidad productiva. Así, se mantiene su círculo de "no-crecimiento". Visto de esta manera, la actividad económica, por lo tanto, no requiere capacidades empresariales en el sentido tradicional y teórico: en general, no existe una división laboral, ni una organización empresarial, no maneja información de mercado de manera estructurada, no lleva un sistema de contabilidad, etc. Se caracteriza esta capacidad empresarial de forma muy informal. La competitividad de esas empresas existe básicamente a nivel muy local, compiten con las actividades económicas en sus alrededores cercanos. Para llevar este tipo de empresas a un nivel competitivo significativo, se requieren de altas inversiones en transferencia de tecnologías, asistencia técnica, cambio cultural y de tradiciones hacia una actitud emprendedora, capacitación y financiamiento sin garantías sólidas. El costo-beneficio es muy alto para alcanzar resultados competitivos. De estas unidades productivas existen muchas en Honduras y sería un camino muy duro (y caro) invertir en estas empresas para levantar la competitividad del país. Intervenir en ellas para combatir la pobreza parece justificable, pero esperar mayores niveles de competitividad a través de programas de apoyo a la competitividad no tendría mucho éxito.

**b) Empresas con potencial de crecimiento**

Las empresas de la otra categoría identificada, se caracterizan en general por una actividad económica orientada en la obtención de ganancias y el crecimiento económico. El desarrollo de estas empresas en Honduras se ve obstaculizado por las siguientes razones:

i) Primera característica de estas MIPYMES es que emplean tecnologías muy simples y prevalece el trabajo sin mucha división y de forma artesanal. Usan maquinaria y equipo obsoleto, muestran inflexibilidad productiva para ajustarse a innovaciones potenciales y trabajan bajo condiciones físicas y ambientales poco estimulantes. Resultado primordial de estas características es la baja productividad del empresario hondureño, condición principal para medir la competitividad del segmento empresarial.

ii) Para aumentar la competitividad y productividad se requieren inversiones en activos fijos, lo que justamente falta en gran medida. Una de las razones de esta deficiencia se ve en el acceso limitado a recursos financieros para invertir en activos fijos. La causa no solamente se halla a nivel institucional, como se ha analizado, sino también a nivel empresarial. No poseen el conocimiento ni los instrumentos para la adecuada toma de decisiones. No tiene la formación para ejecutar análisis financieros. Dado su alto grado de informalidad en sus planificaciones y

operaciones, es muy riesgoso para las instancias financieras formales e informales colocar préstamos a largo plazo. Por lo anterior, muchas empresas desaparecen antes de cumplir un año de haber estado en operación.

iii) Complementando el inciso anterior, las MIPYMES raras veces tiene un sistema de contabilidad suficientemente confiable para que los bancos o proveedores de insumos puedan ofrecer financiamiento.

iv) Por su carácter informal y poco exigente en general, existe poco control de calidad, otra condición principal para establecerse o mantenerse en mercados competitivos. El empresario hondureño no se caracteriza por una cultura de exigencia, cumplimiento, y de competitividad.

v) Las empresas hondureñas todavía aplican prácticas tradicionales en términos del manejo de su personal, lo que en comparación con empresas modernas, resulta en una productividad baja y con alta rotación de personal. Establecer una relación patrón-empleado moderna baja los costos, aumenta la productividad y ofrece mayor estabilidad para ambas partes. Falta formación adecuada y se requiere de un cambio cultural dentro de las empresas y sus gerencias. Parte de esta cultura es la falta de interés en formas y estructuras de colaboración empresarial: las redes de empresas requieren de una mentalidad empresarial que se halla difícilmente en las empresas hondureñas. Por esta razón se han iniciado procesos de colaboración, pero sin mucho rendimiento hasta la fecha.

vi) Relacionado al tema de la estabilidad y la relación patrón-empleado, las MIPYMES no participan en programas de Seguro Social, lo que da mucha inestabilidad laboral. Tanto para el empresario como para el trabajador, esta situación no promueve la inversión en recursos humanos, condición clave para lograr que una empresa sea competitiva basándose en calidad y productividad.

vii) El nivel gerencial de los empresarios se caracteriza por habilidades muy limitadas. La propiedad es individual o familiar. Por lo tanto, muchas veces el taller esta instalado en la vivienda del dueño, lo que promueve la imagen de la informalidad.

viii) El nivel educativo de los empresarios y de sus empleados generalmente es bajo, lo que lleva a poco conocimiento general (sentido común) de finanzas, de mercado, de relaciones humanas, de trámites, de transacciones comerciales, etc. Como se ha indicado en los análisis nivel meta y meso, en parte se debe a los aspectos cultural-políticos e institucionales. Sin embargo, en el ámbito empresarial de las MIPYMES específico, no existe mucho interés de capacitarse, en particular en el área de gestión empresarial. Los niveles de inversión en capital humano son muy bajos.

ix) Considerando el carácter muy cambiante de los mercados, los empresarios de las MIPYMES en general no ven la urgencia de actualizarse, de informarse sobre las tendencias, las modas, por lo que suelen ser muy inflexibles en su variación de producción.

x) El acceso a servicios esta restringido, lo que implica bajos niveles de especialización por empresa. Producen con poco conocimiento especializado, lo que conlleva a

una producción para estratos pobres de la sociedad, con poca exigencia en términos de calidad y servicio, en muchos casos productos no ofrecidos por el sector formal y a círculos sociales muy limitados. Esta falta de exposición a las exigencias del mercado amplio (e internacional) limita la promoción de la competitividad de las MIPYMES.

Esta caracterización contribuye a una competitividad limitada del empresario hondureño, lo que confirma que solamente un entorno institucional y político estimulante no promueve la competitividad de la MIPYME, sino también indica que la competitividad está afectada por el nivel de desarrollo de las capacidades empresariales de los empresarios y por las condiciones internas (de trabajo físico, de relaciones formales y sociales) de las empresas. Indiscutiblemente, esta capacidad empresarial está muy relacionada con el nivel de desarrollo de las instituciones de apoyo y el mismo marco político de la promoción de la MIPYME. El desarrollo de la MIPYME en términos del nivel micro depende directamente de la adecuada respuesta a nivel institucional (mejorar la oferta de los servicios de apoyo) y a nivel político (mejorar el entorno económico).

## 5. Resumen y conclusiones

En base al análisis sistémico anterior, la competitividad del segmento empresarial de la MIPYME en Honduras está afectada por un conjunto de factores interrelacionados y lo podemos resumir de la siguiente manera:

a) A nivel meta, la falta de una actitud emprendedora general del empresario hondureño dentro del contexto neoliberal, provocada, por un lado, por la falta de una orientación cultural-política competitiva, y por otro lado, por condiciones inherentes de un ambiente (social) de pobreza, lo que no contribuye a una actitud de crecimiento, sino de supervivencia.

b) A nivel macro, se reconoce la frágil estabilidad macroeconómica y la no-consideración del potencial económico de la MIPYME. Uno de los hallazgos marcados de la MIPYME en Honduras es, que no existe una visión sobre cómo desarrollar el segmento empresarial de la MIPYME, por ende, no existen políticas económicas orientadas hacia el mismo.

c) La ineficiencia microeconómica del funcionamiento de los mercados (monopolios, oligopolios, intervenciones del Estado, etc.) es el primordial obstáculo a nivel meso. No existe en el país y en los subsecuentes gobiernos una visión sectorial: es decir, como hemos visto, hay ciertas iniciativas limitadas para facilitar el desarrollo del sector en su totalidad, pero falta una estrategia de promoción de la competitividad y sobre todo con un enfoque por subsector (caso excepcional es la agricultura). El marco institucional se caracteriza por el acento en la oferta; Hay una desorientación sobre las necesidades reales del segmento empresarial de la MIPYME, no se basa en la demanda, faltando un enfoque hacia la misma, existe una oferta de apoyo institucional orientado al subsegmento de empresas de subsistencia y microempresas con poca posibilidad de crecimiento económico.

d) La deficiente calidad de los recursos humanos, más su deficiente gestión colectiva son los factores de carácter micro, que impiden el crecimiento de la MIPYME. Resulta en bajos valores agregados en la producción, debido a, entre otros, sus deficientes niveles tecnológicos, la

falta de capacitación de los recursos humanos y la escasa formación de capital y el acceso a financiamiento.

Este análisis muestra que existe hasta hoy día poco vínculo entre los cuatro niveles para mejorar la competitividad de la MIPYME. Es decir, los programas y políticas de promoción de la MIPYME han omitido dos aspectos principales:

a) Con el diseño y implementación de programas de apoyo, no se ha tomado en cuenta la importancia de la presencia de un marco legal y político-económico favorable. Muchas iniciativas quedaron cortas por el entorno deficiente, es decir, factores que impidieron un buen desempeño de los programas de apoyo. En resumen, el impacto de apoyo fue limitado.

b) No han diferenciado suficientemente entre los tipos de empresas que conforman las MIPYMES. El acento ha sido hacia el combate de la pobreza, sin dar suficiente atención a las empresas con potencial de crecimiento. Para este tipo de empresas no existe un adecuado marco de promoción, tanto a nivel institucional como a nivel de políticas. Básicamente, no se ha tomado en consideración, hay un vacío en el marco de asistencia. Esto se puede constatar en los programas de financiamiento (falta de acceso, instrumentos, modalidades crediticias, etc.) y los servicios de desarrollo empresarial (falta de metodologías adecuadas, falta de capacidades técnicas, conocimientos, etc.)

Antes de entrar en el tema de los lineamientos estratégicos de promoción basándose en los niveles del análisis sistémico, primero presentamos dos casos exitosos de (grupos de) empresas en términos de un apoyo institucional adecuado y de un entorno político favorable.

## II. DOS CASOS EXITOSOS DE LA MIPYME HONDUREÑA

### CASO A: PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE ACCESORIOS DECORATIVOS: JARRONES FORRADOS

#### 1. Antecedentes y entorno

Dentro de la búsqueda de actividades económicas competitivas y sostenibles, el Proyecto Políticas Económicas y Productividad (PEP) financiado por USAID desarrolló un componente de Ciudades Secundarias,<sup>40</sup> orientado a lograr un crecimiento económico sostenido de las principales ciudades de Honduras, exceptuando su capital y San Pedro Sula. Para ello PEP enfocó sus esfuerzos en tres estrategias fundamentales: 1) Atraer inversión nacional y extranjera hacia las regiones; 2) generar empleos y 3) incrementar las exportaciones.

Dada la completa desconexión con el mercado externo, el reto del programa es vincular la producción artesanal y en pequeña escala en lugares rurales con los mercados de los Estados Unidos. Para esta promoción productiva y comercial se diseñó una metodología práctica para llegar a identificar el tipo de productos exportables y la definición del proceso de canalización de los mismos al mercado de los Estados Unidos.

Otro aspecto adicional importante es, que, con la devastadora llegada del huracán Mitch, la capacidad productiva del país fue severamente afectada y la meta social de las intervenciones de PEP también tiene como objetivo ayudar a mejorar las condiciones socioeconómicas de los pobres a través del incremento del empleo y los ingresos de la población local. El aprovechamiento de las habilidades manuales de la población local y el uso racional de los recursos disponibles a través de la promoción de producción artesanal ofrece una buena oportunidad para contribuir al combate a la pobreza. Sin embargo, el enfoque es primordialmente orientar se hacia el mercado: es decir, primero, identificar la demanda y luego dirigir la producción a lo que manda el mercado internacional (“ajustarse a la moda”). Esta orientación, alimentada por los requisitos de la globalización, se ha traducido en las siguientes tareas metodológicas aplicadas por el Proyecto PEP para su componente de promoción de la competitividad de jarrones forrados,<sup>41</sup> entre otros productos:

#### a) Diagnóstico

En las ocho ciudades seleccionadas, se hizo una revisión y análisis operativo de la capacidad de recursos humanos y naturales, la infraestructura actual, barreras y limitaciones

---

<sup>40</sup> El componente de Ciudades Secundarias incluye ocho ciudades: Choluteca, Esperanza, Danlí, Juticalpa, Comayagua, Santa Rosa de Copán, Tocoa y La Ceiba.

<sup>41</sup> Son jarrones de cerámica, revestidos con papel hecho a mano y elaborado con pulpa de banano, izote, maíz, curarina, tabaco, entre otros.

productivas y la capacidad institucional (financiera). Luego, se identificaron los productos con mayor potencial de exportación: productos de madera (pino), decoraciones de hierro, madera de color, cerámica y la producción de papel hecha a mano y de forma artesanal.

#### **b) Identificación de mercados y compromisos preliminares de ventas**

Como segundo paso, PEP inició negociaciones con varias empresas en los Estados Unidos para analizar su interés (y compromiso provisional) en la compra de los productos (presentados por medio de dibujos, todavía sin muestras físicas). Se identificaron seis empresas interesadas, de las cuales tres (TOYO Trading Corporation, IDEALS ORIGINALS y MONTAGE) mostraron interés en los productos de cerámica forrada con papel artesanal, entre otros productos de hierro y madera de pino. Las mismas empresas dieron sugerencias sobre el tipo de accesorios a ser producidos, valiéndose para ello de la información preliminar recolectada a través de su diseñador principal.

#### **c) Desarrollo del producto**

Para el diseño de sus productos, las empresas estadounidenses contrataron diseñadores profesionales (expertos *freelance*) para definir los requisitos productivos en base a la demanda potencial a nivel del mercado americano y a nivel mundial. El experto en cerámica presentó sus diseños a los productores locales en varios lugares en Honduras y bajo la coordinación de una empresa agente nacional (IZOTE), se produjeron las primeras muestras. Una vez producidas las muestras iniciales se procedió a su evaluación por parte del diseñador a fin de asegurar la mayor calidad posible. Cumplido lo anterior, se pasó a la fase de transferencia tecnológica para garantizar uniformidad de la producción y una calidad constante. PEP contrató expertos locales para enseñar las técnicas y normas (requisitos) de producción.

#### **d) Mercadeo del producto**

El mecanismo principal para el mercadeo de los productos es la feria mundial en Carolina del Norte.<sup>42</sup> Es una feria con una cobertura mundial, la más reconocida en el área de los accesorios decorativos, lo que incluye los jarrones forrados. Salvo por algunos consumidores, la demanda se realiza principalmente por los comerciantes al por mayor de Estados Unidos, Europa, Asia, etc. Las empresas oferentes (como TOYO Trading Corporation e IDEAL ORIGINALS), revisan cuidadosamente las muestras recibidas, producen catálogos con fotos de su oferta completa y presentan una selección amplia en los estantes de la feria en Carolina del Norte. Aspecto crucial para el proceso del mercadeo es el conocimiento de la demanda americana y mundial, información que no poseen los empresarios locales en Honduras. Esta tarea, por ende, corresponde a los diseñadores internacionales y empresas que realizan las actividades de mercadeo. La producción de nuevas muestras ha continuado siendo coordinada por ATUTO, empresa nacional que ha definido un mecanismo ágil de subcontratación con productores de

---

<sup>42</sup> "Home Furniture and Decorative Accessories Show" para productos de cerámica, madera, hiero decorativo, papeles y tarjetas decorativas, etc.



diversas ciudades secundarias, con lo cual ha logrado no sólo responder a los volúmenes de producción requeridos conforme a las órdenes de compra recibidas, sino también ayudar a la capacitación empresarial en materia de calidad del producto para exportación. El embarque de 87 muestras elaboradas a base de cerámica, forrada con papel, fue enviado en Junio del 2001 y presentadas en la feria de Octubre. La empresa IZOTE coordinó la producción de papel y cerámica y se encargó de la consolidación y presentación final de las muestras. Recientemente IZOTE ha preparado y enviado, a través de ATUTO, un nuevo embarque de 61 muestras de cerámica forrada con papel y de cerámica a color, las cuales van a ser presentadas en la feria de abril de High Point, N.C.

## 2. Caracterización de las empresas productoras locales

El Proyecto PEP, en conjunto con las Cámaras de Comercio e Industria de las ciudades secundarias y en base al diagnóstico arriba mencionado, seleccionaron varios productores en base a compromiso, nivel tecnológico y capacidad productiva. En el área de cerámica seleccionaron seis talleres con un total de 25 trabajadores ubicados en Sabanagrande, Francisco Morazán y El Porvenir, Comayagua.

Los de Sabanagrande son *Artistas Artesanos* de Máximo Andrews, tipo familiar y representa a unas 10 personas en dos talleres. Los de El Porvenir son *Alfarería Girón* de Albina Girón, empresa familiar y representa a unas 15 personas en 4 talleres, mas 10 personas fuera de la familia que subcontratan, según necesidad. En ambos casos se considera que son empresas individuales o familiares, por ser de una sola familia de hermanos(as), madre y padre cada quien con su taller y clientela. Ventas promedio de productores de cerámica en 2001 son de 29 000 lempiras mensuales. Todos ya tenían experiencia previa y su mercado local bien establecido.

Para la producción de papel (con la cual se forran lo jarrones), llegaron a la identificación de 50 productoras de papel (mujeres trabajando por cuenta propia) y formaron grupos de en promedio de 10 mujeres. Están ubicados en Danlí (16 personas, dos grupos), Villasanta (8), Linaca (16, dos grupos), El Chiflón (8), Tocoa (24, tres grupos), Capiro (6) y Olanchito (12). Tenían ventas locales de 7 000 lempiras promedio por mes, por grupo. Con la selección de productores iniciaron un programa de capacitación y asistencia técnica durante varios meses con el apoyo de diseñadores internacionales y locales.

## 3. Diseño funcional del programa

El programa fue diseñado para ayudar a mejorar el acceso de los pobres a los mercados a través de la facilitación de procesos de conexión entre productores locales y compañías americanas, y para mejorar la capacidad productiva (en términos de calidad y uniformidad). Punto clave en el programa era el diseño de los productos (prototipos) llevado a cabo por un experto norteamericano. Otro elemento crucial de este mecanismo productivo y comercial es la función que cumple la empresa hondureña IZOTE: Esta empresa está a cargo de organizar la producción de la cerámica (jarrones) y el papel a través de la modalidad productiva de subcontratación de la MIPYMES locales. Dirige el proceso productivo y organizativo, incluyendo el pegar el papel en los jarrones. Una vez terminado el proceso productivo, se trasladan los jarrones a la empresa

ATUTO, la que realiza las siguientes operaciones: empaca, lleva todos los trámites para la exportación <sup>43</sup> y transporta los jarrones terminados y empacados a los Estados Unidos para ser presentados en la feria en Carolina del Norte o para las empresas distribuidoras. La siguiente gráfica muestra esta cadena productiva y comercial, de manera esquemática:

*Producción de las MIPYMES* —→ *Embalaje de IZOTE, control de calidad.* —→ *Empaque y trámites por el comerciante profesional ATUTO* —→ *exportación para la empresa norteamericana* —→ *distribución sobre clientes americanos y/o mundiales.*

Vale mencionar la importancia del desarrollo logístico de la cadena productiva con las MIPYMES: la organización de la producción hubiera sido imposible sin el papel clave de la empresa IZOTE. Se encargaron de la transferencia tecnológica y la coordinación logística de la producción de las MIPYMES de papel y cerámica. Además, lograron que las empresas subcontratadas produjeran cierta cantidad en determinado tiempo y según las normas de calidad prescritas.

La asistencia técnica ofrecida por PEP es el insumo más importante para el funcionamiento de este esquema. Resultado de esta asistencia es la durabilidad y sostenibilidad de la cadena productiva y comercial. El trabajo de los diseñadores internacionales, por ejemplo, ya no es pagado por el proyecto, sino por las empresas que le contratan directamente por medio de comisiones sobre la venta realizada. En resumen, el papel del Proyecto PEP hasta la fecha, ha sido el siguiente:

a) Diseñar el programa de promoción para la exportación de productos artesanales para los mercados de los Estados Unidos.

b) Llevar a cabo los diagnósticos de los obstáculos y barreras de producción, más las oportunidades e identificación de productos potencialmente exportables.

c) Realizar las investigaciones del mercado para buscar oportunidades para los productos identificados en Honduras, definiendo cómo colocar esos productos en el mercado estadounidense.

d) Traer diseñadores profesionales y técnicos para identificar y diseñar nuevos productos y para la producción de papel y cerámica.

e) Preparar y organizar los cursos de capacitación de transferencia tecnológica a las MIPYMES en las áreas rurales identificadas.

f) Coordinar el proceso de apoyo interinstitucional y la ejecución y supervisión del programa.

El proyecto PEP incluyó también la participación de otras entidades especializadas en temas específicos, aprovechando sobre todo la oferta institucional a nivel local (el marco

---

<sup>43</sup> Cabe mencionar que ATUTO está calificada como empresa bajo el régimen de las Zonas Libres (ZOLI). IZOTE está tramitando el logro de dicha calificación.

institucional de apoyo). Las siguientes instancias ofrecieron su apoyo al desarrollo de las MIPYMES en la promoción de exportaciones de sus productos:

a) La Fundación José María Covelo por su intermediación financiera. A solicitud de PEP creó una línea crediticia para que las empresas tuvieran acceso a recursos necesarios para la ampliación de su producción.

b) El Cuerpo de Paz por su trabajo en el tema de la organización de las empresas en forma asociada. Brindó asesoría en aspectos contables y búsqueda de mercado a nivel local.

c) INFOP por su capacidad técnica a nivel de productos de cerámica y papel artesanal; Ofreció cursos de asistencia técnica para mejorar el desempeño técnico en el diseño y la producción de cerámica y papel.

d) La empresa ATUTO por su conocimiento (de los requisitos y exigencias) del mercado americano; Está brindando asistencia técnica para la definición de medidas uniformes para las piezas que entran en la producción (como productos intermedios). Ofreció sus instalaciones para el diseño de muestras y prototipos y para los talleres de enseñanza de consultores locales en temas técnicos para capacitar las MIPYMES. Además, produce y exporta por su propia cuenta a los Estados Unidos y opera como agente de las compañías americanas en Honduras.

e) FEDECAMARA y las Cámaras de Comercio e Industria locales son las instancias que han ayudado, gracias al convenio existente con PEP, a la promoción de las actividades de exportación, especialmente a través de los Centros de Información y Desarrollo Empresarial (CIDes).

f) Las Alcaldías Municipales quienes han facilitado el contacto e identificación de las comunidades donde se ha impulsado la promoción de la producción de papel.

#### **4. Resultados específicos**

Resultado principal del proyecto es la apertura de un mercado internacional para productores rurales sin un nivel tecnológico avanzado. La experiencia mostró, que, cuando existen demanda de mercado y canales de exportación, es posible exportar a mercados de los países desarrollados. Fundamental para esa experiencia es el papel de ATUTO y IZOTE, y la asistencia técnica dada a los productores de cerámica y papel. En el año 2001 lograron exportar jarrones forrados por un valor de 4 000 dólares (un pedido) mediante la feria como primera experiencia. En aquel momento no están integrados los grupos de Tocoa y Olanchito. Para el año 2002, tienen pedidos para la exportación por un monto de 29 000 dólares, como resultado directo de la iniciativa de exportación.

Otro aspecto positivo es la conciencia que tienen ahora los productores sobre el funcionamiento de una cadena productiva y comercial. Antes existía cierta sospecha sobre la diferencia entre el precio del producto en Honduras y el precio final en las tiendas en los Estados Unidos. Es ahora claro, que hay un costo para el agente comercializador, para los importadores,

los comerciantes por menor, etc. Con financiamiento del Proyecto PEP se enviaron representantes de los productores a las ferias para conocer todo la trayectoria y los costos que lleva. Ahora IZOTE envía a la feria de High Point a sus representantes por cuenta propia para estar al tanto de la moda y el mercado.

Por la intensiva asistencia tecnológica, los productores han aprovechado las exigencias en términos de la calidad de la producción, pudiendo ahora entregar un producto mucho más acabado y con un alto grado de uniformidad. Ha sido una inversión fuerte en el recurso humano con resultados sobre todo en conocimiento, en aumento de ingresos, y en perspectivas para un mercado muy grande. Además, por su relación con este proyecto han tenido la oportunidad de crear antecedentes crediticios por la compra de materia prima.

Un elemento muy importante ha sido la experiencia de trabajar en grupos. La cohesión social y productiva ha sido buena y ha cultivado un espíritu emprendedor.

## **5. Lecciones aprendidas y perspectivas**

a) En base a esta experiencia, se comprueba que es factible vincular MIPYMES (incluyendo las empresas con bajas niveles tecnológicos, por lo menos al inicio) a las cadenas productivas con nexos al mercado internacional. La modalidad de subcontratación funciona bien bajo condiciones y criterios de un enfoque integral: buen diseño de la iniciativa, un entorno institucional colaborador, un mecanismo en base a incentivos del mercado, un buen paquete de asistencia técnica y financiera, buena organización de los productores y acceso sin barreras al mercado estadounidense, y formar las MIPYMES alrededor de una empresa grande y/o de empresarios con altos conocimientos en los procesos de exportación y comercialización.

b) No obstante, el nivel tecnológico y la formación empresarial y emprendedora requieren mucha atención en forma de asesoría y asistencia técnica para poder producir artículos de una calidad "transable". Son experiencias exitosas y sostenibles, pero son inversiones iniciales en asistencia técnica con una ratio alto de costo-beneficio. Sin embargo, la práctica ha comprobado que el mecanismo es en sí sostenible, ya que el trabajo de asistencia técnica y del diseño de los productos son cubiertos por cuenta de los actores mismos. El proyecto PEP ya no paga por los servicios del diseñador internacional, éste ha encontrado su nicho en el mercado para ofrecer sus servicios en varios países de la región y trabaja por comisión sobre las ventas.

c) Era clave y, por lo tanto, un punto crítico, encontrar una empresa nacional que realiza las transacciones de subcontratación, ya que ésta conoce las condiciones locales, puede aprovechar los recursos nacionales (expertos en la materia) y tiene alto conocimiento de los requisitos de la producción. Además de las ventajas por la exoneración de impuestos por estar incorporadas al régimen de la Zona Libre, que hace factible que de esta manera se puedan recuperar costos adicionales (incurridos por las trabas ya conocidas por trabajar con MIPYMES).

d) Es necesario separar las tareas de producción (MIPYMES) de las otras tareas: desarrollo, diseño y comercialización de sus productos, simplemente por su falta de conocimiento, información de mercados y su capacidad de mercadeo.

e) Está confirmado, que trabajar y producir en una forma aislada no logra llegar a los niveles de producción y competitividad. Si se opera en forma asociada y vinculado a otras empresas, el sistema de subcontratación en este caso brinda ventajas para las MIPYMES en el nivel tecnológico (absorción de conocimientos y especialización), comercial (delegar actividades de comercialización por entidades especializadas) y sus ingresos (acceso a nuevos mercados).

f) Una estrategia enfocada en producción especializada suele ser más competitiva que la producción masiva de productos compitiendo con empresas grandes y establecidas en el mercado local e internacional. La estrategia aplicada se caracteriza por la búsqueda de nichos en los mercados y definir bien el producto. Especialización vertical y horizontal es la clave del éxito de este caso.

g) La asistencia que requieren las MIPYMES debe ser de carácter integral y específica según sea la situación particular de cada una de ellas.

## CASO B: VTC & ASOCIADOS, LA CEIBA

### 1. Antecedentes y justificación

En 1999, se creó el grupo de empresarios VTC & Asociados (VTC)<sup>44</sup> de La Ceiba, Atlántida. En ese momento, la Sociedad Colectiva contó con 10 socios, todos teniendo talleres de madera y muebles (ebanistería). Actualmente, sólo siete empresas conforman el grupo original, dado que los otros tres no vieron perspectivas en el corto plazo y salieron en el primer año. A pesar de la convicción de la importancia de una colaboración entre ellos, los talleres no dejan de operar de manera individual. Las empresas y sus empresarios son muy heterogéneos, difieren mucho en experiencias, edad y sus empresas tienen diferentes tamaños y ventas. El número total de empleados es de 52 personas. Asimismo, tienen una inversión en activos totales de aproximadamente 409 000 dólares (Informe VTC, ASPPE/BID, 2001, pág. 3).

Según los empresarios miembros, había tres razones básicas por las cuáles se decidió trabajar en grupo y formalmente organizado: En primer lugar, casi todos tenían problemas financieros con sus bancos y cooperativas. Para salir adelante, necesitaban un impulso estructural de sus ventas para recuperarse de este impasse financiero. Operar individualmente no permitía tener acceso a recursos financieros sustanciales, condición vital para conseguir contratos de escala mayor.

Cabe mencionar, que su situación financiera sobre todo fue severamente afectada por el paso devastador por la región del huracán Mitch, agravando su situación económica. En segundo lugar, la competencia en la región en el sector de la madera se ha venido aumentando. La entrada, por ejemplo, de la distribuidora *Elektra*, que distribuye muebles elaborados de diversos tipos de materiales, representó una amenaza directa para su mercado, tanto a nivel de fabricantes como de distribuidores de muebles terminados. La nueva competencia en escala mayor requería una estrategia alternativa, asegurando su mercado. Finalmente, la pertenencia a la misma iglesia fue un factor importante que impulsó a los empresarios a conformar su sociedad, dándolos también mayor autoestima para sus negociaciones comerciales y financieras.

Los empresarios decidieron unir sus esfuerzos para beneficiar a sus empresas mediante las ventajas que se obtienen por medio de las sinergias y economías de escala. En particular, se refiere al abastecimiento de materia prima y a conseguir contratos más grandes, el último llevando a una diversificación de tecnologías y sistemas de producción.

El funcionamiento como grupo o red de empresas es que distribuyen entre sí algunos proyectos que se negocian en forma conjunta y a la vez, fabrican individualmente órdenes que se adquieren por esfuerzos separados. Visto de esta manera, la formación de una red de empresas o asociación suele ser una estrategia de diversificar su mercado (o cartera de clientes), fortaleciendo su posición en el mismo y así, garantizando su fuente de trabajo. La diversificación se muestra también a través de la variedad de sus productos. Se producen trece diferentes tipos de

---

<sup>44</sup> El nombre de VTC se deriva de apellidos de tres socios: Villatoro, Tercero y Cornejo.

productos en los talleres de la red. Los que tienen mayor participación dentro del proceso productivo son las puertas, los gabinetes/cómodas y los chifoniers. Adicionalmente, se fabrican muebles de comedor, sillas, divisiones, esquineras, armarios, gaveteros, mecedoras y mobiliario escolar (FHIS).

Las maderas que han sido utilizadas principalmente para la elaboración de los productos mencionados anteriormente son redondo, caoba y pino, siendo ésta última especie de madera la utilizada en la fabricación del mobiliario escolar.

## 2. Apoyo institucional para el desarrollo de VTC

Cuando nació la idea de organizarse en una asociación, lograron conseguir el apoyo de programas de desarrollo como son la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), el Proyecto para la Micro y Pequeña Empresa (PROMYPE/GTZ) y el Centro de Recursos y Tecnología (CERTEC). Con el apoyo de los dos últimos programas, VTC definió su Plan Estratégico para los próximos años y esto resultó en el diseño organizacional e institucional de una galera, un taller comunal, en donde se dedicaría a la producción de pedidos grandes, ofrecer servicios de secar madera, abastecimiento de materia prima, entre otros. Para la construcción de tal galera, solicitaron el apoyo de la ACDI y lograron adquirir un financiamiento para la adecuación de un terreno facilitado por la municipalidad, y para la construcción de la galera, excluyendo maquinaria o equipo. Era financiado por medio de una donación de L 189 000 (equivalentes a 12 000 dólares). Esa galera nunca pudieron construir debido a problemas legales y obstáculos en el acceso al terreno. Posteriormente, lograron conseguir otro terreno y ahí construyeron su galera, la que terminaron a fines de 2001.

Antes de la construcción de la galera, el grupo de seis empresarios <sup>45</sup> reconoció su débil capacidad organizativa como asociación y, como lo han manifestado en su Plan Estratégico, decidieron de buscar la asesoría y asistencia técnica para su fortalecimiento (institucional) en el año 2000. Con el apoyo del Proyecto ASPPE/BID/FOMIN <sup>46</sup> definieron un programa de asistencia técnica en las siguientes áreas:

a) Administración: Ni a nivel de talleres individuales ni a nivel colectivo llevaron un control de sus gastos ingresos, compras, etc. La falta de una buena organización era una de las razones por la cual han tenido problemas financieros: el desorden administrativo tenía sus raíces en la mezcla de gastos familiares y de otros proyectos (personales) fuera de sus empresas.

b) Comercialización: Los talleres individuales prácticamente no tenían un estrategia comercial, ya que los clientes llegaron a sus talleres para los pedidos. Para el nuevo camino de VTC como grupo, la situación es diferente: para planificar producción, compras, etc. es fundamental conocer el mercado de sus productos y para ajustar diseños de los productos

---

<sup>45</sup> En el año 2001 volvió nuevamente el señor Tercero para completar el grupo de siete empresarios.

<sup>46</sup> Programa de Apoyo al Sector Productivo y la Pequeña Empresa dentro de FIDE (Fundación para la promoción de Inversiones y el Desarrollo de Exportaciones) y con financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

existentes. Se decidió llevar a cabo una investigación de mercado nacional (Costa norte, SPS y Tegucigalpa) y solicitar el financiamiento para una pasantía a una feria en los Estados Unidos para conocer las condiciones comerciales de exportación.

c) Finanzas: Cuello de botella para el desarrollo de VTC era su situación financiera. La falta de una disciplina contable y niveles de mora altos, llevaron a problemas con sus instancias financieras. No existía un sistema de contabilidad comunal, mucho menos un flujo de caja proyectado.

d) Organización: No obstante sus excelentes relaciones humanas entre los socios, ellos mismos reconocieron la falta de experiencia en trabajar colectivamente. Además, por el tipo de proyectos colectivos que buscaron, requerían asesoría en términos de cómo presentar proyectos, cómo organizar la producción, cómo negociar con contrapartes, entre otros.

Este proyecto fue aprobado con financiamiento del BID/FOMIN a través del Programa ASPPE/FIDE y ejecutado por CERTEC por un valor de 45 000 dólares, de los cuales 15 000 dólares contribuyó VTC. Además del financiamiento del proyecto institucional, ASPPE brindó asesoría en el área de la promoción de proyectos. Es desde esta asesoría que resultó una serie de contratos con el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) y que se convirtió en el mayor cliente de VTC a partir de agosto del 2000. Entre los productos que se elaboran para el FHIS se encuentran: sillas para cátedra, pupitre tripersonal, pupitre tripersonal preescolar, pupitre unipersonal metálico, armario escolar, sillas, mesa para impresora, mesa para computadora, armarios metálicos, mesa metálica, silla para mesa de computadora y escritorios. Estos artículos están destinados para amueblar escuelas e instituciones públicas en diversas regiones de Honduras (Ministerio de Educación), siendo la calidad un requisito mínimo en cuanto a apariencia pero, preciso en lo referente a dimensiones.

A enero del 2001 el FHIS había asignado un total de 31 proyectos por un monto total de 702 870.10 dólares.<sup>47</sup> Debido a la adjudicación de los proyectos del FHIS, VTC ha logrado solventar parcialmente la difícil situación financiera en la que se encontraban<sup>48</sup> y también, han podido mejorar sus relaciones y negociaciones con los distintos proveedores con quienes trabajan. Por otro lado, por la necesidad de tener que resolver los problemas financieros a corto plazo, y aprovechando los proyectos del FHIS por trabajar como grupo, dejaron parcialmente sus clientes tradicionales. En otras palabras, su posición en el mercado a corto plazo fue cambiada por la contratación del Estado. Además, por el tipo de productos, VTC no invirtió en conocimientos de productos de mayor valor agregado, sino, la producción del grupo era de una producción masiva, pero rentable.

---

<sup>47</sup> Los términos de pago establecidos por el FHIS son la cancelación del 95% de los productos entregados, reservando un 5% del monto del proyecto como garantía de calidad, el cual es cancelado a los proveedores un año después de la entrega de los productos.

<sup>48</sup> Sin embargo, se ha detectado variabilidad en los resultados de los diferentes proyectos, pues algunos han producido pérdidas y otros, utilidades. Es importante mencionar que el FHIS es quien define el precio al cual se cancelarán los artículos demandados, siendo éste uno de los factores por los cuales podría darse la variabilidad en los resultados ya que, los miembros de VTC manifestaron que en algunas ocasiones los precios asignados por el FHIS no permiten cubrir los costos de materia prima y, en otros proyectos proporcionan altas ganancias.



### 3. Logros de la sociedad: Ingresos, mercado y solidez institucional

Actualmente, los empresarios pertenecientes a la red VTC y Asociados, han obtenido una serie de beneficios a raíz de su organización como grupo entre los cuales se encuentran:

a) Renegociación de deuda individual y colectiva como resultado de la asesoría de ASPPE/CERTEC. Armaron un sistema de contabilidad por taller y de forma grupal (VTC) y con este avance lograron conseguir una consolidación de sus deudas individuales y el refinanciamiento de la misma mucho más favorable en términos de costo y plazo.

b) Reconocimiento del grupo resultando en apoyo de organismos internacionales y la apertura y confianza de un banco para el refinanciamiento.

c) Crecimiento del grupo en términos de confianza, autoestima, etc., para llegar a independencia en las negociaciones con el FHIS.

d) Construcción de un taller colectivo, lo que están utilizando para los últimos contratos del FHIS y así comprobando economías de escala.

e) Fortalecimiento del grupo en términos organizativos, financieros y administrativos, aplicando los principios del sistema productivo de la especialización flexible en su primera fase: se salen del sistema productivo tradicional y pasan a una división de trabajo avanzada para bajar costos y para reducir tiempos de producción.

Las empresas pertenecientes a VTC & Asociados alcanzaron un total de ventas de aproximadamente 8 449 000 lempiras durante 1999 (equivalentes a 562 670 dólares), 19 543 052 lempiras en el año 2000 y en el año pasado, lo que corresponde a un crecimiento de 25% y zz% en 2000 y 2001, respectivamente. En el cuadro 1, se encuentra un resumen de las ventas de la asociación del año pasado:

Cuadro 1

#### VENTAS DE VTC & ASOCIADOS EN 2001

	L	Dólares*	% en dólares
Ebanistería Navas			
Ebanistería Roma			
Muebles Colindres			
Industria de Muebles Eben Ezer			
Muebles Modelo			
Ebanistería La Mundial			
Industrias Tercero			
<b>Total</b>			

Cuando trabajaron individualmente, tenían x empleados, mientras a fines del 2001 habían contratado un total de qq trabajadores, o sea, un aumento de por ciento.

#### 4. Perspectivas del Grupo VTC & Asociados

Con la resolución de sus problemas financieros, los planes originales tendrán una continuación a corto plazo: la terminación de su parque tecnológico (galera) El Pino, que está ubicado en el municipio de El Porvenir, localizado en el sector oeste de La Ceiba, donde se dispone de seis manzanas de terreno. Dicho parque ampliarán con un centro de acopio, aserradero, cepillado, horno,<sup>49</sup> oficinas, centro de exhibición y capacitación. Como hemos visto, hasta la fecha se ha construido un taller o módulo comunal, producto de la donación de la Agencia de Cooperación Canadiense, y se espera que al finalizar el proyecto actual se cuente con siete módulos adicionales que albergarán a cada una de las diferentes empresas de la red.

Los objetivos del proyecto son: identificar, gestionar y adquirir los recursos financieros y activos para la instalación del complejo industrial para la transformación de madera; la construcción del módulo para instalar el área productiva, administrativa y de apoyo logístico que reúna a los socios de VTC & Asociados; lograr el establecimiento de una línea de producción continua que genere procesos de mayor industrialización y estandarización de productos; obtener economías de escala que permita mejorar la competitividad de los asociados; generar aproximadamente 80 empleos directos; e impulsar la capacitación permanente en los procesos productivos y administrativos, con el fin último de mejorar la calidad de los productos y formar jóvenes en el área de transformación de la madera a través del establecimiento de un centro de enseñanza en la transformación de la madera.

Entre las principales expectativas de los miembros de VTC & Asociados está la capacidad de poder exportar muebles a otros mercados. Para eso, se espera convertirse en una maquila de muebles de madera. De acuerdo con Julián Cornejo, Presidente de la Asociación, se ha recibido una oferta del gobierno de Canadá para exportar muebles de baño a ese país. Asimismo, están buscando la posibilidad de explotar nuevos mercados nacionales, siendo San Pedro Sula uno de ellos. Otra de las expectativas que tienen es que a través de la red se obtenga asesoría y ayuda para lograr organizarse administrativa y financieramente, para poder incursionar de una mejor forma a los diversos mercados identificados. Básicamente, esperan lograr una reducción de costos, economías de escala, mayor poder de negociación con los proveedores y con los compradores, y obtener mayor ayuda de los organismos multilaterales que puedan apoyarlos.

---

<sup>49</sup> El pino que es utilizado en la fabricación de muebles escolares no es sometido a una operación de secado, la cual se realiza naturalmente por medio de la exposición de la madera a los rayos solares. Así también, a variabilidad en las condiciones climatológicas de La Ceiba no permiten estimar un tiempo promedio de secado, lo cual incide en la calidad y duración del producto final que se elabora con ésta madera si la humedad no es extraída apropiadamente, lo que se traduce en mayores costos de inventario.

## 5. Lecciones aprendidas

a) VTC & Asociados ha logrado solventar algunos de los problemas que poseían sus miembros individualmente, gracias a la habilidad natural de asociarse como grupo, la cohesión entre sus integrantes y la vocación de ayuda hacia el más afectado de sus miembros. La unión y espíritu de solidaridad son factores claves del éxito que ha garantizado la supervivencia del grupo empresarial.

b) Con los resultados de la asesoría del Programa ASPPE, se debe concluir que el proceso del fortalecimiento organizativo y administrativo de VTC ha contribuido decisivamente al éxito del mismo. VTC es un grupo o red de empresas más fuerte, más independiente y con una reputación de empresarios serios y competitivos en su mercado nacional actual. La experiencia muestra que ingresos altos y proyectos grandes solamente se puede conseguir como MIPYME organizada en redes o asociaciones empresariales. Condición básica para la formación de una red productiva es, que la asistencia técnica sea un paquete integral, en este caso una buena combinación de elementos administrativos, organizativos, técnicos y financieros.

c) El sistema de subcontratación o delegación de la producción por parte del FHIS ha sido muy exitoso en combinación con el proyecto de la asesoría del Programa ASPPE. Ha sido exitoso en términos financieros, pero sobre todo en términos de una experiencia rica de cómo trabajar en un grupo colectivo. Desventaja es que los empresarios tienden a descuidar su círculo de clientes tradicionales.

d) VTC ha llegado a altos niveles de sostenibilidad, es decir, tienen ahora la capacidad para desarrollar sus propios planes e ideas, incluyendo negociar sus propios intereses y condiciones. Sin embargo, no han llegado a niveles de autosostenibilidad, lo que quiere decir, que para la contratación de servicios de asesoría todavía requieren en apoyo financiero de terceros (donantes, Estado, etc.), no lo pueden financiar sin apoyo externo.

### III. ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME

#### 1. Nivel meta

Con respecto al nivel de promoción estratégica, las medidas deberán ser orientadas hacia la inclusión del segmento empresarial en las estrategias y políticas de desarrollo a corto y mediano plazo. Como hemos visto en la sección del análisis, se trata de cambios socioculturales y político-culturales, lo que no se realiza solamente a corto plazo, sino sobre todo a mediano plazo. Elementos de una estrategia a nivel meta son:

a) El segmento empresarial de la MIPYME, mediante la CONAMIPYME, tiene que definir su agenda de acción en concertación con las instancias públicas y privadas responsables para la ejecución de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza (ERP). La CONAMIPYME deberá definir (nuevos) modelos de consenso y de concertación en relación con las mesas de trabajo de la preparación, seguimiento y evaluación de la ERP.

b) En consistencia con el análisis anterior, se deberá enfatizar los roles distintos de las actividades productivas de supervivencia y las de las empresas con potencial de crecimiento para generar empleo, riqueza y, a mediano plazo, divisas. El rumbo del desarrollo de la competitividad de Honduras debe ser orientado hacia las pequeñas y medianas empresas de carácter industrial, desviando la tendencia actual de la promoción y crecimiento de microempresas de carácter comercial sin procesos de transformación, o sea sin sumar un valor agregado que genera empleo e ingresos, y fortaleza el mercado nacional.

c) La competitividad de Honduras se ubicaría en agregar mayor valor productivo a los sectores y productos de los cuales Honduras posee la mayor riqueza natural: productos agrícolas convertidos en productos de agroindustria (procesamiento de frutas, productos lácteos, etc.), bosques para transformar madera en muebles para la exportación, y varios tipos de turismo. A nivel nacional y centroamericano están en el proceso de desarrollar una agenda de competitividad. La MIPYME debe formar parte de esas iniciativas, como son el Plan Puebla-Panamá (PPP).

d) CONAMIPYME deberá iniciar un proceso de *lobby* para promover la importancia del subsegmento empresarial de las MIPYMES, sobre todo las con potencial de crecimiento. Parte inicial de este trabajo debe ser la incorporación de las estadísticas y análisis del segmento de la MIPYME en las encuestas periódicas del Instituto Nacional de Estadísticas. Para eso se propone diseñar un proyecto con financiamiento externo para fortalecer el INE en esta área. Establecer vínculos institucionales y políticos entre CONAMIPYME con el INE.

e) Iniciar un diálogo con las instancias educativas para proponer cambios en los currículos a nivel primario, secundario y universitario. Se requiere la contratación de una consultora para proponer, concertar e implementar cambios estructurales en los programas escolares, siempre dentro del contexto de la ERP. Cabe enfatizar nuevamente que actualmente, la

MIPYME no forma una parte importante de las actividades principales de desarrollo por falta de la demostración del potencial (no aprovechado) de las MIPYMES.

f) Dentro de la propuesta de mejorar los niveles y programas de educación, es importante poner énfasis en las carreras legales, gerenciales y técnicas en ciertos sectores. Además, se deberá crear institutos o programas especializados en agroindustria, madera-forestal, turismo y textil y confección, los sectores de punta de la MIPYME.

g) Definir y garantizar una estrategia de financiamiento de las iniciativas y programas de reforma y apoyo a la MIPYME. Elemento estratégico puede ser incluir la MIPYME en el Programa de Alivio de la Deuda Externa a través de conversión de deudas en programas de desarrollo productivo y competitivo.

## 2. Nivel macro

A nivel macro, el análisis primordialmente se concentró en un ambiente macroeconómico favorable o no, y las estrategias se proponen para mejorar esas condiciones en las siguientes áreas de incentivos y reformas con respecto a la competitividad de la MIPYME (con acento en las empresas con potencial de crecimiento y exportación):

### a) **Incentivos fiscales**

Dado las condiciones favorables de los regímenes especiales de exportación, pero inalcanzables para las MIPYMES, es recomendable ofrecer incentivos (para contrarrestar los efectos discriminatorios de los regímenes) hacia empresas de pequeña escala de exportación. Por ejemplo, se propone reducir (eliminar) el impuesto sobre venta de los insumos locales para la producción exportable. Además, se propone analizar la posibilidad de diferenciar más entre tasas impositivas de renta entre empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas, sin descuidar la posible corrupción, evasión y altos costos administrativos de un sistema diferido. El esquema fiscal tiene que resultar en una reducción de costos de las empresas, para favorecer la inversión.

### b) **Incentivos comerciales**

La dependencia de los mercados internacionales hace al empresario de pequeña escala vulnerable a cambios drásticos de la demanda, sea en términos cuantitativos (baja de la demanda debido a crisis económicas) o en términos cualitativos (precios volátiles). La depresión económica en los Estados Unidos en 2001 tiene directamente sus efectos en las ventas de los productos fabricados en Honduras. Es necesario protegerse contra esos cambios a través de una diversificación de la producción por un lado, y especializarse por medio de un proceso de aumentar el valor agregado de la producción. Un país no especializado, no puede ser competitivo. La competencia ya no se basa en ventajas comparativas, sino que en ventajas competitivas. Los términos de la competencia se han modificado, y como se mencionó anteriormente, la diferenciación de productos, la certificación de la calidad, la prontitud de entrega, la utilización

de normas internacionales son igualmente determinantes de la competitividad internacional, además de los costos de producción propiamente.

Las empresas de los regímenes especiales (parques) han formado enclaves económicos, no compran insumos locales ni transfieren en mayor grado tecnologías y conocimientos. Dadas las características de estas empresas, se ve poco probable que se supere la división entre la maquila y el resto de la economía, siempre se dependerá de las importaciones de sus insumos principales. No obstante, para el mediano plazo se sugiere aplicar una política económica orientada hacia el fomento de nexos con el sector de la maquila. Programas de reconversión industrial pueden tener un trato preferencial para las industrias vinculadas con los parques. También, se sugiere atraer maquilas de segunda y tercera generación con niveles tecnológicos más sofisticados con la idea de aumentar la transferencia tecnológica y de conocimientos. Hasta ahora la ventaja de Honduras para los inversionistas es su mano de obra muy barata, pero a largo plazo no basta una competencia basada en costos bajos de la mano de obra, sino que en inversiones en tecnologías adecuadas y capital humano calificado. El enfoque de la reconversión industrial en este caso, se resume con la siguiente frase: del trabajo barato hacia ingenieros de bajos costos.

Otros elementos de una estrategia comercial son:

- Los procesos de integración económica a nivel centroamericano son inevitables y la realización de la misma se agiliza mediante los tratados internacionales y las negociaciones comerciales. Es urgente incluir la posición y los intereses de la MIPYME en estas negociaciones. Se requiere de un papel sumamente importante de la CONAMIPYME, por lo cual su ubicación actual en la SIC (entidad estatal responsable de los tratados) es muy oportuna y debe ser aprovechada.
- Se propone analizar los beneficios de una desgravación arancelaria, eliminación de cuotas a la importación de materia prima, bienes intermedios y bienes de capital para el mejoramiento de la competitividad de la MIPYME.

#### **c) Incentivos monetarios y financieros**

En primer lugar, es sumamente importante mantener una inflación baja para reducir costos, mediante una política fiscal y presupuestaria controlada. Además, para incentivar las exportaciones se debe de considerar incentivos explícitos para el financiamiento de la exportación. Por ejemplo, facilitar créditos para la exportación y establecer en el mediano plazo un seguro de crédito a la exportación. Seguros de crédito fomentan la tendencia a la diversificación de la exportación, acerca de los cuales las empresas disponen de información insuficiente.

#### **d) Incentivos cambiarios**

Es importante rescatar un tipo de cambio real, y no sobre valorado. El tipo de cambio determina en gran parte la competitividad a mediano plazo. El lempira sobre valorado no

promueve una diversificación de la exportación y desincentiva la competitividad empresarial. Por lo tanto, la política cambiaria deberá concentrarse en definir una tasa de cambio real, lo que ayuda a una posición internacional real y no distorsionada.

### 3. Nivel meso

A nivel meso hay que configurar el entorno específico de las MIPYMES para promover su competitividad como segmento empresarial. Este entorno existe de un mercado financiero, laboral, de servicios de desarrollo empresarial, colaboración interempresarial y asociatividad. También, existe su relación con el Estado, como entidad reguladora del entorno económico, denominado el marco legal y administrativo. En todas de estas relaciones juega un papel importante la coordinación de la promoción como mecanismo entre el sector privado, público y la cooperación internacional mediante la CONAMIPYME.

Presentado de esta manera, los lineamientos estratégicos a nivel meso se identifican en las siguientes áreas:

#### a) **Financiamiento**

El análisis nos mostró claramente la falta de una oferta adecuada para las MIPYMES con potencial de crecimiento. El acento en el mercado financiero esta en el combate a la pobreza y para esto existen metodologías, instrumentos y fondos. La estrategia para incentivar la competitividad de la MIPYME es crear mecanismos e instrumentos oportunos para financiar sus actividades económicas. Propuestas para mejorar el funcionamiento del y el acceso al sistema financiero son:

i) Crear fondos con condiciones adecuadas para promover la inversión mediante financiamiento a largo plazo. Diferenciación de oferta de recursos financieros y diversificación de los instrumentos como son *factoring*, seguro de crédito, entre otros.

ii) Crear un Fondo de Garantía para facilitar el acceso a préstamos de los pequeños productores. Además, el sistema de garantías debe ser ampliado con la introducción de garantías prendarias a través de un sistema y ley de prendas.<sup>50</sup>

iii) Promover el uso de Capital de Riesgo: *joint-ventures*, para promover la inversión en la MIPYME. Es sabido que créditos a largo plazo para invertir en MIPYMES no cabe en la tradición bancaria hondureña, por lo cual se propone analizar la oportunidad de coinversiones mediante instituciones inversionistas nacionales o centroamericanas.

iv) Central de Riesgos: control automatizado y así, centralización del registro de préstamos a MIPYMES. Existen ya empresas que están ofreciendo este servicio (como

---

<sup>50</sup> No como funciona actualmente con casas de empeño, sino con un Registro de Prendas (mobiliario, etc.). Actualmente, las casas de empeño quitan el uso del propietario, mientras un sistema con un registro de prendas permite siempre la circulación y uso productivo de los bienes.

DataCrédito), pero falta ampliar la calidad de los servicios y ampliar la competencia entre las empresas que ofrecen estos servicios.

## **b) Servicios de desarrollo empresarial**

Fundamental para el desarrollo de los servicios de desarrollo empresarial es una revisión político-institucional de los programas que están brindando estos servicios. Como se ha indicado en la sección de análisis, se deberá vincular la oferta de servicios a las necesidades del mercado de las MIPYMES y tomar en cuenta los clientes, los empresarios y sus trabajadores.

Complementario a lo anterior es la formación de los recursos humanos a nivel de instrucción, asesoría y asistencia técnica: Es indispensable aumentar y mejorar el conocimiento y capacidad técnica de los recursos humanos y especializarlos en subsectores o actividades específicas. Programas nacionales y OPDs no disponen de personal técnico calificado para asesorar empresarios. La formación de estos recursos humanos requiere de apoyo estructural a través de cursos especializados y vinculado con la práctica. El diplomado de la UNITEC debe ser ampliado, profundizado y diversificado por sector. Carreras técnicas y universitarias deberán reorientarse hacia las necesidades del segmento empresarial: formación gerencial, legal, comercial y técnica son las áreas principales para un buen desarrollo de los servicios empresariales.

Dentro de este contexto, el papel de las universidades e instituciones técnicas es crucial. Deben de revisar sus currículos y orientarles a las necesidades y demanda del mercado. Cooperación entre universidades y sector productivo es indispensable: las universidades deben poner mayor importancia en los estudios de las ciencias naturales y técnicas, exigir prácticas empresariales y además, desarrollar formas de cooperación con empresas privadas. Una estrategia oportuna es crear incubadores de asesores a la MIPYME. Las universidades pueden brindar asesoría inicial mediante sus estudiantes en carreras técnicas, legales, gerencial y comerciales a las MIPYMES de forma subsidiada y, luego, con resultados positivos, los mismos graduados pueden seguir dando estos servicios cobrando por los mismos.

Para promocionar la competitividad de la MIPYME hondureña es importante fortalecer la infraestructura institucional existente. Eje de este proceso de fortalecimiento institucional es invertir en las Cámaras de Comercio e Industria. Pueden servir como vínculo institucional entre las empresas por un lado y las universidades, centros de información y comercialización, y el gobierno por el otro lado.

Otro elemento de una estrategia de servicios de desarrollo empresarial (SDE) es buscar el aprovechamiento de una cadena productiva y comercial de empresas establecidas en el mercado. Es decir, la promoción de cooperación interempresarial muchas veces es la única manera de tener acceso a mercados internacionales. El caso exitoso A) en la sección anterior muestra claramente, que un sistema de subcontratación es una buena estrategia de mercado para aumentar la capacidad exportadora de una mediana o grande empresa. Nuevamente, fundamental es levantar el nivel técnico para llegar a una producción uniforme y de alta calidad. Es una inversión concentrada en la capacidad productiva, sin exigir una capacidad empresarial en las demás áreas



de gestión (comercial, organizacional, etc.), para lo cual los costos serían muy altos para tener un efecto al corto plazo.

**c) Promoción de asociatividad**

La asociatividad es un tema de suma importancia para la promoción de la competitividad. Los dos casos exitosos analizados en el capítulo anterior muestran que por economías de escala las empresas tienen mayor acceso a recursos, a los mercados de insumos, de ventas y de asesoría. Estrategia para la promoción de la asociatividad será identificar (internacionalmente) metodologías exitosas del fortalecimiento de la asociatividad y concentrarse en los sectores con mayor potencial en términos competitivos. Invertir en la asociatividad es un bien común en estos tiempos de la globalización y es necesario conseguir financiamiento para tal fin.

**d) Reformas laborales**

Para mejorar la flexibilidad y estabilidad laboral, uno de los lineamientos estratégicos debe ser la introducción de un seguro social para la MIPYME. A corto plazo, la CONAMIPYME debe formar su personal de la ST en éste área y analizar los resultados a nivel de investigación en Honduras y la implementación en otros países latinoamericanos. Nombrar un grupo de trabajo de expertos para proponer y concertar un plan para la introducción en fases de un sistema de seguro social. La CONAMIPYME tendría que comprometerse para conseguir el financiamiento (internacional) de la ejecución del sistema.

Otro elemento debe ser la modernización de las condiciones de trabajo en términos físicos, relaciones de trabajo, mentalidad y cultivar un compromiso entre trabajadores y su empresa, con el fin de llegar a mayores niveles de productividad y, por tanto, competitividad.

**e) Reformas al marco legal y administrativo**

Dentro de la CONAMIPYME, deberá instalarse un grupo de trabajo técnico interinstitucional de carácter público-privado<sup>51</sup> y con apoyo de expertos para llegar a una propuesta concertada sobre reformas del procedimiento administrativo dentro del marco de la desregulación económica, simplificando y agilizando trámites y procedimientos para el establecimiento y operación de empresas para el desarrollo del comercio exterior. Donde resulta necesario, presentarán proyecto de ley.

Además de la falta de un marco legal y administrativo adecuado, también se deberá cambiar y abrir la divulgación de información relevante para inversionistas, empresarios para conocer cambios en la legislación, reformas, planes, etc. Honduras tiene una mala reputación en cuanto a la provisión de información legal (Banco Mundial, 2001, pág. x). Se propone revisar las funciones de la Ventanilla Única de las Exportaciones y la Ventanilla Única de Inversiones en

---

<sup>51</sup> Con participación primordial de medianas empresas (exportadoras).

función del rol que pueden jugar para la promoción de las MIPYMEs, abrirlas nuevamente con términos actualizados y con recursos adecuados.

#### f) Fortalecimiento institucional de la CONAMIPYME

Uno de los elementos más importantes de una estrategia de la promoción de la MIPYME es el fortalecimiento institucional de la CONAMIPYME. Como hemos visto en el análisis anterior, el trabajo llevado a cabo hasta la fecha por la ST de la Comisión muestra que la misma todavía no dispone de una orientación y misión muy clara, debido a, en parte, la falta de un compromiso político y, por lo tanto, por falta de recursos financieros y humanos. Resultado de esta situación es la intervención <sup>52</sup> en áreas que corresponde a otras instancias o programas de apoyo. La CONAMIPYME no es una instancia de apoyo y de recursos. Es una instancia de facilitación y coordinación. Se debe de facilitar y coordinar mediante análisis, propuestas, intermediación y experticia sobre el tema de (apoyo a) la MIPYME.

Indispensable para la Comisión y, sobre todo su ST, es un proceso continuo de fortalecimiento institucional. La experiencia de los últimos años ha mostrado que sin un compromiso fuerte del gobierno, la Comisión no va a tener resultados que corresponden a su misión. Es más, sin un apoyo internacional más fuerte que ahora, un programa de acción de inmediata no pueden realizarse. Propuestas para un Plan de Acción son:

i) Fortalecer la ST en su capacidad de elaborar términos de referencia para consultorías y planes de trabajo y la elaboración y revisión de propuestas de proyectos.

ii) Cambiar la metodología de trabajo de la ST en el sentido de iniciar un proceso de concertación permanente y no formal <sup>53</sup> sobre temas de interés de apoyo institucional a la MIPYME.

iii) Por falta de conocimiento específico, técnico y de sus mercados, crear especialistas (sub)sectoriales adentro y afuera de la ST. Implementar una estrategia de una colaboración multilateral y bajo su coordinación.

iv) Cambiar la metodología de trabajo de las Comisiones de Trabajo: Exigen resultados para lo cual no están equipadas o formadas. Por lo tanto, los resultados son mínimos y salen muy atrasados, lo que no contribuye al mantenimiento de la motivación de sus miembros (asunto que ha sido el problema principal en iniciativas anteriores). Resultado de esta estrategia es que Honduras ha quedado muy atrás en comparación con los otros países centroamericanos. Se propone proveer insumos ofrecidos por expertos y dar a las mesas de trabajo la función de concertación, discusión, ajustes y aprobación. Esto no excluye la necesidad de nombrar comisiones *ad hoc* para investigar y proponer sobre temas específicos y técnicos.

<sup>52</sup> El programa de asistencia técnica del Proyecto de Taiwán dentro de la SIC.

<sup>53</sup> Aquí, no formal quiere decir, usar otros medios de comunicación adicionales a las reuniones masivas y formales.

v) Se proponen los siguientes temas de trabajo para la ST a corto plazo: ampliación del sistema de financiamiento para las MIPYMES con orientación en la inversión, nuevas sistemas de garantías adecuadas, estudios subsectoriales, la definición de un marco legal y administrativo y una nueva estrategia para la formación de recursos humanos.

vi) Buscar el espacio para la ST formar parte en los mecanismos de los tratados internacionales sobre las negociaciones comerciales.

#### 4. Nivel micro

Eje principal para mejorar la competitividad a nivel micro es invertir en tecnologías apropiadas para las MIPYMES, invertir en la gestión empresarial y en mecanismos o colaboración interempresarial, redes, etc. Dentro de este marco de referencia global, se definen los siguientes lineamientos estratégicos:

a) Para promover el uso de tecnologías apropiadas y competitivas, se propone invertir en nuevos patrones organizativos, diseño de productos, mercadeo, control de calidad, envase y embalaje. Elemento de un programa de promoción de tecnologías adecuadas por (sub)sector será la importación (donación) de maquinaria y equipo de segunda mano.

b) Para crear una masa de trabajadores calificados, se requiere vincular el sistema educativo al productivo: acento en formación vocacional. Se requiere un diseño curricular, la implementación, evaluación y certificación. Además, deben de incluir los empresarios en el diseño, ejecución y evaluación de programas de formación (sectorial).

c) En particular para las empresas potenciales para la exportación, deberán organizar capacitación especial para aprender sobre trámites, costumbres, relaciones, anticipar cambios en los mercados, etc. Módulos de análisis de mercado.

d) La cooperación interempresarial provee ventajas para las empresas participantes en términos de conocimientos, escalas de economía y acceso a mercados. Hay que promover un programa de redes para las PYMES, lo que incluye también integraciones verticales y horizontales, subcontrataciones. Incluye cooperación interempresarial en términos de compra de materia prima, capacitación conjunta, la compra de información comercial, tecnológica, entre otros.

e) Promoción del uso de sistemas de información, difusión de innovaciones, capacitación en la búsqueda y uso de información adecuada. Promoción del uso de las redes de información nacional y representaciones de negocios, embajadas, etc.

f) Formular paquetes de apoyo integral: No solo un elemento, sino una combinación de sus necesidades en base de un diagnóstico específico de una empresa o un grupo (red) de empresas. Se propone un programa específico de análisis y asistencia técnica para la pequeña y mediana empresa orientado en diseño de productos, identificación de mercados y establecimiento de contactos comerciales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alonso, Eduardo (2001), *Honduras: Análisis de los Incentivos a las Exportaciones de la Promoción de las Exportaciones hacia la Promoción de la Competitividad*, Políticas Económicas y Productividad (PEP), USAID, Tegucigalpa, abril.
- Altenburg, Tilman y Helmut Nuhn (editores) (1995), *Apertura Comercial en Centroamérica: Nuevos Retos para la Industria*, DEI, Costa Rica.
- Banco Mundial (2001), *Honduras: The Climat for Foreign Direct Investment and How It Can Be Improved*, Foreign Investment Advisory Service (FIAS), Washington, mayo.
- Bulnes Ochoa, Joaquín (1996), *Situación de la Mediana Empresa-Honduras*, Tegucigalpa, marzo.
- CADERH (Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Honduras) (2001), *Perfil Institucional*, Tegucigalpa.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2001), *Estrategias y Políticas de Competitividad en Centroamérica*, México, D. F., 8 de noviembre.
- Chemonics International Inc. (1997), *Honduras: Diagnóstico de Servicios Financieros para la Microempresa y Recomendaciones para un Programa de Apoyo*, BID, Washington, abril.
- CID/Gallup (2000), *Estudio de Micro y Pequeña Empresa no Agrícola en Honduras*, USAID/Fundación J. M. Covelo, Tegucigalpa.
- Comité de Constitución del CENPROMYPE (2001), *Programa Regional: Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica*, América Central, agosto.
- El Heraldó Económico (2002), *Disminuye el margen intermediación financiera*, pág. 2c, Tegucigalpa, 19 de febrero.
- García, Norberto (2001), *Consistencia de la Política Salarial con la Política Macroeconómica: Una Propuesta para Mejorar la Competitividad*, Proyecto Políticas Económicas y Productividad (PEP), Tegucigalpa, mayo.
- Gobierno de la República de Honduras (2001), *Estrategia para la Reducción de la Pobreza*, Tegucigalpa, abril.
- Guerrero, Liliana (2001), *Diagnóstico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en Honduras*, CONAMIPYME, PROMYPE-GTZ, Tegucigalpa, mayo.

- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2001), *Vigésimo Tercera Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples 2001*, Tegucigalpa, septiembre.
- INFOP (Instituto Nacional de la Formación Profesional) (1998), *Boleto sobre su Perfil Institucional*, Tegucigalpa.
- Irías, Olga y Guerrero, Liliana (2001), *Constitución y Operación de una Empresa: Procedimientos y Requisitos para el Sector Comercial y el Sector Industrial*, Mimeo No. 1, PROMYPE/GTZ, Tegucigalpa.
- Kerkhoff, Frans (1995), *Características Socioeconómicas y Financieras de la Microempresa en Honduras*, OIT/ILO, PASI-FHIS, Tegucigalpa, diciembre.
- Kerkhoff, Frans (1999), "El Sector Informal Urbano en Honduras: Una Descripción del Fenómeno, el Marco Institucional y las Políticas de Promoción", *Revista Centroamericana de Economía, Postgrado Centroamericano en Economía y Planificación del Desarrollo (POSCAE)*, de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa (Año 3 y 4, N1 53 y 54), septiembre de 1998-abril de 1999.
- Ley del Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI)* (1997), Decreto No. 53-97, 30 de mayo.
- Ley de Inversiones* (1992), Decreto No. 80-92 y sus reformas, Republica de Honduras.
- Ley Reguladora de las Organizaciones de Desarrollo que se dedican a actividades Financieras* (2001), Decreto No. 229-2000, marzo.
- Rodezno, Rómulo (2000), *Instrumentos, Prioridades y Estructuras Institucionales para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: La Experiencia de Honduras*, Cuaderno de Trabajo No. 1, PROMYPE/GTZ, Tegucigalpa.
- Walker, Ian y Joaquín Medina Oviedo (2000), "Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible en el Siglo XXI", *Cambio Empresarial*, Honduras, págs. 7-50.

**Anexo I****LISTA DE LAS INSTITUCIONES Y PERSONAS CONSULTADAS**

ATUTO	Holland Millis, Director
Banco Interamericano de Desarrollo	Patricia Falck
BCIE, Departamento de Desarrollo Sostenible	José Donald Ochoa H., Jefe José Enrique Amaya
Banco Mundial	Joseph Owen, Representante Honduras
CADERH	Ivonne Romero, Director Ejecutivo
CDH	Adelina Vásquez, Directora Ejecutiva
COHEP	Joaquín Bulnes, Gerente Administrativo Enrique Mejía Uclés, Asesor
FHIS	Roberto van de Bogart, Asesor Aleyda Girón, ex-funcionaria
FIDE/ASPPE	Dina Caballero, Directora Patricia Inestroza, Experta
FONAPROVI	Manuel Figueroa, Director Proyecto FINSA Roberto Zavala, PASI
Fundación José María Covelo	Juan José Lagos, Gerente General
INFOP	Nelson Ferrufino, Departamento de Desarrollo Empresarial
IZOTE	Juan Manuel Moya, Socio fundador
PEP	Julio Paz, Director y Milton Muñoz, Consultor
PROMYPE/GTZ	Rómulo Rodezno, Asesor Jürgen Klenk, Asesor Principal
Secretaría Técnica (CONAMIPYME)/SIC	Oscar Ortiz, Director Ingrid Quiroz, Subdirectora CONAMIPYME

**Anexo II****SIGLAS**

AID	Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
ANMPIH	Asociación Nacional de Medianos y Pequeños Industriales de Honduras
ANAH	Asociación Nacional de Artesanos de Honduras
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BCH	Banco Central de Honduras
CCI	Cámaras de Comercio e Industrias
CDI	Centro de Desarrollo Industrial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
CONADI	Corporación Nacional de Inversiones
CONAMH	Consejo Nacional de la Micro Empresa de Honduras
CONAMIPYME	Consejo Nacional de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa
FEDECAMARAS	Federación de Cámaras de Comercio e Industrias
FHIS	Fondo Hondureño de Inversión Social
FODEPRO	Fondo para el Desarrollo de la Producción
FONAPROVI	Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOPRIDEH	Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras
FOVI	Fondo de la Vivienda
FES	Fundación Friedrich Ebert
GTZ	Sociedad Alemana de Cooperación Técnica
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa

MYPE	Micro y Pequeña Empresa
OMC	Organización Mundial de Comercio
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PASI	Programas de Apoyo al Sector Informal
PIB	Producto Interno Bruto
PPP	Plan Puebla Panamá
PROCATMER	Programa de Crédito y Asistencia Técnica a la Micro Empresa Rural
PROMYPE/GTZ	Programa de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RIT	Régimen de Importación Temporal
SIC	Secretaría de Industria y Comercio
TLC	Tratado de Libre Comercio
ZOLI	Zona Libre
ZIP	Zonas Industriales de Procesamiento