



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



20309

Distr. LIMITADA
ID/WG.534/6(SPEC.)
4 de junio de 1993
Original: ESPAÑOL

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Reunión del Grupo de Expertos sobre reestructuración industrial, con especial referencia a las empresas pequeñas y medianas de América Central y Belice

Tegucigalpa (Honduras)
26 a 28 de julio de 1993

iv, 82 p
t. alda

PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA Y
LA ARTESANIA EN HONDURAS EN EL MARCO DEL PROGRAMA
DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL*

Preparado por

Rosibel Gómez Zúñiga
Consultor de la ONUDI

* Las opiniones expresadas en el presente documento son las de la autora, y no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI. La mención de empresas no entraña juicio alguno sobre ellas ni sobre sus productos por parte de la ONUDI. El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

V.93-86198

INDICE

Introducción	1	
<u>Sección II: Conclusiones y Recomendaciones</u>		
2.1 Conclusiones	3	
2.2 Propuesta Metodológica: 8 Pasos para un Proceso de Reestructuración Industrial	5	
<u>Sección III: Marco Referencial</u>		
3.1 El Proceso de Industrialización en Honduras	7	
3.2 La Industria Manufacturera en Honduras	9	
3.3 El Sector Artesanal y la Pequeña Industria en el Desarrollo Industrial de Honduras	10	
3.3.1 Las Políticas e Incentivos para la PIA	11	
3.3.2 El Marco Institucional	13	
a) Asistencia Técnica para la PIA	13	
b) Asistencia Financiera para la PIA	15	
3.4 Las Características de la PIA	16	
<u>Sección IV: La Especialización Flexible como una Estrategia de Desarrollo Exitosa</u>		18
<u>Sección V: Análisis de los Subsectores y Ejemplos Concretos de Especialización Flexible</u>		
Caso 1: Agroindustria	21	
Caso 2: Industria de la Confección	26	
Caso 3: Industria del Calzado de Cuero	32	
Caso 4: Industrias de la Madera	39	
Caso 5: Industrias Metálicas Básicas	45	
Caso 6: Artesanías	51	

Anexos

1.	Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Ramas de Actividad Económicas Seleccionadas	57
2.	Tamaño de la Muestra de la Encuesta de Hogares por Tamaño de las Empresas y Ramas de Actividad Económica Seleccionada	58
3.	Fuerza de Trabajo en la Micro y Pequeña Empresa por Categoría de Ocupación	59
4.	Micro y Pequeña Empresa por Fuente de Financiamiento	60
5.	Micro y Pequeña Empresa por Valor de Inversiones	61
6.	Micro y Pequeña Empresa por Nivel de Productividad Media del Trabajo	62
7.	Micro y Pequeña Empresa por Nivel de Ganancia Mensual	63
8.	Micro y Pequeña Empresa por Condición de la Maquinaria y Equipo	64
9.	Micro y Pequeña Empresa por Nivel de Competencia	65
10.	Micro y Pequeña Empresa por Fuente Principal de Abastecimiento	66
11.	Micro y Pequeña Empresa por Uso de Insumos Nacionales	67
12.	Micro y Pequeña Empresa por Destino de las Ventas	68
13.	Micro y Pequeña Empresa por Acumulación de Producción y/o Realización de Trabajos por Encargo	69
14.	Micro y Pequeña Empresa por Participación en Asociaciones	70
15.	Micro y Pequeña Empresa por Problemas del Establecimiento	71
16.	Lista de Entrevistados	72
17.	Programa de Autoevaluación	73
	BIBLIOGRAFIA	81

METODOLOGIA

Esta investigación se realizó entre los meses de Febrero y Marzo de 1993. Se inició, en la primera etapa, con entrevistas a personas e instituciones claves, gremios de las industrias seleccionadas y empresarios representantes de las mismas, además de recopilarse la información necesaria.

Para la ronda de entrevistas a los empresarios se acordó que, dado el propósito de este trabajo -que pretende rescatar y sistematizar las experiencias de especialización flexible que se realizan en el país- las discusiones y reflexiones para analizar la problemática de cada uno de los subsectores se harían en forma conjunta con los miembros de los gremios conformados. Además, se seleccionaron, en forma participativa, dos representantes de cada gremio, con quienes se reconstruyó la historia de cada grupo y se elaboró un estudio de caso, en base a la experiencia de uno de ellos.

Para la información estadística se recurrió a la información de la Dirección General de Estadísticas y Censos, contenida en la Encuesta Permanente de Hogares sobre la Microempresa. Es necesario aclarar que en este trabajo se usa la definición de micro o pequeño empresario que define esta Encuesta -la que señala que una microempresa cuenta entre 1 a 4 empleados y la pequeña tiene entre 5 a 9 empleados. Se consideró pertinente ésta ya que es la clasificación más aproximada a la realidad del país (ver, p.e., Goldmark, S. 1987). Dado que los casos estudiados se ubican en la ciudad de Tegucigalpa y que la importancia de las experiencias de especialización flexible es regional, se tomaron de la Encuesta únicamente los datos que corresponden a la situación de la micro y pequeña empresa en Tegucigalpa.

Para la realización de este trabajo se contó con el apoyo del equipo de ONUDI/ERCAC y de empresarios de los gremios. Los aportes y comentarios de Oscar Mejía Fortín y de Ian Walker, de ESA Consultores, contribuyeron al enriquecimiento del trabajo. Sin embargo, los resultados son responsabilidad única de la Investigadora.

INTRODUCCION

En los últimos tres años Honduras ha venido experimentando una serie de reformas de tipo estructural, tendientes a modernizar la actuación estatal, dinamizar su economía e incrementar la participación de la sociedad en su conjunto. Este proceso está siendo coordinado por el Gobierno de Honduras, a través de la Comisión de Modernización del Estado, de reciente creación, con apoyo en sus diferentes niveles de instituciones nacionales e internacionales. El impulso al sector económico y productivo del país es un componente fundamental en esta labor. Dentro de este marco el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través de su dependencia de apoyo industrial, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en coordinación con el Gobierno de Honduras, las asociaciones de industriales y otras instituciones involucradas, están llevando a cabo actividades de análisis de los problemas inherentes al sector y delineamiento de las nuevas estrategias y líneas de acción a seguirse.

El proyecto HON/91/018 de PNUD/ONUDI es parte de este proceso y tiene como objetivo primordial el diseño de una política de desarrollo y de reestructuración de la industria nacional. Mediante éste ya se han desarrollado acciones consideradas prioritarias para asegurar eficiencia en su ejecución, por lo que ya se cuenta con informes sobre la situación de diferentes ramas productivas -específicamente sobre las que se considera que tienen mayor posibilidad de presentar incrementos en productividad y que representan, además, ventajas comparativas para el país; así como también ya se han creado comisiones de trabajo que involucran una verdadera participación coordinada de todas las partes interesadas.

La propuesta para la elaboración de este trabajo surgió como una iniciativa para encontrar respuestas específicas a las necesidades de un sector que, a pesar de su importante contribución a la producción industrial, no ha recibido suficiente apoyo y está muy poco desarrollado, el sector de la pequeña industria y la artesanía (PIA), pese a que la producción de este sector hace uso de un alto porcentaje de insumos locales y de mano de obra para satisfacer, en gran medida, las necesidades del mercado nacional.

Dada la significancia y el potencial que ofrece éste, el proyecto PNUD/ONUDI, junto con la Empresa Comercializadora de Artesanías de Centroamérica (ERCAC), la Asociación Nacional de Pequeños y Medianos Industriales de Honduras (ANMPIH), la Asociación Nacional de Artesanos de Honduras (ANAH) y los gremios de producción asociados a estas dos últimas, han considerado que además de revisarse y reforzarse el apoyo institucional y de incentivos hacia éste sector, debe atenderse fundamentalmente dos áreas de actual vigencia. En primer lugar, es necesaria la creación y desarrollo de estrategias y programas de apoyo que contribuyan a coadyuvar el impacto que sobre la PIA pueden tener tanto los procesos de ajuste económicos, iniciados con la Ley de Ordenamiento Estructural de la Economía de 1990, así como los nuevos procesos integracionistas, orientados a la creación de la Comunidad Económica Centroamericana, que implica la apertura de los mercados de la región e incrementan la competencia para los productos nacionales.

En segundo lugar, como es ya reconocido, en los recientes procesos de industrialización de algunos países desarrollados -p.e. Italia, Japón y Alemania- ha habido una importante contribución de la PIA al crecimiento industrial, la que organizada bajo una nueva modalidad productiva, basada en la cooperación interempresarial, y haciendo uso de la inteligencia colectiva y el desarrollo de estrategias de calidad e innovación del producto, ha demostrado que el tamaño no es un prerequisite para la eficiencia y la productividad industrial. Las empresas, independientemente del tamaño, agrupadas bajo esta modalidad denominada de especialización flexible han probado que tienen una mayor capacidad de sobrevivencia y de adaptación frente a los constantes cambios y demandas de un mercado nacional y mundial cada vez más complejo y competitivo.

El análisis de los problemas y alternativas para la PIA contempla cubrir estas áreas, considerando, asimismo, romper con el antiguo enfoque de análisis para la PIA, en el que se le consideraba como un bloque uniforme de industrias que presentaban una serie de características y limitantes propias. Los nuevos enfoques de estudio de la PIA¹ sugieren que la unidad de análisis debe ser dirigida al estudio de cada gremio o subsector dentro de su entorno económico y social, estableciendo las conexiones que existen entre los diferentes agentes involucrados y, a partir de aquí, identificar los cuellos de botella que limitan su desarrollo. Para poder abordar la problemática, desde esta perspectiva, se han organizado grupos de estudio y trabajo que hacen uso de metodologías prácticas y participativas, orientadas a la puesta en marcha de experiencias de especialización flexible con empresarios de los diferentes gremios que han sido seleccionados: Corte y Confección, Calzado, Madera y Muebles, Agroindustria, Industrias Metálicas Básicas y Artesanías.

Mediante esta experiencia piloto se espera revalidar la viabilidad y alcance de las nuevas formas organizativas de producción, como una alternativa que permita reorientar el papel de la PIA en la economía nacional. Promoviendo el establecimiento de nuevas formas organizativas de producción, bajo lo que Schmitz denomina la eficiencia colectiva (1992:67), se busca dar un nuevo impulso al desarrollo industrial. Se pretende que estas experiencias tengan un impacto positivo en el desarrollo y fortalecimiento de una nueva conciencia y cohesión empresarial regional y nacional, que tenga como filosofía la creación de un entorno de cooperación y de competencia constructiva que pueda gremialmente plantear y proponer alternativas a sus problemas, involucrando en ello a todos los participantes de la cadena de producción -desde el proveedor de insumos hasta el consumidor final. Paralelamente se plantea la redefinición del papel de las instituciones públicas y privadas y las políticas de apoyo a la PIA, para que éstas respondan a la facilitación del proceso, definiendo nuevas estrategias en forma coordinada con las unidades organizadas de producción, ya que tradicionalmente la toma de decisiones ha sido vertical. En síntesis, se trata de rescatar espacios desde los cuales estas unidades puedan ejercer un control real y un manejo adecuado de su entorno productivo.

El objetivo de este estudio es, además de presentar un cuadro de la situación de la PIA en Honduras, el de recoger y sistematizar las experiencias hasta ahora desarrolladas, identificando sus potencialidades, fortalezas y áreas problemáticas o con debilidades. El documento está organizado en cinco secciones, siendo la primera la presente introducción. La segunda sección contiene las conclusiones y la recomendación resultantes del estudio, en la que se perfila una Propuesta Metodológica basada en las experiencias de trabajo que han desarrollado los gremios seleccionados, con la finalidad de establecer pautas para futuras acciones con otros grupos en el país. La tercera sección define el Marco Referencial, revisa los antecedentes y el entorno actual en el proceso de desarrollo industrial, integrando un análisis a nivel sectorial, político e institucional de la experiencia de la PIA en Honduras. En la cuarta sección se revisan brevemente las tendencias a nivel mundial de la pequeña industria que ha adoptado la especialización flexible, como estrategia exitosa de desarrollo industrial, para establecer las bases sobre las que se apoya la experiencia que se está llevando a cabo en el país. La quinta sección presenta el análisis de los subsectores y ejemplos de las experiencias de especialización flexible hasta ahora emprendidas en el país.

¹ Ver, por ejemplo, Schmitz, H. (1982) y Boomgard et Al. (1991).

SECCION II

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.1 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha hecho evidente que las estrategias de desarrollo industrial del país han estado, inicialmente, orientadas al desarrollo de la gran industria de carácter sustitutivo y, más recientemente, a la promoción de la industria para la exportación. En este entorno, a pesar de la sanción de leyes específicas para la PIA y la creación de instituciones estatales y privadas de asistencia para la misma, el impacto a nivel macro que éstas han tenido sobre estos sectores ha sido mínimo.

Para el caso, la Ley para la Pequeña y Mediana Industria y la Artesanía de 1978, en la práctica, benefició sobre todo a la mediana industria, debido al carácter burocrático de los procedimientos para acogerse a la misma y al costo elevado que implicaba para los empresarios de la PIA. De igual forma, las líneas de crédito que fueron abiertas para la pequeña industria y la artesanía, con algunas excepciones, no lograron favorecer a los empresarios de estos sectores, debido a lo engorroso de los trámites pero, sobre todo, al tipo de garantías exigidas. La PIA ha contado con muy poco apoyo para resolver sus necesidades de asistencia técnica y de capacitación, ya que la disponibilidad de este tipo de servicios ha estado fuera del alcance de estos sectores por factores tales como el elevado costo de los mismos y que los programas estatales se han diseñado para satisfacer sobre todo a la gran industria. Respecto a esta última observación cabe aclarar que el Instituto de Formación Profesional (INFOP) a través de su departamento de Comercio y Servicios, ha comenzado recientemente un nuevo tipo de programas que busca llenar este vacío.

La nueva estrategia de desarrollo industrial considera que el sector privado debe retomar la conducción del proceso, a la vez que debe minimizarse la intervención del Estado como empresario. Sin embargo, esto no implica un beneficio automático para la PIA. La nueva Ley de Inversiones, por ejemplo, contempla un apartado en el que se especifica que se dará especial protección a la pequeña industria. Sin embargo, para que esto sea realmente efectivo debe avalarse con reglamentos y leyes específicas y que se permita que los actores principales tengan una participación amplia en su estructuración, lo que aún no ha sido posible.

Las organizaciones privadas de desarrollo (OPD) han tratado de satisfacer las necesidades de la PIA, tanto en lo financiero como en la asistencia técnica y capacitación. No obstante la validez de estos esfuerzos y dadas las características individualistas de este tipo de instituciones, sus acciones se convierten en intervenciones aisladas que no logran modificar el marco macro para la PIA, lo que es fundamental para gestar un verdadero proceso de desarrollo para estos sectores.

Una posible vía para la solución de los problemas de estos sectores constituye el ejemplo de las experiencias exitosas de desarrollo industrial de algunos países europeos, como el reconocido caso italiano, en donde las pequeñas industrias que han adoptado las nuevas formas organizativas de producción, conocidas como de especialización flexible, han logrado no solamente resolver sus problemas individuales sino que, inclusive, han logrado un crecimiento mayor que el de la industria y, además, la conquista de sectores específicos del mercado nacional e internacional. La base fundamental de los nuevos procesos organizativos reposa en la adopción de esquemas organizativos flexibles, basados en la cooperación interempresarial, a través de la formación de subsistemas empresariales.

Las estrategias seguidas por estos subsistemas pueden resumirse básicamente en cuatro aspectos. En primer lugar, las empresas reconocen que dada sus estructuras individuales y las características cambiantes del mercado, sus estrategias deben basarse en el mejoramiento e innovación continua de sus productos, lo que implica, además, una revisión sostenida de sus estructuras organizativas, sus procesos de producción y su marco tecnológico. La participación amplia de empresarios y trabajadores es fundamental para el logro de estos objetivos. Dos conceptos típicos de la especialización flexible, como los de "inteligencia colectiva" y la "eficiencia colectiva", muestran la importancia que este aspecto reviste dentro de la estrategia.

En segundo lugar, los subsistemas mantienen una relación cercana con sus proveedores y clientes, para asegurar que sus productos llenen los requisitos de calidad demandados por el mercado y lograr suplirse en los tiempos requeridos.

Un tercer aspecto para el logro de sus metas es el desarrollo de una infraestructura interempresarial, que les permita satisfacer sus necesidades que, de forma individual, les sería difícil obtener. La infraestructura empresarial puede suplir las necesidades colectivas de financiamiento, consultoría, asistencia técnica, uso de maquinaria especializada, capacitación, compra de insumos y comercialización.

Finalmente, la creación de los subsistemas empresariales contribuyen al fortalecimiento de los gremios y asociaciones industriales, lo cual es fundamental para el lanzamiento de propuestas a los gobiernos para el desarrollo de políticas estratégicas de desarrollo industrial, ya que se reconocen mejor las potencialidades y los cuellos de botella para el sector. La concertación entre estos sectores y el gobierno es una condición para el éxito de las estrategias. En el caso del Gobierno Italiano, esto ha contribuido mucho al desarrollo de estos sectores, más específicamente a través de los gobiernos locales y regionales.

En Honduras la ONUDI/ERCAC, junto con las asociaciones industriales y artesanales y algunas instituciones gubernamentales, han comenzado a promover las primeras experiencias. Estas, en los cinco subsectores seleccionados -agroindustria, industrias de la confección, calzado, madera, metálicas básicas y artesanías- prometen ser una alternativa para el desarrollo de estos sectores. El apoyo hasta ahora logrado es significativo y muestra que existe potencial para la ejecución de una estrategia similar en mayor escala a nivel nacional.

2.2 PROPUESTA METODOLOGICA: 8 PASOS PARA UN PROCESO DE REESTRUCTURACION INDUSTRIAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA

Las experiencias de especialización flexible que se han iniciado en el país sientan las bases y dan lineamientos para otros grupos de empresarios, sobre las acciones que se deben emprender para repetir y reforzar el desarrollo de una estrategia de reestructuración industrial. Los logros hasta ahora alcanzados en el país son el resultado del esfuerzo conjunto de los empresarios y las instituciones que apoyan la experiencia y representan un desafío a estructuras tradicionales de trabajo, basadas en el individualismo y la falta de coordinación institucional. Los pasos a seguir, tanto por las instituciones como por los empresarios para nuevas experiencias, pueden ser los siguientes:

Paso 1: Las instituciones de apoyo o las asociaciones de industriales hacen un llamado inicial para promover reuniones entre los empresarios de un mismo gremio, con el fin de identificar sus problemas comunes y plantear alternativas conjuntas. En estas reuniones se introducen las experiencias de especialización flexible como estrategia alternativa de desarrollo exitosa para la PIA y la ejecución de un proceso de reconversión industrial. Se propone la creación de subsistemas de empresas basados en la cooperación interempresarial.

Paso 2: Los empresarios interesados en conformar un subsistema comienzan a reunirse en forma periódica, buscando concebir una visión y un lenguaje común, desarrollar planes de acción conjuntos e identificar los posibles servicios comunes para sus industrias. Para el adecuado funcionamiento de los grupos, y fomentar el sentido de responsabilidad de los miembros, se crea un reglamento interno; se definen, además, la periodicidad de las reuniones y se establecen las cuotas para la creación de un fondo común. Se nombra una Junta Directiva y comités de investigación y trabajo para áreas especializadas, como: producción, control de calidad, abastecimiento de materias primas, capacitación, comercialización y vigilancia. En las reuniones los comités informan de sus avances y se desarrollan los círculos de estudio para definir más ampliamente sus problemas y cuáles son las causas principales de éstos, fomentándose la amplia participación de todos los miembros.

Paso 3: Por su parte, cada empresario comienza a desarrollar una autoevaluación para determinar cuál es la posición de su empresa en vías del proceso de reestructuración. La guía de 14 pasos de autoevaluación de ONUDI (Anexo 16) puede ser utilizado con este fin. Se comienza, además, a desarrollar un análisis de competitividad para la industria a nivel nacional, definiendo cuáles son las debilidades y fortalezas de estas empresas respecto al resto del mercado, para establecer los planes de acción.

Paso 4: En base a los resultados de los pasos anteriores, se desarrollan los planes comunes de acción, los cuales pueden incluir un amplio rango de estrategias como: financiamiento, producción especializada de artículos, contratación de expertos, compra de maquinaria, comercialización y otras.

Paso 5: Previo al desarrollo, en mayor escala, de los proyectos que hayan sido definidos, conviene desarrollar pruebas para evaluar la viabilidad de los mismos en su operatividad y la aceptación de los productos en el mercado.

Paso 6: Una vez definidas las necesidades de las industrias, los subsistemas empresariales deben coordinar acciones, no solamente entre los grupos de un mismo gremio sino con todos los demás, para fomentar una estrategia integrada de desarrollo a nivel nacional de abajo hacia arriba. De esta forma se crea un cuerpo de subsistemas empresariales que fortalecen las asociaciones industriales y dan representatividad a la PIA, paso muy importante para buscar la creación de un marco institucional de apoyo a estos sectores por parte del Gobierno, las instituciones financieras, el sector comercio, instituciones educativas y otras involucradas.

Paso 7: Simultáneo al establecimiento de estas estrategias se debe realizar una amplia divulgación sobre los avances de las experiencias, remarcando la importancia que éstas tienen en el proceso de reestructuración industrial. Estas acciones pueden ser realizadas por las asociaciones empresariales, con el apoyo de los subsistemas y las instituciones involucradas.

Paso 8: Los avances logrados por estas empresas deben medirse periódicamente, de acuerdo a indicadores establecidos en base a las metas propuestas. Esto contribuirá a rectificar fallas o debilidades en el proceso. Los empresarios deben buscar la cohesión y sostenimiento de sus subsistemas, para asegurar la continuidad y desarrollo del proceso de reestructuración industrial.

SECCION III

MARCO REFERENCIAL

3.1 EL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION EN HONDURAS

El proceso de industrialización en Honduras, al igual que en otros países de América Latina, ha atravesado varias etapas. La primera fue definida por el modelo "Hacia Adentro" o Industrialización de Sustitución de Importaciones (ISI), la que caracterizó la estrategia de desarrollo industrial de la primera etapa del Mercado Común Centroamericano (MCCA) en la década de los sesentas. Durante esta fase se buscaba establecer las industrias manufactureras de bienes de consumo, en base a capitales nacionales, contando con una protección arancelaria fuerte para los bienes finales y tarifas muy bajas para los insumos y bienes de capital requeridos y, además, con tasas de interés favorables. En los setentas el marco general del modelo no cambió pero, se le agregó otro elemento: la intervención estatal directa para establecer industrias en mayor escala, las que el sector privado nacional y extranjero no había querido poner en marcha.

Finalmente, en el contexto de la crisis generalizada de la deuda externa de los ochentas, surge paulatinamente otro modelo, basado en el ejemplo histórico de los países asiáticos y fuertemente impulsado por los organismos internacionales financieros (OIF): el modelo de desarrollo "Hacia Afuera", o de Industrialización Orientada a las Exportaciones (IOE). En Honduras este modelo se refleja, en primer lugar, por la legislación de la administración Azcona para promover Zonas Industriales de Procesamiento (ZIP) y el Régimen de Importación Temporal (RIT), además con ventajas cambiarias y fiscales para las exportaciones "no tradicionales", dentro de los sistemas de "CETRAS" y "CEFEX". No obstante, durante este período, las industrias tradicionales siguen gozando de la protección arancelaria. Es con la llegada de la administración Callejas (1990-94) que el modelo "Hacia Afuera" se establece definitivamente como el eje central de la política de desarrollo del país, con un programa muy fuerte de desgravación arancelaria, combinado con la depreciación y liberalización cambiaria. La siguiente sección revisa brevemente algunos de los elementos de este último modelo sobre la industria.

3.1.1 Las Políticas de Ajuste Estructural

Durante la década de los ochenta los OIF presionaron con más insistencia porque se ejecutara una política macroeconómica basada en el "ajuste estructural", posición que encontró eco completo en Honduras hasta 1990, durante la Administración Callejas que emitió la "Ley de Ordenamiento Estructural de la Economía", mediante el Decreto 18-90. Entre las medidas contempladas se encuentran:

- la devaluación del Lempira;
- el énfasis marcado hacia la reducción del déficit fiscal, para lo cual se estipuló también un aumento en los impuestos directos e indirectos y sobre las tarifas de los servicios públicos;
- la liberalización de las tasas de interés en el mercado financiero formal, que han llegado a alcanzar niveles hasta de 28% anual;
- restricciones en las políticas de crédito;
- la rebaja en las tarifas arancelarias, las que se reducen de un nivel máximo de 100% y un mínimo de cero en 1990, para establecer en 1993 un rango de tarifas nominales entre 5 y 20 por ciento, reforma que reduce masivamente la protección efectiva brindada a las industrias tradicionales de sustitución de importaciones.
- derogación de las franquicias y exoneraciones aduaneras que fueron típicas para el apoyo de la ISI nacional.

Además, para reforzar el ambiente "liberalizado" que caracteriza la filosofía de desarrollo económico desposada con la administración Callejas, en 1992 fue aprobada una nueva Ley de Inversiones, la cual entre otras cosas estipula:

- la facilitación de los mecanismos para la instalación de nuevas industrias;
- equiparación de tratamiento para la inversión extranjera y la nacional;
- libre acceso al mercado de divisas;
- liberalización de los precios de la producción,
- desburocratización de los mecanismos para la importación y exportación de los bienes y servicios necesarios para la producción.

No obstante que la Ley de Inversiones ofrece protección a la pequeña industria y el comercio nacional frente a las inversiones extranjeras, es claro que el énfasis de desarrollo industrial está en la exigencia a los industriales nacionales a competir en condiciones parejas con el capital extranjero.

En un inicio la ejecución de las medidas de ajuste no causó una contracción muy marcada en el sector industrial, probablemente por el efecto compensatorio de la depreciación arancelaria, combinado a la paulatina desgravación. De hecho, los sectores más golpeados por el ajuste fueron el sector construcción y el sector administración pública y defensa (ver cuadro A).

CUADRO A

CRECIMIENTO REAL DE SECTORES PRINCIPALES DE LA ECONOMÍA HONDUREÑA BAJO EL PROGRAMA DE AJUSTE, 1990-92 (PORCENTAJES)

	1990	1991	1992
Agricultura, silvicult., caza y pesca	1.1	6.3	2.9
Industria manufacturera	0.7	1.4	3.9
Construcción	-9.9	5.5	30.0
Admon. pública y defensa	14.7	-2.1	2.5
PIB a.c.f.	-0.4	2.6	4.8

FUENTE: BCH, 1992.

No obstante, el programa de ajuste causó una reducción en la demanda agregada, la que se sintió en un estancamiento del sector manufacturero. Cuando la demanda vuelve a crecer en términos reales en 1991, se nota que el sector manufacturero no se recupera tan rápidamente como el PIB en su total. Los otros sectores, los que no han sido perjudicados por la desgravación, crecieron más rápidamente (ver Cuadro A). En 1992, la industria manufacturera crece en casi cuatro por ciento, recuperación que refleja, en parte, el fuerte crecimiento de los ZIP. Sin embargo, la industria todavía está por debajo del crecimiento total del PIB, el que registra un 4.8 por ciento. Además, en 1993, se anuncia el primer cierre de una industria manufacturera tradicional a raíz del programa de ajuste, la refinería Texaco cierra operaciones, luego de perder un subsidio estatal, lo que implica la pérdida de empleo a 70 personas.

No es de esperarse que el caso de la refinería será el último cierre de una industria manufacturera a raíz del programa de ajuste. Más bien, con la estabilización cambiaria de 1992 en adelante, para muchas industrias no ha sido posible trasladar los nuevos incrementos en los costos de producción -vía insumos, mano de obra, combustibles, etc.- a sus precios. Un aspecto importante de esta presión de costos sobre la industria manufacturera han sido, sobre todo, los aumentos de las tasas de interés bancarias y tarifas de servicios estatales como energía eléctrica y teléfono, a raíz de las políticas monetarias y fiscales establecidas por el programa de ajuste. A esto se tiene que agregar el impacto en el costo de mano de obra, por los aumentos marcados en los salarios mínimos legislados entre 1990

y 1992, factor de especial importancia para la pequeña y mediana industria, cuya estructura de costos tiene un elemento más fuerte de mano de obra que de capital, caso típico en la industria de gran escala, con relaciones capital trabajo más altas.

A raíz de la presión de costos, combinada con la competencia de importaciones (la que será reforzada por la apertura del comercio regional desde marzo 1993) hubo desde 1992 una creciente presión del sector manufacturero (representado por la ANDI) para la adopción de medidas de compensación, con el fin de reducir el impacto negativo del ajuste sobre la industria. Aún y cuando hay cierta aceptación de la necesidad de reorientar la actividad manufacturera hacia los llamados "mercados mundiales", se busca reducir los costos de servicios estatales y financieros, para poder competir con los sectores manufactureros centroamericanos y extranjeros.

3.2 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN HONDURAS

El sector industrial en Honduras es relativamente joven y se encuentra poco desarrollado. La falta de una política adecuada para la promoción industrial, adherido a las características de la producción, han incidido en que la industria se encuentre concentrada en 72%, alrededor de las ciudades que históricamente son sus principales polos de desarrollo: Tegucigalpa, ubicada en la zona central y San Pedro Sula -conocida como la ciudad industrial-, localizada en la zona norte del país. De acuerdo a este esquema el departamento de Francisco Morazán, donde se ubica Tegucigalpa, aglutina 34% de las unidades industriales y similar proporción del empleo industrial. En tanto que Cortés, cuya cabecera departamental es San Pedro Sula, acoge a 38% de la unidades de producción industrial del país. No obstante, el peso de la producción descansa más fuertemente en Cortés, donde se ubican la gran mayoría de las empresas grandes, mientras que en Tegucigalpa se encuentran mayor número de industrias pequeñas y micro. El resto del país presenta una dispersión geográfica amplia de establecimientos industriales.

La producción del sector industrial está, en gran parte, orientada a la producción de bienes de consumo en las ramas tradicionales de la economía, principalmente alimentos y bebidas; textiles y confección de prendas; cuero y calzado y madera y sus productos; las que juntas producen aproximadamente 58% del valor agregado bruto de la industria manufacturera. La contribución del sector industrial al PIB es de aproximadamente 15%, según datos de 1990 del Banco Central.

El cuadro actual para la industria manufacturera no se presenta muy alentador. La nueva estrategia de desarrollo hacia afuera puede también agudizar las dificultades para la industria nacional. Al derogarse el marco proteccionista de las llamadas "industrias infantiles", surgidas durante la estrategia de la ISI, significa que éstas, acostumbradas a una serie de prebendas -como exenciones de tipo fiscal, prioridades en el otorgamiento de permisos para obtener insumos y otra serie de incentivos apoyados en las anteriores leyes de fomento industrial- van a enfrentarse con un mercado donde prevalece la competencia con base más igualitaria en términos legales, donde competirán no sólo las grandes con las medianas, pequeñas industrias y talleres artesanales, sino también los productos nacionales con los extranjeros. Esto último como consecuencia de los nuevos procesos de apertura económica que se están gestando a nivel de la región centroamericana, que permitirán el levantamiento de las barreras arancelarias para los productos de la región.

Es indudable que para aquellas industrias que han estado operando ineficientemente, ofreciendo productos de baja calidad a precios altos amparados bajo el ala proteccionista, la nueva competencia se presenta como un factor bastante crítico.

3.3 EL SECTOR ARTESANAL Y LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE HONDURAS

En la actualidad, debido a la escasez de estadísticas nacionales industriales y a la falta de unificación de criterios de clasificación de las empresas, es difícil medir la participación real de cada uno de los estratos industriales. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones realizadas sobre estos sectores por diferentes instituciones, coinciden en que la PIA ocupa un porcentaje mayoritario en el número de la unidades industriales.

A lo largo de la experiencia industrial de Honduras, la PIA ha jugado un papel importante en la producción de bienes para satisfacer básicamente una demanda nacional. Datos de 1975 reportan que aproximadamente 99% del total de firmas que existían entonces en el país se encontraban operando en el rango de la artesanía o de la pequeña industria y generaban alrededor de 62% del empleo industrial, como se aprecia en el Cuadro B:

CUADRO B

DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LAS FIRMAS, 1975

Tamaño Firma	No.de Firmas	%	Empleo	%
Artesanal (1-4)	36,973	97.8	50,137	57.1
Pequeña (5-19)	476	1.3	4,606	5.3
Mediana (20-99)	292	0.6	13,012	14.8
Grande (> 100)	81	0.2	19,975	22.8
TOTAL	37,822	100	87,730	100

FUENTE: Goldmark, S.; (1987) "The Effect of Policy Upon Small Industry Development in Honduras". Development Alternatives Inc., Washington, p. 17.

Un estudio llevado a cabo en 1987, sobre el desarrollo de la pequeña industria², asevera que de acuerdo a los resultados de su investigación, la distribución de las empresas descrita en el cuadro anterior no se había modificado sustancialmente en los últimos quince años; añadiendo, además, que muy pocas pequeñas industrias se localizan en el extremo superior de la clasificación utilizada de acuerdo al número de empleados (5-19 empleados), ya que la tendencia es que existan más industrias en los talleres definidos como artesanales (1-4 empleados) o en pequeñas industrias con un número de empleados que se localiza más bien en el extremo inferior de la definición aplicada.

² Ver Goldmark, S.; (1987:18).

Por otra parte, otro estudio realizado recientemente para la ONUDI (Del Campo, A.; 1992:74), indica que las cifras actuales para el empleo en cada uno de los sectores comprueban que los talleres artesanales siguen absorbiendo la mayor cantidad de mano de obra. De acuerdo a este estudio en 1990 el número de personas empleadas por este sector (no se incluye aquí los datos de la pequeña industrial) ascendía a 61,348, que representaba 48.9% del total de personal ocupado en la industria.

A pesar de la evidente contribución de este sector al empleo industrial, la revisión de las políticas e incentivos industriales hace evidente que, a lo largo del proceso de desarrollo industrial, la PIA ha sido quizás no la gran ausente, pero si la menos atendida, creciendo a la sombra de una estrategia donde las grandes economías de escala y las tecnologías intensivas en capital eran las privilegiadas. Es hasta cierto punto comprensible la pobreza de su contribución en términos por ejemplo del Valor Agregado Bruto de la Industria, 13.6% del estrato artesanal contra 86.4% del fabril para 1990.

Sin embargo, el marco legislativo y el macroeconómico no son los únicos responsables de la limitada actuación de estos sectores industriales. Existe, además, un marco institucional público y privado que ha podido jugar un papel decisivo para impulsar el desarrollo de las unidades productivas de la PIA, pero su actuación ha sido limitada, por lo que es necesario evaluarlo. Aún más, las mismas unidades de producción, pueden ser gestoras de sus propios procesos de desarrollo. No obstante, las unidades de la PIA, pese a que son numerosas, no han podido tener un impacto a través de sus organizaciones para influenciar la toma de decisiones a nivel político, ni han logrado coordinar sus diferentes subsectores para buscar alternativas propias a sus problemas. Lo anterior presenta tres puntos de partida para analizar la problemática de la PIA en el país. El resto de esta sección estará dedicado al análisis de estos planteamientos: Las Políticas e Incentivos para la PIA, El Marco Institucional y Las Características de la PIA.

3.3.1 Las Políticas e Incentivos para la PIA

Una de las Leyes que ha estado directamente dirigida al impulso de la pequeña industria ha sido la Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanal, sancionada mediante el Decreto No. 681 de 1978. Dicha Ley se estableció en base al Artículo 258 de la Constitución de la República, el cual establece que la industria en pequeña escala se considera como un patrimonio de los hondureños y que su protección debe de ser objeto de una ley especial. Mediante esta ley entonces, se pretendía establecer en régimen especial de incentivos, para impulsar el desarrollo de estas unidades productivas. La realidad no ha sido muy congruente con la teoría, pues la Ley no funcionó como un incentivo para la PIA como se verá más adelante.

De acuerdo a la Ley, se establecen clasificaciones de cada uno de los estratos que pueden ser elegibles para acogerse a la misma, los que deben trabajar acorde a su Artículo 2. Este contempla que las empresas beneficiarias deben ser aquellas que "produzcan, envasen o empaquen materias primas, productos semielaborados, envases y bienes de consumo o de capital". De esta forma se consideran talleres artesanales a: "Aquellas actividades culturales o populares, que conservando su autenticidad artística y creativa, produce bienes en los que predomina la labor manual sobre el empleo de la maquinaria".

Asimismo, se establece como pequeña industria a aquella que:

Con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, se dedique a producir los bienes a los que se refiere el Artículo 2 y cuya inversión en activos fijos, excluyendo terrenos y edificios, no sea mayor de Cincuenta Mil Lempiras (Lps.50,000.00).

Los beneficios para aquellas industrias que resulten elegibles a la misma, incluyen exoneración de derechos de aduana, impuestos de producción o de consumo para la obtención de una amplia gama

de maquinaria y equipo, materias primas y otros insumos de producción y combustibles y lubricantes, que de acuerdo a ciertas clasificaciones extras pueden ser hasta de 100%. Además de estos beneficios, también se contempla la exención total o parcial del Impuesto sobre la Renta.

Para poder acogerse a la Ley, las empresas deben seguir una serie de procedimientos, los que de acuerdo a investigaciones realizadas pueden resultar bastante engorrosos y largos. Para el caso, un estudio realizado en 1987 siguió paso a paso los procedimientos requeridos para determinar el número de días y el costo que significaba para los empresarios poder clasificarse y recibir los beneficios de la Ley, descubriendo que, solo para clasificarse, el trámite para un pequeño empresario podía tomar entre 93 y 181 días y el costo podía ser de 3,100 a 3,600 Lempiras. Para recibir los beneficios el empresario debía seguir otra serie de trámites, los que significaban otros 11 o 20 días y un costo extra de 47 Lempiras. Lo que sumaba un total de 104 a 201 días y un costo de 3,147 a 3,647 Lempiras (Goldmark, S., 1987:176-80).

Como consecuencia de lo burocrático y costoso de los trámites en 1989 solo se habían acogido a la Ley alrededor de 375 empresas, de las cuales la mayoría eran medianas (Fúnez, 1989:35). En 1991 ANMPHI emitió un documento en el cual proponía una serie de enmiendas a la Ley, para que ésta respondiera a las necesidades reales de la pequeña industria, reclamando además que en el proceso de formulación de las leyes dirigidas a los pequeños y micro empresarios éstos tuvieran representatividad (ANMPIH, 1991:7 y 11).

En cuanto a otras leyes e incentivos que han sido aprobados para apoyar la industria, éstas han tenido poco o nulo impacto sobre la PIA. Para el caso, la Política de Promoción de Exportaciones, a través de sus mecanismos de incentivos fiscales como los llamados Certificados de Fomento a las Exportaciones (CEFEX)³, no ha sido de utilidad para la PIA pues las empresas de estos estratos escasamente participan en las exportaciones. Los Decretos 37 de 1984 y 190 de 1986, que amparan el llamado RIT y el Decreto 37 de 1987, que establece la Ley Constitutiva de las ZIP, hasta la fecha no parecen haber tenido mayor ingerencia sobre el desarrollo o la resolución de problemas para la PIA, aunque si existen ya algunos vínculos de trabajo entre industrias maquiladoras y empresas en la PIA.

Un ejemplo de estas relaciones, lo señala un estudio realizado para AID en 1991, el cual señala que "de las 190 mejores empresas atendidas por los organismos privados de desarrollo (OPD), 30 habían recibido, en algún momento subcontratos de maquila" (Nathan Associates, 1991:3). Sin embargo, deben preverse regulaciones que protejan este tipo de relaciones para evitar que estas vayan en detrimento de las empresas de la PIA o de futuras estrategias de desarrollo industrial. Las políticas de fomento industrial -como las leyes de promoción a las exportaciones- deben basarse no solamente en leyes que favorezcan la creación de empleos sino que también aseguren la utilización y el desarrollo de otros recursos nacionales.

Los efectos de la Ley para el Ordenamiento Estructural de la Economía, hasta el momento no han favorecido el entorno social y económico de la PIA. El hecho de que se pretenda dar un nuevo papel a la empresa privada en el país, no quiere decir que con esto se estará automáticamente beneficiando a la PIA. De no haber una política definida hacia estos sectores que acompañe las enmiendas, puede suceder que en el mediano plazo éstas puedan ser nuevamente las menos beneficiadas por el proceso. Es entonces necesario, para que exista un verdadero proceso de concertación empresarial, se dé un espacio a las sugerencias y peticiones de las organizaciones que representan a estos estratos.

³ El CEFEX, era un certificado negociable creado para reducir el impacto de leyes que desincentivan la inversión. Su utilización se limitaba para el pago de impuestos. Al derogarse la Ley de Fomento Industrial, este desapareció.

Por el momento la devaluación de la moneda, la reducción del poder adquisitivo real del ingreso de la población y los incrementos al salario mínimo para compensar a la población de los procesos inflacionarios, han tenido efectos contractivos sobre la inversión y la productividad, como ya se mencionó anteriormente. Al respecto ANMPHI se ha pronunciado llamando la atención hacia la reducción en los volúmenes de producción de las empresas, la que han medido en 48% en relación a 1989, a través de una muestra seleccionada de entre sus afiliados (ANMPIH;1991:9).

3.3.2 El Marco Institucional

Existen en el país una serie de instituciones públicas y privadas que prestan apoyo y brindan diferentes servicios a la PIA. En lo que respecta a este estudio, interesa sobre todo identificar los recursos para dos áreas específicas: asistencia técnica y asistencia crediticia.

Previo al análisis de estas dos áreas vale hacer notar que, en Honduras al igual que en otros países de la región, se han creado una serie de instituciones que contemplan programas de apoyo específico a estos sectores. La mayoría de estos han surgido como iniciativas de agencias de desarrollo internacionales, las que han orientado sus ayudas de acuerdo a su propia óptica de desarrollo, factor que limita su impacto por dos razones. En primer lugar, los paquetes de ayuda "prefabricados" de algunas agencias en las que se da tratamiento uniforme a los problemas de las empresas de la PIA, tienen elementos que no se adaptan a la realidad nacional o no responden a las necesidades específicas de cada subsector. Así por ejemplo, ha habido un énfasis marcado a que se incluya un fuerte componente de manejo administrativo y contable, ya que se ha considerado que la PIA es débil en esta área, lo cual es cierto, pero puede ser el área que menos atención requiera para asegurar la sobrevivencia y desarrollo de una empresa.

En segundo lugar, precisamente por sus características de programas individualizados, la mayoría de los programas se desarrollan en forma de intervenciones aisladas, creando pocos nexos de coordinación con otras instituciones públicas o privadas, no contribuyendo a modificar sustancialmente el entorno macro para la PIA. Aunado a esto, el impacto geográfico suele ser bastante atomizado, ya que la mayor parte de los proyectos se realizan en ciertos sectores de las áreas urbanas, contribuyéndose al incremento de la polarización industrial y no llegando a apoyar a quienes realmente necesitan ayuda.

La mayor parte de estos programas canalizan su labor a través de las denominadas OPD, las cuales se han multiplicado rápidamente en los últimos años⁴. Por lo general, estas instituciones han tratado de cubrir las dos áreas que nos conciernen. Existen controversias acerca de la forma en que estas contribuyen al desarrollo de la PIA, tanto por lo ya apuntado como por las tasas de interés que los empresarios han reportado que éstas cobran y lo rígido de sus programas crediticios -cantidades condicionadas. No es objeto de este estudio analizar este impacto, pero consideramos importante mencionarlo para futuras investigaciones.

a) ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA PIA

La PIA hondureña tiene serias necesidades de asistencia técnica y capacitación, hecho que se apoya sobre todo en los bajos niveles de calificación técnica, tanto de propietarios como de su personal. En el proceso evolutivo de los talleres ha sido una tradición que la mayor parte de los operarios sean formados fuera del sistema educativo formal, situación que ha venido a modificarse solo recientemente.

⁴ Se ha estimado que existen alrededor de 38 OPD en todo el país, que han desarrollado programas específicos para la PIA (Cerna, M.; 1993:16)

Normalmente el entrenamiento se ha dado a través de la transferencia de conocimientos de padres a hijos en las empresas familiares o en la toma de aprendices en los talleres, que aprenden las técnicas directamente de los propietarios. Esto tiene las ventajas de que se transmiten técnicas de trabajo "individualizadas" que pueden contribuir a la diferenciación de los productos, pero lleva también la desventaja de no contar con técnicas más científicas que podrían mejorar la calidad, los diseños, el acabado, el aumento de su productividad y la eliminación de desperdicios, que conllevan pérdidas innecesarias para los talleres. Además, la mayoría de los talleres tienen un manejo inadecuado de sus costos, no llevan registros contables y están faltos de estrategias administrativas para el control y manejo de sus talleres.

La PIA, ante los nuevos procesos que se gestan en el país y la región, requiere de estrategias ofensivas para ganar y controlar espacios en los mercados locales y regionales, la asistencia técnica y la capacitación son aspectos fundamentales para poder lograrlo. En el país existen varios tipos de instituciones que ofrecen estos servicios, entre las que se encuentran instituciones públicas y privadas. De las que ofrecen únicamente servicios de capacitación se cuenta con numerosas academias prevocacionales, vocacionales y técnicas de carácter público o privado, que brindan entrenamiento a jóvenes y adultos en diferentes ramas industriales, las que están ubicadas en varias ciudades del país. Estas instituciones son coordinadas en su mayoría por el Ministerio de Educación Pública. Anteriormente se contaba además, con el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), el cual había sido creado por el gobierno en 1978, para prestar servicio de asistencia técnica y crediticia para la mediana y pequeña industria, pero sus operaciones fueron clausuradas recientemente por funcionamiento burocrático e ineficiente.

Entre las que entregan servicios de asistencia técnica y capacitación, se encuentran las instituciones gubernamentales y las OPD. De las instituciones Gubernamentales la que más se destaca es el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP)⁶. Ofrece formación para ocupaciones en el área industrial calificadas y semi-calificadas. Cuenta con tres Centros de Producción Industrial en Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba. Ofrece, además, servicios de Asesoría Empresarial Sectorial (AES) y Programas de Instrucción Gerencial denominados PRIGS, orientados a brindar asistencia técnica específica a las empresas. Para la artesanía cuenta con una División de Artesanía y tiene programas en 6 departamentos del país.

Desde 1990 el INFOP ha decidido incorporar en todos sus proyectos de capacitación industrial el concepto de calidad total, ya que se considera que existe la necesidad de asentar nuevas bases para el desarrollo industrial, que debe partir del desarrollo de una nueva mentalidad, para que todos participen en la búsqueda de la calidad. El INFOP ha sido una escuela poco utilizada por los empresarios de la PIA, quizás porque, como ellos mismos reconocen, no conocen mucho acerca de sus programas y, además, porque antes la formación estaba más orientada a formar operarios para la mediana y gran empresa. Es recientemente que se ha comenzado a desarrollar programas más adaptados a la realidad y necesidades de la micro y pequeña empresa, los que se ofrecen en forma gratuita y vale la pena estimular y guiar para el mayor apoyo a estos estratos.

Existen otra serie de instituciones que ofrecen cierto potencial para la PIA, pero su impacto es menor ya que son más restringidos en la entrega de sus servicios, entre estas se encuentran OPD como el Consejo Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos (CADERH), la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), la Escuela Agrícola Panamericana del Zamorano y la Universidad Tecnológica (UNITEC).

⁶ Fue creado mediante decreto Ley No.10 de Diciembre de 1972.

b) Asistencia Financiera Para la PIA

En Honduras existen una serie de instituciones que destinan préstamos para la micro y la pequeña industria, los que difieren básicamente en sus requisitos y garantías, el tamaño de sus préstamos, plazos y tasas de interés. Las diferencias más marcadas en este sentido, se encuentran entre los mercados formales y los informales, teniendo ambos importancia para estos estratos industriales.

Los mercados informales, por ejemplo, tienen una mayor acogida entre el sector de la microempresa. Esto se explica por tres razones; en primer lugar, la mayoría de estas industrias no pueden tener acceso a los esquemas formales de crédito, ya que no reúnen los requisitos o garantías que estas exigen. Segundo, los trámites para los mismos les resultan lentos, tediosos y además costosos, con el agravante de que en muchos casos no pueden responder a tiempo a sus necesidades inmediatas y finalmente, porque tal vez desconocen la existencia de los programas específicos de crédito que están disponibles para estos estratos o simplemente no tienen información sobre el acceso a los mercados formales. Los créditos informales, se caracterizan por responder rápidamente a las solicitudes de sus usuarios, por sus cortos plazos de pago y sus altas tasas de interés, las que van desde 6% a 10% mensual, según lo manifestado por los empresarios. Mucho de los microempresarios acuden a estos, ya que se presentan como el único recurso disponible para mantenerse a flote, aunque es indudable que sus márgenes de ganancia se ven seriamente afectados por este tipo de crédito y que con ésto, se limita la acumulación de capital y el posible crecimiento de sus unidades productivas.

Por el lado de los créditos formales, en Honduras existen dos tipos de instituciones que se encargan de canalizarlo a los empresarios de la PIA. Por un lado se encuentran las instituciones financieras no bancarias, que pueden ser públicas y privadas. Por otro, se encuentran las instituciones bancarias que son generalmente privadas, pero que reciben el apoyo del Gobierno a través de líneas especiales manejadas por el Banco Central de Honduras (BCH), para crear fondos especiales para la PIA.

En el caso de las instituciones financieras no bancarias, se encuentran las OPD, las cooperativas de Ahorro y Crédito y organismos e instituciones creadas por el Gobierno, como apoyo específico a estos sectores. En cuanto a las OPD, cabe añadir que manejan carteras de crédito limitadas y que sus costos operativos son altos que se trasladan a los créditos, estimándose que sus intereses se ubican en alrededor de 26% sobre saldos insolutos y sus plazos de pago son relativamente cortos, ya que la recuperación rápida es fundamental para el sostenimiento de sus fondos de crédito. Entre las que han tenido un actuación más destacada a nivel regional se encuentran la Fundación para el Desarrollo Hondureño (FUNADEH) y la Organización para el Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF) en la zona Norte; Asesores para el Desarrollo (ASEPADE) en la zona central y diferentes OPD que operan bajo la supervisión del programa de la Pequeña y Mediana Industria (PYME) con fondos de AID en diferentes lugares del país.

Los créditos cooperativos funcionan en diferentes gremios y para particulares, por lo general las cooperativas prestan hasta dos o tres veces el monto de lo ahorrado, siendo esto la principal garantía para el otorgamiento de los mismos. Los empresarios de la PIA no recurren con frecuencia a este tipo de créditos, ya que presupone el hábito de un ahorro que ante bajos márgenes de ganancia casi no se tiene. En lo que respecta a instituciones Gubernamentales, las más importantes en la actualidad, son el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), institución creada en 1990 como parte de los programas de compensación social para coadyuvar el impacto del ajuste. Su cobertura geográfica es nacional, reportando que, para el período de 1990-93, ha otorgado créditos a aproximadamente 1928 microempresas. El FHIS canaliza sobre todo por el Programa de Apoyo al Sector Informal (PASII), que funciona a través de 18 OPD. Actualmente se ha abierto una coyuntura favorable para trabajar en forma directa con grupos organizados de diferentes gremios productivos. Estas primeras experiencias están siendo avaladas por ONUDI.

Otra de las instituciones crediticias importantes es el Fondo Hondureño de Desarrollo para las Inversiones (FONDEI), que funciona como una unidad ejecutora del BCH, contando con programas de apoyo específicos para la micro y la pequeña Industria. Sus fondos provienen de diferentes instituciones, siendo los principales el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria (PAPIC) del Banco Centroamericano, la llamada Líneas de Financiamiento en Moneda Nacional, Resolución 620-12/87 y el Proyecto Pequeña Empresa II (AID-522-0241), que conforma el Fondo para Pequeños y Medianos Empresarios (FOPEME). En su informe anual de 1991, FONDEI reportó haber aprobado créditos a 257 microempresas industriales y al mismo número de pequeñas, por un monto total que ascendió a 13.7 millones de Lempiras.

Finalmente, se encuentra la banca privada. Esta ha estado operando sus programas de Crédito para la PIA a través de las líneas de garantía especiales manejadas por FONDEI. Los montos, requisitos y garantías, así como la orientación de los créditos, varía con cada una de estas líneas. Los intermediarios financieros pueden o no participar con recursos propios y fijan la tasa de interés de acuerdo a un techo máximo o diferencial, basándose en la tasa oficial fijada para los redescuentos del Banco Central que en la actualidad es de un 17% (resolución del 13 de Noviembre de 1992). El acceso a los préstamos, como ya se mencionó, es todavía limitado por los factores ya apuntados y por la poca apertura a patrones más flexibles para operacionalizar los créditos.

Los casos de los Bancos de Occidente y la Capitalizadora Hondureña (BANCAHSA), han sido diferentes, en el sentido de que la aprobación de créditos para los empresarios de estos estratos se ha basado en un tipo de garantías no tradicionales. En el caso del Banco de Occidente las garantías se basan sobre todo en el historial de créditos del prestatario y en su reputación, lo que le ha valido el reconocimiento de ser un banco de acceso popular. En el caso de BANCAHSA, éste decidió introducir en 1987 el llamado FOBANPEMI o "Fomento de BANCAHSA a la Micro-Pequeña Empresa", estableciendo que podrán optar a ser beneficiarios del programa las personas naturales o jurídicas mayores de 20 años y menores de 60, que tengan un proyecto en la actividad industrial que sean viables y que el solicitante sea objeto de suficiente solvencia moral. De esta forma el banco reporta que un 55% de las garantías exigidas han sido de tipo fiduciario (responsabilidad del prestatario más 2 avales) y que las principales ramas beneficiadas han sido en el siguiente orden: madera, alimentos y confección. Sin embargo, a pesar de estas facilidades aparentes, la banca privada sigue siendo la menos popular como fuente de financiamiento para estos estratos.

3.4 LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PIA

El marco macro de políticas e incentivos para la PIA, el institucional a nivel de asistencia técnica y capacitación y el financiero a través del apoyo crediticio a las unidades de producción, son factores decisivos para el desarrollo y fortalecimiento de las industrias ubicadas en estos estratos. Como se ha hecho evidente en las secciones anteriores, en Honduras estos tres factores han estado trabajando en forma poco coordinada y su impacto ha sido mínimo para el desarrollo de la PIA. Sin embargo, las mismas unidades de producción pueden ser gestoras de su propio desarrollo en una forma exitosa, pero para la mayoría esto no ha sido posible por una serie de factores que se pueden definir como sus debilidades, aunque también cabe señalar que existen potencialidades que si se impulsan y apoyan adecuadamente pueden ser de gran beneficio para el desarrollo del sector de la PIA.

3.4.1 DEBILIDADES DE LA PIA

- falta de garantías para acceder a fuentes formales de financiamiento, lo que incide en:
 - a) bajos niveles de inversión,
 - b) escaso capital de trabajo,

- bajos niveles de capacitación de la mano de obra,
- la fuerte competencia y la baja utilización de su capacidad de innovación inciden en que sus estrategias de venta se basen en precios y salarios bajos, más que en calidad de productos,
- inadecuadas formas organizativas de producción,
- falta de registros contables y de producción, y, sobre todo
- la falta de cohesión a nivel de sus diferentes gremios y de sus asociaciones industriales, lo que no permite la coordinación de actividades conjuntas para la búsqueda de soluciones a sus problemas comunes.

3.4.2 FORTALEZAS DE LA PIA

- Las micro y pequeñas industrias, por sus características de producción, tienen mayor capacidad de adaptación y de diversificación,
- El valor artesanal de su producción, con una mejor orientación, puede ser aprovechado para satisfacer determinados nichos del mercado,
- La concentración geográfica de las unidades de producción de la PIA puede ser un factor importante para emprender la cooperación interempresarial y la acción colectiva para el desarrollo de estos sectores.

SECCION IV

LA ESPECIALIZACION FLEXIBLE COMO UNA ESTRATEGIA EXITOSA DE DESARROLLO INDUSTRIAL

La especialización flexible puede definirse como una filosofía organizativa de la producción industrial, la cual se basa fuertemente en la cooperación intra e interempresarial para desarrollar estrategias de competencia y sostenibilidad de las empresas en el mercado, apoyándose en el uso de la inteligencia colectiva, la especialización de procesos y productos, servicios comunes y la innovación continua como principales bastiones. La base filosófica actual de la especialización flexible surgió de las experiencias de los exitosos distritos industriales europeos, particularmente de la experiencia de la región del norte de Italia, lo que le ha valido ser reconocida como la "Tercera Italia".

Entre las décadas de los setenta y ochenta la industria italiana tuvo un espectacular crecimiento, en algunos de sus sectores productivos, entre los más destacados, se encuentran las industrias de madera, muebles, calzado y confección⁶. Esto sucedió en un ambiente donde se observaba un lento o un menor crecimiento en otras industrias del país. Lo interesante de este fenómeno es que estos crecimientos no se vieron aparejados del crecimiento de grandes conglomerados industriales sino más bien se asociaron a la formación de subsistemas de pequeñas industrias.

Las estrategias de cooperación de las pequeñas firmas iniciaron cuando estas unidades industriales comenzaron a confrontarse con un ambiente cada vez más competente y cambiante dentro de los mercados, que por si solas eran incapaces de desafiar. Es así que grupos de pequeñas industrias comienzan a desarrollar estrategias de sostenibilidad, pero más que eso, de competencia ofensiva para alcanzar el mercado en forma colectiva. El éxito de estos subsistemas de cooperación interempresarial se encontraban asociados a que estas unidades productivas eran de ramas similares, tenían características y problemas en común y se encontraban ubicados en las mismas regiones geográficas. Esto les permitía el estudio en forma conjunta de sus debilidades y potencialidades. Así, con esta modalidad de análisis y el uso de la inteligencia colectiva los nuevos subsistemas de producción comenzaron a obtener los beneficios de una gran industria, mediante la utilización compartida de maquinaria, equipo y servicios. La especialización por proceso, aunado a la especialización por productos, basándose en la explotación de sus ventajas comparativas y la innovación continua, les ha permitido entrar a competir en circunstancias bastante ventajosas, pudiendo responder y ajustarse más rápidamente a las cambiantes demandas del mercado.

No obstante el ejemplo anterior, el concepto de especialización flexible no se reduce solamente a este tipo de casos, ya que su aplicación ha sido usada tanto para la pequeña como para la gran industria. Para la gran industria, su aplicabilidad ha estado más relacionada con la descentralización y la especialización de los departamentos de producción, así como la utilización de controles de inventarios Justo a Tiempo (JIT) y la adopción de nuevas formas organizativas de producción. Para la pequeña industria, el concepto tiene mayor fuerza cuando se aplica al desarrollo de subsistemas empresariales basados en la cooperación entre las firmas que los componen, como en el caso expuesto.

La aplicación de la filosofía de la especialización flexible en Honduras puede ser una vía para contribuir a resolver algunos de los numerosos problemas que confrontan los empresarios de la PIA. Basándose en la experiencia italiana puede retomarse algunas de las estrategias desarrolladas por los subsistemas

⁶ Para el caso, Best señala que en el caso de la industria del mueble, este creció en aproximadamente un 50% entre los años de 1978 y 1984, en tanto que en términos reales el crecimiento para la producción industrial en su conjunto se situaba en 16% para el mismo período (1992:14).

de empresas en este país, conocidos con el nombre de "conzorcio". Entre las opciones que pueden ser analizadas por los empresarios de la PIA y dadas las características y el entorno para éstas en Honduras, pueden citarse las siguientes:

- en primer lugar, la cohesión y fortalecimiento de los gremios productivos, para analizar y resolver problemas comunes a nivel macro y micro de orden regional y/o nacional.
- Recibir capacitación conjunta y formular programas de capacitación continua para mejorar y mantener calidad e innovación en sus productos, así como su productividad.
- Realizar investigaciones de mercado en forma conjunta y recibir información continua acerca de los cambios en el mercado -por ejemplo, diseños, modas, etc.
- Resolver necesidades financieras, a través de solicitudes y otorgamiento de créditos a los grupos organizados.
- La especialización por procesos y por productos de acuerdo a las ventajas comparativas de las industrias y a las necesidades de "nichos especiales" del mercado.
- La integración hacia adelante y hacia atrás, para mejorar y asegurar el aprovisionamiento de materia primas y otros insumos, así como la comercialización de los productos, en conjunto.
- La compra de maquinaria especializada y la construcción de infraestructura para uso común.

Es de hacer notar que, en el país, han comenzado ya a gestarse las primeras experiencias de este tipo, a través del apoyo de ANMPIH, ANAH y la asistencia técnica de ONUDI/ERCAC. Dada la relevancia que estas experiencias puedan tener para el desarrollo de la PIA y previendo la posibilidad de que se repitan, en la Sección V se presentan de forma sistemática los avances hasta ahora logrados, anteponiendo a esto, la caracterización tradicional para cada uno de los subsectores seleccionados: Agroindustria, Industrias de la Confección, Calzado, Madera, Metálicas Básicas y Artesanías.

SECCION V

ANALISIS DE LOS SUBSECTORES DE LA PIA Y EJEMPLOS CONCRETOS DE ESPECIALIZACION FLEXIBLE

CASO 1: AGROINDUSTRIA

1. ESTRUCTURA

La producción de alimentos es la actividad más importante de la economía hondureña, este es el sector que más contribuye a la generación de empleo, absorbió en 1990 60% del empleo nacional. Es, además, el sector que presenta un mayor equilibrio en la distribución geográfica. Un poco más de 50% de su actividad se encuentra en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, pero otras regiones como el Litoral Atlántico, el Sur Oriente y el centro del país (Comayagua) generan, también, una importante producción industrial.

En cuanto a la formación del valor agregado bruto de la industria productora de bienes de consumo, el sector alimentos aportó en 1990 aproximadamente 30% del total industrial, participación que está muy por encima de los demás subsectores.

2. DESEMPEÑO RECIENTE

El sector de alimentos es el eje de la economía hondureña, solamente la producción primaria representa 25% del Producto Interno Bruto lo que sumado a la producción de alimentos y bebidas constituye 48% de la producción manufacturera nacional. En lo que se refiere al comercio exterior, su importancia adquiere mayor significado, ya que 87% de las exportaciones totales del país en 1990 provino de este sector (Murray, R.; 1992). No obstante, en la última década el sector experimentó una reducción en sus exportaciones. Para el caso, los rubros de carne refrigerada y frutas en conserva, sufrieron una caída en sus exportaciones en toneladas métricas de 1980 a 1990, de 62% y 59% respectivamente (Del Campo. A.; 1992:11). En cuanto al valor agregado bruto, el sector no experimentó cambios significativos. Así, en 1980 contribuyó con 28% a la formación de valor agregado bruto de la industria de productora de bienes de consumo, mientras en 1990 era de 30%, lo que indica un bajo crecimiento.

3. DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR PROCESAMIENTO DE FRUTAS Y CONSERVAS

3.1. ESTRUCTURA

Esta industria está conformada por aproximadamente 132 empresas registradas, con predominio de la pequeña industria. El 60% de establecimientos están ligados al empaque de bananos y 36% son plantas artesanales que producen conservas, encurtidos y salsas picantes (SECPLAN/DGEC, 1991).

3.2. DESEMPEÑO RECIENTE

El subsector de frutas y conservas juega un papel modesto en la industria alimenticia y en los últimos años ha venido decreciendo aceleradamente. En 1980 ésta representó menos de 6% del valor agregado de la industria de alimentos y para 1991 su contribución se redujo a 2.4% (Murray, R.; 1992:99). En 1980, este subsector exportó 13,600 toneladas métricas, volumen que se redujo a 5,000 TM en 1990, lo que significó una caída porcentual de 58.8% (Del Campo .A. 1992. 11). Esto podría atribuirse tanto a la ineficiencia de la industria como a cambios en la dieta de los consumidores de los mercados externos o las cuotas impuestas por el mercado internacional.

3.3. DEBILIDADES

- Grandes pérdidas de frutas y vegetales tradicionales, por problemas de almacenamiento y falta de métodos alternativos de conservación, principalmente para los pequeños productores que viven en zonas que carecen de electricidad o no cuentan con los medios para comprar unidades refrigeradas.

- Otro problema fundamental para este sector es el empaquetado; el país no cuenta con fábricas productoras de envases de vidrio, por lo que los pequeños productores deben sujetarse a la oferta de envases en el mercado, lo que puede paralizar sus actividades. La falta de capital de trabajo imposibilita la compra de envases en mayor escala. Esto último podría ser una solución, especialmente si se compraran entre varios productores. De igual manera, la falta de una enlatadora que dé servicios a pequeños productores ha desalentado el enlatado de frutas y vegetales, debido a que la importación de latas tiene un costo alto. Las alternativas de empaquetado en el país -por ejemplo, los envases de plástico- no tiene las ventajas que ofrecen los otros tipos de envasado.

- Elevados costos de producción debido al problema anterior, para ilustración se tiene el caso de los productores de conservas y vinagres, el precio del empaque les significa 60% y 80% respectivamente del costo total del producto.

- Problemas de calidad en cuanto al sabor y apariencia para los productores de conservas y jaleas.

- Otro problema lo constituye el uso masivo de químicos agrícolas, lo que reduce las oportunidades de exportación debido a los controles estrictos que sobre estas practicas tienen los países desarrollados.

- Las pequeñas empresas artesanales tienen controles de calidad deficientes, en lo que se refiere a la higiene del producto, por lo que se reduce la demanda de sus productos.

- Las pequeñas empresas artesanales, en su mayoría, no cuentan con el suficiente capital de trabajo y capacidad de inversión para su crecimiento y desarrollo

3.4. FORTALEZAS

- El país es productor de cantidades significativas de frutas y vegetales, que se pierden en temporadas de cosecha por excesos en la oferta. Estas pérdidas podrían ser evitadas a través de las formas tradicionales de procesamiento de conservas y encurtidos u otros métodos alternativos.

- Existe un mercado en el país para estos productos pero se requiere elevar su calidad. Mejorando los sistemas de producción, los productores artesanales podrían introducirse más al mercado nacional.

- Otro factor que podría aprovecharse, ya que se da en el país, es la promoción de los llamados alimentos orgánicos, libres de químicos agrícolas. Estos productos tienen gran aceptación en los mercados del extranjero y alcanzan precios altos.

4. DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR DE LA CARNE

4.1. ESTRUCTURA

La industria de la carne está constituida por 23 empresas registradas (SECPLAN/DGEC, 1991). De éstas, seis son empacadoras grandes que emplean a más de cien trabajadores, el resto se distribuyen entre pequeñas y medianas empresas procesadoras de embutidos y carne de pollo. Por otro lado, existe un número no determinado de procesadoras de carne artesanales.

Según estimaciones de SECPLAN, el suministro de las reses para estas industrias proviene de un total aproximado de 91,000 fincas ganaderas, las cuales en 76% son granjas de doble propósito (leche y engorde). Las fincas dedicadas al engorde son las de mayor dimensión y representan 7% del total de explotaciones, comprendiendo 40% del total nacional. En cuanto a la carne de pollo, dos empresas cubren alrededor de 85% del mercado nacional (Murray, R.; 1992).

4.2. DESEMPEÑO RECIENTE

La industria de la carne, durante la década de los setenta, experimentó un proceso expansivo que fue dirigido al mercado estadounidense, el cual llegó a consumir más de 40% de la producción de carne de Honduras. Sin embargo, esta tendencia se mantuvo solo hasta el final de la década, ya que para los años ochenta este crecimiento se detuvo, y las exportaciones comenzaron a declinar. De 28,600 TM en 1980, éstas se redujeron a 11,200 TM en 1990, significando un decremento en términos relativos de 62% (Del Campo, A.; 1992). De acuerdo a un estudio reciente, la industria ha experimentado una recuperación en los últimos dos años, las exportaciones han aumentado y se ha incrementando el número de reses destazadas por las empacadoras. (Murray, R.; 1992). Por otro lado, esta industria presenta problemas de suministro de ganado de engorde, siendo este un factor limitante para su expansión.

4.3 DEBILIDADES

- El problema del suministro de ganado ha obligado a las empacadoras y procesadoras de carne a sacrificar vacas. Esta práctica puede ocasionar un descenso en el hato nacional en el futuro.
- Las prácticas de ganadería extensiva aunadas a un mal manejo del ganado, resultan en un bajo rendimiento de reproducción del hato. Se registra que el índice de fertilidad de las vacas es de 45% por año (Murray, R.; 1992).
- El contrabando de ganado nacional es un serio problema para este subsector. Para 1989, se estimaba que 13% de la producción ganadera (50,000 reses), salían de contrabando hacia El Salvador y Guatemala e inclusive México (Murray, R.; 1992).
- Existe una baja generación de valor agregado en este subsector, ya que básicamente ésta se concentra en el destace de las reses -ventas en canal, con muy poco procesamiento del producto cárnico.
- Los pequeños expendedores y procesadores de la carne no cuentan con el suficiente capital de trabajo ni la infraestructura necesaria para mantener existencias permanentes de carne. Sus conocimientos sobre procesos industriales mejorados para producción de embutidos es limitado.

4.4. FORTALEZAS

- La producción ganadera es uno de los rubros más importantes del país por los beneficios económicos y sociales -generación de divisas y empleo-, que se generan de su actividad.
- El hato ganadero nacional es el más grande de Centro América, por lo que con una estrategia adecuada podría ampliarse las posibilidades de liderar el mercado de la carne en la región.
- Existen recursos en el país para capacitar en procesamiento de carnes a los pequeños procesadores.

4.5. EXPERIENCIAS DE ESPECIALIZACION FLEXIBLE EN LA AGROINDUSTRIA

En la actualidad se está formulando la primera experiencia de este tipo para estos subsectores en el país. Un grupo de expendedores y procesadores de carnes, ubicados en uno de los mercados del Distrito Central, ha iniciado un subsistema de empresas que busca soluciones conjuntas a sus problemas. Este subsistema agrupa a 18 expendedores y procesadores de carnes y embutidos, quienes luego de analizar sus debilidades han optado por lanzar una estrategia ofensiva en común. El punto central de su estrategia a corto plazo es la construcción de un cuarto frío y una oficina común, así como la compra de un vehículo para asegurarse el abastecimiento permanente de los productos y reducir sus costos operativos.

Como parte de su estrategia a futuro contemplan la integración hacia atrás, mediante la subcontratación de ganaderos para el engorde de reses por ellos adquiridas y, de esta forma, asegurarse aún más su abastecimiento e incrementar sus márgenes de utilidad. En cuanto la integración hacia adelante, estos procesadores han analizado la posibilidad de estandarizar los embutidos y comprar maquinaria especializada en conjunto para la fabricación de estos productos, así como el establecimiento de una marca común y una posible sala de ventas.

Por el momento este subsistema de empresas se reúne semanalmente para recibir capacitación administrativa en conjunto, discutir sus problemas y establecer soluciones comunes. La formulación de su proyecto es apoyada por un técnico del proyecto de Especialización Flexible de ONUDI/ERCAC y la aprobación de su solicitud de crédito ante una institución financiera pública está a punto de ser aprobada.

6. CASO: CARNICERIA ANDURAY

Hace aproximadamente siete años el Sr. Anduray decidió trasladar su carnicería ubicada en un barrio de la ciudad, al Mercado Zonal Belén del Distrito Central. El recuerda que, al inicio de sus actividades en el nuevo local, se encontró con muchos problemas: las carnicerías estaban diseminadas por toda el área del mercado, teniendo problemas con los locales y con el abastecimiento de la carne. Partiendo de esta realidad él tomó la iniciativa de convocar a sus compañeros para plantearles la necesidad de organizarse en una cooperativa, con la finalidad de darle respuesta a sus problemas comunes. A las primeras reuniones asistieron solamente siete propietarios, pero poco a poco se fueron sumando más compañeros hasta constituir el número necesario de asociados que exige la ley para formar una cooperativa.

Una de las primeras acciones del grupo fue la de solicitar a la administración del mercado la asignación de un área exclusiva para la venta de carne. Felizmente se llegó a un acuerdo y se les asignó un ala del mercado con varios cubículos, los que acondicionaron con fondos propios, adecuándolos para los requerimientos de su actividad. Su segundo logro fue la concertación de los precios de compra y venta de la carne, lo que contribuyó a mejorar sus ventas y las economías de los consumidores.

En 1989 la cooperativa obtuvo su personería jurídica. desde entonces han recibido cursos de capacitación del Instituto de Formación Cooperativa (IFC), el Instituto Hondureño de Desarrollo Cooperativo (IHDECOOP) del INFOP y del Ministerio de Salud sobre varios temas entre ellos: cooperativismo, cortes industriales e higiene.

El Sr. Anduray comparte muchos de los actuales problemas con sus compañeros de la cooperativa. Los problemas de mayor importancia constituyen la competencia y la falta de una sala de refrigeración -necesaria para mantener existencias, ya que en muchas ocasiones la carne se escasea. Otro problema, es la falta de apoyo del Gobierno para la importación de ganado en pié de otros países de la región, ya que existen dificultades en la obtención de permisos de importación. Para él ésta es una actitud contradictoria ya que, por una parte se trata de proteger la ganadería nacional y por otro lado se tolera el contrabando de ganado en pié hacia Guatemala y El Salvador.

El Sr. Anduray vende carne de vacuno y porcina. En su caso, la demanda de carne es regular; sin embargo, dada la inestabilidad de la oferta para la compra de ganado, ésta no puede ser satisfecha. La falta de un cuarto frío limita la disponibilidad del producto y eleva los costos de cada carnicería, por el pago de alquiler de este servicio a los intermediarios.

El negocio cuenta con un local de 16 M², bien ventilado, con puertas y ventanas forradas de tela metálica. Para el procesamiento de la carne, dispone de un enfriador eléctrico, ganchos, cuchillos, chaiva, hacha, balanza y pailas. El flujo del proceso se puede determinar en base a la fabricación de embutidos. Aquí es evidente que el flujo es lento, las labores son manuales de índole artesanal, aunque hay estandarización en la fabricación de los embutidos ya que se elaboran en base a una fórmula. Los cursos que ha recibido recientemente el Sr. Anduray -con el INFOP- sobre procesamiento industrial de la carne y fabricación de embutidos le capacita para adaptarse a cambios en la producción.

Desde hace algunos meses ha decidido integrarse, junto con otros 17 miembros de la cooperativa, al proyecto de ONUDI/ERCAC adoptando los principios de la organización flexible para sus pequeños negocios individuales y contemplando su extensión hacia el resto de cooperativistas. Entre las metas que se han planteado está la compra de un local para el establecimiento de un cuarto frío y una oficina común manejada por un Gerente que se encargará de la administración y la compra de las reses. Para más adelante han planificado la creación de una embutidora propia. En este contexto el Sr. Anduray piensa que la estrategia de la especialización flexible se convierte en una alternativa para realizar los cambios necesarios en los aspectos de organización de la producción y administración de la cooperativa.

CASO 2: INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN

1. ESTRUCTURA

La industria de la confección está conformada por aproximadamente 3,135 establecimientos entre micro y pequeños empresarios en el área de Tegucigalpa, y un número no determinado en el resto del país (DGEC, 1989). Dada la falta de información específica sobre esta industria, en lo que se refiere a este numeral y su desempeño reciente, se analizarán las cifras globales del sector textiles y prendas de vestir.

Actualmente este subsector es el segundo en importancia dentro del sector manufacturero, por su contribución a la generación de empleo y al valor agregado. En 1990 contribuyó con 6% al valor agregado del total de la manufactura y generó 18.5% del empleo de las industrias productoras de bienes de consumo (Del Campo, A.; 1992). El total de empleos creados por la industria de la confección suma un total de 12,000 puestos, siendo el estrato que más contribuye a la generación de empleo en este sector.

2. DESEMPEÑO RECIENTE

Durante la década pasada y hasta años recientes la industria ha caído en un franco estancamiento, en volúmenes de producción y generación de empleo. Así, en 1989 logró exportaciones por el orden de los 39 millones de Lempiras que, comparándolo con las exportaciones de 1990, hacen evidente un decrecimiento de 17 millones de Lempiras a precios corrientes. Las importaciones por su parte, han experimentado un crecimiento, pasando de 98.8 millones de Lempiras en 1990 a 286.4 millones en 1991. El consumo estimado de la producción industrial de este sector para 1990 fue de 446.8 millones de Lempiras. La productividad media por trabajador, en este mismo año, se situó en 13.354 Lempiras, lo que supone uno de los más bajos del sector (Del Campo, A.; 1992).

3. DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR DE CONFECCION EN LA PIA

3.1. INVERSIONES, NIVELES DE GANANCIA Y ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

3.1.1 INVERSIONES Y NIVELES DE GANANCIA

Dentro de la industria de la confección existe un bajo nivel de inversiones, ya que esta industria se sustenta básicamente de micro y pequeñas empresas que carecen de oportunidades para realizar grandes inversiones, dado su bajo nivel de ganancias y su acceso limitado al financiamiento. Se ha podido determinar mediante una encuesta realizada en 1989, que, en el caso de la microempresa, una gran mayoría de los talleres mostraban niveles de ganancia menores de 500 Lempiras y apenas 4% alcanzaba ganancias mayores a los 1,000 Lempiras. La pequeña empresa, por su parte, presentaba una situación similar, 62% de los talleres tenían ganancias menores de 500 Lempiras y solamente 10% lograban ganancias por encima de los 3,000 lempiras (Ver Anexo 7).

En cuanto al financiamiento, la mayoría de los microempresarios afirman que tienen muy poco contacto con mercados formales de financiamiento y que recurren usualmente al autofinanciamiento y en menor proporción a otras fuentes. La pequeña empresa muestra mayor versatilidad, 23% trabaja con bancos, 14% se financia mediante ahorros propios y aportaciones de socios y el mayor porcentaje de entrevistados, 61% manifiesta hacerlo de otras fuentes que usualmente son OPD y más comúnmente del mercado de la usura (Ver Anexo 4).

El nivel de inversiones de este sector, aunque resulta difícil compararlo con el de la gran y mediana industria por carecerse de datos, se puede catalogar como bajo. En el caso de las microempresas en

1989 la mayoría se ubicaba en un rango de inversiones entre 2.000 a 4.999 Lempiras, en tanto que la pequeña mostraba una mayoría con inversiones aún menores que la microempresa y una minoría con inversiones superiores a los 50.000 Lempiras (Ver Anexo 5). En general, la mayor parte de las inversiones de estos talleres suele reducirse a máquinas de coser sencillas y otros implementos básicos para este tipo de ocupación, existiendo a la vez pequeñas empresas equipadas con máquinas industriales de costura recta y en zig-zag, sorjeteadoras, máquinas para pegar broches y máquinas cortadoras entre otras, combinando los principios de producción artesanales con los de manufactura.

3.1.2 ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

El comportamiento de la inversiones en este sector muestra que existe una baja capacidad de renovación o actualización del equipo y como consecuencia es común que algunas empresas necesiten reponer su equipo obsoleto o por estar en pobres condiciones mecánicas. Así, se estima que 62% de los microempresarios saben que su maquinaria es menos moderna que la de su competencia. En tanto que los pequeños empresarios consideran que tienen menos problemas ya que su maquinaria es igualmente moderna y/o productiva que la de sus competidores (Ver Anexo 8)

3.2. EL PROCESO DE PRODUCCION

3.2.1 MATERIA PRIMA

El estrato de la PIA tiene problemas de abastecimiento de materia prima relacionados con la escasez de capital de trabajo y los altos precios existentes en el mercado para telas de calidad. El país cuenta con dos empresas textiles que orientan su producción al estrato inferior del mercado, con una producción considerable en millones de yardas con pocos diseños y pobre calidad, sumándose a esta oferta las importaciones provenientes de otros países que ofrecen mejor calidad, pero a mayor precio.

En este aspecto es importante señalar que, de acuerdo a estudios realizados, los talleres de la micro y pequeña empresa se abastecen en su gran mayoría de insumos y materias primas básicamente de procedencia nacional (Anexo 11). Por lo general la microempresa se abastece en pequeños establecimientos o en cooperativas, en tanto que la pequeña en su mayoría, lo hace directamente de grandes empresas comerciales (ver Anexo 10).

3.2.2 CONTROL DE CALIDAD

La mayoría de las empresas de la PIA de la confección ofrecen un producto que presenta problemas en el acabado, no hay un control de calidad profesional. Por lo general la labor es realizada por los dueños de los establecimientos en base a su experiencia. Un factor que incide en este aspecto es que el personal es poco capacitado y muchas veces es entrenado sobre la marcha.

3.2.3 PLANEACION Y CONTROL DE PRODUCCION

La mayor parte de estas empresas no planifican en forma profesional su producción. Una gran mayoría de los pequeños y micro empresarios de este sector trabajan por encargo (ver Anexo 13), no planifican con el debido tiempo sus pedidos ni cumplen con sus fechas de entrega. Muy pocos llevan un adecuado control de inventarios, registros de producción o ventas. Existe, en muchos casos, desconocimiento de sus costos de producción reales.

3.2.4 DISTRIBUCION DE LA PLANTA

En su mayoría los talleres tienen una distribución de planta inadecuada. Esto es atribuible a su alto componente artesanal y desconocimiento de sistemas de organización. Existen talleres con equipo

industrial, con una aceptable distribución pero, debido a la poca especialización, siguen estando presentes los principios artesanales de producción, generando una subutilización del equipo. Algunos talleres han comenzado a tomar medidas en este sentido, organizando su producción por procesos.

3.2.5 DISEÑO DE PRODUCTOS

Este es un aspecto muy importante que puede permitir la innovación constante de los productos. Los talleres, en su mayoría, carecen de personal capacitado en el área de diseño; los propietarios están conscientes de esta debilidad y manifiestan su interés en recibir capacitación profesional en el corto plazo. Actualmente la producción se basa en diseños tomados de catálogos de modas extranjeros, algunos empresarios con cierta creatividad diseñan modelos exclusivos.

3.3. MERCADEO

Por su condición de pequeñas empresas artesanales estos talleres carecen de una estrategia de comercialización propiamente dicha. La mayoría trabaja contra pedido y en algunos casos son subcontratados por tiendas y casas de modas. El hecho de no tener una producción continua, por falta de mercado para sus productos, limita considerablemente el crecimiento de estos negocios. Los consumidores de los productos de estos talleres pertenecen, por lo general, a la clase media e baja y existen buenas posibilidades de expansión dentro de estos mercados.

En cuanto al destino de las ventas, de acuerdo a la investigación realizada, se determinó que aproximadamente 60% de los microempresarios y 87% de los pequeños venden su producción al detalle, una minoría vende su producción al comercio (Ver Anexo 12). La mayoría de los microempresarios expresan que un alto porcentaje de su producción compete con ropa importada, lo que puede deberse a la gran cantidad de ropa de segunda que se vende en el país. En el caso de la pequeña industria su competencia proviene de otros pequeños negocios, aunque la mayoría manifestó que no tienen problemas en este sentido. Esto último puede deberse a que la mayoría de estos trabajan por pedido, teniendo por lo general clientela fija y un mercado reducido.

3.4. CAPACITACION

El aspecto de la capacitación es fundamental en toda actividad productiva. Los pequeños talleres visitados cuentan con personal con un hábil desempeño en su trabajo, pero trabajan bajo principios de producción artesanales. La mayoría de los talleres requieren capacitación en aspectos tales como: control de calidad, diseño y gestión empresarial.

4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION PARA LA PIA

4.1. DEBILIDADES

Esta industria tiene una serie de factores que vuelven crítica su situación actual, esto se ha denotado a lo largo del diagnóstico. Entre las debilidades surgidas más significativas se tienen las siguientes:

- materias primas de baja calidad,
- escasez de capital de trabajo,
- inadecuada organización de la producción,
- baja capacitación y especialización de la mano de obra,
- limitado acceso al mercado financiero,
- problemas en el diseño de productos,
- escasa planeación y
- maquinaria obsoleta y poco especializada

4.2 FORTALEZAS

En lo que se refiere a sus fortalezas es importante mencionar la actitud que están asumiendo grupos de pequeñas empresas para darle solución a sus problemas en forma colectiva, integrándose en subsistemas de empresas especializadas con el fin de diversificar y mejorar la calidad de sus productos.

5. EXPERIENCIAS DE ESPECIALIZACION FLEXIBLE EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION

En abril de 1992 la ANMPIH, en coordinación con la ONUDI/ERCAC, promovió y giró invitaciones a 62 pequeños empresarios de la industria de la confección con el fin de determinar las áreas en las que esta industria presenta mayores problemas y buscar alternativas viables para su solución. Así, mediante reuniones de análisis y círculos de estudio, se determinó la adopción de un modelo organizativo que favoreciera la búsqueda de soluciones en forma colectiva. Como resultado de estas reuniones se constituyó el Gremio de la Pequeña Industria de la Confección de Ropa (GREPECOR), integrado por 15 pequeñas empresas organizadas bajo la modalidad de la especialización flexible.

Para la formulación de su proyecto GREPECOR contó con la participación activa de las todas empresas y con la colaboración técnica de ONUDI/ERCAC. El objetivo del proyecto consiste en la adopción de un proceso de producción basado en la filosofía de la especialización flexible, para aumentar la productividad y calidad de producción de las empresas de GREPECOR y además, solucionar los problemas de producción y comercialización que enfrentan los afiliados al gremio

El gremio considera que únicamente a través de la cooperación y la inteligencia colectiva y haciendo uso de las ventajas comparativas de cada una de las empresas, será capaz de darle solución a su problemática y de enfrentar la competencia, ya que creen en su capacidad para ofrecer productos de alta calidad a precios asequibles para segmentos especiales del mercado.

5.1 SÍNTESIS DEL PROYECTO

- Creación de un centro de abastecimiento de materias primas, a través del cual se busca darle solución a los problemas en esta área, favoreciendo la compra de materiales al por mayor y la reducción de los costos de producción.
- Establecer un servicio colectivo de información, que trate aspectos relacionados con tecnología, mercados, diseños y tendencias en la moda nacional e internacional.
- A nivel individual y de manera gradual se persigue la modificación de los procesos de producción actuales hacia un esquema más flexible; introduciendo los principios de adaptabilidad, intercambiabilidad, estandarización y flujo.
- Previo al análisis conjunto de las potencialidades de cada empresa, se identificaron sus ventajas comparativas en la fabricación de determinados productos y, de esta forma, se estableció la especialización por producto para cada taller.
- En el primer año de ejecución se pretende cubrir la demanda actual no satisfecha a nivel nacional y, para el segundo año, el objetivo será el de conquistar, mediante estrategias ofensivas, un porcentaje de la demanda que está siendo cubierta por las importaciones. Para el tercer año se contempla el lanzamiento de prendas de vestir de alta calidad y diseños innovadores, con el propósito de insertarse en mercados externos.

5.2. LOGROS ALCANZADOS

- Con la estrategia productiva y de comercialización GREPECOR logró negociar un préstamo con el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) por la cantidad de 900,000 Lempiras, con un fondo de 7% no reembolsable y 3% para un banco del país que actúa como intermediario financiero.
- El préstamo permitirá al gremio pasar a otra estructura productiva, mediante la estrategia de producción flexible. En el primer mes de producción del proyecto se ha logrado cumplir con 90% de la cuota productiva considerada en el documento del proyecto.
- El gremio ha logrado introducir, al interior de sus unidades productivas, la especialización por proceso, así como la especialización por producto, el cual será el porcentaje de producción que se comercializará en forma conjunta.
- Se ha puesto en marcha el proyecto de prestación de servicios comunes. De esta forma el gremio está adquiriendo sus insumos colectivamente, lo que abarata sus costos de producción.
- Se han comenzado a tomar acciones para promocionarse como una nueva marca y tener mejor acceso al mercado. En la actualidad se están afinando detalles para el establecimiento de una tienda para la venta colectiva de sus productos, la que servirá a la vez como un centro de información.

6. CASO: CONFECCIONES KARINA

Confecciones Karina inició su actividad hace seis años. Su propietaria es una joven profesional de las ciencias contables que antes de dedicarse a la confección de ropa trabajó largo tiempo en su profesión. En 1970 recibió un curso de corte y confección y a partir de ese momento incursiona en el área de la confección trabajando por las noches y fines de semana -confeccionando ropa para adultos. Con el tiempo comenzó a producir y especializarse en la fabricación de ropa para niños, pero sin dejar la producción para adultos.

Desde esa época comenzó a trabajar por contrato para una tienda de la ciudad supliéndole ropa de niño en pequeños pedidos. Al quedar cesante de su trabajo como Contadora en la institución estatal donde estaba empleada, recibió sus prestaciones sociales y con este dinero (unos 12,000 Lempiras), se estableció en forma permanente. Su inversión en esta nueva etapa fueron dos máquinas de coser sencillas contratando para su operación dos empleadas. Esta nueva situación le permitió la expansión de su producción, logrando la adquisición de nuevos contratos, lo que le permitió crecer a su negocio en forma relativamente acelerada.

En la actualidad cuenta con maquinaria industrial que ha ido adquiriendo poco a poco, mediante créditos directos con los distribuidores. Asimismo, cuenta con 9 operarias permanentes, quienes gozan de los beneficios sociales que la ley les confiere, ya que ella considera importante mantener motivado a su personal. Su negocio se constituyó legalmente el año pasado.

Gloria Marina, la propietaria, asegura que su mayor problema en el pasado fue el financiamiento, ya que no podía conseguir créditos de la banca formal por no contar con las garantías exigidas, pero tuvo la suerte de poder autofinanciarse. Hoy en día, a pesar de que su producto es de calidad superior a la media del sector, su problema más importante lo constituye el área de comercialización: la empresa considera que necesita establecer un centro de venta más accesible para comercializar directamente un porcentaje de su producción, ya que por el momento solo cuenta con un pequeño espacio en su local de producción que se encuentra un tanto aislado de zonas comerciales. La línea principal de esta

empresa es la ropa de niño (vestidos, "bikers", mamelucos, overoles, etc.) y eventualmente, ropa para adulto. El diseño sus productos es en parte creación de la propietaria, pero el grueso se toma de revistas y catálogos. Gloria Marina considera que le hace falta capacitación en esta área.

Actualmente está considerando ampliar su local para facilitar su operatividad. Su equipo es ahora más especializado, entre su maquinaria cuenta con siete máquinas industriales, una sorjeteadora industrial, dos máquinas sencillas y herramientas menores. El flujo del proceso de producción no es dinámico debido a que no ha establecido una división en el trabajo, las operarias trabajan por producto cubriendo todas las etapas para su elaboración, excepto el corte que es realizado por la propietaria. Sin embargo, si ha logrado estandarizar algunos productos, principalmente los vendidos a las tiendas. Muchas de sus nuevas ideas han surgido a raíz de sus experiencias con la filosofía de la especialización flexible y, aunque aún no ha puesto en práctica algunos de sus principios básicos, contempla hacerlo en el corto y mediano plazo.

Por el momento su afiliación a GREPECOR se presenta como una alternativa para solucionar su problema de comercialización, pero esto no es lo único ya que también, a medida que ha ido conociendo los alcances y beneficios de ser miembro de una modalidad colectiva de organización, las expectativas de crecimiento y desarrollo de su empresa se han ampliado.

CASO 3: INDUSTRIAS DE CALZADO DE CUERO

1. ESTRUCTURA

La industria del calzado en Honduras, esta conformada- según el número de empresas registradas- por cinco empresas grandes, seis empresas medianas, mil pequeñas y alrededor de 1031 pequeños talleres⁷. Existen además, un número no determinado de talleres no registrados, operando bajo la denominada economía subterránea o informal.

Se estima que para 1990, el subsector de cuero y productos de cuero en su totalidad (se toma este subsector como parámetro, ya que no existen datos específicos para el del calzado), generó alrededor de 5,538 empleos, cifra que corresponde un 4.4% del empleo total de la industria productora de bienes de consumo y que se distribuye en un 28% para el estrato fabril y un 72% para el sector artesanal⁸. Es evidente la mayor participación del sector artesanal en la generación de empleos de esta rama, que es junto con la pequeña industria, los sectores que conciernen a este estudio.

2. DESEMPEÑO ACTUAL

La industria del calzado en el país, se ha visto seriamente afectada por la recesión económica de los últimos diez años. Durante este período, el subsector de cuero y sus productos en su totalidad, experimento un decrecimiento en su actividad del orden de 3.5% .

Las exportaciones del subsector de cuero y calzado para 1990, totalizaron la suma de 16 millones de Lempiras, que representó el 0.9% del total exportado por la industria productora de bienes de consumo. El grueso de la producción de calzado, esta destinado para el consumo del mercado local. Se estima que para 1990, el consumo de la producción industrial para este sector fue de 67.1 millones de Lempiras. En cuanto a los niveles de productividad media de la mano de obra del subsector, esta se sitúa en el orden de L.13,072 para el estrato fabril en 1990, la cual es relativamente baja si se compara con otras ramas de la industria (Del Campo, A.; 1992). Por otra parte, el sector de la PIA reportó en 1989, que un 39% de los talleres artesanales tenía un índice de productividad media superior a los 3,000 Lempiras, mientras que el resto se situaba por debajo de esta cifra. Para la pequeña industria, un 85% de las industrias reportaban una productividad media superior a los 3,000 Lempiras (Ver Anexo 6).

3. DIAGNÓSTICO DEL SUBSECTOR DE CALZADO EN LA PIA

3.1. NIVELES DE GANANCIA, INVERSIONES Y ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

3.1.1 Inversiones

En este aspecto, el estrato artesanal de la industria del calzado tiene posibilidades limitadas para su crecimiento y desarrollo, debido principalmente a dos factores. En primer lugar, un porcentaje alto de los talleres producen básicamente para su subsistencia, lo que no les permite generar acumulación para grandes inversiones futuras. Para el caso, de acuerdo a información recabada para este estudio, se

⁷ ONUDI/ERCAC, 1992 B, p.35.

⁸ Las cifras aquí presentadas, han sido tomadas del documento no publicado de Del Campo, A., ONUDI; 1992, varios cuadros, a menos que se indique lo contrario.

determinó que un 41% de los talleres artesanales de calzado reportaron para 1989, niveles de ganancias mensuales de menos de 300 Lempiras. Para la pequeña, el mayor porcentaje de talleres, 28%, se situaba en un nivel de entre 701 a 1,000 Lempiras de ganancias mensuales (Ver Anexo 7).

En segundo lugar, el acceso a fuentes de financiamiento es limitado. Muchos de los propietarios de industrias ubicados en la PIA, no acuden a fuentes de financiamiento externas, prefiriendo autofinanciarse con ahorros propios, lo que significa probablemente el esfuerzo de muchos meses de trabajo para lograr pequeñas inversiones. En el Anexo 4 se puede apreciar que, un 93% de las micro y 52% de las pequeñas industrias recurren al autofinanciamiento como fuente principal para sus inversiones de equipo y capital de trabajo. Una minoría de ambos estratos reporto tener acceso a mercados financieros formales. Esta situación de desconexión con sistemas formales de crédito, se debe en gran parte a las altas tasas de interés que privan en la banca privada y las instituciones de desarrollo y a la falta de las garantías exigidas por las mismas.

Las inversiones en este sector son un reflejo de la situación expuesta anteriormente. En el Anexo 5 se observa que para 1989, un 44% de los talleres de calzado en la microempresa, tenían inversiones menores a los 5,000 Lempiras. La Pequeña empresa en un 50% se ubicaba dentro de este mismo rango, solo un 4% tenían inversiones superiores a los 25,000 Lempiras

3.1.2 Estado actual del equipo

Los talleres de la PIA en esta rama, disponen en su mayoría del equipo básico: máquinas industriales para coser, pulidoras, máquinas de codo, compresores de aire y las hormas, careciendo por lo general de maquinaria especializada. Por ejemplo, pocas de ellas poseen máquinas para fresar, asentar las costuras y para el cosido de vivos (accesorios para adorno). La labor del montado es generalmente realizada a mano, no contando con máquinas para humedecer los cortes. Además, hay una carencia en el mercado de hormas apropiadas para la producción de calzado de corte clásico.

La maquinaria existente en un alto porcentaje esta totalmente depreciada y es operada manualmente. Entre los microempresarios, el 62% reportan que su maquinaria se encuentra rezagada tecnológicamente y es menos productiva en relación a su competencia. Los pequeños productores se ubican en una situación similar a la de la micro en un 39%, en tanto que un 50% opina que su maquinaria esta equiparada a la de su competencia (Ver Anexo 8). Cabe señalar que para la mayor parte de los micro y pequeños empresarios, su competencia se sitúa entre productores de sus mismos estratos. Para la micro esto sucede en un 51% y para la pequeña en un 54% (Anexo 9).

3.2. EL PROCESO DE PRODUCCION

3.2.1 Materia prima

La mayor parte de los productores de calzado, adquieren sus insumos y materias primas de producción de diferentes abastecedores. En el caso de los talleres de la Micro o artesanía, éstos los adquieren en un 43% de pequeños establecimientos, lo que se traduce probablemente en mayores costos ya que son generalmente compras al por menor. Solo un 34% lo hace directamente de empresas comerciales grandes y un 23%, en cooperativas de abastecimiento, que de acuerdo a lo expresado en las entrevistas, venden las materia primas a igual precio tanto a sus afiliados como a particulares. En el caso de la pequeñas industrias, estas prefieren abastecerse directamente en de empresas comerciales grandes, quizás debido a tener mayores oportunidades de crédito que las pequeñas (Ver Anexo 10)

La mayor cantidad de las materia primas y los insumos de producción, son de origen nacional. En el caso de la Micro, esta dice abastecerse en un 84% de materiales nacionales, en tanto que la pequeña, lo hace en un 76% (Anexo 11). El principal problema en lo que a materia prima se refiere, es que el

cuero nacional utilizado para la elaboración del calzado es de baja calidad, presentando problemas de curtiembre y de acabado. Esta situación tiene el agravante, de que este material es adquirido a precios elevados, incrementando los costos de producción y reduciendo los márgenes de utilidad, ya que los productores del sector, deben de mantener precios competitivos para mantenerse en el mercado.

Existen ofertas de cueros importados de mejor calidad, especialmente de México y Colombia, los que tienen un mayor precio. Para que se genere una rentabilidad con estos cueros, estos deben de comprarse en cantidades que están por lo general fuera del alcance de las posibilidades económicas de un productor individual.

Otro problema aquí, es el de las hormas. El país cuenta solamente con una fábrica de hormas, las que son elaboradas de madera. Por lo general estas hormas presentan problemas de secado, lo que da lugar al encogimiento de estas una vez terminadas o poco después de haber sido compradas. Existe muy poca disponibilidad de hormas plásticas, las que son más exactas.

3.2.2 Control de calidad

En los talleres artesanales y de la pequeña industria, no hay un control especializado en esta área. Los propietarios realizan el control de calidad pero no de manera profesional, basándose sobre todo en su experiencia, lo que origina en muchos casos problemas de calidad y presentación del zapato. Los problemas más identificables son: mala calidad del troquelado, tintura defectuosa en los bordes, inexactitud de las costuras, montado flojo, y deficiencias en el raspado y encementado, lo que origina que con el uso, el zapato se deforme.

3.2.3 Planificación y control de la producción

La mayoría de las micro y pequeñas empresas, adolecen de una falta de planificación adecuada. De acuerdo a las investigaciones realizadas por ONUDI⁹, al efectuarse los pedidos a estas empresas, estas no planifican con la debida anticipación su producción, son muy pocas las empresas que lo hacen. Además, el hecho de que la mayoría de estos negocios no llevan registros de ventas les dificulta poder planear su producción. Esto es muy importante para estos talleres, ya que aproximadamente un promedio de 86.5% de estas, trabajan en base a encargos (Ver Anexo 13). En gran parte de estos talleres, no existen controles sobre la materia prima, manifestándose desperdicios elevados.

3.2.4 Distribución de la planta

En general, las visitas efectuadas a los talleres evidenciaron que salvo raras excepciones, existe una distribución de planta no adecuada, lo que provoca maniobras excesivas, que se traducen en pérdidas de tiempo.

3.2.5 Diseño de productos

Los estilos de calzado fabricados por estos talleres, se toman por lo general de revistas y catálogos, así como por sugerencias de los mismos clientes. No existe personal especializado en esta área y son generalmente, los alistadores o los propietarios quienes disponen sobre los modelos que se producen. Es necesario que se imparta capacitación en diseño para fortalecer este importante aspecto de la producción.

⁹ Ver por ejemplo el estudio sobre el gremio de la industria del Calzado en Honduras, realizado por ONUDI en 1992, p 5

4. MERCADEO

Las pequeñas empresas productoras de calzado, venden su producción mayoritariamente a través de intermediarios. Para el caso, los talleres artesanales venden en un 68% al comercio y en un 32% al detalle. Los pequeños productores hacen un tanto, 65% para comercio y 22% al detalle (Ver Anexo 13).

5. CAPACITACIÓN

Muy poco del personal de las empresas ha tenido formación técnica de acuerdo a lo reportado por los propietarios de los talleres visitados. Siendo la tradición, que los obreros aprendan su trabajo en los talleres, recibiendo la instrucción de sus compañeros. Es evidente la necesidad que tiene el subsector de capacitar sus operarios y preparar nuevos técnicos.

6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO PARA LA PIA

6.1. DEBILIDADES

La industria del calzado tiene una serie de problemas que imposibilitan un mayor desarrollo de su actividad, las que han sido presentadas en el presente diagnóstico. Cabe resaltar a manera de síntesis:

- deficiencias en las materias primas, especialmente el cuero y las hormas;
- inadecuada organización de la producción.
- rezago tecnológico;
- baja especialización de la mano de obra;
- limitado acceso a fuentes de financiamiento;
- un producto bajo en calidad;
- falta de innovación en los diseños que limitan su competitividad.

6.2. FORTALEZAS

En cuanto a sus fortalezas, la industria cuenta con potencialidades que explotadas adecuadamente deberían de contribuir a la solución de sus problemas. Los procesos productivos tiene un alto componente artesanal, por lo que debería aprovecharse la creatividad y destreza manual de los operarios. Una nueva forma de organización en su producción podría mejorar su productividad y eficiencia.

- Existen nichos en el mercado nacional, hacia los cuales estos talleres podrían orientar su producción en mejores condiciones que el zapato importado, el cual puede resultar excesivamente caro para ciertos estratos de la población.
- Existe entre los propietarios de los talleres entrevistados, una apertura para organizarse bajo formas colectivas de trabajo, ya que reconocen que en la actualidad, no pueden salir adelante por si solos.

7. LAS EXPERIENCIAS DE ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE EN LA INDUSTRIA HONDUREÑA DE CALZADO

En el año de 1992, la ANMPIH, en coordinación con la ONUDI/ERCAC y el INFOP, valorando el desempeño y el potencial de la PIA dentro de la industria del calzado, giro invitaciones a propietarios

de talleres ubicados en estos sectores. El objetivo de dicha invitación, era ponerlos al tanto de las nuevas formas de organización industrial de especialización flexible, que han sido adoptadas exitosamente en la industria del calzado en Italia. En estas experiencias, pequeñas industrias y talleres artesanales que han implementado dichas estrategias en búsqueda de una eficiencia colectiva, han logrado niveles importantes de crecimiento industrial, llegando a liderar en algunos casos el mercado nacional y el internacional.

En Honduras se han gestado ya dos experiencias de este tipo, constituida la primera por empresarios fabricantes de calzado para hombres y más recientemente, con la formación de un subsistema de calzado para damas. Estos grupos se reúnen semanalmente para analizar sus problemas en círculos de estudio, sostienen discusiones horizontales con instituciones que pueden brindarles apoyo y además, siendo conscientes de sus limitaciones como industrias individuales, han decidido constituirse en una organización colectiva, a la que han denominado el Gremio de la Industria del Calzado de Honduras (GREINCAH).

7.1 SÍNTESIS DEL PROYECTO

En la formulación del primer proyecto desarrollado por el grupo de empresarios con el apoyo técnico de ONUDI/ERCAC, se contemplaron las siguientes acciones:

- La adopción de la filosofía organizativa de especialización flexible, como una estrategia para lograr incrementos en la productividad y calidad de los productos
- A nivel interno de cada taller se buscará su transformación gradual, incorporando los principios de adaptabilidad, intercambiabilidad, estandarización y flujo persiguiendo una eficiencia productiva de desperdicios cero e inventarios cero. En un mediano plazo se propone la incorporación de la especialización por procesos a la producción total de los talleres.
- Incrementar su producción actual en un 30% para el primer año, para luego ampliarla hasta un 74%, basando esta expansión en una especialización por proceso para cuatro modelos de calzado clásico para hombre. Cada taller se especializará en una fase del proceso de producción, lo que ha se determinado mediante el análisis de las ventajas comparativas de cada taller participante.
- Mediante la participación colectiva, el grupo determinó el diseño de los productos, así como la supervisión del control de calidad, estrategias de mercadeo, comercialización y adquisición de materia prima.
- Los objetivos a corto y mediano plazo del grupo son en primer lugar, la conquista de un nicho del mercado nacional que ha sido tradicionalmente cubierto por producto importado, pero que dado el alto precio que este ha alcanzado, crea un espacio de competencia para productos nacionales de alta calidad y menor precio. En segundo lugar, se pretende el lanzamiento de una línea de producto de excelente calidad para competir en el mercado centroamericano

7.2. LOGROS ALCANZADOS

- El Gremio ha logrado la obtención de su Personería Jurídica, que lo habilita legalmente para actuar como tal y asumir compromisos financieros en forma colectiva.
- GREINCAH, esta actualmente en negociaciones con el Fondo Hondureño de Inversión Social para la obtención de un préstamo que servirá para la ejecución del proyecto

- El grupo ha hecho contacto con las peleterías nacionales, instándolas a mejorar la calidad del cuero. Ha presentado muestras de cueros que reúnen las condiciones requeridas para la producción de calzado de alta calidad, encontrando receptividad por parte de los propietarios de estos negocios. Para las necesidades específicas de GREINCAH, se ha negociado con estos el compromiso de producción exclusiva de un tipo de cuero.

- Los miembros del GREINCAH, han comenzado a introducir en sus talleres los principios de especialización por proceso, readecuando la disposición de sus pequeñas plantas para elevar su productividad.

8. CASO: CALZADO RENE

El taller de Don Rene, inició operaciones hace quince años y es en la actualidad, uno de los cinco talleres que conforman el gremio de la industria del calzado GREINCAH.

Para fundar su taller, Don Rene el propietario, comenzó comprando hormas y una máquina industrial de costura mediante ahorros personales generados con su trabajo como alizador en un taller de la ciudad. Con estos medios, aún le faltaba capital para la compra de materia prima, por lo que solicitó un préstamo de quinientos lempiras en el mercado financiero informal y comenzó a producir sus primeros pares de zapatos.

En la actualidad, el taller de Don Rene cuenta con cuatro máquinas industriales y una máquina pegadora, produciendo alrededor de 2,520 pares de zapatos al año. Su personal de planta lo constituyen 4 empleados; aunque hace dos años contaba con 18 empleados, pero debido a la recesión económica optó por despedirlos. La experiencia de este pequeño negocio, confirma la movilidad de la mano de obra que prevalece dentro de la pequeña industria del calzado, fenómeno que se acentúa cuando hay problemas económicos, por lo general se recurre al despido como la vía más expedita para la subsistencia de la empresa, ya que difícilmente se puede recurrir a otras alternativas de solución a los problemas.

Este taller presenta problemas comunes inherentes al gremio, como ser: escaso capital, materia prima de mala calidad e infraestructura productiva y tecnológica no adecuadas, factores que inciden negativamente para alcanzar un grado de productividad y competitividad necesarios para lograr la eficiencia productiva. En cuanto a la comercialización de su producción, no tiene grandes problemas, debido a que se mantienen contratos con tiendas de la ciudad y su producción excedente la comercializa en un pequeño local improvisado en su taller.

Don Rene trabaja con 42 diseños de zapatos, ubicados todos en la línea de calzado clásico para hombre, elaborando también - pero en menor escala-, botín y zapato para niño. Para el diseño del producto, el taller no hace uso de innovaciones propias, sino que se remite a catálogos y al gusto de los clientes. Aunque don Rene, le imprime su "toque personal".

El taller cuenta con maquinaria sencilla que tiene muchos años de uso, utilizando sobre todo técnicas artesanales. El flujo del proceso de fabricación de zapato, se reduce al alistado, montaje, ensuelado y acabado, habiéndose reorganizado recientemente la distribución de la planta, para agilizar el mismo. El producto terminado presenta problemas en el acabado, ocasionados sobre todo por la mala calidad del cuero y de las hormas utilizadas en la fabricación. No hay estandarización del producto debido a la diversidad de modelos y la no utilización de moldes. Un solo trabajador cubre tres pasos del proceso a partir del montaje hasta llegar al acabado, por lo que se puede inferir que existe adaptabilidad de la mano de obra para cambios en la producción. El taller no presenta el problema de inventarios en proceso, porque la capacidad de producción es limitada y esta sujeta a pedidos.

El personal no ha recibido capacitación de ningún tipo. Sin embargo, la afiliación de Don Rene al GREINCAH, lo ha motivado para inscribirse en un curso de alistado en el INFOP el que dice serle de mucha utilidad.

Dentro del programa de especialización flexible de GREINCAH, el grupo producirá cuatro modelos de calzado para varón. La estrategia que se perseguirá, es que cada taller se especializará en una fase del proceso de producción del zapato. El proceso asignado a este taller es el del alistado (elaboración de los cortes) debido a que se determinó que es el que reúne las mejores condiciones para tal actividad productiva. El propietario del taller cree que la puesta en práctica de los principios de adaptabilidad, estandarización y flujo le permitirá mejorar la cantidad y calidad de la producción. Igualmente cree que la toma de decisiones en forma colectiva bajo una nueva división de trabajo, será de gran utilidad para solucionar sus problemas y los de sus compañeros del gremio.

CASO 4: INDUSTRIA DE LA MADERA

1. ESTRUCTURA

La industria de la madera está conformada por 200 empresas industriales y alrededor de 10.000 unidades artesanales dedicadas a esta actividad (ONUDI/ERCAC; 1992 C). Esta industria es una fuente generadora de empleo ya que contribuye con aproximadamente el 10.2% del empleo industrial. La microempresa en conjunto con la artesanía generaron en 1990, 6,100 puestos de trabajo que significan el 48% del empleo total del subsector. En 1980, la industria de la madera contribuía en un 10% al valor agregado bruto del total de las industrias de bienes de consumo, sin embargo esta participación decayó a 5.4% en 1990 (Del Campo, A.; 1992:66).

2. DESEMPEÑO RECIENTE

A lo largo de la década pasada esta industria experimentó un decrecimiento en su valor agregado, situándose entre las industrias que reportaron índices bajos o negativos entre 1.6% y - 3.5 % (Del Campo, A. 1992:5). En cuanto al volumen de las exportaciones, se observa un leve incremento de 4.2%, comparando lo exportado entre 1980 y 1990. Una debilidad del subsector es que las exportaciones en mayor grado tienen escaso valor agregado (madera en rollos, palillos, entre otros), desaprovechando de esta manera las ventajas comparativas que la industria tiene.

La productividad media de la mano de obra en 1990 alcanzó los 17,833 Lempiras, situándose por debajo del promedio del total fabril que es 24,523 Lempiras. El consumo de productos industriales de este sector durante 1990 se estimó en 244.6 millones de lempiras.

3. DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR DE MADERA EN LA PIA

3.1 NIVELES DE GANANCIA, INVERSIONES Y ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

En el marco de lo que es la micro y pequeña empresa en la industria de la madera, se aglutinan talleres con un bajo nivel de inversiones en equipo. Por otro lado, existen instalaciones de micro y pequeñas empresas con un grado relativamente alto de inversiones en estructura física y productiva. Así, de una muestra de micro y pequeños empresarios realizada en 1989, un 46% reportaba inversiones de hasta 25,000 lempiras, un 25% de más de 50,000 Lempiras y el 14% de ambos estratos tenía inversiones menores a los mil lempiras (ver Anexo 5). En lo que se refiere a los niveles de ganancia, estas empresas mostraban niveles muy bajos, así solo un 10% de la micro y el 7% de las pequeñas reportaban ganancias de más de 3,000 lempiras, el resto tenía ingresos menores a este nivel (ver Anexo 7).

3.2 ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

Mediante la información recogida, se ha podido constatar la disparidad que existe entre los talleres en relación al equipo. Por ejemplo, se han encontrado establecimientos con predominio en el uso de herramientas manuales y a la vez, la existencia de otros con un número considerable de máquinas de uso general. Estas últimas, pueden adaptarse para especialización. En cuanto al estado de la maquinaria, esta varía de un taller a otro. Así, existen talleres con máquinas en excelentes condiciones operativas, pero la mayoría de estos, tienen problemas con su maquinaria ya sea por falta de mantenimiento o por que el equipo es muy viejo. Sobre esta condición, la información recabada en 1989 mostraba que un 62% de los microempresarios, consideraban que su maquinaria era menos moderna que la de su competencia en tanto que los pequeños, un 59% consideraban que su maquinaria tenía el mismo nivel de condiciones. Solamente un 15% de estos últimos, dijo que su maquinaria era más moderna (Ver Anexo 8).

4. EL PROCESO DE PRODUCCION

4.1. MATERIA PRIMA

Sin duda alguna, uno de los principales problemas que afectan a la micro y pequeña empresa de esta industria, lo constituye la materia prima. A pesar de que el país todavía posee un área considerable de bosques maderables, la disponibilidad de madera de alta calidad es limitada. Esto se debe en parte a que no existe una infraestructura suficiente para el secado de la madera, que este a disposición de estos estratos, afectando seriamente la competitividad de los talleres tanto a nivel nacional como internacional.

En los mercados externos, se exige que los productos llenen una serie de requisitos para que estos tengan aceptación. Uno de estos, es que la madera tenga un porcentaje de humedad de 6% a 8%, lo que sólo ha sido tradicionalmente posible para los grandes empresarios que poseen sus propios hornos de secado, a los que eventualmente acuden los propietarios de pequeños talleres para solicitar los servicios de secado. Por lo general, estos quedan sujetos a la disponibilidad de los grandes talleres y el proceso puede tomar largos periodos para la entrega de los pedidos.

Otro serio problema a mediano y largo plazo, es el manejo actual del recurso bosque. Este ha venido siendo explotado irracionalmente de forma tal, que algunas maderas finas comienzan a escasear en el mercado y de continuar así, el país corre el riesgo de agotar sus reservas forestales maderables.

4.2. CONTROL DE CALIDAD

Esta práctica no está muy difundida dentro de estas empresas, debido a la falta de capacitación profesional; sin embargo, hay talleres con un cierto grado de industrialización que realizan un control de calidad, caracterizándose éstos por ser poco especializados. El control lo realizan los propietarios o supervisores; en muchos casos dejan pasar productos mal acabados por las pérdidas que representa el desecharlos, debido al alto costo de la materia prima. El gremio está consciente de la necesidad de capacitación en esta práctica.

4.3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCION

Estas empresas no se caracterizan por tener una planificación y controles de producción adecuados. El hecho de trabajar por pedidos debido a problemas que se han expuesto anteriormente, junto a la carencia de controles de producción y registros de ventas les imposibilita poder realizar una planificación de su producción de manera continua. El 91% de los microempresarios y un 98% de los pequeños solo trabajan por encargo (Ver Anexo 12).

4.4. DISTRIBUCION DE LA PLANTA

La mayor parte de estos talleres no tienen una distribución lógica de sus equipos, asociado a una evidente falta de prácticas de orden y limpieza. No obstante existen talleres que han organizado sus plantas bajo los principios de la especialización por procesos.

5. MERCADEO

Estos talleres, realizan sus ventas a través de pedidos los que provienen de tiendas y mayoritariamente de clientes individuales. Por otro lado, una proporción muy pequeña de talleres tienen sus propias salas de ventas, pero es muy poca la producción que comercializan por esta vía debido a que la situación económica existente ha provocado una reducción en sus ventas y es difícil pagar el costo que implican los locales ubicados en áreas comerciales con este fin.

La información recabada en 1989, mostró que el 86% de los microempresarios efectuaban sus ventas al detalle, un 7% vendía al comercio y solamente el 1% trabajaba para industrias por proceso. Las pequeñas en un 56% vendían al detalle, y el 27% lo hacía al comercio (Ver Anexo 12).

6. CAPACITACION

La mayor parte los propietarios, expresan la necesidad de capacitar técnicamente a su personal dado que consideran que anteriormente han hecho muy poco en este sentido, la mayoría de los trabajadores de la madera se capacitan en los mismos talleres. Las mayores necesidades se presentan en: adiestramiento en el uso y el mantenimiento de la maquinaria, diseño, controles de calidad y comercialización.

7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

7.1. DEBILIDADES

La industria gravita con varios problemas que debilitan su actuación. Se enumeran los siguientes, entre otros:

- materia prima de baja calidad y de abastecimiento restringido;
- deficiente organización de la producción;
- baja productividad por operario;
- producto con problemas en el acabado, lo que limita su competitividad;
- falta de innovación en el diseño de productos;
- limitado acceso a las fuentes de financiamiento.

7.2 FORTALEZAS

En lo que concierne a sus fortalezas, la industria reúne potencialidades que coadyuvando esfuerzos facilitarían su recuperación. Esta industria goza de ventajas comparativas que industrias similares de otros países no poseen y sin embargo estas están más desarrolladas. Por ejemplo, el país cuenta con una riqueza forestal que explotada racionalmente bajo una política conservacionista, le permitiría cubrir las necesidades internas de recursos y acceder a otros mercados incorporando un mayor valor agregado a sus exportaciones. En este último punto la industria nacional puede jugar un papel protagónico, ya que el país no debe seguir exportando madera en rollo, cuando existe un enorme potencial nacional para el procesamiento. Los artesanos hondureños de la madera poseen destreza y habilidades reconocidas, que explotadas racionalmente e incorporando nuevas formas de organización para la producción pueden contribuir a un nuevo desarrollo de la industria maderera.

8. EXPERIENCIAS CON ESPECIALIZACION FLEXIBLE

A mediados de 1992, 30 empresas de Tegucigalpa dedicadas a la elaboración de muebles enfrentaban problemas que no podían solucionar en forma unilateral, de tal modo que algunos propietarios estaban considerando cambiar de actividad. Bajo esta realidad, la ANMPIH en coordinación con la ONUDI/ERCAC, apoyaron reuniones conjuntas con los empresarios con el fin de identificar su problemática y así mediante discusiones colectivas buscarle solución.

Al principio, no había mucha motivación de parte de algunos empresarios dadas sus experiencias con otras experiencias fallidas. Con el tiempo, los empresarios del grupo original han tomado la decisión de

reunirse semanalmente y en ocasiones extraordinarias. Como resultado de estas reuniones, nació la idea de constituirse en un gremio al que denominaron Gremio de la Industria de la Transformación de la Madera (GITRAMA).

El diseño de este proyecto, tiene como base filosófica la teoría de la Especialización Flexible, que ha tenido mucho éxito en Italia, donde la industria del mueble ha logrado crecimientos altamente significativos. Con la adopción de esta filosofía, la industria italiana, creció más del 50% entre el periodo de 1978 y 1984 (Best, M., 1992:14). Una característica interesante de la experiencia italiana, ha sido el predominio de la pequeña empresa. Para el caso, Best señala que en 1981 el 86% de las fábricas de muebles emplearon menos de 10 trabajadores (1992:14). La importancia que reviste este hecho, es que el crecimiento de la industria no se apoyo en el desarrollo de grandes empresas, sino en la estrategia adoptada por pequeñas empresas de aumentar su eficiencia productiva mediante la especialización. Estas empresas se especializaron en eslabones de producción en cadena, ofreciendo sus servicios a una gama de empresas. Así, algunos de los fabricantes de muebles se especializaron en una sola actividad, como por ejemplo, el torneado o el barnizado, encontrándose que adoptando este sistema se reducían los inventarios dada la flexibilidad de los productores especializados, produciendo series cortas a bajo costo.

Con esta experiencia, los productores italianos han demostrado que el tamaño de la empresa no es condicionante para alcanzar el éxito. Los integrantes de GITRAMA han valorado la misma y consideran que adecuándola a su propia realidad, estarán en capacidad de solucionar sus problemas de producción, calidad y comercialización.

Es así que los representantes de este grupo de industrias, han ya reconocido que su problema fundamental es la condición de la madera, ya que esta no reúne el porcentaje de humedad necesario para elaborar un producto de excelente calidad. Por esta razón, se han planteado la urgente necesidad de instalar conjuntamente una planta, que contará con una batería de hornos y brindará los servicios de rajado y cepillado. De esta manera se pueden solucionar no solamente sus problemas, sino que también pueden vender sus servicios a otros talleres pequeños y medianos que tienen las mismas necesidades.

La conformación de GITRAMA y la instalación de la planta en forma conjunta, son los primeros grandes pasos que se han propuesto estos empresarios. La segunda fase envuelve el lanzamiento de una estrategia de mercado conjunta, que implicará la producción de determinados productos basados en una especialización por procesos. Actualmente, el grupo de empresarios está diseñando su estrategia de mercados, analizando en que tipo de productos se especializarán y quienes se responsabilizarán en las distintas fases de su producción, basándose en el análisis de las ventajas comparativas de cada taller.

8.1. SINTESIS DEL PROYECTO

Los servicios que prestará el complejo industrial estarán ligados tanto al procesamiento como a la circulación de materia prima, contemplando las actividades siguientes:

- adquisición de madera de alta calidad en forma de timber (madera en trozos),
- proceso de rajado de la madera, reduciéndola a las dimensiones requeridas por la demanda de cada uno de los talleres para luego proceder al proceso de cepillado que consiste en desbastar todo el grueso superficial remanente del rajado.
- proceso de presecado al aire libre, reduciendo el porcentaje de humedad de la madera hasta un 20%, para en seguida someter la madera a un secado en hornos, donde se busca reducir el porcentaje de humedad hasta un 7% u 8%
- finalmente se comercializará materia prima de calidad que será utilizada por los talleres

8.2. LOGROS ALCANZADOS

- El gremio ha logrado negociar el financiamiento para la puesta en ejecución del proyecto con el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), ofreciendo como garantía los flujos de producción proyectados.
- Por otro lado, ha establecido círculos de estudio dirigidos a elevar sus conocimientos a través de las nuevas formas de organización industrial y tratar sus problemas colectivamente.
- Asimismo, integrantes del gremio han comenzado a poner en práctica en el interior de sus talleres las nuevas formas organizativas, distribuyendo en un orden lógico su equipo e introduciendo la especialización por procesos, logrando incrementar su producción a través de un aumento de la productividad del trabajo.
- Otro logro lo constituye la solidaridad que ha logrado gestarse entre las pequeñas empresas, manifestándose ésta a través del apoyo que se dan buscando enfrentar problemas de producción para lo cual se ha hecho común el préstamo de equipo e incluso apoyo directo en la producción.

9. CASO: ARTEMA S.de R.L.

Artesanías de Madera (ARTEMA), opera bajo esta denominación desde el año de 1990. Esta es una empresa familiar, el padre del actual gerente, comenzó comercializando artesanías de madera y junto a inicios de los años sesenta en carácter de intermediario. Con el tiempo, este se vio obligado a involucrarse en la producción debido a los problemas que tenía con el abastecimiento de los productos para cumplir con sus compromisos, es así que en 1965 funda su propia empresa productora de artesanías. Para su suerte, el negocio prosperó llegando a exportar al mercado europeo y estadounidense. Para el año de 1972 contaba con alrededor de 70 empleados. Sin embargo, luego de una serie de problemas laborales relacionados con el sindicato, la administración decidió cerrar operaciones en 1973.

Posteriormente, en el año de 1974 el propietario decidió montar otra empresa denominada JAVANA, esta vez dedicada exclusivamente a la transformación de la madera. La producción de esta empresa se determinó sería la fabricación de muebles para el mercado local y para el externo, especializándose en algunos productos como ser marcos para camas de agua y ataúdes, con un éxito relativo. Para el año de 1978, el cien por ciento de su producción estaba destinada para la exportación al mercado norteamericano, pero debido a la falta de experiencia y de información, no tuvo la oportunidad de comercializar directamente su producción, teniendo que recurrir a intermediarios. Es precisamente en los procesos de negociación de precios con estos intermediarios, que surgen algunas diferencias y se rompen las relaciones. Esta situación, coloca nuevamente a la empresa en una crisis, esta vez de índole financiero ya que se tenían compromisos con dos bancos de la localidad. El cumplimiento de estos compromisos, le ha costado a la empresa varios años de trabajo en condiciones restringidas, logrando salir de la deuda hasta el año de 1986.

En 1990, la empresa toma un nuevo giro y se funda ARTEMA, tomando la conducción un hijo del propietario que es el actual gerente. En los últimos dos años, la empresa ha pasado por un lento proceso de reestructuración estableciéndose controles de costos que antes no existían, se ha reorganizado la producción y se han realizado además, estudios sobre los productos más vendibles. La actual línea de producción la constituyen muebles para interiores, especialmente muebles de cocina, armarios, ventanas y puertas. Para esta nueva etapa, se contrataron inicialmente 16 empleados permanentes, los que en un 70% se han ido formando en el seno de la empresa.

Uno de los problemas principales que tiene esta empresa al igual que otras del ramo, es que la madera no reúne las condiciones de humedad necesarias para su transformación, lo que además restringe sus posibilidades de fabricar productos de mejor calidad. Otro problema lo constituye la escasez de capital, no porque la empresa no cubra las exigencias del sistema bancario, sino que en principio y dadas las experiencias del pasado se ha adoptado como estrategia no recurrir a la Banca. La empresa sostiene sus operaciones exigiendo sus clientes el pago anticipado del cincuenta por ciento del valor de los pedidos. El diseño de los productos lo hace el gerente, ya que posee habilidad para el dibujo y solo eventualmente contrata los servicios de un diseñador. Para la comercialización esta empresa ha abierto una tienda en un reconocido centro comercial de la capital, pero solo comercializan por esta vía el treinta por ciento de su producción debido a que el restante setenta por ciento se destina a satisfacer la demanda de pedidos. Sin embargo, tras estas nuevas experiencias, el gerente considera que debe de diversificar hacia otros productos, dado que los altos costos de producción actuales dejan un margen de utilidad muy bajo.

Reynaldo, el actual gerente, ha constituido junto con otros propietarios de industrias de madera y con el apoyo de ANMPHI, el Gremio de la Industria de Transformación de la Madera (GITRAMA), mediante el cual se pretende buscar soluciones conjuntas a los problemas comunes. De esta forma, el espera que algunos de los problemas de ARTEMA puedan ser solucionados. Para el caso, el grupo tiene contemplado entre otros proyectos que con el apoyo técnico de ONUDI/ERCAC se creará un complejo industrial para secado de madera y servicios agregados, sustentado este en una base filosófica que promueve un sistema de producción flexible basada en la cooperación inter e intra empresarial. El gerente de ARTEMA opina que con esto, podrá solucionarse el problema del abastecimiento de materia prima de alta calidad para poder estar en capacidad de competir en el mercado nacional e internacional y se dejará de depender de los servicios de los grandes aserraderos para poder elaborar sus productos. Con la instalación del complejo se tendrán los servicios de secado, rajado y cepillado de madera. Los agremiados podrán tener a su disposición madera de alta calidad en forma permanente, lo que junto con lo otros proyectos que contempla el grupo, que incluyen la producción de productos especializados y estrategias de compra de insumos y comercialización conjunta, se podrá dinamizar la producción de todos los talleres.

Reynaldo ha comenzado a implementar desde Enero de este año, algunos de los preceptos de la especialización flexible. Como primer paso, se han establecido en ARTEMA departamentos especializados de producción, delegándose funciones dentro de cada equipo y haciéndose todos responsables del control de calidad en cada una de las partes del proceso de producción, lo que permite reparar errores durante y no después de la fabricación del producto. Los resultados hasta el momento ilustran la reducción de los desperdicios y un mejor acabado de los productos. La nueva estrategia ha llevado a reducir el número de empleados y la eliminación del antiguo supervisor, sin embargo se reporta que la productividad de la industria ha aumentado así como su calidad. Por el momento, el representante de ARTEMA se siente más seguro con respecto al futuro del negocio y considera de mucha importancia su pertenencia al gremio.

CASO 5: INDUSTRIAS METALICAS BASICAS

1. ESTRUCTURA

De acuerdo la información recabada, la industria metalmecánica esta conformada por 115 establecimientos registrados con predominio de la pequeña empresa (SECPLAN, 1992), existiendo también un número no determinado de talleres, operando en el sector informal.

Estos establecimientos dan empleo a aproximadamente 6,554 personas que representan el 5.2% del personal ocupado en la industria manufacturera (Del Campo, 1992). Este sector está escasamente desarrollado, concentrándose su actividad en los dos principales centros urbanos del país. La contribución a la formación del valor agregado bruto de la industria manufacturera por parte de la metalmecánica en 1990 fue de un 7.1% (Del Campo, A., 1992:3)

2. DESEMPEÑO RECIENTE

La industria metalmecánica hondureña, es mayoritariamente productora de bienes de capital y accesorios que requieren el uso de técnicas sencillas de producción. Este sector productivo podría jugar un papel importante en la economía del país, ya que con su desarrollo, se podrían fortalecer otros sectores productivos artesanales e industriales, que no pueden modernizar sus operaciones debido a la falta de maquinaria asequible.

Uno de los problemas de este subsector, es que requiere de un alto porcentaje de insumos importados, lo que incidió en que a partir de 1990 y a raíz de las medidas del "ajuste estructural", se experimentara una disminución en su actividad. En 1980, esta industria representaba el 47.4% del total de importaciones de la industria manufacturera, bajando este índice a 37.3% y 32.1% respectivamente en 1990 y 1991. En lo que se refiere a las exportaciones, su porcentaje de participación pasó de ser un 3.3% en 1980 a un 2.7% en 1990. En 1990 se estimó que el consumo de bienes industriales para esta industria alcanzó la suma de 1,570 millones (Del Campo, A., 1992: 69). La productividad media fabril para esta industria en 1990 alcanzó los 25,768 Lempiras, superando el promedio industrial de 24,523 Lempiras.

3. DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR DE INDUSTRIAS METALICAS BASICAS PARA LA PIA

3.1. NIVEL DE GANANCIA, INVERSIONES Y ESTADO DEL EQUIPO

Los micro y pequeños empresarios de la industria presentan niveles muy bajos de ganancia. Esta situación obedece en parte, a los altos costos de los insumos que se encuentran además monopolizados por los intermediarios. En 1989 la encuesta de la DGEC reportaba que una mayoría de los microempresarios tenían ganancias menores a los 2,000 Lempiras mensuales y solo una pequeña minoría aparentaba recibir ganancias mayores a los 3,000 Lempiras. Para los pequeños empresarios en su mayoría, su nivel de ganancias mensuales se situaba alrededor de los 2,000 Lempiras (Ver Anexo 7).

De igual forma, las inversiones observaban bajos niveles. Para el caso de la microempresa, aproximadamente un tercio de los talleres reportaban inversiones menores a los 5,000 Lempiras y otro tanto se situaba en inversiones de entre 10,000 a 24,999 Lempiras. En el caso de las pequeñas empresas, la gran mayoría se situaba en este último nivel.

3.2. ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

El equipo es uno de los problemas que más afecta a estos talleres. En muchos casos las condiciones de seguridad en que operan los empleados de estos talleres son deplorables, situación que se debe en parte a lo costoso del equipo, lo que ha obligado a muchos de estos empresarios a buscar tecnologías alternativas, creando ellos mismos su propia maquinaria y equipo para poder operar. Esto quizás ha contribuido para que en la encuesta de la DGEC de 1989, la mayoría de los microempresarios se expresaran en términos de que su equipo tiene las mismas características y niveles de productividad que su competencia. Solo en el caso de las pequeñas, una mayoría decía situarse en un nivel superior al de sus competidores, ya que su maquinaria la consideran más moderna o productiva.

4. EL PROCESO DE PRODUCCION

4.1. MATERIA PRIMA

Estos estratos de productores tienen problemas con la materia prima, esta industria es altamente dependiente de insumos importados que son expendidos por grandes distribuidores con monopolio del mercado, vendiendo los insumos a precios muy altos para las economías de estos empresarios. Además, la calidad y variedad de la materia prima que se requiere, no se encuentra con facilidad en el mercado y por lo general esta queda en manos de los grandes productores quienes pueden comprar a menor precio por mayor para almacenarla.

4.2. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad en los talleres de la PIA, es generalmente realizado por los propietarios, sin mucho rigor técnico y basándose sobre todo en su experiencia.

4.3. PLANIFICACION Y CONTROL DE PRODUCCION

Estos establecimientos en su mayoría no planifican ni observan controles de producción. Casi toda la producción en estos talleres se realiza por encargo, de hecho de acuerdo a la información de la DGEC, el 100% de los microempresarios y el 89% de los pequeños empresarios sólo trabajaban por encargo (Ver Anexo 13)

4.4. DISTRIBUCION DE LA PLANTA

Una distribución de planta adecuada, permite tener un mayor control sobre la producción, condición que la mayoría de estos talleres no reúne. Por lo general se observa una anarquía en la distribución del escaso equipo que poseen, existiendo además muy pocas condiciones de seguridad para los trabajadores debido a las características rudimentarias de la maquinaria.

4.5. DISEÑO DE PRODUCTOS

Algunos de los diseños de los productos que ofrecen estos talleres, son tomados de revistas o catálogos, o son imitaciones de modelos que ya existen en el mercado. Sin embargo, los micro y pequeños empresarios suelen incorporar innovaciones a estos modelos, dándoles un toque personal. De acuerdo a la información recabada, un buen número de propietarios de estos talleres han recibido cursos sobre dibujo técnico en el INFOP.

5. MERCADEO

Dado el alto costo de los insumos y la materia prima, los empresarios de la metalmecánica, trabajan mayoritariamente contra pedido. Esto es entendible dado que la mayoría tiene problemas para la compra de materia prima, debido a su insuficiente capital de trabajo, evitando así correr riesgos en un mercado inseguro. No obstante, hay cierto tipo de talleres que producen excedentes en líneas especiales para la venta al detalle, para los cuales buscan un mercado mediante la contratación de vendedores ambulantes o a través de pequeños locales de exposición y venta.

La encuesta de la DGEC de 1989, muestra que aproximadamente un 85% de los micro y pequeños empresarios venden al detalle, siendo estas ventas mayoritariamente por encargos. Las ventas al comercio representan una minoría para estos negocios, lo mismo que a las industrias por proceso. El trabajo de subcontratación para otras empresas no comerciales, aparenta tener cierta significancia, 7% para los micro y 11% para los pequeños.

6. CAPACITACION

El INFOP ofrece cursos en áreas tales como: administración de talleres, dibujo técnico, hojalatería, soldadura de gas y eléctrica, pero son muy pocos los talleres que envían a sus trabajadores o los propietarios que acuden a recibirlos, por lo que la mayoría de los talleres están débiles en este aspecto. La formación de los trabajadores en estos talleres, se da generalmente sobre la marcha, ya que el personal más calificado prefiere irse a la gran y mediana industria.

7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

7.1 DEBILIDADES

Esta industria tiene debilidades que afectan el crecimiento de su actividad, entre estas cabe resaltar las siguientes:

- falta de acceso a fuentes de financiamiento
- alta dependencia de insumos importados
- escasez de materia prima, de calidad y precios altos
- deficiente organización de la producción
- falta de equipo y maquinaria
- escaso capital de trabajo
- baja capacitación y especialización
- escasez de mano de obra
- falta de cohesión de las industrias del sector

7.2 FORTALEZAS

La fortaleza de este subsector reside en la naturaleza misma de la actividad, ya que como se mencionó anteriormente, el desarrollo del gremio podría contribuir a fortalecer otros sectores productivos que tiene problemas estructurales, a los cuales estos talleres podrían servir mediante la producción de bienes de capital, herramientas y repuestos que estos requieren.

Existe en la actualidad la posibilidad de desarrollar subsistemas de empresas del sector, que trabajen en forma conjunta para solucionar sus problemas.

8. EXPERIENCIAS DE ESPECIALIZACION FLEXIBLE

Durante el primer semestre de 1992, el INFOP invitó a varios de los propietarios de talleres de soldadura y balconería de Tegucigalpa, para reunirse con el fin de organizar a los propietarios del área de industrias metálicas básicas y asimismo apoyarlos ofreciéndoles servicios de capacitación. En un inicio, respondieron 30 empresarios, pero posteriormente el número se redujo a 20, los que se organizaron en un grupo con la idea de solventar dos de sus principales problemas mediante el establecimiento de una tienda común para venta de materiales y así asegurar su abastecimiento a precios razonables y la apertura de una sala para exhibición y venta de sus productos. Con estos objetivos, estuvieron tratando de conseguir financiamiento sin ningún éxito.

En octubre de 1992, se establecieron relaciones con ONUDI/ERCAC, recibiendo de parte de estos cursos y charlas sobre especialización flexible en un ambiente participativo de discusión colectiva, naciendo en el grupo el deseo de constituirse en un subsistema de empresas. De esta iniciativa nace la Empresa Asociada de Industrias Metálicas (EMASIM). Con la constitución del Gremio se persigue la búsqueda conjunta de soluciones para los problemas de sus asociados, manteniéndose así la idea original. Sin embargo, la nueva estrategia a seguir es la organización de un programa de producción basado en los principios de la especialización flexible. Este proyecto permitirá a los talleres:

- adquirir materia prima en conjunto
- tener acceso a servicios comunes
- especializarse en líneas de producción
- reorganizar su producción para convertirlos en entes más productivos y productores de mayor calidad.
- comercializar sus productos en común desde una tienda de exposición y ventas.

Los miembros de EMASIM, han analizado la importancia y repercusiones que tiene el desarrollo del gremio para la industria nacional, ya que estos pueden aportar a la fabricación de bienes intermedios y de capital. El grupo contempla la especialización en cuatro áreas, las que cubren:

- balconería
- muebles y productos ornamentales
- fabricación de herramientas para la artesanía
- maquinaria especializada para la pequeña y mediana industria en las áreas de calzado y madera, así como maquinaria agrícola y para la industria de la construcción.

8.1. LOGROS ALCANZADOS

- El grupo se reúne semanalmente para discutir acerca de su problemática y búsqueda conjunta de soluciones, habiéndose logrado una cohesión del mismo. Muy pronto el grupo obtendrá su Personería Jurídica, que lo acreditará como Gremio.
- La formulación del proyecto está a punto de culminarse y se han iniciado negociaciones con el FHIS para obtener financiamiento.
- Los propietarios de los talleres han comenzado a poner en práctica los principios organizativos de la especialización flexible.

9. CASO: INDUSTRIAS KAZAN

Santos Darío Castellón, es el propietario de un pequeño taller de metalmecánica, ubicado en una colonia periférica de la ciudad capital. Hace ya aproximadamente 14 años que comenzó a trabajar en

está área, inicialmente lo hacía únicamente los fines de semana, ya que con su formación básica de mecánico automotriz había logrado emplearse en una dependencia del Gobierno. Sin embargo, como suele suceder en este tipo de puestos, un cambio de Gobierno, significó el despido para Santos y ante la escasez de fuentes de empleo y habiéndose ya iniciado en las actividades de balconería, decidió lanzarse a instalar su propio taller.

El comienzo fue difícil, ya que no contaba ni con la maquinaria, ni con el capital de trabajo. Es así que decide fabricarse el mismo su primer equipo, tal y como el expresa, aún en la actualidad la mayor parte de esta es "hechiza". Su capital de trabajo inicial, no superaba los sesenta Lempiras.

El taller de Santos Darío, es un ejemplo vivo de que con voluntad todo se logra. En la actualidad cuenta con siete empleados permanentes, lo que no le impide seguir participando en el proceso productivo. Para la fabricación de estos productos cuenta con tres máquinas soldadoras, una troqueladora y una dobladora todas de fabricación artesanal, recientemente ha adquirido una máquina de oxi-acetileno de tipo industrial para soldadura y cortado. Hoy en día su línea de producción se ha ampliado, produciendo: balcones, trocos, puertas y muebles metálicos, defensas para carros y escaleras plegables, siendo estos dos últimos su especialidad. La mayor parte de estos productos, si bien no son diseños "exclusivos" del taller, si tienen su "toque personal" como él mismo aclara.

En lo referente al flujo del trabajo, el propietario explica que generalmente un solo empleado se encarga de hacer todo el proceso, el cual involucra el corte, moldeado, soldadura, troquelado y acabado. Sin embargo, para la línea de escaleras plegables, Santos ha implementado un flujo de trabajo por proceso, donde cada trabajador es responsable de una parte del proceso de producción, lo que ha resultado en un aumento de la productividad y la calidad de este producto.

Desde sus inicios el taller estuvo operando en la informalidad, dado que su escaso margen de utilidades no le permitía cumplir con todas las exigencias de la ley, pero hace algunos meses y ante algunos problemas, como eran la imposibilidad de instalar un rótulo que identificara y diera a conocer su negocio y el que talleres aledaños le obstaculizaban el acceso, decidió declararse como comerciante individual y constituirse legalmente. Esto le ha permitido además, poner en práctica su ingenio a través del diseño de sus estrategias de comercialización y mercadeo. En la actualidad, Santos cuenta con un catálogo de fotografías de los productos que fabrica que sirve como muestrario para sus futuros clientes y ha impreso tarjetas de presentación y hojas volantes que rezan su slogan personal de "Industrias Kazan, donde sus problemas se van", y recibe inclusive ordenes por teléfono. Además de trabajar por pedidos, el busca un mercado para sus productos ofreciéndolos en ferias artesanales y directamente al público por medio de vendedores ambulantes. De esta forma Santos se ha creado un espacio en el mercado, sus productos gozan de aceptación en los principales almacenes de Tegucigalpa, y en otras ciudades del país.

Sin embargo, a pesar de todo su deseo de vencer obstáculos, su taller no escapa a los principales problemas que aquejan a este tipo de negocios, entre los cuales se le presentan los siguientes: escasez de capital de trabajo, la materia prima a precios prohibitivos, una organización de la producción y administración deficiente, el difícil acceso a tecnologías que le permitan incrementar su producción y escasez de mano de obra capacitada y además, tiene problemas para encontrar más vendedores ambulantes para comercializar sus productos. Para poder solventar algunos de sus problemas, el propietario ha recurrido a prestamos con algunas de las organizaciones de desarrollo (OPD) que apoyan a los pequeños empresarios, ya que debido a la falta de garantías no ha tenido acceso a la banca formal. Sin embargo dada la limitada capacidad crediticia de las OPD, los prestamos recibidos no han contribuido de forma significativa para superar los problemas de su negocio. Santos considera que los pequeños empresarios más que pequeñas inyecciones para mantenerlos a flote, necesitan un tipo de apoyo que realmente se ajuste a sus necesidades lo que hasta ahora, no había podido encontrar.

Recientemente, Santos recibió una invitación de parte del INFOP para reunirse junto con otros industriales de su ramo para poder discutir acerca de sus problemas y buscarles soluciones conjuntas. A estos esfuerzos se ha unido el apoyo de ONUDI/ERCAC, de quienes el grupo ha recibido las bases para la adopción de la nueva filosofía de producción de especialización flexible. Santos considera que su grupo se ha ido fortaleciendo con cada reunión y que el conocer que el no es el único que lucha por salir adelante le da más motivación, especialmente por que ahora ve más factible que sus problemas puedan ser resueltos a través del proyecto de especialización. El proyecto permitirá a los talleres la adquisición de materia prima en conjunto, lo que se traducirá en la obtención de precios asequibles a las economías de los mismos. También se contempla el acceso a servicios comunes, a través de la compra de maquinaria especializada para uso común, como ser maquinas de corte y doblado de láminas, doblado de tubos industriales y alquiler de soldadoras de campo. Los talleres además, podrán especializarse en una línea de producción y comercializar sus productos en una tienda en común donde se expondrán y venderán los productos fabricados por los miembros del gremio. Dentro del proyecto de especialización flexible, el taller de Santos Dario se especializará en la fabricación de: sillas para salas de espera, escritorios para computadoras y secretariales, entendiéndose que mantendrá su producción actual, incrementando su producción en un 25% para la actividad de la especialización por producto. El proyecto de la especialización flexible para Industrias Kazan, parece ser la vía por la que sus propios problemas "se irán".

CASO 6: ARTESANÍAS

1. ESTRUCTURA

No existe información reciente sobre el número de establecimientos que integran el sector de las artesanías. El censo industrial y artesanal que levantó en 1975 la Dirección General de Estadísticas y Censos, refleja que para ese año existían 37,000 empresas artesanales, que empleaban 50,137 artesanos. Estimaciones recientes, indican que la ocupación del sector artesanal, durante 1990, significó el 48.1% del empleo industrial (Del Campo, A, 1992:74).

2. DESEMPEÑO RECIENTE

La participación del sector artesanal en la producción nacional se concentra en la producción de bienes de consumo, tales como textiles, prendas de vestir, calzado, existiendo también en menor grado la producción de artesanías de madera, productos de cuero, fibras naturales y arcilla.

La actividad de este sector, últimamente se ha visto disminuida por el impacto de las medidas económicas dada su debilidad estructural, siendo quizás uno de los más afectados por esta causa. Esto reviste cierta gravedad ya que como se apuntó anteriormente, este sector juega un papel importante en cuanto a la generación de empleo dentro de la economía del país.

3. DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR "ARTESANIAS" EN LA PIA

3.1. NIVELES DE GANANCIA E INVERSIONES

Los niveles de ganancia de estos productos son bajos. En su mayoría no tienen acceso directo al mercado de artesanías por problemas de comercialización, vendiendo sus productos a intermediarios, lo que reduce sus márgenes de utilidad.

En lo que se refiere a las inversiones, algunos de los productores de artesanías de madera, cuero y confección, tienen un nivel de inversión relativamente alto debido a que utilizan cierta maquinaria sencilla en sus procesos. Los alfareros y artesanos de fibras naturales por la naturaleza de su actividad y métodos de trabajo tradicionales tienen inversiones más bajas. En el caso de este sector, las bajos niveles de inversión no son un factor tan importante, ya que es precisamente la naturaleza artesanal del trabajo lo que le imprime su valor.

3.2. ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO

Es evidente que la fabricación de artesanías tiene un alto componente manual, pero se hace necesario el uso de instrumentos que agilicen y faciliten el proceso de fabricación. Las herramientas utilizadas por los artesanos son sencillas y en muchos casos elaboradas por ellos mismos. Por lo general, el equipo es escaso y en ocasiones no reúne las condiciones adecuadas para la fabricación de productos de mejor calidad o para producir mayores volúmenes.

4. PROCESO DE PRODUCCION

4.1 MATERIA PRIMA

Los problemas de abastecimiento de materia prima para los artesanos están más en función de su disponibilidad económica que de la escasez de los insumos utilizados.

Los mayores problemas de escasez se presentan entre los artesanos de la madera dado que las maderas de color han disminuido en el mercado. Los centros alfareros localizados en zonas geológicamente degradadas últimamente han tenido problemas con el abastecimiento de la arcilla. Las artesanías de fibras naturales y el cuero no tienen problemas de escasez de materia prima; para estos últimos sus problemas están más relacionados con la calidad de las pieles

4.2. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad para los productos de artesanía, está bastante sujeta a la apreciación del artesano. Sin embargo, hace falta conocimiento técnico de los requerimientos de calidad de los mercados nacionales e internacionales, por lo que se hace necesaria capacitación en esta área.

Dada la naturaleza de esta actividad es difícil establecer estandarización en la producción, ya que esto puede conllevar a la pérdida de la originalidad y valor artístico de los productos. Sin embargo, para algunos productos es posible y hasta puede ser de conveniencia, la utilización de moldes que aseguren los mismos niveles de calidad, el tamaño y el estilo único del producto

4.3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN

Este es un aspecto escasamente difundido entre los diferentes gremios artesanales. Por lo general, los talleres artesanales carecen de controles de producción lo que les ocasiona pérdidas de tiempo y desperdicios de materias primas. La planificación y el control lo consideran con frecuencia funciones que corresponden únicamente a los grandes fabricantes.

4.4. DISTRIBUCION DE LA PLANTA

La mayoría de los productores artesanales no cuentan con instalaciones expresamente construidas para instalar sus talleres. Generalmente los talleres se acomodan en locales improvisados para realizar la actividad y la distribución del equipo suele ser anárquica.

4.5. DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

Una gran mayoría de los artesanos presenta debilidades en el diseño de sus productos, lo que se refleja tanto en el escaso número de sus modelos como en la presentación de los mismos. Tal y como se menciona con respecto a la calidad, hace falta información acerca de los mercados, es necesario además mayor adiestramiento en diseño para ampliar el número de modelos por taller y establecer diferencias entre un productor y otro, ya que el mercado nacional se encuentra saturado de productos similares, que ofrecen pocas alternativas al comprador

5. MERCADEO

Las actividades de comercialización para la artesanía, son por lo general realizadas a través de tres vías: directamente en sus instalaciones, a través de intermediarios o por subcontratos con centros de venta. La estrategia de ventas por consignación, o sea cediendo un porcentaje del valor del producto también se da para estos estratos.

El trato con los intermediarios en muchos casos, ha resultado poco conducente para el desarrollo y expansión de los talleres, ya que algunas de sus prácticas comerciales como por ejemplo el pagarles su producción de antemano y hasta proveerles de la materia prima, limita y sujeta al artesano, afectando inclusive su creatividad. Nuevamente es necesario mencionar la necesidad que estos tienen de fuentes de información acerca de los mercados nacionales e internacionales para la venta de artesanías.

6. CAPACITACION

Un cierto número de artesanos han recibido capacitación de parte de algunas instituciones nacionales e internacionales, pero la cobertura ha sido muy baja. Entre las necesidades de capacitación más sentidas para los artesanos, podemos mencionar: organización, diseño, controles de calidad, administración, mercadeo y comercialización.

7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

7.1 DEBILIDADES

Las debilidades más evidentes para este sector se puede resumir así:

- escasez de capital de trabajo
- limitada infraestructura productiva
- deficiente organización
- falta de capacitación en diseño
- problemas de comercialización
- instalaciones físicas poco adecuadas
- control de calidad
- falta de información de mercados

7.2. FORTALEZAS

En cuento a sus fortalezas, las artesanías cuentan con particularidades que potencian su crecimiento y desarrollo. Los artesanos conocen su oficio destacándose por su capacidad y habilidad en la elaboración de sus productos, una mayor orientación en cuanto a mercados, así como capacitación para reforzar áreas claves como diseño y calidad, serían de gran apoyo para el sector. La cohesión de los diferentes gremios de producción artesanal, podría ayudar a la búsqueda de soluciones para estos problemas en forma conjunta. En la actualidad ya existe una estructura organizativa de este tipo denominada

la Asociación Nacional de Artesanos de Honduras (ANAH), que esta recibiendo apoyo de la ONUDI/ERCAC con estos fines.

8. EXPERIENCIAS CON ESPECIALIZACION FLEXIBLE

La promoción de la especialización flexible aplicada a la artesanía, trata de organizar grupos de artesanos para definir estrategias de desarrollo en forma conjunta, intentando contribuir a la solución de sus diferentes problemas que abarcan desde la mejora y la diversificación de diseños, control de calidad, capacitación, producción, comercialización e investigación e información de mercados. Entre los objetivos inmediatos, se busca la consolidación de los miembros del gremio, el mejoramiento de la producción y la productividad de los miembros mediante la implementación de las nuevas formas organizativas de producción y el establecimiento de servicios comunes, en actividades como la compra de insumos y la comercialización.

9. CASO: GRUPO LA ARADA

Este grupo artesanal está ubicado en la aldea de La Arada, en una zona ecológicamente deprimida del sur del país. La Arada es una comunidad muy pobre, la mayor parte de la actividad económica gira en torno a la transformación de la arcilla en la que participan mujeres y hombres, produciendo artesanías, teja y ladrillo. La otra actividad importante que se realiza en el lugar, es la agrícola, pero esta solo comprende la época de Invierno que son escasamente 2 o 3 meses. El trabajo de las mujeres en la

elaboración de productos de cerámica, es muy importante para el sostenimiento de las familias del lugar ya que es su producción la que más se vende.

La actividad alfarera de la zona ha venido realizándose durante generaciones, las técnicas utilizadas han sido transferidas de madres a hijas, conservando muchas de las características de la antigua alfarería Lenca. La belleza de los productos, les ha valido el reconocimiento a nivel nacional e inclusive internacional. Sin embargo, el número de familias dedicadas a esta actividad es bastante grande, compitiendo fuertemente entre unas y otras con productos muy similares, teniendo que basar sus estrategias de venta en precios bajos, lo que disminuye sus ya de por sí reducidos márgenes de utilidad.

Hace algunos años, se presentó al lugar una voluntaria de un organismo de desarrollo internacional, interesada en conocer el aspecto antropológico de la producción alfarera Lenca. Es así, que varias mujeres de la zona con el apoyo de la voluntaria, conforman un grupo que comienza a reconstruir su historia y a rescatar diseños de la antigua tradición, incorporando la flora y fauna de la región en sus modelos. De estas experiencias, el grupo decide constituirse en un gremio de producción. Para facilitar el proceso de producción las alfareras analizan entre ellas, en que parte de proceso productivo es cada una de ellas más ágil, de esta forma se dividen el trabajo en una especialización por proceso. Como ellas mismas expresan "la pieza lleva las manos de todas y cada una le pone lo mejor que le puede dar".

Las nuevas productoras de alfarería Lenca, siempre contando con el apoyo de la institución internacional, comienzan a promocionar sus productos en ferias y exposiciones, sus diseños originales tienen una muy buena acogida en el mercado. El trabajo de las alfareras tiene no solamente un valor artístico, también es un aporte cultural ya que recoge la expresión de un pueblo que había permanecido en el olvido. Los productos de este grupo de 15 mujeres, logran así diferenciarse de los tradicionales de la región donde ellas trabajan, habiendo logrado capturar un sector del mercado.

En la actualidad, el grupo sigue trabajando unido y los lazos de confianza del grupo se han fortalecido después de siete años. Su pequeño taller se encuentra ubicado en una vieja casa que apenas reúne las condiciones para poder producir, allí mismo tienen una pequeña sección de exposición y venta. Sin embargo, la mayoría de su producción la venden a intermediarios, por lo general tiendas de souvenirs en Tegucigalpa, aunque manifiestan interés en abrir una tienda propia en la capital del país pues eso les evitaria estar dependiendo de terceros.

Aparte de sus limitaciones para la comercialización, el grupo se debate en una serie de problemas. Su limitante más significativa es la escasez de capital, las pequeñas utilidades no les alcanzan para cubrir sus necesidades básicas. Últimamente han tenido problemas con el abastecimiento de la materia prima (arcilla), debido a que las áreas de aprovisionamiento tradicionales, han sido cerradas por los terratenientes de la zona. Sus instrumentos de trabajo son sencillos y en su mayoría han sido elaborados por ellas mismas, entre estos tienen piedras de río, olotes de maíz, cucharas de morro y otros que no significan más inversión que su esfuerzo para buscarlos. Para el secado de las piezas, cuentan con un antiguo horno de panadería, que si bien hasta ahora ha cumplido con su función, también es una limitante ya que este trabaja con energía vegetal que es cada vez más escasa en la zona. La solución a este último problema podría ser la adquisición de un horno eléctrico, pero este es caro y el grupo todavía no ha logrado acumular suficiente capital para reinvertirlo en equipo.

A pesar de estos problemas, las alfareras dicen sentirse decididas a seguir luchando. Recientemente han iniciado contactos con la ONUDI/ERCAC, de quienes están recibiendo apoyo técnico en aspectos de capacitación y comercialización. Así, hace algunos meses el grupo recibió capacitación en el área de diseño impartida por dos reconocidos artistas nacionales de la escultura y pintura. Además, han tenido formación contable bajo el patrocinio de la Asociación Nacional de Artesanos de Honduras

(ANAH) y han participado en ferias artesanales. Actualmente se encuentran preparando una exposición para el lanzamiento de sus nuevos diseños.

El grupo de alfareras de la Arada, ha logrado experiencias que son un ejemplo de los beneficios de las formas organizacionales de especialización flexible, aún bajo condiciones restringidas. Las asociadas mantienen un grupo unido, donde se hace uso de la inteligencia colectiva para la producción de sus diseños, hay adaptación de las alfareras a los diferentes procesos de fabricación y se ha establecido la rotación de funciones para la promoción y comercialización de sus productos. El grupo, ha logrado traspasar la barrera de solo querer subsistir, existe fe en el futuro y en sus capacidades, lo que es evidente al escucharles hablar de sus planes. Las Alfareras Lericas de La Arada, están luchando por la sostenibilidad de su taller en forma conjunta y expresan su deseo de alcanzar en tiempo no muy lejano, mercados en el exterior, los primeros contactos y las primeras muestras de sus productos, van ya en camino.

ANEXO 1

CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU) DE LAS RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS

311/312	Productos Alimenticios
322	Sastreria y Costureras
324	Calzado
331/332	Madera y Productos de Madera
381	Productos Metálicos Básicos
391	Otros Productos Manufacturados y Artesanias

ANEXO 2

TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LA ENCUESTA DE HOGARES DE LA DGEC, POR
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA
SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

RAMA	CIUU	TOTAL	MICRO (1-4)	%	PEQUEÑAS (5-9)	%

TOTAL		647	372	57	275	43

Productos						
Alimenticios	311/312	62	32	52	30	48
Sastrería y Costureras	322	184	94	51	90	49
Calzado	324	141	95	67	46	33
Madera y Prod. de Madera	331/332	164	105	64	59	36
Prod. Metál. Básicos	381	84	39	46	45	54
Otros Prod. Manufac. y Artesanía	391	12	7	58	5	42

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 3

FUERZA DE TRABAJO OCUPADA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA POR CATEGORIA DE OCUPACION, SEGUN RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS TEGUCIGALPA, 1989 (EN PORCENTAJES)

CATEGORIA OCUPACIONAL

	Patrono	Socios	Familiar No Remun.	Asalariado Temporal	Asalariado Permanente
TOTAL M Y P	23	3	8	8	58
<u>MICRO</u>					
Promedio	32	1	2	3	62
311/312	38	-	-	-	62
322	30	-	2	7	61
324	33	-	2	2	63
331/332	32	-	5	-	63
381	31	4	4	4	57
391	28	-	-	12	60
<u>PEQUEÑA</u>					
Promedio	16	4	12	12	56
311/312	13	3	12	13	59
322	18	1	27	8	46
324	16	1	7	11	65
331/332	16	5	3	20	56
381	16	11	-	11	62
391	20	-	24	-	56

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. / Computo Propio.

ANEXO 4

**MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO
SEGUN CLASIFICACION DE SUS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989**

FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO (EN PORCENTAJES)

	AHORROS PROPIOS	APORT. SOCIOS	APORT. FAMILIA	PRESTAMO BANCO	PRESTAMO COOP.	OTROS
TOTAL M Y P	69	2	5	7	-	17
MICRO						
Promedio	83	-	3	4	-	10
311/312	50	-	-	16	-	34
322	79	-	-	6	-	15
324	93	-	-	-	-	7
331/332	89	-	6	2	-	3
381	84	-	8	-	-	8
391	43	-	14	43	-	-
PEQUEÑA						
Promedio	52	4	8	11	-	25
311/312	60	-	10	-	-	30
322	12	2	2	23	-	61
324	52	2	33	4	-	9
331/332	85	5	-	7	-	3
381	84	9	7	-	-	-
391	40	-	-	60	-	-

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 5

**MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR VALOR ACTUAL DE LAS
INVERSIONES EN LEMPIRAS DE 1989, SEGUN CLASIFICACION DE
LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS,
TEGUCIGALPA, 1989 (EN PORCENTAJES)**

RAMA DE ACT. ECONOMICA	VALOR ACTUAL DE LAS INVERSIONES						
	<1000 1999	1000- 4999	2000- 9999	5000- 9999	10,000- 24,999	25,000- 49,999	>50,000
TOTAL							
M Y P	8	18	25	11	27	4	7
MICRO							
Promedio	11	14	36	7	25	2	5
311/312	-	-	34	-	50	-	16
322	15	18	48	10	6	3	-
324	19	17	44	6	12	-	2
331/332	7	7	31	6	40	2	7
381	-	33	8	13	36	-	10
391	-	-	-	-	57	43	-
PEQUEÑA							
Promedio	4	22	10	17	29	8	10
311/312	-	17	-	27	33	7	16
322	-	58	2	28	3	1	8
324	14	-	50	12	20	4	-
311/332	7	-	3	-	46	19	25
381	-	12	-	13	71	4	-
391	-	-	-	40	-	60	-

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 6

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR NIVEL DE PRODUCTIVIDAD MEDIA DEL TRABAJO, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989, (EN PORCENTAJES)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	NIVELES DE PRODUCTIVIDAD (En Lempiras de 1989)						
	<500	501-700	701-800	801-1000	1001-2000	2001-3000	>3000
TOTAL M Y P	3	2	-	1	24	28	42
MICRO							
Promedio	6	4	-	2	39	23	26
311/312	-	-	-	-	84	-	16
322	15	3	-	6	46	27	3
324	6	6	2	3	23	21	39
331/332	-	5	-	-	38	27	30
381	-	-	-	-	33	29	38
391	-	-	-	-	-	14	86
PEQUEÑA							
Promedio	-	-	-	-	4	34	62
311/312	-	-	-	-	-	-	100
322	-	-	-	-	2	74	24
324	-	-	-	-	2	13	85
331/332	-	-	-	-	12	12	76
381	-	-	-	-	-	24	76
391	-	-	-	-	-	60	40

Fuente: Encuesta permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. / Computo Propio.

ANEXO 7

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS POR NIVEL DE GANANCIA MENSUAL SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS TEGUCIGALPA, 1989, (EN PORCENTAJES)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	NIVELES DE GANANCIA MENSUALES (LEMPIRAS DE 1989)						
	<300	301-500	501-700	701-1000	1001-2000	2001-2999	>3000
TOTAL M Y P	19	22	14	15	18	6	6
<u>MICRO</u>							
Promedio	27	17	17	12	15	7	5
311/312	16	-	68	-	-	16	-
322	36	30	15	9	6	4	-
324	41	8	6	13	7	19	6
331/332	19	14	10	18	29	-	10
381	8	26	28	-	27	8	3
391	-	14	-	43	43	-	-
<u>PEQUEÑA</u>							
Promedio	8	29	9	18	22	5	9
311/312	7	13	7	17	17	13	26
322	-	62	-	21	5	2	10
324	13	23	18	28	6	6	6
331/332	12	10	10	19	34	8	7
381	9	6	18	-	67	-	-
391	40	-	-	60	-	-	-

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 8

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR CONDICION DE EFICIENCIA DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989 (En Porcentajes)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	CONSIDERAN QUE SU MAQUINARIA CON RESPECTO A LA COMPETENCIA ES:			
	- MODERNA O PRODUCTIVA	= DE MODERNA O PRODUCTIVA	+ MODERNA O PRODUCTIVA	NO SABE
TOTAL M Y P	39	46	15	-
<u>MICRO</u>				
Promedio	50	34	15	1
311/312	16	16	68	-
322	45	52	3	-
324	62	13	25	-
331/332	69	26	4	1
381	15	85	-	-
391	14	43	43	-
<u>PEQUEÑA</u>				
Promedio	24	61	15	-
311/312	60	40	-	-
322	6	91	3	-
324	39	50	11	-
331/332	26	59	15	-
381	20	29	51	-
391	-	60	40	-

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. / Computo propio.

ANEXO 9

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA POR NIVEL DE COMPETENCIA PERCIBIDA,
SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD
ECONOMICA SELECCIONADAS
TEGUCIGALPA, 1989 (EN PORCENTAJES)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	SU COMPETENCIA PERCIBIDA PROVIENE DE:				
	FABRICAS IND.LOCAL	PRODUCTOS IMPORTADOS	NEGOCIOS PEQUEÑOS	GRAN COMERCIO	NO PERCIBEN COMPETENCIA
TOTAL M Y P	6	8	46	2	38
<u>MICRO</u>					
Promedio	6	12	42	1	39
311/312	-	-	66	-	34
322	18	40	10	-	32
324	-	6	51	-	43
331/332	7	1	41	3	48
381	-	-	69	-	31
391	-	-	100	-	-
<u>PEQUEÑA</u>					
Promedio	6	3	51	3	37
311/312	17	-	83	-	-
322	2	2	25	3	68
324	15	15	54	7	9
331/332	3	-	44	-	53
381	-	-	89	-	11
391	-	-	60	40	-

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples,
DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 10

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA POR FUENTE PRINCIPAL DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMAS, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y LAS RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADA, TEGUCIGALPA, 1989 (EN PORCENTAJES)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	PRINCIPAL PROVEEDOR:				
	FABRICAS	EMPRESAS COMERCIALES GRANDES	PEQUEÑOS ESTABLECI-MIENTOS	COOP. DE ABASTECI-MIENTO.	OTROS
TOTAL M Y P	5	37	34	10	14
<u>MICRO</u>					
Promedio	6	22	42	13	17
311/312	-	31	69	-	-
322	3	7	37	25	28
324	-	34	43	23	-
331/332	17	18	45	-	20
381	-	44	36	-	20
391	-	-	-	-	100
<u>PEQUEÑA</u>					
Promedio	5	57	24	5	9
311/312	30	44	23	-	3
322	3	83	14	-	-
324	-	54	11	28	7
331/332	-	27	46	-	27
381	-	67	33	-	-
391	-	-	40	-	60

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. /Computo Propio.

ANEXO 11

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS QUE UTILIZAN INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS POR PORCENTAJE DE LOS MISMOS DE ORIGEN NACIONAL, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS
TFGUCIGALPA, 1989, (EN PORCENTAJES)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	PORCENTAJE DE MATERIA PRIMA DE PROCEDENCIA NACIONAL:			
	HASTA 40%	DE 41% A 60%	DE 61% A 80%	DE 81% A 100%
TOTAL M Y P	2	7	6	85
<u>MICRO</u>				
Promedio	3	8	8	81
311/312	-	-	-	100
322	3	16	15	66
324	-	9	7	84
331/332	-	-	7	93
381	20	15	-	65
391	-	-	-	100
<u>PEQUEÑA</u>				
Promedio	1	5	2	92
311/312	-	-	17	83
322	-	2	-	98
324	4	20	-	76
331/332	-	-	-	100
381	-	14	-	86
391	-	-	-	100

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 12

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR DESTINO DE LAS VENTAS, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA, SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989, (EN PORCENTAJES)

RAMA DE ACT. ECONOMICA	DESTINO DE LAS VENTAS:			
	AL DETALLE	INDUSTRIAS POR PROCESO	COMERCIO	OTROS

TOTAL M Y P	65	-	26	9
--------------------	-----------	----------	-----------	----------

MICRO

Promedio	66	1	24	9
-----------------	-----------	----------	-----------	----------

311/312	100	-	-	-
---------	-----	---	---	---

322	60	-	16	24
-----	----	---	----	----

324	32	-	68	-
-----	----	---	----	---

331/332	86	1	7	6
---------	----	---	---	---

381	85	8	-	7
-----	----	---	---	---

391	86	-	-	14
-----	----	---	---	----

PEQUEÑA

Promedio	63	-	28	9
-----------------	-----------	----------	-----------	----------

311/312	30	-	70	-
---------	----	---	----	---

322	87	-	10	3
-----	----	---	----	---

324	22	-	65	3
-----	----	---	----	---

331/332	56	-	27	17
---------	----	---	----	----

381	85	-	4	11
-----	----	---	---	----

391	100	-	-	-
-----	-----	---	---	---

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990./ Computo Propio.

ANEXO 13

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR ACUMULACION DE LA PRODUCCION Y/O REALIZACION DE TRABAJOS POR ENCARGO, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989 (EN PORCENTAJES)

ACUMULA.DE PROD. Y/O REALIZACION DE ACT. POR ENCARGO				
RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	TRABAJAN POR ENCARGO Y ACUM. PRODUCCION	SOLO POR ENCARGO	SOLO ACUMULAN PRODUCCION	NO TRAB.POR ENCARGO NI ACUMULAN PROD
TOTAL M Y P	3	76	3	18
<u>MICRO</u>				
Promedio	4	73	-	23
311/312	16	-	-	84
322	3	50	-	47
324	-	88	-	2
331/332	5	91	-	4
381	-	100	-	-
391	43	57	-	-
<u>PEQUEÑA</u>				
Promedio	1	83	3	13
311/312	-	47	-	53
322	2	83	3	11
324	2	85	13	-
331/332	-	98	-	2
381	-	89	-	11
391	-	40	-	60

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. / Computo Propio.

ANEXO 14

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR PARTICIPACION EN ALGUNA ASOCIACION RELACIONADA CON EL NEGOCIO, SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA SELECCIONADAS, TEGUCIGALPA, 1989 (EN PORCENTAJES)

RAMA ACT. ECON.	TOTAL NO PERT. A NINGUNA	TOTAL SI PERT.	TIPO DE COOPERATIVA O ASOCIACION DE LOS QUE SI PERTENECEN:			
			PRODUC- CION	COMERC.	AHORRO Y CRED.	OTROS
TOTAL M Y P	81	19	18	35	18	29
MICRO:						
Promedio	76	14	11	38	22	29
311/312	100	-	-	-	-	-
322	61	39	22	62	-	16
324	80	20	10	53	32	5
331/332	71	29	-	3	33	64
381	92	8	-	-	100	-
391	100	-	-	-	-	-
PEQUEÑA						
Promedio	70	30	6	4	56	34
311/312	80	20	67	-	-	33
322	93	7	-	17	17	66
324	72	28	69	8	23	-
331/332	83	17	-	70	-	30
381	96	4	-	-	-	100
391	100	-	-	-	-	-

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. / Computo Propio.

ANEXO 15

**MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR PROBLEMAS DEL ESTABLECIMIENTO,
SEGUN CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS Y RAMAS DE ACTIVIDAD
ECONOMICA SELECCIONADAS
TEGUCIGALPA, 1989, (EN PORCENTAJES)**

PROBLEMAS DEL ESTABLECIMIENTO:							
RAMA DE ACT. ECONO.	PROBLEM. LEGALES	FALTA CAP.DE TRABAJO	FALTA MAQ.O HERRA.	FALTA M.de O. CALIFI.	MUCHA COMPE- TENCIA	LOCAL NO ADECU.	OTROS
TOTAL M Y P	31	82	53	41	68	29	4
<u>MICRO</u>							
Promedio	4	80	59	37	60	37	5
311/312	-	34	16	16	66	-	-
322	-	82	36	29	66	27	7
324	12	100	80	46	57	56	6
331/332	5	73	70	35	51	33	-
381	-	79	64	64	69	44	-
391	-	15	57	14	86	86	-
<u>PEQUEÑA</u>							
Promedio	3	86	46	46	79	18	3
311/312	10	73	40	37	87	40	13
322	-	89	9	37	88	-	2
324	2	91	63	37	91	30	-
331/332	3	75	46	53	49	29	-
381	-	93	100	71	82	11	-
391	40	40	100	40	100	40	40

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, DGEC, 1990. / Computo Propio.

ANEXO 16

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Persona	Cargo/Institución
Alfredo Dei Campo	Consultor
Cesár Valenzuela	Oficial de Créditos, BANCAHSA
Daniel Figueroa	Departamento de Estudios Económicos, Banco Central de Honduras
Gilberto Well	División de Planificación, INFOP
Gloria Esperanza Rosales	ANMPIH
Ian Walker	Director, ESA Consultores
Jorge Cabrera	Director de Proyecto PASI/FHIS
José Arturo Zúñiga	Exdirector CDI
Julio Urquía	Subdirector Proyecto PYME
Luis Salgado	Oficial de Créditos, FONDEI
María Isabel Crespo	Comercio y Servicios, INFOP
Marta Cerna	Investigadora
Martín Barahona	SECPLAN
Miguel Ángel Fúnez	Investigador
Rodimiro Zelaya	Depto. de Comercio Exterior, Ministerio de Economía
Rafael del Cid	Investigador
Salvador Melgar	Exdirector General de Industrias
Teresita de Tinoco	Subdirectora del Proyecto PASI/FHIS

Empresarios Entrevistados

Agroindustrias

Miembros Cooperativa de Industrias Carnicas Ltd.
Amilton Anduray

Industrias de Calzado

Miembros de GREINCAH
Francisco Cantor
Nazario Flores
René Alvarez
Roberto Zelaya

Industrias de la Confección

Miembros de GREPECOR
Emilia Pavón
Esperanza Rosales
Gloria Marina Aguilar

Industrias de la Madera

Miembros de GITRAMA
Justino Marquéz Del Cid
Reynaldo Chávez

Industrias Metálicas Básicas

Miembros de EMASIM
José María Figueroa
Santos Darío Castellón

Artesanías

Grupo de Alfareras de La Arada

PROGRAMA DE AUTO-EVALUACION PARA FACILITAR UN PROCESO DE REESTRUCTURACION DEL PROCESO PRODUCTIVO

1. Limpieza y Organización

Nivel 1. Tierra y desperdicios en el suelo, pasillos obstruidos, salidas bloqueadas, ubicaciones de interruptores de energía y equipo contra incendios sin señalización, herramientas esparcidas a través de la fábrica, falta de tableros con información actualizada.

Nivel 2. Los aspectos del Nivel 1 han sido corregidos, la extracción de polvo funciona, el piso está limpio no así las paredes, los pasadizos están claramente marcados aunque hay inventarios en proceso, herramientas colocadas cerca de las máquinas.

Nivel 3. Líneas blancas marcan los pasillos, los pasillos se mantienen libres, los inventarios se mantienen bien organizados, trabajo en proceso está claramente señalizado, el material puede fácilmente ser transportado, la planta se mantiene limpia, las herramientas y jigs están organizados, la maquinaria y equipo está limpia, cada departamento controla y hace la limpieza de un área determinada por la cual es responsable.

Nivel 4. Inventarios y documentos (por ejemplo: de mantenimiento preventivo) se encuentran ubicados en áreas claramente señalizadas, cada herramienta y jig se encuentra en un lugar específico y solo en ese lugar, diagramas de control de calidad y tableros con información se utilizan.

2. Ingeniería del Producto

Nivel 1. El diseño del producto y los métodos de fabricación son responsabilidad de los trabajadores; el ensamble a mano (hand fitting) predomina, poca estandarización, pocos "jigs" y "gauges", no existen muestras o prácticas específicas de trabajo, las hojas de ruta (route sheets) no se adaptan al trabajador, no existe una auditoría de la maquinaria.

Nivel 2. Los jigs y otros aditamentos no son utilizados para promover la intercambiabilidad, los programas de mantenimiento son establecidos para las máquinas y cuchillos para promover la exactitud en las medidas, las hojas de ruta están siendo convertidas en "flow charts", los métodos de fabricación se comparan con los mejores y un plan de acción ha sido establecido para incrementar la eficiencia de las máquinas y las calificaciones de los trabajadores para iniciar un proceso de transición a mejores modalidades de producción.

Nivel 3. Las mejores prácticas de fabricación vienen siendo implementadas, operaciones están siendo analizadas permanentemente para reducir desperdicios, niveles de tolerancia son establecidos con el fin de minimizar el ajuste manual, "gauges" son empleados, "flow charts" son utilizados con el fin de encontrar familias de partes para establecer células de producción o formas afines de organización de la producción.

Nivel 4. El ajuste manual (hand fitting) es minimizado o en determinados casos eliminado, las calificaciones artesanales son articuladas con el sistema de máquina haciéndolas coherentes con los principios de flujo, se persigue el principio de flujo, la eficiencia de la maquinaria es monitoreada por los trabajadores para facilitar el proceso de reducción de defectos.

3. Disposición de Planta

Nivel 1. Sistema artesanal - mecánico, la planta no ha sido organizada ni siguiendo la lógica funcional (máquinas agrupadas por función) o por producto (máquinas ordenadas de acuerdo a una hoja de ruta).

Nivel 2. Una nueva disposición de planta se establece basada en los principios de flujo consistente con una evolución hacia las células por producto (la lógica de producto contraria a la lógica de proceso), los cuellos de botella son atacados sistemáticamente.

Nivel 3. La producción se organiza en células por producto que se derivan de los análisis de los flow charts de todos los productos, la eficiencia del "throughput" es comprendida (ratio entre el tiempo de procesamiento al tiempo total) como el objetivo principal de producción.

Nivel 4. La planta, incluyendo a los trabajadores, es suficientemente flexible para pasar de serie a orden. Los ciclos de tiempo son usados para balancear las líneas de acuerdo a las órdenes de venta. Las células de producción pueden ser rediseñadas fácilmente a medida que aparezcan nuevos productos.

4. Control de Producción y Programación

Nivel 1. El suministro de los productos se hace generalmente tarde. El programa de producción no controla actividades intermedias en la planta, no existe un programa de suministros internos, la producción y las órdenes no concuerdan.

Nivel 2. Un tablero de programación es colocado en la planta que contiene fechas de las órdenes, fechas de culminación, y tipos de productos. Existen puntos de chequeo para monitorear el avance y se realizan reuniones semanales para hacer mejoras y ajustes. Las dificultades mensuales para cumplir con los programas se han reducido considerablemente.

Nivel 3. Los flujos de proceso desde la materia prima hasta el producto final han sido estandarizados y publicados. Los flujos de proceso incluyen el tiempo que el material es procesado además del tiempo desperdiciado en transporte, inventarios, colas con el fin de que programas estandarizados de producción pueden ser calculados. En lugar de programas mensuales, ratios de flujo deben ser colocados en la planta.

Nivel 4. Disposición de planta celular ha sido establecida alrededor de familias de productos con rápidos cambios tecnológicos y mantenimiento preventivo. Tiempos muertos han sido reducidos drásticamente con el fin de que el control del flujo reemplace al control de stocks. El sistema de costos se sustenta en el costeo basado en la actividad y no en la mano de obra directa.

5. Reduciendo Inventarios (trabajo en proceso)

Nivel 1. No hay un esfuerzo concertado para reducir inventarios, o un entendimiento claro de las relaciones entre inventarios, tiempos de preparación para cambio de producción, tiempos muertos, costo y calidad.

Nivel 2. La reducción de inventarios es un objetivo de la Dirección de la Empresa, rotación de inventarios presentes y futuros son establecidos, la reducción de inventarios se liga a otras formas de desperdicio como defectos, movilidad innecesaria, capital de trabajo, transporte, malos métodos de fabricación.

Nivel 3. La reducción de inventarios como la eliminación de desperdicios es comprendida por toda la planta y los trabajadores han sido entrenados en la importancia de reducir inventarios y los métodos para hacerlo (por ejemplo: disposición de planta celular, producciones en pequeños lotes, cambios rápidos de producción).

Nivel 4. El control del flujo reemplaza al control de stock. Trabajo en proceso como objetivo es reemplazado por materia prima en proceso en tanto el control de inventarios da paso al costeo en base a la actividad y la eficiencia del "throughput" reemplaza a la productividad de la mano de obra directa como objetivo de la administración de costos.

6. Pequeños Grupos de Acción.

Nivel 1. Los trabajadores no han sido entrenados en las técnicas de solución de problemas, la gerencia percibe a los trabajadores como individuos en lugar de miembros de un equipo, no existen programas de calidad.

Nivel 2. Existe una auditoría de las calificaciones de los trabajadores (incluyendo su capacidad para resolver problemas) así como de sus necesidades, se establece en acuerdo con los trabajadores un programa para mejorar la capacidad de resolver problemas, entrenamiento multiskill es promovido, programa de capacitación técnica es establecido con instituciones de entrenamiento o con instructores internos, los principios del flujo de material y producción celular son comprendidos.

Nivel 3. Se conforman grupos para solucionar problemas y aumentar la calidad, se establece un sistema formal para el mejoramiento continuo en el contexto de un sistema de incentivos, autoridad y responsabilidad que se ligan a nivel de grupo.

Nivel 4. Los trabajadores devienen activos en la identificación y solución de los problemas, la empresa ha establecido una cultura de aprendizaje.

7. Remuneración

Nivel 1. Existe un sistema de sub-contratación en la cual los individuos o un pequeño grupo es pagado por pieza o parte de una pieza. El pago se fija en algunos casos arbitrariamente, negociación, o tradición histórica. No se vislumbra mejoras en la calidad.

Nivel 2. Base salarial garantizada (semanal o mensual) con fuerte relación con bonos ligados a la calidad. Mejoramiento de la estructura de los puestos es utilizado para establecer el pago de base.

Nivel 3. Igual que el Nivel 2 pero con bonos a nivel de fábrica y una menor relación del pago con el volumen de producción.

Nivel 4. Igual que el Nivel 3 pero con bonos trimestrales, semestrales y anuales. El pago de base se sustenta en las calificaciones individuales y la performance, establecidos en el marco de un programa de mejoramiento de las calificaciones de los trabajadores y de un sistema de evolución.

8. Capacidad para Promover Vinculaciones Tendientes a una Nueva Organización Industrial.

Nivel 1. La empresa es pasiva en la obtención de asistencia técnica para la solución de problemas. (Programas de capacitación, relación con proveedores).

Nivel 2. Miembros de la empresa participan activamente en asociaciones industriales y grupos de trabajo.

Nivel 3. La gerencia identifica sus necesidades de asistencia técnica y desarrolla un programa para obtenerla, el cual se encuentra ligado a un plan de reestructuración.

Nivel 4. La empresa ha desarrollado relaciones de largo plazo con sus abastecedores para resolver sus problemas, así como con agencias de servicios para lograr un mejoramiento continuo en sus capacidades productivas.

9. Control de Calidad

Nivel 1. El control de calidad es responsabilidad del trabajador.

Nivel 2. Se establecen prácticas estandarizadas de trabajo y la calidad es concebida en el producto y en el proceso, las inspecciones no son simplemente delegadas a los trabajadores - apoyo suficiente es sistematizado para producir productos de calidad.

Nivel 3. Sistemas preventivos de calidad son establecidos, medidas de defectos son realizadas, acciones correctivas se llevan a cabo basadas en inspecciones secuenciales o en inspecciones en 2 puntos.

Nivel 4. poka-yoke (prueba de errores) es comprendido y empleado en toda la planta.

10. Objetivos de Gerencia

Nivel 1. Los objetivos son generales y no son comprendidos por los trabajadores.

Nivel 2. Objetivos son específicos, niveles de performance son establecidos, la visión de la compañía es clarificada, metas de racionalización son establecidas (rotación del capital, valor agregado por persona).

Nivel 3. Autoridad y responsabilidad son establecidos por departamento o a nivel de célula, metas son programadas.

Nivel 4. Se establece una gerencia como elemento importante de liderazgo y facilitador. El Staff como recurso para los operadores de línea, la contabilidad como instrumento para lograr el mejoramiento continuo, se concibe al trabajador como un elemento central en la solución de problemas y deviene parte de la cultura de la empresa.

11. Maquinaria, Equipo y Mantenimiento Preventivo.

Nivel 1. El uso de la maquinaria no se ajusta al diseño de la maquinaria, "jigs" y otros aditamentos no son empleados para facilitar el flujo y la exactitud, no se ha establecido un programa estandarizado de mantenimiento.

Nivel 2. Existe una auditoría de la maquinaria, el uso de la maquinaria es consistente con el diseño de esta, las especificaciones de las hojas de ruta de la maquinaria son seguidas en forma consistente, un programa de mantenimiento ha sido desarrollado, comprensión por todos los que trabajan en la planta del rol de los "jigs" y "gauges" en la implementación de los principios de intercambiabilidad y flujo.

Nivel 3. Se determinan los "jigs" y otros aditamentos necesarios para cada una de las actividades de maquinado, la preparación de las máquinas se ha simplificado, los tiempos de preparación de la maquinaria se han reducido al distinguir entre ajustes externos e internos, las operaciones de la maquinaria han sido simplificadas para que puedan ser utilizadas por trabajadores sustitutos, un programa de mantenimiento ha sido establecido para cada máquina y se está implementando.

Nivel 4. Las actividades de las máquinas han sido sincronizadas mediante una igualización de los ciclos de tiempo, el programa de mantenimiento preventivo es parte de las prácticas de trabajo de los operadores de máquina.

12. Análisis de Valor (Value Analysis) de las Operaciones de Manufactura.

Nivel 1. No existe interés en el análisis de valor (value analysis), no existe un enfoque sistemático para introducir mejoras.

Nivel 2. Cada operación es analizada como parte de un todo, el mejoramiento sistemático de cada proceso ha sido iniciado, se utiliza flujos de proceso u hojas de mejoramiento de las operaciones (hoja de ruta se rompe por departamentos y operaciones y todos los movimientos son clasificados en dos categorías: aumentar valor o desperdicio).

Nivel 3. Mejoras son introducidas en forma sistemática en cada proceso, los trabajadores son entrenados en el uso de las hojas de ruta para mejorar las operaciones.

Nivel 4. Una reducción de aproximadamente 50% (cincuenta por ciento) en los tiempos muertos ha sido lograda.

13. Seguridad.

Nivel 1. Carencia de medidas de seguridad para el uso de la maquinaria, se utilizan aditamentos no apropiados, se emplea la mano en ciertas operaciones que deberían realizarse con ayuda de herramientas adecuadas. No existe protección para el ruido, existe desperdicio en el suelo, carencia de extinguidores de incendio.

Nivel 2. Existe equipo de protección en la maquinaria, el desperdicio es removido del suelo, existe conciencia que la señalización por sí sola no crea un ambiente de seguridad.

Nivel 3. La compañía tiene un programa de seguridad que incluye un programa educativo y las prácticas sobre accidentes han sido estandarizadas.

Nivel 4. Prácticamente no existen accidentes.

14. Condiciones de Trabajo

Nivel 1. Carencia de programas de limpieza de la fábrica, seguridad y organización, equipo de primeros auxilios y facilidades para mejorar los niveles de capacitación no existen o se encuentran con dificultad.

Nivel 2. Pequeños grupos (small group activities) en la empresa son organizados para mejorar las condiciones de trabajo, recursos son puestos a disposición de éstos grupos para que implementen las mejoras, programas de capacitación existen.

Nivel 3. Las áreas de trabajo están limpias, existe un restaurante para la planta, opera un sistema de sugerencias, se ha desarrollado un ambiente de confianza entre los trabajadores y la gerencia.

Nivel 4. Las condiciones de trabajo son responsabilidad de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ANMPIH (1991); Diagnóstico de la Situación del Actual Esquema Socio-económico del País. Documento Interno ANMPIH, Tegucigalpa.
- BCH (1992); Cuenta de Producción de la Industria Manufacturera 1980-1990. Departamento de Estudios Económicos, Tegucigalpa.
- BEST, M. (1990); The New Competition, Harvard University Press.
(1992); Evaluación y Perspectivas de la Industria de la Madera y Mueble en Honduras. Documento no publicado, ONUDI, Tegucigalpa, Honduras.
- BOOMGARD, J.J.; DAVIES, S.; HAGABLE, S. & MEAD, D. (1991); A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research. Gemini Working Paper No. 10, Gemini, Washington D.C..
- BULMER-THOMAS, V. (1989); La Economía Política de Centro América desde 1920. BCIE/EDUCA, San José de Costa Rica.
- CERNA, M. (1993); Caracterización de las Microempresas de Calzado, Carpintería y Confección de Ropa y el Papel de los Programas de Apoyo a estos Sectores. Preparado para la Fundación Friederich Ebert, Tegucigalpa.
- CROWTHER, W.A. (1992); Informe Técnico: Primera Misión sobre la Industria Textil. Documento interno ONUDI, Tegucigalpa.
- COINCAHL (1992); Proyecto Cooperativa COINCAHL. Documento Interno COINCAHL, Tegucigalpa.
- DEL CAMPO, A. (1992); Bases para el Establecimiento de una Estrategia del Sector Industrial en Honduras, en el Marco de las Nuevas Formas de Competencia a Nivel Mundial. Documento No Publicado, ONUDI, Tegucigalpa, Noviembre de 1992.
- DEL CID, R. (1990); "El Sector Informal en Dos Ciudades de Honduras", en PEREZ-SAINZ, P. Y MENJIVAR, R. (1990) Informalidad Urbana en Centro América, entre la Informalidad y la Subsistencia, Editorial Nueva Sociedad/ FLACSO, Venezuela.
- DGEC (1990); Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples. Encuesta sobre la Microempresa y Trabajadores por Cuenta Propia. Volúmen II - Distrito Central.
- FONDEI (1992); Informe de Labores 1991. Banco Central de Honduras, Tegucigalpa.
- FORRANT, R. (1992); Report on the Metal Mechanics Industry in Honduras. Documento no publicado, ONUDI, Tegucigalpa.
- FUNEZ, M.A. (1989); Programa de Promoción de Pequeñas Empresas Industriales y Artesanales. Documento No Publicado.
- GILLEN, C. (1992 A); Las Nuevas Formas de Producción y el Proceso de Reestructuración Industrial. Documento no publicado, ONUDI.
(1992 B); Desarrollo, Reestructuración y Modernización del Sector Industrial. Documento Interno, ONUDI.
- GOLDMARK, S. Et Al (1987); The Effect of Policy Upon Small Industry Development in Honduras. Development Alternatives Inc. para USAID, Washington, D.C.
- MIN. DE GOB. (1978); "Ley de la Pequeña y Mediana empresa industrial y la artesanal". Tegucigalpa.
(1992); "Ley de Inversiones". Tegucigalpa.
- MURRAY, H. (1992); La Especialización Flexible y la Agroindustria en Honduras. Documento no publicado, ONUDI. Tegucigalpa, Honduras
- NATHAN ASSOC. INC. (1991); Los Efectos del Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa. Informe Final para USAID, Arlington, Virginia.
- ONUDI/ERCAC (1992 A); Proyecto de Factibilidad: Proceso de Producción Flexible con Especialización para Aumentar la Producción y la Calidad de la Industria de la Confección de Ropa. Documento Interno, ONUDI, Tegucigalpa.

- ONUDI/ERCAC (1992 B); Proyecto de Factibilidad: Producción de Calzado Clásico para Varón basado en el Proceso de Especialización Flexible. Documento Interno, ONUDI, Tegucigalpa.
(1992 C); Proyecto de Factibilidad: Complejo Industrial para secado de madera y servicios agregados. Documento Interno, ONUDI, Tegucigalpa.
(1993); Perfil del Proyecto: Programa de Producción con Especialización Flexible, Abastecimiento de Materia Prima y comercialización de productos terminados para las industria metálicas. Documento Interno, ONUDI, Tegucigalpa.
- PNUD (1989); Programa Centroamericano de Apoyo a la Pequeña Empresa. Guatemala.
- RASMUSEN, J.; SCHMITZ, H. & VAN DIJK, M. (1992); "Exploring a New Approach to Small-Scale Industry" en IDS Bulletin, Vol.23 No.3, pp. 2-7, Universidad de Sussex, Brighton.
- SECPLAN (1991); Diagnóstico Industrial 1960-1990, Documento Interno, SECPLAN, Tegucigalpa.
(1992); Directorio de Establecimientos Fabriles 1989-1990. Tegucigalpa.
- SCHMITZ, H. (1992); "On the Clustering of Small Firms" en IDS Bulletin, Vol.23, No.3, pp. 64-68, Universidad de Sussex, Brighton.
- SPATH, B. (1992); "The Institutional Environment and Communities of Small Firms" en IDS Bulletin, Vol.23 No.3, pp. 8-13, Universidad de Sussex, Brighton.
- SLUTSKY, D; ALONZO, E. (1982); Empresas Transnacionales y Agricultura: El caso del enclave bananero en Honduras. Editorial Universitaria, Tegucigalpa.
- ZUÑIGA, J.A. y ESPINOZA, T. (1990); Diagnóstico sobre la situación del Sector Artesanal en Honduras. Documento no publicado, Tegucigalpa.