



## **Reporte de Grupos Focalizados**

**“Clima de negocios en Honduras y obstáculos para el desarrollo de la empresa en el país: la visión de los empresarios y de otros actores ligados a este sector”**

**Abril 2013**

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Primera parte: Antecedentes y Metodología</b>	<b>6</b>
I. Antecedentes	6
II. Metodología	6
<b>Segunda Parte: Resultados de Análisis</b>	<b>8</b>
I. Elementos de contexto con fuerte incidencia en el quehacer empresarial: clima social y político-institucional	9
1. Falta de credibilidad de los Poderes Ejecutivo (Gobierno), Legislativo (Congreso), así como del Poder Judicial: percepción de falta de independencia y existencia de corrupción en instituciones del Estado	9
2. Inseguridad ciudadana	11
II. Las Grandes y Medianas Empresas	13
1. El discurso de las Grandes y Medianas Empresas (auto percepción)	13
1.1. Percepción de obstáculos para su desarrollo	13
1.2. En la búsqueda de soluciones	18
2. El discurso de los otros actores entrevistados	19
2.1. Percepción de obstáculos para el desarrollo de la Gran y la Mediana Empresa	20
2.2. En la búsqueda de soluciones	25
2.3. La visión de los dirigentes sindicales acerca de las grandes y medianas empresas	28
III. Pequeñas y microempresas	30
1. El discurso de las pequeñas y microempresas (autopercepción)	30
1.1. Percepción de obstáculos para su desarrollo	30
1.2. En la búsqueda de soluciones	33
2. El discurso de los otros actores entrevistados	33
2.1. Percepción de obstáculos para el desarrollo de la Pequeña y Microempresa	33
2.2. En la búsqueda de soluciones	34
<b>Tercera Parte: Conclusiones de Análisis</b>	<b>36</b>

## Resumen Ejecutivo

### Antecedentes y metodología

El presente estudio cualitativo fue realizado con el fin de complementar una encuesta efectuada en relación al entorno de negocios de Honduras por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en cooperación con el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). En este marco, se realizaron 6 focus groups y 4 entrevistas en profundidad a actores relevantes en relación a la problemática planteada<sup>1</sup>, con el objetivo de, por una parte, profundizar y entrega elementos explicativos sobre los factores que afectan el desarrollo empresarial y la creación de empleo en Honduras, y por otra, recoger propuestas de solución.

### Resultados de análisis

Un primer elemento a destacar como obstáculo al desarrollo empresarial en Honduras son elementos que podrían ser considerados de contexto pero que afectan directamente a las empresas de todos los perfiles: en primer lugar, la falta de independencia de los poderes Ejecutivo (Gobierno), Legislativo (Congreso) y Judicial y otras instituciones del Estado, que se expresa fundamentalmente en arbitrariedad en las decisiones que se toman, y sobre todo, en una verdadera cultura de la corrupción. Destaca, en el caso de las grandes empresas, la visión de una agresión permanente hacia ellos por parte del Gobierno y sus aliados, en términos comunicacionales pero también a nivel de las normativas que los conciernen. En segundo lugar, se hace fuertemente mención a la inseguridad ciudadana como obstáculo al desarrollo empresarial, principalmente en razón del cobro del impuesto de guerra por las maras, que puede ser casual de cierre para empresas micro y pequeñas.

En relación a las grandes y medianas empresas en particular:

Se aprecia un diagnóstico generalizado de falta de cohesión y de liderazgo del sector empresarial, frente al cual se abren expectativas de un accionar más orientado en función de las necesidades colectivas y no limitado a resolver a los problemas particulares de cada cual y, por otra parte y consecuente con esta mayor cohesión, la generación de una *voz empresarial*, que se haga sentir, en la sociedad hondureña y que opere como contrapeso a la autoridades de Gobierno.

El principal problema que enfrenta la gran y mediana empresa es la inseguridad jurídica, ya que dificulta las estrategias de negocio a largo plazo –o inclusive a mediano plazo-, frente a un futuro

---

<sup>1</sup> Realización de 6 focus groups con empresarios grandes y medianos, empresarios pequeños y microempresarios, dirigentes sindicales, líderes de opinión, académicos, representantes de los medios de comunicación; y realización de 4 entrevistas a profundidad a un representante del Consejo Empresarial de América Latina (CEAL) y a tres candidatos a las elecciones presidenciales hondureñas que se realizarán a fines del 2013.

que se percibe siempre como extremadamente incierto. De allí las reticencias a invertir dentro del país y a proyectarse en Honduras, y las dificultades para encontrar socios dispuestos a invertir en el país. Como ámbitos donde los constantes cambios resultan más perjudiciales para las empresas, destacan aquellos referentes a impuestos y aranceles, y fijación de salario mínimo para los trabajadores (este último siendo un factor que ha distorsionado fuertemente el mercado).

Es de destacar sin embargo, que si bien existe una queja generalizada respecto de las cargas impositivas, también se reconoce una fuerte tendencia a la evasión de impuestos. La justificación: sólo algunos pagan, y quienes no lo hacen no son castigados por ello (periódicamente el Gobierno aplica “perdonazos”, al menos de las multas e intereses correspondientes a los “atrasos”). Por otra parte, no hay certeza acerca del destino de los fondos recolectados, y más bien se piensa que tienden a ir a abultar -aún más- los bolsillos de los funcionarios públicos y autoridades de Gobierno.

Un segundo elemento problemático que se desprende de las entrevistas y conversaciones, son las relaciones tensionadas entre sindicatos y empresas. En un marco en que el Gobierno intentaría exacerbar aún más los conflictos, se menciona desde las empresas una actitud reivindicativa en extremo, y desde los sindicatos, una falta de respeto de los derechos laborales y sindicales.

Luego, el tema de la educación, formación y capacitación del recurso humano aparece como un obstáculo adicional al desarrollo empresarial. En este punto, pareciera particularmente importante diseñar fórmulas de nivelamiento educacional para una población que inicia su vida laboral sin haber terminado sus estudios secundarios o con importantes déficits a nivel de su formación escolar. También emergen en las conversaciones un conjunto de comentarios acerca de INFOP, cuya institucionalidad y formas de proceder parecen ameritar una seria revisión. No obstante, también hay cuestionamientos en relación a las universidades, que no estarían orientando su oferta de formación a las necesidades del mercado.

Por último, y a pesar de que se reconocen avances en el ámbito de la infraestructura, se visualizan aún grandes desafíos pendientes, tanto a nivel de vías de transporte como de suministro de servicios básicos; ambos ámbitos críticos para el quehacer empresarial, pero donde a la vez se vislumbran alternativas de mejora y de nuevos negocios –mejoramiento de vías de transporte terrestre, modernización de puertos, desarrollo de nuevas fuentes energéticas, etc.- algunos de los cuales podrían realizarse mediante alianzas público privadas (APP).

En relación a la pequeña y micro empresa:

No sólo los obstáculos para el desarrollo de este grupo empresarial son muy distintos a los de la gran y mediana empresa, sino también, se trata de un sector cuya situación es aparentemente

mucho más vulnerable, pues es frecuente que los obstáculos encontrados sean insorteables, poniendo así en riesgo la sobrevivencia misma de las empresas.

Sin embargo, previo a su sobrevivencia, es la creación de empresas -especialmente en el segmento de las micro- la mayor dificultad con que se encuentran quienes quieren llevar a cabo un emprendimiento de manera formal. Esto se debe principalmente a la numerosa cantidad de requisitos que deben cumplirse para la formalización o registro, que implican además un desembolso de dinero importante (pagos contemplados por la ley y sobornos). Sin embargo, una piedra de tope adicional la constituye aquí la falta de información, aunque el discurso de los entrevistados sugiere que ésta se debe tanto a una falta de “cultura del emprendimiento”, como a carencias en las instituciones que debieran apoyarlas, desde el Estado pero también desde el sector privado. En este punto, debiera revisarse el accionar tanto de COHEO como de las Cámaras de Comercio.

Independientemente de la falta de información, las micro y pequeñas empresas evidencian una falta de apoyo técnico y financiero: hay carencias en el ámbito de la gestión y del mercadeo, y poco acceso al crédito, en este último caso tanto por parte de las instituciones bancarias como por parte de instituciones del Estado.

Como puede apreciarse el apoyo a “la” empresa hondureña y el diseño de una estrategia orientada a ello necesariamente debe tomar en consideración los distintos perfiles de empresas que componen el sector, y pensar en acciones algunas de ellas comunes a éste y otras particulares a sus diversos integrantes.

## **Primera parte: Antecedentes y Metodología**

### **I. Antecedentes**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su sede en Ginebra y su Oficina subregional en Costa Rica, se encuentra realizando una evaluación del entorno de negocios para el desarrollo de empresas en Honduras. Este ejercicio se realiza en cooperación con el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP).

Como parte de este ejercicio de evaluación del entorno de negocios de Honduras, se realizó entre Septiembre y Diciembre del 2012 una encuesta de empresas para producir datos primarios al respecto.

Con objeto de complementar la información obtenida a través de la encuesta, se decidió realizar una investigación de carácter cualitativo que profundizara y entregara elementos explicativos sobre los factores que afectan el desarrollo empresarial y la creación de empleo en Honduras, y por otra parte recogiera propuestas de solución.

### **II. Metodología**

Se realizaron 6 focus groups y 4 entrevistas en profundidad, de acuerdo a la siguiente segmentación.

#### Focus groups:

- 1 grupo de empresarios grandes y medianos
- 1 grupo de empresarios pequeños y microempresarios
- 1 grupo de dirigentes sindicales
- 1 grupo de líderes de opinión
- 1 grupo de académicos
- 1 grupo de representantes de los medios de comunicación

Entrevistas en profundidad:

- 1 entrevista a un representante del Consejo Empresarial de América Latina (CEAL)
- 3 entrevistas a candidatos a las elecciones presidenciales hondureñas que se realizarán a fines del 2013

Todos los participantes desempeñan su actividad laboral en la zona de Tegucigalpa, aún cuando algunos empresarios tienen empresas en otras zonas del país.

En ninguno de los grupos de conversación, y sólo en una de las entrevistas realizadas (a una figura cercana al actual Gobierno), se contó con la participación de personas favorables al Gobierno de Porfirio Lobo Sosa. Por ende, los discursos y el análisis que se presenta a continuación sólo refieren a dicho segmento de la población.

Por otra parte, esta investigación no considera en la muestra a empresas no registradas, que constituyen un segmento relevante del sector empresarial.

Independientemente de que estas características deben ser consideradas en la lectura de este Informe de Resultados, también deben ser tomadas en cuenta a la hora de contrastar el análisis con los resultados del estudio cuantitativo realizado conjuntamente.

## Segunda Parte: Resultados de Análisis

### Nota preliminar acerca de la presentación de resultados

La presentación de resultados de análisis consta de dos grandes capítulos:

- Grandes y Medianas Empresas;
- Pequeñas y Microempresas.

Esta estructura responde por una parte a la forma en que los grupos con actores del mundo empresarial fueron segmentados (un grupo de representantes de grandes y medianas empresas, y un grupo de representantes de pequeñas y microempresas) y, por otra, a las distinciones que los propios entrevistados -pertenecientes o no al ámbito empresarial- tienden a realizar a la hora de referirse a las empresas.

Al interior de cada uno de estos dos capítulos, se presenta en primer lugar la visión del propio actor objeto del análisis (empresa grande o mediana, y pequeña o microempresa), y luego la de los restantes actores. Esta estructura responde a la necesidad de conocer y de dar cuenta de las especificidades del discurso de cada actor, ya que ésta será de particular relevancia a la hora de definir los elementos del diseño estratégico que lo conciernen directamente.

En relación a los demás actores, se ha optado por abordarlos como conjunto, dada la fuerte tendencia a una transversalidad de las percepciones. Cuando esto no ocurre y se está en presencia de voces disonantes o particularmente enfáticas respecto de un tema en particular, ello se explicita en el texto.

Por otra parte, se separa para cada actor o conjunto de actores su percepción acerca de los obstáculos para el desarrollo empresarial, y sus propuestas de medidas a implementar para sortearlos. Sin embargo, dado que el tono de las conversaciones sostenidas suele ser de fuerte desesperanza, especialmente en el caso de los empresarios, los discursos propositivos son limitados.

En tal sentido, el trabajo de diseño estratégico deberá considerar como insumos no solamente las propuestas explícitas de los entrevistados, sino también las medidas que se desprenden de su diagnóstico del clima de negocios en Honduras.

Por último, se aclara que las expresiones o términos entre comillas corresponden a citas textuales de los entrevistados.



## **I. Elementos de contexto con fuerte incidencia en el quehacer empresarial: clima social y político-institucional**

Aun cuando el diseño estratégico posterior al diagnóstico realizado en base a los insumos entregados por las investigaciones cualitativa y cuantitativa, más otras fuentes de información, no necesariamente tenga la posibilidad de incluir en sus propuestas medidas tendientes a actuar sobre el clima político institucional y social imperante en Honduras, no es posible dejar de referirse a éste en los resultados de análisis, por varias razones. En primer lugar, porque constituye el marco en que deberán diseñarse las propuestas estratégicas para promover el desarrollo empresarial y, en segundo lugar, porque tiene efectos muy concretos en el quehacer empresarial.

Las referencias al clima social y político institucional en Honduras dicen relación principalmente con los siguientes elementos:

-Una falta de credibilidad de los poderes Ejecutivo (Gobierno), Legislativo (Congreso) y Judicial<sup>2</sup>, debido a la percepción de su falta de independencia y de la corrupción que prevalece en ellos, así como en las instituciones del Estado en general.

-La percepción de un clima de extrema inseguridad ciudadana;

Estos dos elementos emergen constantemente en el discurso de los entrevistados y, como ya se dijo, no solamente en tanto entorno o clima en el cual se desempeñan las empresas, sino como factores que afectan directamente y de manera absolutamente relevante su quehacer.

### **1. Falta de credibilidad de los Poderes Ejecutivo (Gobierno), Legislativo (Congreso), así como del Poder Judicial: percepción de falta de independencia y existencia de corrupción en instituciones del Estado**

La percepción de crisis político institucional es transversal a los segmentos entrevistados, siendo el Gobierno de Honduras el principal ente cuestionado. Las acusaciones en su contra van desde fraudes en las elecciones que llevaron a Porfirio Lobo Sosa a asumir el cargo presidencial, hasta una colusión casi total con el Poder Legislativo.

También se acusa al Gobierno y al Poder Legislativo de asegurar -vía medios que lindan con la ilegalidad- la conformación de un Poder Judicial que les sea favorable y actúe en favor de sus intereses.

Quienes más dicen sufrir las consecuencias de esta situación son las grandes empresas, que declaran sentirse “estigmatizadas” y “hostigadas” por el Gobierno; ello, en un contexto en que

---

<sup>2</sup> Sólo un entrevistado, candidato presidencial para el próximo periodo, no menciona en su discurso este último factor.

este último los estaría señalando como responsables de la pobreza en Honduras y como herederos de una tradición oligárquica (dueños de todas las riquezas del país, explotadores de quienes trabajan en sus empresas), promoviendo con ello un clima de confrontación social entre “ricos y pobres”. En este marco de relación más que tensa, las grandes empresas tienden a sentirse con pocas herramientas para responder a las acciones “hostiles” provenientes del Gobierno o del Congreso, -desde campañas comunicacionales de desprestigio hasta medidas consideradas arbitrarias como es la eliminación de las exoneraciones de impuestos que el Gobierno decretó hace unos meses, como un paso previo a su revisión.<sup>3</sup> A modo de anécdota, un empresario relata cómo luego de haber interpuesto una queja por intento de soborno por parte de un funcionario público, pasados unos días su empresa fue fiscalizada por la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) del Gobierno, institución a cargo de la administración tributaria y aduanera del país.

Sin embargo, lo que más pesa y que afecta a empresas de todos los tamaños es la corrupción percibida en el conjunto de instituciones del Estado.

Lo relevante en este punto, es que la corrupción es vista como estrechamente ligada a la complejidad de la normativa referente a las empresas. La enorme cantidad de trámites que las empresas deben efectuar tanto para su constitución como para su funcionamiento diario serían funcionales a la corrupción, al permitir que más funcionarios públicos tengan la posibilidad de pedir sobornos. Esto significa que las vías de solución para una simplificación de la normativa y de los procesos administrativos relativos a la empresa trascienden el espacio de lo técnico.

Otro elemento relevado por los entrevistados y que profundiza la sensación de crisis política es que muchas de las medidas tomadas por el Gobierno tienen un tinte populista, como por ejemplo la instalación de fogones en las viviendas de sectores desfavorecidos, los que aparecen ante algunos actores como intervenciones sin sentido y que tienen un fin de carácter electoral.

En este marco, también surgen opiniones relativas al uso que el Gobierno hace de programas sociales con fondos de préstamos de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo o Banco Mundial, como es el Bono 10.000, el cual es usado como una forma de compra de votos, desprestigiando una vez más la figura del Gobierno.

Por otra parte, así como el “impuesto de guerra”, al cual nos referiremos en el capítulo siguiente, ya ha sido internalizado por algunas empresas como un gasto fijo que deben incorporar en su contabilidad, los montos a pagar en sobornos estarían afectando cada vez más su salud financiera. Es así como un gran empresario señala que si hace algunos años estos montos eran “razonables”, hoy en día se han convertido en un factor altamente complejo de manejar. En el caso de las pequeñas y microempresas, el dinero a desembolsar por concepto de soborno, sumado al impuesto de guerra, son dos factores que derechamente atentan contra la viabilidad de los

---

<sup>3</sup> El tema de las exoneraciones de abordaré con mayor detalle en el punto 1.1. del capítulo dedicado a las grandes y medianas empresas.

negocios, y a decir de los entrevistados, estos “gastos” suelen ser causal de quiebra y cierre de empresas.

Por último, las empresas grandes y medianas señalan una gran dificultad para hacer negocios con el sector público. Independiente de los hechos de corrupción que ocurren en este ámbito, los entrevistados perciben una falta de transparencia e irregularidades en los procesos de licitación pública. Al respecto, relatan casos en que, por ejemplo, los resultados de las licitaciones no se dan a conocer a todos los participantes, o bien en que no se informa acerca de las razones por las cuales algunas empresas ni siquiera calificarían -según los evaluadores- para participar en una licitación. Adicionalmente, se observa una tendencia a que las empresas ganadoras tengan directivos vinculados al Gobierno.

## **2. Inseguridad ciudadana**

Para el mundo de la empresa, la inseguridad ciudadana se expresa de dos maneras.

La primera de ellas dice relación con la delincuencia y el clima de violencia que reina en las calles, que vuelve particularmente peligroso el circular cuando no hay luz del día, lo que en la práctica se ha traducido en un “toque de queda autoimpuesto”.

Esto vuelve altamente compleja la organización de turnos de trabajo en las grandes empresas. ¿La solución? Para algunos, establecer horarios de trabajo de manera tal que se ajusten a los momentos de mayor luz natural, lo que atenta contra la productividad; para otros, crear servicios de transporte nocturno para sus trabajadores, lo que implica un gasto adicional significativo para la empresa.

Respecto del caso de pequeños negocios de barrio o de pulperías, algunos entrevistados declaran limitar sus horarios de apertura a las horas en que hay luz natural, con la merma que esto significa en términos de ventas. Aunque es posible plantear que esta merma no es tal debido a que los potenciales clientes también temen salir a la calle de noche, en definitiva es la dinámica del comercio la que se ve afectada.

Sin embargo, es el “impuesto de guerra” el elemento que más afecta la economía de las empresas. Este “impuesto” es cobrado por bandas organizadas, y su pago simplemente otorga el derecho de existir y de operar. (En este sentido, no protege contra acciones delictuales de otras bandas criminales).

En el caso de las grandes empresas, el “impuesto de guerra” pareciera ser un hecho relativamente nuevo, y que aún no se ha generalizado al conjunto de ellas.

Para las empresas medianas, pequeñas y microempresas, en cambio, es una realidad con la cual deben convivir desde hace ya varios años. Y en su caso, y muy especialmente en el de las más pequeñas, puede ser factor de quiebra.<sup>4</sup>

En la misma línea de lo anterior, algunos entrevistados destacan la inseguridad de la propiedad privada que existe en el sector agrícola. Algunas tierras, que fueron vendidas por el gobierno a privados en el marco de un proceso de modernización a la Reforma Agraria han sido tomadas por campesinos o por bandas criminales, sin mayor intervención por parte de las fuerzas policiales.

---

<sup>4</sup> El valor del “impuesto de guerra” es muy variable y depende de la ubicación de la empresa o negocio, de su tamaño, del rubro. A modo de ejemplo, en algunos sectores de la capital, un negocio puede tener que pagar alrededor de 50 US dólares mensuales, o bien 5.000 US dólares de una vez, al momento de su apertura. Otro ejemplo: una estación de taxis podría llegar a pagar aproximadamente 2.000 US dólares semanales.

## **II. Las Grandes y Medianas Empresas**

### **1. El discurso de las Grandes y Medianas Empresas (auto percepción)**

El discurso de los representantes de este sector empresarial es de gran pesimismo y desesperanza: abundan las menciones a obstáculos de diversa índole que frenan su desarrollo, y a la hora de preguntar por soluciones o vías de solución, hay dificultad para que emerjan ideas o propuestas.

La dificultad percibida para hacer negocios en Honduras orienta la mirada de los empresarios hacia otras latitudes, y los países vecinos de Centroamérica en particular, como espacios de desarrollo o simplemente para mantener la situación actual de sus empresas, es decir sin considerar necesariamente perspectivas de crecimiento. Quienes, en este marco de pesimismo generalizado, miran el futuro con mejores ojos, son empresas -generalmente grandes o muy grandes- que ven en la globalización una oportunidad para crecer. Sin embargo, al menos los empresarios considerados en la investigación dan cuenta de una larga trayectoria y apego al país que hace que les sea difícil concebir un futuro en el cual el núcleo de su actividad, y su identidad empresarial, no estén fuertemente ligados a la nación hondureña. En este sentido, la globalización, independientemente de sus virtudes, es vista por ellos como “irse de Honduras”, dejar su país. Una solución que visualizan a veces como la única alternativa posible, o la mejor opción, para quienes les sucedan en sus empresas, o para su descendencia.

#### **1.1. Percepción de obstáculos para su desarrollo**

- Falta de cohesión del sector privado

Este punto es considerado como de particular relevancia para algunos entrevistados, quienes ven en una mayor cohesión del sector privado, y en la constitución de este sector en una verdadera fuerza social, una condición básica para el desarrollo de sus empresas.

Es necesario recordar aquí la ya mencionada percepción de hostigamiento por parte del Gobierno del cual se sienten objeto las grandes empresas, a la cual se suma su mala imagen en la opinión pública, promovida a decir de los entrevistados por estas mismas autoridades. En este sentido, se opina que las campañas de desprestigio del Gobierno han sido exitosas, con lo cual en particular la gran empresa ha quedado en una situación de aislamiento, siendo poco valorada sino deslegitimada por el conjunto de actores sociales. En este marco, se menciona por ejemplo el desarrollo de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que habría ido en aumento en los últimos años<sup>5</sup>, y que no ha sido debidamente reconocido por la opinión pública. En la visión de los entrevistados, estas acciones son visualizadas ya sea como un mero “blanqueamiento de

---

<sup>5</sup> Se menciona al respecto el hecho de que muchas empresas han creado sus propias fundaciones, que apoyan múltiples y diversos proyectos sociales (jardines infantiles, proyectos culturales, etc.).

imagen” que no tiene su correlato al interior de las empresas (las empresas no serían socialmente responsables con sus trabajadores) o bien tienden a convertirse rápidamente en un derecho adquirido, pasando a ser “exigibles”.

En este contexto, algunos grandes empresarios declaran preferir mantener un bajo perfil y una posición a la defensiva.

Los hechos de corrupción tampoco estarían aportando a la constitución de un “poder empresarial”. Así lo señala abiertamente al menos un entrevistado, quien declara que ante la posibilidad de que se modifiquen ciertas condiciones para el operar de las empresas, ya sea apelando al conjunto de sus integrantes para iniciar una acción conjunta o bien siguiendo el juego de los favores y de la corrupción, la segunda alternativa es finalmente la más eficaz. Dicho de otra manera, en un entorno hostil “cada uno se defiende como puede”.

Todo explica la falta de protagonismo del sector en constituirse en un actor que ejerza algún tipo de control sobre los acontecimientos de corrupción y arbitrariedades provenientes del Gobierno en temas que afectan al desarrollo empresarial.

Por otra parte, la única iniciativa mencionada en que habría habido un intento de actuar colectivamente y de buscar acuerdo con el Gobierno, a saber el “Gran Acuerdo Nacional Por un Crecimiento Económico con Equidad Social” (GAN), firmado en febrero del 2012 por representantes del Gobierno, Empresarios, Obreros y Campesinos<sup>6</sup>, no habría sido exitoso dado el incumplimiento por parte del Gobierno de varios de los compromisos adquiridos, como por ejemplo una disminución del gasto fiscal.

- Marco normativo y jurídico, e inseguridad jurídica

Más allá del contenido y orientación de las normas y leyes que rigen el quehacer empresarial, uno de los elementos centrales que emerge como obstáculo para el desarrollo del sector es la inseguridad jurídica, entendida como cambio constante de estas disposiciones por parte de las autoridades de Gobierno y el poder Legislativo.

Esta dinámica obedece, según los entrevistados, a una visión cortoplacista en que las normas y disposiciones legales operan como medidas de orden táctico, destinadas a resolver necesidades inmediatas<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Documento disponible en el siguiente link:

[http://www.salud.gob.hn/documentos/upeg/Acuerdo\\_Nacional\\_Crecimiento\\_Economico/Gran%20Acuerdo%20Nacional%20por%20un%20Crecimiento%20Economico%20con%20Equidad.pdf](http://www.salud.gob.hn/documentos/upeg/Acuerdo_Nacional_Crecimiento_Economico/Gran%20Acuerdo%20Nacional%20por%20un%20Crecimiento%20Economico%20con%20Equidad.pdf)

<sup>7</sup> Sería necesario confirmar el dato, pero según un entrevistado, en Honduras el promedio de vida de una ley antes de ser reformada es de 45 días.

La dificultad que se crea entonces para las empresas es su imposibilidad de diseñar planes estratégicos a largo o inclusive a mediano plazo, dada la incertidumbre respecto de las condiciones en que tendrán que operar el día de mañana. Al respecto, se menciona el caso del cultivo de la palma africana, que sería particularmente vulnerable pues implica sembrar a un plazo de 10 a 15 años.

Este es un factor que también aleja a los inversionistas extranjeros, limitando así la posibilidad de crecer de las empresas hondureñas al capital adicional que las propias empresas puedan aportar.

Respecto de los cambios de normativas y disposiciones legales, los que más afectan a la mediana y gran empresa son aquellos referentes a impuestos: aumentan los montos a pagar, se crean nuevos impuestos.

De hecho, como ya se mencionó anteriormente, varias empresas se encuentran en dificultad en este preciso momento, al haberse suspendido la exoneración de impuestos que se les había acordado. Estas exoneraciones habían sido pactadas con un conjunto de grandes empresas, a cambio de la promesa de generar empleo, principalmente. El Gobierno, aduciendo un incumplimiento generalizado de este compromiso, decidió analizar y revisar este beneficio caso a caso, pero eliminándolo para todas las empresas mientras durara el proceso de revisión.

En el caso de las medianas empresas, se señala que estarían siendo “asfixiadas” por las excesivas cargas de las que son objeto.

Es de destacar que, si bien existe una queja generalizada respecto de las cargas impositivas, también se reconoce una fuerte tendencia a la evasión de impuestos. La justificación: sólo algunos pagan, y quienes no lo hacen no son castigados por ello (periódicamente el Gobierno aplica “perdonazos”, al menos de las multas e intereses correspondientes a los “atrasos”). Por otra parte, no hay certeza acerca del destino de los fondos recolectados, y más bien se piensa que tienden a ir a abultar -aún más- los bolsillos de los funcionarios públicos y autoridades de Gobierno.

Por último, los entrevistados señalan que a esta particular dinámica y racionalidad en la promulgación de leyes y normativas, se suma la muy importante cantidad de procedimientos y disposiciones legales que rigen el quehacer empresarial, que atenta contra los tiempos de la empresa. Junto con lo anterior, se destaca el hecho de que la magnitud y complejidad de este marco legal y normativo son tales, que llegan a haber disposiciones que se contradicen, y son difíciles de manejar inclusive por quienes las han creado (“Ni la Dirección Ejecutiva de Ingresos la entiende”).

- Falta de inversión extranjera y fuga de capitales

Este obstáculo para el desarrollo empresarial está estrechamente ligado en el discurso de los empresarios a la falta de seguridad jurídica y ciudadana que prevalece en Honduras, pero también

a otros factores, como son el alto costo de la mano de obra producto de una nueva fijación del salario mínimo, y la suspensión de las exoneraciones de impuestos a un conjunto de empresas.

El salario mínimo: según comenta un entrevistado, aumentó en un 64% entre un año y otro, lo cual produjo que el costo actual de la mano de obra en Honduras sea en este sentido una de las causas por las cuales la maquila ha tendido a trasladarse a otros países centroamericanos donde este costo es menor, aumentando de manera importante los índices de desempleo nacionales.

Al respecto, algunos empresarios de edad ya muy madura declaran que si bien ellos permanecen en el país porque han construido allí toda su vida, las nuevas generaciones tienen una mirada distinta, y que es incentivada por la gente mayor. Los jóvenes de sectores acomodados, algunos de ellos hijos y futuros herederos de empresas, tienen una primera oportunidad de conocer nuevos horizontes, más amables, a la hora de realizar sus estudios superiores, y no es poco frecuente que varios de ellos piensen en radicarse y hacer negocios en el extranjero, en un entorno más seguro y de mayor calidad de vida para ellos y sus familias.

- Sindicatos

Estas organizaciones son mencionadas por los entrevistados como una fuerza con la que mantienen una relación tensionada, pese a que según algunos ha habido un acercamiento entre ellas y el COHEP. Sin embargo, en la medida que, a decir de los entrevistados, existe un claro apoyo por parte del Gobierno a los sindicatos, las posibilidades de un mayor entendimiento y colaboración con estos últimos son limitadas.<sup>8</sup>

Al igual que en el caso de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, los empresarios mencionan resistencias a introducir mejoras o beneficios adicionales para los trabajadores, como por ejemplo la creación de guarderías infantiles, ya que éstos tienden a ser considerados rápidamente como derechos adquiridos, dando pie a más y mayores exigencias.

- Educación, formación y capacitación de trabajadores

La educación, formación y capacitación técnica de la mano de obra constituye en la visión de los entrevistados un problema importante, cuyos intentos de solución han implicado hasta ahora para ellos el desembolso de montos no menores.

Independiente de los déficits con que los trabajadores ingresan al mundo laboral (por ejemplo comprensión lectora, redacción, etc.), producto de las carencias de la educación escolar pública en el país, pero también del hecho que la pobreza generalizada del país genera la deserción de los

---

<sup>8</sup> Ya se verá en el capítulo que recoge la visión de los sindicatos, que no hay coincidencia en este punto, ya que estos últimos consideran que Gobierno y Empresariado son una sola voz y fuerza.



niños y niñas del sistema de educación formal, los empresarios consideran que no existen instituciones de formación técnica en particular, que les provea una formación y capacitación que responda a las necesidades del mercado.

Más específicamente, se señala una carencia de formación técnica para quienes se desempeñan en las grandes empresas, siendo conocimientos y competencias para labores de gestión y de mercadeo las que estarían haciendo falta en las medianas.

El gran responsable designado en este punto es el Instituto de Formación Profesional (INFOP<sup>9</sup>), de carácter público y a cuyo financiamiento las empresas deben contribuir obligatoriamente.

Respecto de ésta, si bien un grupo de entrevistados reconoce que los cursos más largos que la entidad genera un recurso humano de calidad aceptable, prevalece una visión crítica según la cual la institución define “arbitrariamente” los cursos y contenidos que ofrece, sin consultar o investigar la demanda del mercado laboral –lo que sería tanto más esperable en la medida que éste le entrega recursos financieros.

Según indican los entrevistados, tampoco las universidades del sector público y privado están atendiendo a estos requerimientos, despreocupándose en particular de la formación técnica. De este modo, están preparando profesionales con escasas posibilidades de inserción laboral. Sin embargo,

¿Cómo dan las empresas solución a esta carencia?

Son varias las fórmulas utilizadas.

Algunas contratan los servicios de INFOP, pero trayendo los capacitadores a su organización y generando con ellos programas de estudio que se ajusten a sus necesidades. Dicho esto, a decir de las empresas -en particular medianas- que no tienen la posibilidad de operar de esta manera, esto tiene como consecuencia una baja en la calidad de la formación entregada por INFOP, dado que los cursos regulares quedan a cargo de profesores de menor nivel, o inclusive algunos se suspenden por no haber profesores disponibles para impartirlos.

Una segunda solución es solicitar el apoyo de instituciones privadas, dentro o fuera del país. En el caso de profesionales de nivel medio o alto, se les manda a perfeccionarse fuera del país.

Por último, en el caso de grupos empresariales o de gremios, se han creado organismos orientados a entregar formación para su rubro en particular. Así es como, por ejemplo, un conjunto de

---

<sup>9</sup> Para más información sobre el INFOP, véase <http://www.infop.hn/>

empresas privadas del valle de Sula crearon el Instituto Politécnico Centromericano<sup>10</sup>, en el cual se capacita a sus trabajadores pero que también forma jóvenes que luego ellos mismos contratan.

- Infraestructura

El tema de la infraestructura no es mencionado por los representantes de grandes y medianas empresas como un obstáculo para su desarrollo. Por el contrario, se señala que ha habido mejoras en infraestructura vial (carretera hacia el Norte del país, caminos secundarios), y que está en carpeta un proyecto de modernización del puerto de Cortés. El único reparo es que en la medida en que estas iniciativas han sido posibles gracias a la creación de alianzas público-privadas, ello ha implicado para las empresas un aumento en los costos de transporte.

### **1.2. En la búsqueda de soluciones**

Acorde con el tono de extremo pesimismo y de desaliento de los grandes y medianos empresarios entrevistados, hay dificultad para que emerjan propuestas de solución en la conversación. En este sentido, contrasta la cantidad de ideas planteadas en los segmentos que no están directamente ligados al quehacer empresarial.

Los dos elementos que predominan en el discurso de los entrevistados a modo de vías de solución para superar los obstáculos que dificultan el desarrollo de sus empresas son por una parte una mayor unión y voz del sector privado y, por otra, la instauración de un clima de mayor seguridad jurídica en el país.

- Mayor unión y voz del sector privado

Respecto de la unión y voz del sector privado, hay pocas propuestas concretas en relación a cómo lograr este objetivo, más allá de un llamado a que los actores del sector dejen de actuar aisladamente frente a sus dificultades, y den cuenta de una mayor disposición a buscar soluciones colectivamente. En este marco, se alude a un fortalecimiento de las instituciones que representan y defienden sus intereses, como es COHEP. Según un empresario, si bien ha habido un cierto acercamiento entre esta organización y el Gobierno, éste se ha mantenido en un nivel informal, y no se ha traducido en hechos concretos o en acciones comunicacionales que den cuenta de ello -elemento relevante para el empresariado en el contexto de desprestigio y hostigamiento

---

<sup>10</sup> Como se señala en su página web institucional (<http://www.ipchn.org>), el Instituto Politécnico Centromericano (IPC) es operada por una Fundación integrada por representantes de “empresas líderes a nivel nacional y regional, tales como Gildan, Cervecería Hondureña (Sabmiller), elcatex, Grupo Financiero Ficohsa, American Pacific (AMPAC/ Nyrstar), y ALCON (Cargill)”.

señalado. Tampoco se dice observar una mayor presencia de COHEP en los medios, y un mayor protagonismo del mismo en los grandes debates donde están en juego los intereses del empresariado nacional. En otras palabras, se le pide mayor liderazgo.

- Seguridad jurídica

Por seguridad jurídica, se entiende principalmente la necesidad de que existan “reglas claras y que permanezcan en el tiempo”, como una forma de poder pensar los negocios en el largo plazo (esencial para su desarrollo y crecimiento) y de poder hacer proyecciones.

Por último, y siempre con dificultad para formular medidas concretas, se destaca la necesidad de mejorar el nivel de educación general de la población hondureña, y de promover –especialmente en los jóvenes- una cultura del emprendimiento.

## **2. El discurso de los otros actores entrevistados**

En el presente capítulo se expone la visión sobre los factores del entorno de negocios de Honduras que afectan a las grandes y medianas empresas, recogida entre los actores que no forman parte de este sector.

Con excepción de un candidato presidencial entrevistado, de los dirigentes sindicales y de los micro y pequeños empresarios<sup>11</sup>, el discurso de los restantes actores entrevistados –líderes de opinión pública, medios de comunicación, académicos y otros candidatos presidenciales- retoma en muchos sentidos lo expresado por los empresarios grandes y medianos.

Sin embargo, como ya se dijo, el tono del discurso tiende a ser menos pesimista: se reconocen algunos logros de la economía hondureña, tales como un aumento de exportaciones a Estados Unidos, Canadá y México en particular producto de los tratados de libre comercio, o también un aumento de la inversión interna. En tal sentido, hay visiones de una mayor proyección económica del país a futuro, y por ende del sector empresarial.

Aunque de manera minoritaria, se considera que ha habido un cierto nivel de apoyo a la empresa privada por parte del Estado, por ejemplo en el sector de la producción del café. (Dicho esto, se percibe que este esfuerzo no se manifestó al momento de la reciente plaga que generó una baja importante en esta producción).

También de manera no consensual, se hacen presentes en el discurso de los entrevistados visiones críticas en relación a aspectos puntuales del accionar de la gran empresa en Honduras.

---

<sup>11</sup> En el caso de los dirigentes sindicales y de uno de los candidatos presidenciales entrevistados, el discurso tiende a ser poco empático con la problemática del empresariado grande y mediano. En el caso de los microempresarios, se produjo más bien una dificultad para abrir la conversación a la situación de sectores del empresariado que no fueran la propia de ellos.

## **2.1. Percepción de obstáculos para el desarrollo de la Gran y la Mediana Empresa**

Llama la atención el hecho de que, a la hora de preguntar por los obstáculos para el desarrollo de la Gran y Mediana Empresa en las conversaciones sostenidas con los segmentos considerados en este capítulo, el énfasis tiende fuertemente -al igual que en el caso de los empresario- a estar puesto en aspectos de clima social y político institucional, así como también en elementos referentes al espíritu y el comportamiento del empresariado como gremio.

- Inseguridad jurídica e inseguridad ciudadana

Respecto de la inseguridad ciudadana, la falta de credibilidad de instituciones del Estado y la inseguridad jurídica, no nos detendremos mayormente en este punto ya el discurso respecto de estos temas es extremadamente similar al de los empresarios grandes y medianos.

Así, se evoca el cambio constante en las leyes y normativas que rigen el quehacer empresarial, insistiendo en la falta de previsibilidad y el clima de incertidumbre que esto genera, además de frenar la inversión extranjera.

Siempre en relación al clima político institucional, se menciona el “mal funcionamiento” de las instituciones del Estado, entendido como ineficiencia y un proceder en el que abundan las irregularidades. Al igual que en el caso de los empresarios, los dardos apuntan muy especialmente a la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).

Respecto de la inseguridad ciudadana, los entrevistados declaran que éste es un factor que atenta fuertemente contra lo que podría ser una de las mayores fuentes de ingreso y de negocio del país, a saber, el turismo. También se señala que el impuesto de guerra está empezando a afectar cada vez más a las empresas grandes, que hasta hace un tiempo no eran objeto de esta extorsión.

- Falta de cohesión y liderazgo del empresariado

Este tema, ya mencionado por los empresarios grandes y medianos, es ampliamente retomado en los otros segmentos entrevistados, en particular los líderes de opinión y los académicos.

Respecto de la falta de cohesión del empresariado, la principal razón avanzada para explicarla es muy similar a la expuesta por los empresarios grandes y medianos entrevistados. Así, se dice percibir, especialmente en las grandes empresas, una marcada tendencia a actuar únicamente en función de sus intereses particulares o, como dice un entrevistado, a “rascarse cada uno con sus propias uñas”.

Esta actitud, que es asociada a una falta de espíritu de gremio, sería posible de apreciar, por ejemplo, en relación a temas de leyes y normativas que rigen al sector: en vez de presionar conjuntamente en pos de una mayor consideración de las necesidades del empresariado, quienes más tienen recursos financieros o contactos en el Gobierno buscan por estas vías solución a sus dificultades. También está el caso de empresas que “bailan con el Gobierno”, es decir, que se hacen cómplices de sus acciones de hostigamiento al sector, porque son sus proveedores y dependen por tanto de él. Otro ejemplo señalado: mientras una empresa tenga los recursos para financiar su seguridad (contratación de servicios privados), no se mostrará interesada en buscar respuestas colectivas a este problema. Más aún, algunos entrevistados agregan que si no hay búsqueda de soluciones colectivas a los problemas de inseguridad ciudadana, esto también se debe a que ha permitido la emergencia y consolidación de un mercado muy lucrativo para las empresas de seguridad.

Por último, un entrevistado declara que COHEP no ejerce cabalmente su rol de representar a la empresa privada, y más bien estaría concentrado en defender los intereses de las más poderosas, esto es, la gran empresa y la mediana. Pero su contacto con los más “dolientes” –pequeños y microempresarios-, sería escaso.

En conclusión, como declara un entrevistado, lo que hace falta -entonces- es un mayor compromiso de los empresarios con el gremio, pero también con el país, lo que no implica olvidarse de los intereses particulares de cada uno, pero sí actuar además en pos del bien y de los intereses de la nación.

Junto con lo anterior -y aunque no es explicitado por los entrevistados, puede entenderse como consecuencia de la falta de cohesión del sector (es decir, si la empresa privada no está cohesionada, difícilmente podrá ejercer liderazgo alguno)-, en las conversaciones abundan las referencias a la falta de liderazgo de la empresa privada.

Lo que se espera de ella en este sentido es por una parte operar como “contrapeso” frente al accionar del Gobierno, reaccionar con más fuerza ante las decisiones que éste toma y las acciones que emprende. Pero también se le demanda, y se critica la ausencia de una actitud más propositiva, en particular en el ámbito de las decisiones económicas que debieran tomarse. Como señala un entrevistado, ante la crítica de los empresarios de que éste es un Gobierno sin rumbo, ellos mismos debieran plantear propuestas que indiquen el camino a seguir.

Sin embargo, es necesario señalar que la falta de liderazgo no sólo es atribuida a este sector, sino también a actores como los sindicatos, las universidades, los partidos políticos y la Iglesia, de parte de quienes se espera un esfuerzo mancomunado para hacer frente a la difícil situación que el país enfrenta.

Respecto del Gran Acuerdo Nacional (GAN), llama la atención el hecho de que no es conocido por el conjunto de entrevistados, siendo que éstos eran en general un público informado, y que según algunos, las conversaciones sostenidas y los acuerdos logrados fueron ampliamente difundidos.

Entre quienes conocen este Acuerdo, el discurso habla de un fracaso de la iniciativa. Más allá de sus contenidos, que por lo general se consideran positivos, se habla de incumplimiento de lo pactado por parte del Gobierno, señalándose también que este último emite el mismo juicio respecto del empresariado (el que, como se verá más adelante, es compartido por los dirigentes sindicales).

- Relación empresa-trabajadores

Aparentemente, la Responsabilidad Social Empresarial está actualmente en el debate público en Honduras, ya que los diversos segmentos entrevistados hacen referencia a ella.

En el caso de los líderes de opinión, los académicos y algunos candidatos presidenciales, algunas voces señalan que en las grandes empresas las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial tienden a estar volcadas únicamente al apoyo de proyectos sociales externos a la empresa, descuidando el bienestar de sus propios empleados. Así, se señala por ejemplo que en algunos supermercados se descuidan las condiciones laborales de las cajeras, quienes deben realizar su labor de pie, manteniéndose en esta posición poco cómoda y poco saludable durante varias horas seguidas, lo cual infringe la normativa laboral de Honduras.

En este contexto, un entrevistado señala la necesidad de que las empresas estén más alineadas con la nueva orientación de la Responsabilidad Social Empresarial, que consiste en la creación de Valor Compartido, visión que involucra la creación de valor económico y social para las empresas y para las comunidades en las cuales se insertan.

- Salarios

Los salarios también constituyen un tema que atraviesa la conversación con los distintos segmentos considerados en este capítulo, siendo el monto del salario mínimo y su fuerte alza decretada de un día para otro el principal elemento evocado.

Como es esperable, la principal dificultad señalada al respecto es la obligación que han tenido muchos empresarios de despedir trabajadores, aumentando así el nivel de desempleo -ya elevado- en el país.

Por otra parte, se percibe que esto ha generado una distorsión en el mercado laboral, ya que ha dado lugar a incongruencias entre salario y nivel de formación de las personas. Así es como, según relata un entrevistado, puede ocurrir que en una misma empresa un profesional gane un monto

bastante similar al de una persona encargada del aseo. Este tipo de situaciones desincentivaría a los jóvenes a realizar estudios superiores o a perfeccionarse, ya que su esfuerzo no se vería recompensado en términos monetarios.

Por último, se señala que el aumento del salario mínimo ha causado serios inconvenientes a grandes sectores de actividad, como es la maquila, que ha tendido a migrar a países vecinos, como Nicaragua, donde el costo de la mano de obra es significativamente menos elevado.

- Infraestructura

Respecto a la infraestructura, algunos entrevistados relevan deficiencias en la infraestructura básica tales como interrupciones en el suministro eléctrico y de agua, esto último, dada la sequía. Se señala además que el costo de la energía eléctrica es uno de los más elevados de Centroamérica.

Desde estas constataciones se plantea la necesidad de diversificación de la matriz energética del país, incorporando, de acuerdo a lo señalado por algunos entrevistados, las energías renovables no convencionales tales como la eólica.

También enfatizan que la falta de conectividad vial hace que grandes extensiones del territorio de Honduras se encuentren aisladas e inexploradas, restando riqueza y posibilidades de desarrollo al país, esencialmente desde una perspectiva agrícola y de turismo.

En este punto se enfatiza que la falta de desarrollo en la infraestructura es una oportunidad interesante de desarrollo y una vía de solución a la situación crítica que vive la economía del país. En este marco surgen ideas asociadas al aumento del consumo interno, por ejemplo, de leche y carne de res mediante la explotación de las tierras. Otras ideas se asocian, por ejemplo, a la explotación turística de patrimonio arqueológico.

- Educación, formación y capacitación de trabajadores.

El discurso de los segmentos considerados en este capítulo en relación a la educación, la formación y la capacitación de los trabajadores en tanto obstáculo para el desarrollo empresarial es muy similar a lo expuesto por los empresarios grandes y medianos.

Es un tema en el cual los académicos naturalmente ahondaron particularmente, tal como puede apreciarse en los comentarios presentados a continuación.

Un primer aspecto relevado por este segmento es que los estudiantes que ingresan a la educación superior -universitaria o técnica-, pero también aquellos que realizan su formación secundaria en instituciones de perfil técnico, presentan una falta de preparación de base importante,

especialmente si provienen de establecimientos del sector público. (Independientemente de la falta de recursos económicos, una causal importante de la baja calidad de la educación pública sería la falta de preparación de los docentes).

En la visión de los entrevistados, este déficit que los jóvenes traen ha dificultado enormemente la labor de las instituciones de formación, que cada vez más están ofreciendo cursos nivelatorios a sus estudiantes.

En relación a la adecuación de la oferta de las instituciones de formación y capacitación, a las necesidades de la empresa, la percepción general de los académicos es que las universidades han hecho y siguen haciendo importantes esfuerzos para responder a esta demanda, y que en el ámbito de la formación técnica, pese a que INFOP ha logrado avances notorios en términos de calidad de enseñanza e infraestructura, el aporte de las instituciones privadas ha sido y es fundamental.

Respecto de las universidades en específico, las opiniones vertidas por los académicos no coinciden con lo declarado por los empresarios grandes y medianos, según quienes estas instituciones no están respondiendo a las necesidades del mercado.

Según los entrevistados, más allá de la “buena voluntad” de las instituciones, existe una normativa que los obliga a presentar ante la Dirección de Educación Superior (organismo dependiente del Consejo de Educación Superior y que es quien debe aprobar los Planes de Estudio de las instituciones de educación superior) un análisis diagnóstico de la demanda de formación que fundamente su oferta.

Sin embargo, se reconoce que este procedimiento sólo es válido para las carreras universitarias, y que su oferta orientada a lo que denominan el sector “técnico vocacional” o de “formación basada en competencias” aún se encuentra en una etapa de desarrollo inicial en sus instituciones. En este marco, algunas de ellas están ofreciendo formaciones de entre 6 y 12 meses, al cabo de los cuales se hace entrega a los estudiantes de una certificación reconocida en el mercado.

En cuanto a las instituciones exclusivamente orientadas a la formación técnica, aquellas de carácter privado y que son financiadas por empresas de este mismo sector son las mejor evaluadas por los entrevistados.

Las opiniones acerca de INFOP, en tanto, son divergentes.

Algunos entrevistados ven en este organismo un “elefante blanco”, extremadamente burocrático e ineficiente, pero además fuertemente politizado y en este sentido con un accionar poco riguroso y profesional.

Otros, sin dejar de percibir importantes falencias en la institución, señalan que la formación entregada por INFOP en ciertas áreas es de buena calidad (se señala, por ejemplo, que INFOP



forma “muy buenos” mecánicos automotrices o especialistas en aire acondicionado), y que la institución cuenta con instalaciones de muy buen nivel en San Pedro Sula.

Según ellos, uno de los problemas de INFOP es que carece de prestigio, lo que tiende a cerrar las puertas del mercado a parte importante de sus egresados. Junto con lo anterior, señalan que la falta de prestigio tiene que ver no tanto con una calidad de formación deficiente, sino más bien con el hecho de que la mayoría de sus estudiantes son jóvenes que no buscan allí una alternativa de educación superior, sino una formación técnica de corta duración y que les permita un rápido ingreso al mercado laboral, sin necesidad de realizar o terminar su educación secundaria en el sistema escolar.

De este modo, la imagen de INFOP estaría muy marcada por el perfil de sus alumnos, sumado a que, según los entrevistados, la institución no da a conocer suficientemente el conjunto de las alternativas de formación que ofrece, que son múltiples y diversas.

Un último comentario avanzado por algunos académicos es que la gran empresa privada no contribuye en ningún modo a mejorar la situación de INFOP, sino por el contrario, sólo ayuda a perpetuarla. Así, se señala que siendo la principal fuente de ingresos de la institución, no hace valer sus derechos ni exige una mejor calidad de la formación allí entregada, optando por hacer donaciones a institutos privados cuyos servicios luego contrata. También se critica la práctica – reconocida por los propios empresarios- consistente en contratar los servicios de INFOP pero de manera exclusiva a sus propias empresas, dejando a la institución sin sus mejores docentes o sin docentes para un curso en particular, por periodos que pueden ser extensos.<sup>12</sup>

## **2.2. En la búsqueda de soluciones**

Como elemento de contexto a la hora de definir medidas que permitan sortear los obstáculos que se le presentan a la empresa grande y mediana para su desarrollo, los entrevistados destacan el hecho de que Honduras es un país cuya ubicación y geográfica le otorgan grandes oportunidades, especialmente en el sector de la agricultura, y que es posible potenciar el cultivo de productos valorados por los mercados nacionales e internacionales, como son el café o la palma africana. Es importante destacar que también se hace énfasis en estas oportunidades, como un argumento para plantear que la pobreza de Honduras no obedece a una falta de riquezas naturales y que, desde esta perspectiva, podría ser, sino superada, al menos consistentemente disminuida.

---

<sup>12</sup> Según explican los entrevistados, ésta es una práctica bastante frecuente e institucionalizada. Además de eventualmente implicar la suspensión de cursos regulares dada la falta de docentes, permitiría que quienes son contratados por las empresas para dar cursos reciban un doble sueldo, ya que siguen siendo remunerados por INFOP durante el periodo en que dejan de ejercer sus funciones en la institución.

- Cohesión, proactividad y liderazgo del sector privado, y grandes acuerdos nacionales

Coherentemente con su visión del gran obstáculo que representa para el desarrollo empresarial la falta de cohesión, de proactividad y de liderazgo de este sector, los entrevistados declaran que un primer paso fundamental consiste precisamente en que la empresa privada actúe de manera más unida y que desde esa cohesión, sea más propositiva respecto del quehacer del país, especialmente en el ámbito de la economía, la educación y la seguridad.

Sin embargo, también se insiste en que otros actores, como son las universidades, los sindicatos, y la Iglesia, ejerzan el liderazgo que les corresponde y se preocupen de generar acuerdos nacionales que incluyan al Gobierno.

- Iniciativas concretas por parte de la empresa privada, orientada a sus diversas comunidades de interés, internas y externas

Una primera expectativa, y que es explícitamente formulada en relación a COHEP, consiste en analizar y difundir casos de éxito empresarial, identificando los factores que han hecho posible sus logros, para volverlos así replicables. La difusión de casos de empresarios hondureños exitosos también sería una forma de crear un clima de mayor optimismo en el sector, y una herramienta más para promover el emprendimiento.

Otra iniciativa esperada por parte del empresariado y sus representantes es resguardar la existencia y desarrollo del sector productivo privado, fomentando en la opinión pública el consumo de productos nacionales, lo cual declaran ya es parte de una campaña comunicacional de productos lácteos.

También, pero esta vez en relación a sus comunidades internas, se espera que apoyen a quienes buscan mejorar su formación profesional (técnica o universitaria), dando facilidades a los empleados que trabajan y estudian a la vez, y un mejor salario a quienes han dedicado tiempo y esfuerzo a su preparación para el mercado laboral.

- Educación, formación y capacitación de recursos humanos

Siempre en el ámbito de la educación, la capacitación y la formación, algunos entrevistados destacan la importancia de generar cambios en la educación escolar, en particular mejorando la preparación de los docentes, pero también evaluando su desempeño (pese a que según dicen quienes han planteado esta posibilidad se han encontrado con una férrea oposición por parte del gremio y sus representantes).

Otras medidas sugeridas también apuntan al público escolar o al menos juvenil. Así, se declara que sería de gran utilidad fomentar programas de emprendimiento para jóvenes, tales como Junior

Achievement of the Palm Beaches & Treasure Coast, Inc.<sup>13</sup>, organización estadounidense que busca a través de sus distintos programas generar y promover en los jóvenes competencias ligadas al emprendimiento y al ámbito de las finanzas, más otras destinadas a prepararlos para una óptima inserción laboral.

También plantean que falta incorporar en los programas de estudios, a nivel escolar, técnico y profesional, una cultura del trabajo que enfatice la formación en habilidades de carácter socio laboral tales como puntualidad, cumplimiento de compromisos, entre otras.

- Comercio Exterior e Inversiones

En este plano, nuevamente se apela a la empresa privada, de quien se espera, junto con el Estado, una actitud de mayor proactividad en la búsqueda de nuevos mercados.

Dos medidas adicionales propuestas en relación a las actividades de Comercio Exterior y de inversiones son, por una parte, la existencia de una ley que obligue al Estado a comprar productos hondureños y, por otra, una revisión de la institucionalidad vinculada al Comercio. Concretamente, se plantea la idea de crear un Instituto de Comercio Exterior e Inversiones, que concentre funciones hoy en día asumidas por dos instituciones que no están suficientemente alineadas: Ministerio de Relaciones Exteriores y Secretaría de Industria y Comercio.

- Infraestructura

Por último, los entrevistados evocan la necesidad de mejorar la infraestructura vial y portuaria del país, así como aquella vinculada al suministro de servicios básicos. Algunas ideas concretas sugeridas son la construcción de una carretera que una los dos océanos de Honduras, la modernización del puerto de Cortés, y una diversificación de las fuentes de generación de energía eléctrica. Esto mediante la generación de alianzas entre los mundos público y privado.

- Desarrollo agrícola

Surgen propuestas en torno a un mayor desarrollo agrícola en el país, aprovechando su riqueza y sus condiciones geográficas y climáticas.

---

<sup>13</sup> Para más información sobre Junior Achievement of the Palm Beaches & Treasure Coast, Inc., véase <http://www.juniorachievement.com/>

En este ámbito se plantea promover la reforestación de Honduras y el perfeccionamiento de técnicas de riego, recurriendo al apoyo de organismos internacionales para su financiamiento. Esto, se señala, traería mayor empleo.

En esta área un entrevistado señala la necesidad de revisar el funcionamiento del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola

### **2.3. La visión de los dirigentes sindicales acerca de las grandes y medianas empresas**

A diferencia de los otros segmentos entrevistados, los dirigentes sindicales establecen una diferencia entre las grandes y medianas empresas.

La visión predominante respecto de las medianas empresas es que éstas comparten gran parte de las dificultades de la pequeña empresa y se mantienen “gracias a su propio esfuerzo”.

Las grandes empresas, en cambio, son vistas como un cuarto poder, coludido con el Gobierno, el Poder Legislativo y el Judicial, precisándose inclusive que estos cuatro sectores lo conforman en definitiva “las mismas personas”.

En este contexto, se percibe una relación tensionada entre empresas grandes y medianas, en la cual las primeras “asfixian” a las segundas, restándoles toda posibilidad de competir. Ello se debería, entre otros factores, al hecho de que la gran empresa goza de privilegios otorgados por el Gobierno, tales como la exoneración de impuestos (aunque se reconoce que esta situación está siendo revisada por las autoridades), y tampoco cumplen con sus obligaciones tributarias, sin ser debidamente controladas respecto a esta materia. Es más, la evasión de impuestos se realizaría en algunas grandes empresas con la complicidad y gracias a sus contactos en el Gobierno.

En esta misma línea, se percibe una falta de compromiso de la gran empresa con el país. Además de la evasión tributaria, se las declara sin disposición a invertir en Honduras si no es con la ayuda del Estado (siendo que no la necesitan) y, en el caso de aquellas que son proveedoras del Estado, vendiéndoles productos sobrevalorados. Por último, se hace referencia a la promesa incumplida de la maquila, de crear más puestos de trabajo para los trabajadores hondureños.

Lo que predomina en el segmento es, en definitiva, la imagen de una gran empresa con muchos recursos, poderosa, y que actúa únicamente en pos de su propio beneficio.

- Relación gran empresa – trabajadores y sindicatos

La falta de compromiso por parte de la gran empresa hacia el país también es percibida en relación a sus comunidades internas, esto es, hacia los trabajadores.

Al respecto, se señala que en las grandes empresas una gran cantidad de trabajadores no tiene contrato formal, y que existen casos en que el 90% de los empleados son tercerizados. También se señala una falta de cumplimiento en el pago de las cuotas de seguridad social de los trabajadores, atentando directamente contra su acceso a la salud.

Según relatan los dirigentes sindicales, el gran tema que ha sido objeto de particular tensión entre trabajadores y empresas en el último tiempo es la Ley de Empleo Parcial, que otorga a estas últimas un conjunto de facilidades para implementar esta modalidad de relación contractual. Los sindicatos interpusieron una queja ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quien acogió esta demanda e hizo un conjunto de recomendaciones al empresariado hondureño, destinadas a proteger los derechos de los trabajadores en el marco de esta ley. Sin embargo, la Ley de Empleo Parcial sigue siendo aplicada y ampliamente aprovechada por las grandes empresas, en desmedro de la seguridad laboral de los trabajadores.

Respecto de los derechos sindicales de los trabajadores, se declara que son poco respetados en las grandes empresas. En muchos casos, éstas se niegan a pagar a sus empleados en situaciones de huelga, y hay “hostigamiento” hacia los dirigentes sindicales.

En este marco, las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial desplegadas por las empresas resultan poco creíbles, al ser percibidas como poco consistentes con el trato que éstas dan a sus comunidades internas.

Por último, el Gran Acuerdo Nacional, en cuyas conversaciones algunos dirigentes sindicales entrevistados participaron, es fuertemente cuestionado por quienes tienen conocimiento de él. Un primer punto objetado es su propósito mismo, que habría sido únicamente el intento por parte del Gobierno de proyectar una imagen de unidad. En este marco, gran parte de los acuerdos establecidos eran evidentemente poco viables, ya que suponían la entrega o inversión de recursos financieros por parte del Estado, que éste no posee.

Desde la perspectiva de los compromisos adquiridos por el empresariado, se señala que no ha cumplido con lo pactado, en particular asuntos referentes a pago de salario mínimo y libertad sindical.

### **III. Pequeñas y microempresas**

En este capítulo se presentan los resultados de análisis referentes a la pequeña y microempresa. Se expone en primer lugar la visión de los propios pequeños y microempresario, y luego, la visión que los otros actores tienen acerca de este sector del empresariado.

#### **1. El discurso de las pequeñas y microempresas (autopercepción)**

El discurso de la pequeña y microempresa es muy distinto al observado en las conversaciones con empresarios grandes y medianos. Si bien ambos hacen referencia a aspectos más estructurales o de contexto en que debe desplegarse su quehacer empresarial, el discurso de los pequeños y microempresarios está mucho más acotado a las dificultades y obstáculos que se les presentan en lo cotidiano.

Es posible que esto se deba a que por lo general, y en particular en el sector de los microempresarios, no se opera de acuerdo a una visión de largo plazo, lo que a su vez podría asociarse con el hecho de que el quehacer empresarial para algunas constituye más bien una solución para la subsistencia diaria más que un emprendimiento con proyecciones de desarrollo y crecimiento a largo plazo. De hecho, se observan casos de personas que han iniciado un negocio propio simplemente con el fin de generar un ingreso adicional al que obtienen trabajando como empleados en una institución o empresa, y que es su mayor fuente de sustento.

Es ésta probablemente también la razón por la cual en el grupo de conversación realizado con este segmento se genera un debate respecto de la identidad de los pequeños y microempresarios. De este modo, si bien los primeros se identifican y se sienten parte del “sector empresarial”, en los segundos esto no es tan claro. Es interesante en este sentido el comentario de un entrevistado que aboga por el uso del término “empresario” de manera generalizada a todos aquellos que “emprenden”; esto como una forma de relevar su voluntad y esfuerzo, pero también como una forma de distinguirse de quienes no han formalizado su situación.

##### **1.1. Percepción de obstáculos para su desarrollo**

Contrariamente a los empresarios medianos y grandes en particular, quienes dicen ser “hostigados” por el Gobierno, los pequeños y micro empresarios se sienten en situación de “abandono” por parte de éste. A ello se suma en algunos el sentimiento de una cierta “traición”, al ser utilizados en el discurso de las autoridades como su “bandera de lucha”.

Sin embargo, el “abandono” no provendría sólo de parte del Gobierno, sino también de la Cámara de Comercio y del resto del sector privado y sus representantes -esto en referencia directa a

COHEP-, encontrándose así el sector en una situación de orfandad frente a los múltiples y diversos obstáculos que dificultan su sobrevivencia y desarrollo.

- Falta de información, de orientación y de apoyo para crear empresa y operar

En este marco, un primer punto señalado es la falta de información especialmente para crear empresas, pero también para su operación (por ejemplo, registro sanitario en el caso de productos alimenticios, leyes de etiquetado, etc.). Se percibe que ambas cosas requieren la realización de una gran cantidad de trámites, pero se desconoce cuáles son, cuál es su costo, dónde deben ser efectuados. Frente a ello, un entrevistado declara, sin embargo, que toda la información necesaria está disponible en la Cámara de Comercio y que las personas no son suficientemente proactivas a la hora de buscarla.

Pero más allá de la falta de información, los entrevistados, declaran carecer de la orientación necesaria para el desarrollo de sus empresas, entendiendo por ello asesoría de diversa índole -legal, financiera y comercial- para definir sus planes de negocio, identificar oportunidades en el mercado, saber si existe mercado para los productos y servicios que desean ofrecer, ver formas de agregarles valor y de volverlos más competitivos.

La figura que se esboza en la conversación es la de una asesoría personalizada, entregada por un profesional o grupo de profesionales que dé orientaciones en función de la particularidad de cada empresa, ya que soluciones como las ferias que actualmente organiza la Cámara de Comercio resulta según los entrevistados poco efectivas y les genera un gasto adicional.

En definitiva, como plantea un entrevistado, así como un hijo necesita un “padre que lo oriente y que lo acompañe”, los pequeños y microempresarios necesitan un ente que cumpla un rol similar respecto de ellos, el cual señalan podría ser COHEP o la Cámara de Comercio.

Sin lugar a dudas esta metáfora da cuenta, al menos en quien la formuló, de una actitud que podría calificarse de asistencialista. Sin embargo, es necesario recordar también que -como ya se dijo- el “emprededurismo” del microempresario hondureño está vinculada en una proporción importante, a sus necesidades de subsistencia y no se encuentra sustentada por una “cultura” o “visión” empresarial. Tampoco hay que olvidar que se trata de una población con bajo o muy bajo nivel educacional, carente por tanto de conocimientos y habilidades básicas para desenvolverse con cierta facilidad en ámbito de la gestión de sus negocios.

Un último obstáculo señalado por los entrevistados para crear y desarrollar sus empresas radica en la gran cantidad de requisitos que se les exige a la hora de querer formalizarse o de acceder a un crédito bancario. La formalización, por ejemplo, requiere contar con un sistema formal de contabilidad, el que generalmente debe ser contratado a un profesional dada la falta de conocimientos en la materia. Adicionalmente a ello, el conjunto de procedimientos necesarios

para registrarse implican un gasto no menor para las personas y es a veces el único factor que impide la formalización de un negocio.

- Seguridad ciudadana

Como ya se dijo al inicio de este informe, la corrupción y la inseguridad ciudadana son dos hechos que afectan a todas las empresas, sea cual sea su perfil.

Sin embargo, las pequeñas y microempresas parecieran ser más vulnerables a ellas, ya que simplemente no disponen de los recursos financieros para enfrentarlas. Según declaran los entrevistados, está fuera de su alcance contratar servicios de seguridad privado, y en algunos casos el impuesto de guerra alcanza montos que no pueden asumir.

De esta manera, se declara que el impuesto de guerra es un factor que puede ser causal de cierre de un negocio.

- Relación con las grandes empresas

Las empresas pequeñas en particular, cuando tienen relaciones comerciales con las grandes, dicen tener relaciones tensionadas con ellas, y marcadas por el abuso.

Un primer elemento evocado refiere al hecho de que las grandes empresas imponen sus precios a sus proveedores que son pequeñas empresas, sabiendo que éstas dependen de ellas para su sobrevivencia. En otros casos, no cumplen con los precios pactados.

Frente a esas arbitrariedades e incumplimientos, los pequeños empresarios dicen sentirse de manos atadas, ya que no sólo el Estado no los apoya, sino además, no poseen las armas legales requeridas para defenderse.

- Leyes laborales

Por último, algunos pequeños empresarios señalan lo adversas que son para ellos algunas leyes laborales, en particular aquellas referentes al salario mínimo y los derechos de los trabajadores. En un contexto en que, según ellos, “la ley protege siempre al empleado más que al empleador”, los despidos, por ejemplo, tienen un alto costo para los empresarios, en razón de las indemnizaciones que deben pagar a quienes han desvinculado de sus empresas.



## **1.2. En la búsqueda de soluciones**

La expectativa generalizada del segmento apunta a la existencia no sólo de un Estado que les brinde mayor apoyo, sino de instituciones que también cumplan esta función -Cámara de Comercio y COHEP en particular, en todos los sentidos mencionados más arriba.

## **2. El discurso de los otros actores entrevistados**

El presente capítulo expone el discurso que entregan los otros actores consultados respecto de las micro y pequeñas empresas de Honduras.

### **2.1. Percepción de obstáculos para el desarrollo de la Pequeña y Microempresa**

Es de destacar en primer lugar la percepción generalizada en los otros segmentos, de que la pequeña y microempresa hondureña debiera ser especialmente apoyada, dado el importante nivel de empleo que genera.

Este apoyo también sería necesario dada su gran vulnerabilidad o “situación crítica”. Al respecto, se comenta que la duración de vida de una microempresa es de aproximadamente dos años, y que este plazo está tendiendo a disminuir dado que no están dadas las condiciones para su subsistencia.

Se menciona sin embargo también a la globalización como un factor adicional que atenta contra el desarrollo del sector, al restarle valor a ciertas actividades o rubros tradicionales, como son la zapatería, la talabartería, las pulperías o la artesanía.

Otra tendencia que se dice apreciar es una disminución de las empresas formales, aparejada a un aumento de las informales, ya sea porque estas últimas no tienen las condiciones para regularizar su situación, o bien porque las primeras se ven obligadas a migrar al sector informal para poder seguir subsistiendo.

En un plano más concreto, los obstáculos percibidos para el desarrollo de la pequeña y micro empresa son bastante similares a los evocados por el propio sector, con algunas precisiones.

- Falta de apoyo técnico y financiero

Acorde con la visión de un pequeño y microempresariado que “carece de educación y sólo sabe fabricar su producto”, los entrevistados de otros segmentos hacen énfasis en la falta de apoyo al sector, expresado a través de la existencia de programas de apoyo técnico y financiero, que les permita por ejemplo acceder a capital de riesgo o a fondos semilla. Respecto de este último punto,

aclaran que la falta de acceso al crédito obliga a los empresarios informales, pero también a aquellos que están legalmente constituidos, a recurrir a prestamistas, lo que a la larga vuelve aún más precaria su situación financiera.

Por otra parte, y como un elemento más que “asfixia” al segmento de los pequeños y microempresarios, se menciona las cargas impositivas excesivamente elevadas a las que están sujetas. Nuevamente, éste sería un elemento que no solamente dificulta el desarrollo empresarial de este segmento, sino que atenta derechamente contra su subsistencia. En este sentido, sería una más de las razones por las cuales las empresas no puede ingresar a la formalidad dado el impuesto que deben pagar al crear una empresa, el cual se calcularía en base a las proyección de ventas anual y se paga en forma anticipada.

En este contexto, el no cumplimiento (declarado) de la Ley aprobada para apoyar a la MIPYME, que consideraba la entrega de 50 millones de lempiras anuales a este sector, es vista como un gesto de particular abandono a este sector.

## **2.2. En la búsqueda de soluciones**

- Apoyo técnico y financiero

Las medidas propuestas en relación a la pequeña y microempresa por los entrevistados que no pertenecen a este sector consisten en primer lugar en un reforzamiento del apoyo técnico que se les presta, a través del diseño de programas focalizados y segmentados por tamaño de empresa o también por rubro de actividad.

Asimismo, se considera necesaria la creación de subsidios para el sector, por ejemplo mediante la entrega de un bono especial tipo Bono 10.000. Siempre en el ámbito del apoyo financiero, se sugiere crear mecanismos de acceso a microcréditos destinados a personas recién egresadas de la universidad.

- Formación y capacitación

Independientemente de la creación de programas orientados a generar en los pequeños y microempresarios conocimientos y habilidades vinculadas a la gestión empresarial, algunos entrevistados sugieren crear planes de formación técnica -por ejemplo en el área de la fontanería, la electricidad o la carpintería- que a la vez capaciten a este público para ofrecer sus servicios en el marco de una estructura formal.

Por último, se evoca la necesidad de dar a los hondureños que han dejado el país y que envían remesas a sus familiares, facilidades para que estos dineros puedan ser utilizados para la creación de empresas, por ejemplo mediante una baja en el impuesto de producción o correspondiente a compra de maquinaria.

## **Tercera Parte: Conclusiones de Análisis**

Llama la atención el tono de extremo pesimismo, desesperanza e incertidumbre que caracteriza el discurso de los empresarios, particularmente los grandes, y que dificulta la generación de propuestas e ideas para superar sus dificultades.

Un segundo factor que es importante resaltar es la reiterada alusión a una profunda crisis social, política e institucional que más allá de constituirse en un elemento del contexto en el que se desempeñan las empresas, afecta directamente su quehacer. Muchos de los elementos vinculados a la problemática empresarial son, de este modo, funcionales a la corrupción como es por ejemplo el caso del excesivo número de trámites que se debe realizar en instituciones públicas para la creación y funcionamiento de las empresas, que permite a más funcionarios percibir dinero en forma indebida.

A pesar de que el diseño estratégico que intentará resolver las trabas que existen en el entorno de negocios en Honduras, probablemente no pueda hacerse cargo de la crisis generalizada que atraviesa el país, al menos debe considerarla como un elemento de contexto importante en el que se implantarán los cambios que se propongan.

A su vez es relevante que la comunicación de dicha estrategia también se haga cargo del malestar generalizado de los empresarios e incorpore un tono que combine el optimismo y la épica con elementos de seriedad y confianza. Una iniciativa posible en esta línea es la búsqueda y difusión de experiencias exitosas y virtuosas de emprendimientos en Honduras.

En esta línea también se sugiere desarrollar un trabajo de imagen país en el que se destaquen las oportunidades que presenta Honduras especialmente en razón a su ubicación y recursos naturales. La proyección de una imagen país más amable y con proyección de futuro también sería un aporte para frenar la fuga de futuros emprendedores. Esto porque en un mundo globalizado, la permanencia de un clima hostil podría promover la búsqueda de nuevos horizontes por parte de las nuevas generaciones de empresarios.

Por otra parte, en las conversaciones con los distintos grupos que conforman el sector empresarial, se evidencia una diversidad de perfiles de empresarios que enfrentan realidades y obstáculos muy distintos dependiendo de su tamaño. En tal sentido, la denominación “MIPYME” por ejemplo, que es utilizada en el país, abarca segmentos que no es posible abordar como un todo.

Esto plantea el desafío de considerar en el diseño de una estrategia, acciones segmentadas que se hagan cargo de las particularidades de cada uno de los tipos de actores que conforman este universo, a saber micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Respecto de la gran empresa destacan las reiteradas menciones a su falta de cohesión y demandas de que éstas ejerzan un liderazgo en alianza con otros actores sociales tales como universidades, medios de comunicación e iglesia. En este punto se identifican tres ámbitos donde tal liderazgo podría ser ejercido. En primer lugar, y tal como se señala ampliamente en las conversaciones sostenidas, que se constituya en un actor que sea la voz del sector ante las irregularidades y arbitrariedades que afectan el desarrollo empresarial del país. En segundo término, dicho liderazgo podría desplegarse a un nivel técnico, mediante el apoyo a las micro y pequeñas empresas a través de asistencia técnica en ámbitos relativos a la creación, gestión y posicionamiento en el mercado. Por último, se plantea la necesidad de que estas empresas cambien sus prácticas vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial orientándolas en primer lugar hacia sus comunidades internas, así como también hacia el resto de sus comunidades de interés bajo el concepto de creación de valor compartido.

Algunas líneas de acción que surgen del análisis y que se suman a las ya planteadas por los propios entrevistados, son las siguientes:

Grandes y medianas empresas:

- Revisar agenda de trabajo y comunicación de COHEP: la agenda debiera estar estrechamente ajustada a las inquietudes de sus afiliados, para lo cual pueden diseñarse mecánicas destinadas a identificarlas y recogerlas de manera periódica.
- COHEP: diseñar e implementar estrategia conjunta con organizaciones tales como academia, Iglesia, para plantear puntos de vista y propuestas consensuadas a las autoridades de Gobierno.
- Pensar colectivamente y diseñar propuestas –eventualmente a ser presentadas a las autoridades de Gobierno- para enfrentar las principales dificultades que las aquejan: inseguridad jurídica, inseguridad ciudadana, déficits en la oferta de Educación Superior universitaria y técnica, modalidades para las Alianzas Público Privadas.
- Asegurar cumplimiento de derechos laborales y sindicales en las empresas, de manera de establecer las bases para un diálogo más fructífero con este sector.
- Diseñar e implementar estrategias orientadas a la creación de Valor Compartido<sup>14</sup>.
- Solicitar a los candidatos presidenciales que expliciten su análisis y propuestas de soluciones a los temas de agenda del sector.

---

<sup>14</sup> Para más información sobre este concepto, véase *Creating Share Value* in [http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard\\_Business\\_Review\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Business_Review_Shared_Value.pdf)

#### Micro y pequeñas empresas:

- Identificar y analizar los nudos y trabas en los procedimientos para la creación y funcionamiento de este segmento de manera de proponer un rediseño orientado a disminuir su complejidad y costo.
- Crear o reforzar la institucionalidad que las representa.
- Analizar la viabilidad de incorporar nuevas fórmulas de acceso al crédito y programas de promoción a la inversión (como por ejemplo, capital semilla, microcréditos) que se ajusten a las necesidades y posibilidades de este sector.
- Diseñar una estrategia tendiente a desarrollar la cultura empresarial del segmento, difundiendo valores tales como la innovación, el desarrollo, las buenas prácticas, la capacitación, la necesidad de generar redes productivas o de comercialización, entre otros.

#### Educación, formación y capacitación:

- Fortalecer la educación técnica, mediante la articulación del mundo empresarial y académico.
- Promover en el mundo académico la investigación y desarrollo.
- Diseñar programas que promuevan la permanencia y nivelación escolar, estos últimos orientados en particular a los desertores recientes.
- Revisar la oferta del INFOP desde la perspectiva de su calidad y pertinencia, de manera que la empresa la considere como una alternativa válida para responder a sus necesidades de formación y capacitación.