



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

21219

Distr. LIMITADA
HED.2(SPEC.)
8 de septiembre de 1995
ESPAÑOL
Original: ESPAÑOL

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

DESARROLLO REESTRUCTURACIÓN Y MODERNIZACIÓN
DEL SECTOR INDUSTRIAL
US/HON/93/111/11-54
HONDURAS

INFORME TÉCNICO*

Preparado por el Gobierno de Honduras
por la Organización de Desarrollo Industrial
de las Naciones Unidas, actuando como agencia ejecutiva
para el Gobierno de Holanda

Basado en el trabajo del Ing. Roberto Rodríguez Braña
Experto de ONUDI

Oficina de Respaldo: Giovanna Ceglie - Subdivisión de la PYME

* Las opiniones que el autor expresa en este documento no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI. El presente documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición.

1. NOTAS EXPLICATORIAS

Durante el periodo de la misión que duró desde el 2 de agosto hasta el 14 de agosto el valor del cambio del dólar USA era de 9,60 Lempiras/US\$1.

INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
PASI	Programa de Apoyo al Sector Informal
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas

2. RESUMEN

La misión se encuadra en el proyecto US/HON/93/111 "Desarrollo, Reestructuración y Modernización del Sector Industrial" en Honduras. El objetivo principal de la misión que duró desde el 2 al 14 de agosto de 1995 era el de examinar las actividades del proyecto, explicar a los consultores y empresarios experiencias de actividades gremiales aplicables a la realidad hondureña y buscar conjuntamente con los consultores nacionales y la dirección del proyecto, una estrategia que posibilite el afianzamiento primero y la expansión posterior del proceso iniciado por el proyecto de una forma sostenible, i.d. una vez se terminen las actividades del proyecto.

El proyecto US/HON/ 93/111 tiene por objeto la implantación de la técnica de Fabricación Flexible en un contexto de formación de grupos gremiales de micro-empresarios, que posibilite el desarrollo de las actividades comerciales y de fabricación así como de acceso al crédito, que poseen individualmente. El Proyecto lleva desarrollando sus actividades desde el año 1992 y opera fundamentalmente en dos zonas del país, Tegucigalpa y San Pedro Sula, en las especialidades de Confección, Metal-mecánica, Madera, Cuero y Calzado, Embalaje y Agroindustria.

La conclusión principal es que para el sostenimiento en el tiempo de las actividades gremiales

INDICE DE CONTENIDO

1.	Notas Explicatorias	i
2.	Resumen	1
3.	Introducción	3
4.	Actividades realizadas durante la misión	4
5.	Resultados obtenidos	7
6.	Conclusiones	9
7.	Recomendaciones y Estrategia a seguir	10
	Anexo 1: Especificaciones del puesto	15
	Anexo 2: Programa de Actividades	17
	Anexo 3: Taller sobre cooperación entre PYMES y Comercialización	19
	Anexo 4: Resultados de las charlas con los fabricantes	29

3. INTRODUCCION

El presente informe fue elaborado por Roberto Rodriguez Braña en base a la experiencia obtenida durante la misión a Honduras en relación al proyecto US/HON/93/111 (Cf. Especificaciones del Puesto Anexo 1).

La misión se inició en Tegucigalpa el 2 de agosto de 1995 y duró hasta el 14 de agosto de 1995 realizándose las actividades tanto en Tegucigalpa como en San Pedro Sula.

Se cumplió con todos los objetivos establecidos antes del inicio de la misión ampliándose el ámbito de actuación al elaborarse una estrategia de futuro consensuada con el personal del proyecto.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA MISION

En el día de la llegada se realizó una visita a la empresa Dimografic encuadrada en la actividad de impresión gráfica y que actualmente está fuera de las actividades del grupo. La conversación con la gerenta de la empresa puntualizó algunos de los puntos que deben evitarse para que los grupos ya formados no sufran desintegraciones. Una vez terminada esta reunión se efectuó el traslado a San Pedro Sula para apreciar la situación que atraviesa el proyecto en aquella ciudad norteña.

Primeramente se participó en una reunión con los empresarios de todos los sectores donde, durante más de dos horas, se mantuvo un diálogo muy participativo en el que se reflejaron las principales aspiraciones e inquietudes de cada sector.

Al día siguiente se tuvo la oportunidad de visitar instalaciones de cada uno de los sectores y dar algunas sugerencias acerca del funcionamiento de las empresas, tanto en el aspecto organizacional como en aspectos productivos y de mercado.

El Sábado día 4 de Agosto se mantuvo una charla exposición con los consultores nacionales basados en San Pedro Sula en la que se impartieron conceptos relacionados con el funcionamiento de las empresas, incluida la mecanización flexible, así como las experiencias en la formación de grupos gremiales en la rama de fabricación de artículos de piel.

Tras el regreso a Tegucigalpa se inició una serie de visitas sectoriales comenzando por el sector de la madera - se visitó CAOBAH Y GITRAMA - y confección donde se visitaron las instalaciones de Doña Marina Aguilar - GREPECOR. Por la tarde se visitó al Lic. Nelson Ferrufino en el INFOP en compañía del Coordinador del Proyecto y donde se sentaron las bases para colaborar en el campo de la formación, de forma que pueda ser impartida sin duplicaciones y se eliminen las susceptibilidades existentes entre las dos instituciones.

El día 9 de agosto se visitó la tienda EMASIM que actúa como centro de acopio de materiales para venta a los asociados y particulares. En las instalaciones se realizan actividades de doblado de pletina y cone de la misma también para el mercado externo al del

grupo propiamente dicho.

Se visitó asimismo el taller de Doña Nina especializado en jaulas y bases para macetas - ornamentación - donde se identificaron tres áreas de desarrollo/ mejora de producto:

1. en general mejora en el área de pintura de forma que los trabajos puedan ser recubiertos de polivinilo, preferentemente por inmersión o en su defecto aplicación con pistola neumática de forma que sus productos puedan competir con los productos importados y de plástico;
2. el desarrollo de jaulas desarmables;
3. el desarrollo de pantallas de lámpara.

El día 10/8 se visitaron empresas del sector calzado:

Piel y Calzado especializada en el calzado femenino de aceptable calidad aunque cuenta con el problema recurrente de hormas y suelas de muy baja calidad. Fabrica del orden de 1700 pares/mes y emplea a 10-16 empleados. Las relaciones del grupo con el proyecto son en ocasiones difíciles.

Provesah especializada en calzado semi-informal tiene unas ventas de unas 39.000 Lempiras con una producción de 300 - 350 pares/ mes, dando empleo a 10 trabajadores.

Oscar Palacios, miembro del grupo con una producción variada utilizando materiales idénticos a los demás talleres. Emplea 7 trabajadores.

V Procal, grupo situado en el edificio del mercado cubierto. Está especializado en la producción de calzado infantil (preferentemente) comercializado bajo la marca Star-kid y emplea a 8 trabajadores siendo su producción más racionalizada. El producto está destinado al mercado de bajo precio y, por tanto, su calidad está en consonancia con este hecho.

En general la oferta de los diversos fabricantes que componen un grupo determinado así como el resultado de sus actividades en conjunto es muy uniforme, todos ellos fabricando lo mismo,

por lo que se establece de hecho una competencia basada exclusivamente en el precio. Durante las visitas se dieron pautas para la mejora de la calidad y la diferenciación del producto además de sugerirse algunas líneas de productos que podrían ser adoptadas por diferentes grupos. Así se sugirió la especialización en:

- * puertas de garaje abatibles susceptibles de ser motorizadas y remolques para vehículos - sector de metal-mecánica
- * la línea de uniformes para empresas y ropa industrial para el sector de la confección
- * mobiliario de cocina y muebles funcionales y de precio accesible por la mayoría de la población. En este campo la mayor dificultad es el suministro de materiales adecuados p.ej. conglomerados de calidad etc.
- * identificación de producto y control de calidad utilizando métodos sencillos en el sector del calzado. En este sector se cuenta con un suministro deficiente de hormas y suelas.
- * En la rama de la agroindustria se sugirió a los fabricantes de Chile el cambio de leña a gas lo que repercutiría en una mejora del producto al permitir el mantenimiento de una temperatura de cocción constante, la mejora del ambiente de trabajo al reducirse la temperatura y mejorarse la limpieza, el ahorro económico y la contribución a reducir la deforestación tan evidente en el país. Se recomendó asimismo la utilización de una cámara frigorífica para almacenar los bidones de Chile una vez terminada la jornada laboral y se sugirió un flujo de producción más eficiente.

El día 11 de agosto se realizó una visita al Director de la Asociación Nacional de Industriales ANDI, Lic. Gustavo Alfaro, durante la cual se analizó la situación de la política industrial en Honduras, especialmente en favor de la pequeña y mediana empresa, y se expusieron las experiencias del autor en materia de estrategia industrial y metodología de aplicación de la misma en Andalucía (España) y de acuerdo a la normativa europea.

Aparte de las visitas a los talleres individuales y a los grupos gremiales, se asistió intermitentemente a los seminarios de diagnóstico de actividades productivas de la micro y pequeña industria para los diversos sectores cubiertos por el Proyecto organizados por el Programa de Apoyo al Sector informal, (PASI) y ONUDI. Asimismo se mantuvieron varias conversaciones con el Coordinador del Proyecto y el Director de Onudi para Centroamérica en relación a la estrategia a desarrollar por el Proyecto a lo largo de los próximos meses, de manera que el trabajo realizado tenga continuidad en el tiempo, dada la ausencia de una contraparte institucional.

También se dieron dos charlas a los consultores nacionales, tanto de Tegucigalpa como de San Pedro Sula: en la primera se explicó la teoría de la especialización flexible, aclarando los conceptos, y su aplicación desde el punto de vista de la empresa privada, desmitificando el concepto de que la metodología de fabricación resuelva por sí sola los problemas empresariales y gremiales, metodología de las políticas comerciales y experiencias de desarrollo gremial de los fabricantes de marroquinería de Ubrique y en la segunda en la que se estudiaron las diversas estrategias a seguir por el proyecto a lo largo de los próximos meses. (Cf. Anexo 2 -Programa de Actividades y Anexo 3 - Taller sobre Cooperación entre PYMES y Comercialización)

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Durante las visitas a las diversas empresas/grupos se pudo observar una serie de situaciones comunes a los mismos, tanto en lo relativo a la producción como en las actitudes frente a la relación con el grupo y el Proyecto.

Todo país que aspire a desarrollarse industrialmente requiere necesariamente una legislación que favorezca este desarrollo. En el caso de Honduras esta legislación debe centrarse en incentivar la iniciativa endógena y muy especialmente la micro y mediana empresa que tiene la capacidad de absorber una gran cantidad de mano de obra.

Una política de incentivos a la inversión representaría un cambio muy significativo para un país como Honduras que está inmerso en una zona sujeta a las políticas neoliberales impuestas por los organismos internacionales, ya que implicaría, además de la instalación de nuevas empresas o la mejora y ampliación de las ya existentes, la implementación de políticas de financiación, políticas educativas y de formación, tanto a nivel gerencial como de la mano de obra, la construcción de infraestructuras adecuadas, política de importaciones y política fiscal, etc.

En Honduras esta legislación o no está desarrollada o no se aplica, salvo en el caso de las maquiladoras, por lo que el clima imperante hace muy difícil invertir debido a la carestía del dinero (30-36%) y que la economía productiva está en franca desventaja con la comercial o de distribución, incluidas las importaciones de productos y mercancías ya usados. Si a eso añadimos los continuos cortes de energía y la dificultad de adquirir materias primas de calidad a precios razonables, no resulta difícil apreciar el ambiente desfavorable en que se desenvuelve la micro y pequeña empresa hondureña.

A pesar de este ambiente poco propicio, el Proyecto ha llevado a cabo un buen trabajo en todo lo referente a la formación de grupos gremiales y al desarrollo de los mismos gracias a la dedicación y el entusiasmo de un equipo joven. El equipo del proyecto no promete recursos financieros por estar fuera de sus objetivos y posibilidades, lo que hace aún más meritoria su labor.

Sin embargo se notó que todo el esfuerzo se centraba fundamentalmente en el desarrollo de los propios grupos y en la expansión de la producción, dedicando menor esfuerzo a la comercialización y, por tanto, a la generación de recursos. Esta orientación tiende a generar tensiones internas en los grupos y el Proyecto se ve abocado a responder a los acontecimientos perdiendo así la iniciativa y capacidad de liderazgo.

Las empresas agrupadas manifiestan en general una intención clara de mejorar sus ingresos y expandir la capacidad de las compañías/ empresas, aunque en las condiciones actuales la obtención de recursos financieros resulta prácticamente imposible. Ante tal situación se están buscando alternativas que permitan la generación de recursos mediante la actuación de

actividades conjuntas. (Cf. Anexo 4 - Resultados de las charlas con los fabricantes)

6 CONCLUSIONES

1. El equipo en el terreno tiene dedicación y es entusiasta en su trabajo.
2. El equipo ha establecido unas buenas relaciones con los diversos gremios ya existentes o creados a lo largo de la duración del proyecto, lo cual ha asentado las bases de receptividad para la implementación de la estrategia a promover.
3. Es imprescindible la adopción de una estrategia de futuro para posibilitar que los logros obtenidos durante la duración del proyecto no reviertan a la situación original al término de éste.

7. RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIA DE FUTURO

Es necesario establecer una estrategia general que posibilite el avance del Proyecto hacia objetivos bien definidos, alcanzables, medibles en el tiempo y sostenibles. Esta estrategia falta actualmente debido a la propia dinámica de trabajo que, si bien trata de establecer objetivos basados en las actividades grupales de cada gremio, falta un resultado general que promueva la idea conceptual del proyecto de forma que sea susceptible de ser adaptada a un marco operativo más amplio.

Asimismo se requeriría una capacitación básica en relación a técnicas comerciales, métodos de manejo financiero/obtención de recursos y una mejora en los sistemas organizativos/productivos.

Ante la carencia de políticas e instituciones que promocionen o estimulen la inversión industrial, es necesario plantearse soluciones alternativas que permitan la continuación y ¿por qué no? el crecimiento del movimiento asociativo de base de los pequeños y medianos empresarios en los núcleos de San Pedro Sula y Tegucigalpa. Este movimiento gremial asociativo debe tener voluntad de crecimiento de su cobertura hasta lograr una implantación también en las zonas rurales del interior del país.

La estrategia de supervivencia primero, y el crecimiento después, del movimiento gremial asociativo debe basarse en el esfuerzo propio siguiendo unos lineamientos estratégicos bien definidos que han de pasar necesariamente por la implementación de soluciones y criterios empresariales que deben incluir

- * identificación de los mercados;
- * estrategia de ventas;
- * optimización de la capacidad productiva y
- * reforzamiento organizacional.

Actualmente se está haciendo un gran esfuerzo por promocionar el concepto de "producción flexible", sin tener en cuenta que dentro del funcionamiento de una empresa, la producción

flexible es sólo uno de los parámetros mejorables que, si bien mejora la "bondad" de la empresa en general, no asegura por si sola la supervivencia de las diferentes empresas o grupos. Es necesario tener una ESTRATEGIA.

Tras la exposición de los conceptos teóricos de la producción flexible y las técnicas básicas de la comercialización a los consultores nacionales, se organizó un foro/taller donde se propuso una estrategia de mercado que debía ensayarse para comprobar los resultados obtenidos. Se identificó que el Proyecto dispone de poco tiempo hasta la terminación del mismo y, por tanto, no puede fallar en la elección de la estrategia elegida.

Todas las micro-empresas están adaptadas para sobrevivir en el medio en que se desenvuelven pero a un nivel operacional muy bajo debido a los inconvenientes arriba mencionados y que afectan a las tres áreas fundamentales de la operación de las empresas, es decir, financiera, comercial y organizativa. Estas deficiencias se manifiestan naturalmente en los grupos formados por las mismas micro-empresas por lo que el trabajo debe continuar en estas áreas.

Al no vislumbrarse la existencia/aparición de una contraparte que pueda asumir la continuidad de las actividades de fortalecimiento de los grupos y dado el poco margen de tiempo del que se dispone, se propuso una solución netamente empresarial que consiste en dar un salto cuantitativo/cualitativo en el esfuerzo de ventas, de forma que se ejerza una presión de mercado que fomente los cambios estructurales rápidos así como un reforzamiento de la organización interna de los grupos y la interconexión entre las actividades comerciales de los mismos alentados por la perspectiva de mayores ingresos y, por tanto, del crecimiento de sus empresas, razón que se ha revelado entre los empresarios como la más poderosa para participar en los grupos.

Evidentemente la presión de mercado va a imponer tensiones de crecimiento en los diversos grupos por lo que se recomienda comenzar por uno o alguno de ellos donde los objetivos de incremento notable de las ventas pueda ser alcanzado con más facilidad o, quizás, donde la organización/es grupal/es puedan absorber las tensiones generadas p.ej. el sector del calzado en San Pedro Sula. En todo caso, debe ser la dirección del Proyecto y los consultores nacionales los que decidan la mejor forma de proceder con los grupos y en qué orden.

No se considera conveniente la aplicación de la estrategia propuesta a nivel general y simultáneo debido al peligro real de que tanto los grupos como el personal del Proyecto sean desbordados por los problemas de cohesión interna y de orden productivo que a buen seguro han de plantearse.

El personal del proyecto estará asimismo en el proceso de cambio de cultura de actuación muy significativo y difícil de realizar en poco tiempo como es el de pasar de un esquema mental basado fundamentalmente en la producción a otro orientado hacia el mercado.

No obstante las dificultades que a buen seguro han de presentarse, la estrategia propuesta presenta grandes ventajas que, en opinión del autor, son muy superiores a las dificultades, sobre todo contando con el efecto positivo de las buenas relaciones existentes entre los consultores y los diversos grupos, ya que:

- a. Está basada en las normas de mercado que en todo caso, tendrían que ser aplicadas por las empresas.
- b. Posibilitará un crecimiento rápido de las actividades de las empresas al menos en los primeros meses de aplicación de la estrategia, al partir de niveles muy bajos.
- c. Propiciará un desarrollo de las estructuras grupales en base a un interés común.
- d. Contribuirá a capitalizar los grupos lo que contribuirá a una mejora del equipamiento con lo que, a su vez, podrá aumentarse y racionalizarse la capacidad productiva.
- e. Acelerará la reorganización estructural y productiva de los grupos y de las empresas individuales mediante una mejor utilización de la capacidad productiva y la aplicación de la metodología de producción flexible.
- f. Se contribuiría a realizar un cambio cultural de vital importancia para el futuro de los grupos y de las empresas, reconociendo la importancia del mercado.

- g. La estrategia puede ser aplicada de forma inmediata.
- h. El cambio podría, en caso extremo para la supervivencia de los grupos, ser ralentizado sin que por ello el Proyecto como tal sufra una pérdida de estrategia general. Es decir, cada grupo puede ser introducido dentro de la estrategia en el tiempo y al ritmo que la dirección del proyecto juzgue necesario.

La estrategia fue presentada individualmente a los consultores nacionales durante las visitas efectuadas a los diversos grupos/ empresarios, y más tarde al pleno del personal del proyecto donde se encontraba la mayoría de los consultores tanto de Tegucigalpa como de San Pedro Sula.

Durante la reunión se expuso la estrategia propuesta y se valoraron las experiencias ganadas por el personal del Proyecto a lo largo de los últimos meses/años de trabajo con los grupos, determinándose que la fórmula podría ser aplicada con buenos resultados, quedando patente durante el análisis conjunto las pocas opciones/ alternativas reales que se ofrecen.

Se propone el establecimiento de un mecanismo financiero a utilizar por los grupos, fruto del incremento de las ventas, que sería la creación de un FONDO DE COMERCIALIZACION de una cuantía suficiente para el desarrollo de las actividades del grupo bajo los parámetros del mercado. El Fondo establecido garantizaría el pago inmediato a cada uno de los micro-empresarios por el trabajo desarrollado además de servir para la financiación de materias primas o insumos en general requeridos por los diversos miembros del grupo. El producto de las ventas sería ingresado directamente en el Fondo de Comercialización para su distribución entre los miembros del grupo previo descuento de los materiales o insumos consumidos por cada empresa. De esta forma no sólo se flexibilizarían las operaciones comerciales de los grupos con la consiguiente reducción de las tensiones integrales, sino que en efecto se habría establecido una central de acopio/insumos para cada uno de los grupos al poder comprar a crédito.

En cuanto al futuro de la estructura actual del Proyecto, el autor considera que sería conveniente plantearse las alternativas posibles dada la importancia del trabajo ya desarrollado

por el equipo del Proyecto y el relativo poco tiempo que queda para la terminación oficial del mismo.

De no continuarse con las actividades desarrolladas, se produciría una triple pérdida:

1. Los fondos invertidos por los sucesivos donantes no habrían producido resultados tangibles;
2. La experiencia ganada por el muy buen equipo de consultores que componen el personal del Proyecto se perdería al desbandarse necesariamente los componentes del mismo;
3. Las estructuras grupales y los avances logrados en la aplicación de la metodología de producción flexible muy posiblemente revirtieran a la situación original, con lo que el país, Honduras, no habría ganado nada.

La actual estructura del Proyecto debería, en opinión del autor, ser optimizada bajo el criterio de máxima operatividad y a la mayor brevedad posible deberían iniciarse conversaciones con las autoridades municipales, que cada día adquieren un mayor protagonismo en el desarrollo de sus comunidades, a fin de que contribuyan en un porcentaje a cubrir los gastos de funcionamiento de lo que serían de hecho CENTROS DE DESARROLLO LOCAL/REGIONAL. Otros fondos podrían ser obtenidos de ONGs o incluso de contribuciones de la cúpula empresarial hondureña. Para equilibrar el presupuesto quizás fuera necesario cobrar cantidades módicas por los servicios prestados a las empresas o grupos, lo que podría tener la ventaja de convertir a los Centros de Desarrollo en entidades responsables a las leyes del mercado y, por tanto, participes de una filosofía que estarían contribuyendo a implantar, además de ser un factor de independencia de funcionamiento en relación a las posibles presiones políticas.



**UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION**

JOB DESCRIPTION

US/HON/93/111 - 11-54

Post title	Expert in small and medium enterprises development
Duration	2 weeks
Date required	1 August 1995
Duty station	Tegucigalpa - San Pedro Sula (Honduras)
Purpose of Project	Organization and development of SME sectoral clusters in selected industrial sub-sectors
Duties	<p>The expert is requested to:</p> <ol style="list-style-type: none">1. review and analyze the documents provided by the back-stopping officer on project activities and achievements;2. carry out a mission to Honduras in order to visit the SME groups established within the project and advise the national consultants on possible development strategies for the different groups;3. present the experience of Spain in the development of industrial districts to the team of national consultants particularly outlining the actions undertaken at the level of industrial policy, development of institutions and direct assistance to SMEs in the region of Ubrique;4. advice the national consultants on a more extensive involvement of local support institutions in the activities of the project, assessing the capacities of a selected number of local institutions and identifying the role that they could play in the development of the SME groups;

5. give recommendations on the possible establishment of sectoral SME associations (gremios) or "resource centres" (one model could be the "real service centres" in Italy) which could offer technical services to the groups of enterprises promoted by the project as well as facilitate the establishment of new groups;
6. prepare a report on the activities carried out and results achieved.

Qualifications

Extensive experience of SME development with particular emphasis on SME sectoral clusters

Language

Spanish

Background information

Already provided to the expert

AGENDA DE ACTIVIDADES
DEL SR. ROBERT RODRIGUEZ
02 AL 13 DE AGOSTO 1995
Tegucigalpa, Honduras, CA

FECHA/HORA	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES.
02 AGO 1995 17:45	Llegada a Tegucigalpa	Vuelo TACA
03 AGO 1995 09:00-10:30	Reunión preliminar y explicatoria de los alcances del proyecto "Desarrollo Reestructuración y Modernización del	Sr. Jorge Trigo Coord. Nacional
10:30 - 11:30	Reunión con Director de la CNUDI para C.A. y Belice	Sr. Dino Cannas
13:30 - 14:45	DIMOGRAFIC (Imprenta)	Sra. Alba de Ruiz
16:30	Salida a San Pedro Sula	
17:30 - 19:30	Reunión con empresarios	
04 AGO 1995		
08:00 - 09:00	Reunión con Equipo Consultores	
09:00 - 10:00	Visita Sector de Agroindustria	Sr. Roque Caporal
10:00 - 11:00	Visita Sector de Agroindustria	Sr. Mariano Folfo
11:00 - 12:00	Visita Sector Metal Mecánica	Sr. Silverio A.
13:30 - 14:30	Visita Sector Metal Mecánica	Sr. Marco T. Mejia
14:30 - 15:30	Visita Sector Madera y Muebles	Sr. Oscar Torres
15:30 - 16:30	Visita Sector Confección	Sra. Suyapa Varela
16:30 - 17:30	Visita Sector Confección	Sra. Romelia Argueta
17:30 - 18:30	Visita Sector Cuero y Calzado	Sr. Mariano Orellana
18:30 - 20:30	Evaluación de Visitas Realizadas	
05 AGO 1995	Reunión Consultores del Proyecto	
06 AGO 1995	Salida a TEGUCIGALPA	

FECHA/HORA	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES.
07 AGO 1995		
08:00 - 10:00	Visita Proyecto de Madera Secas Industriales	Ing. J. Trigo
10:00 - 12:30	Visita Sector de Madera y Mueble ACEH CAOBAH	Ing. R. Solorzano
14:00 - 15:30	Reunión con Consultor en Madera	
15:30 - 17:00	Participación en Foro Nacional de las Pequeñas Empresas de Confección	Sala Conferencia NN.UU. TEG
18:30 - 21:00	Reunión Grupo GITRAMA	
08 AGO 1995		
08:00 - 12:00	Visita Sector Confección de Ropa GREPECOR ASEIVEH	Lic. R. Rinaldo INFOP
14:00 - 15:00	Reunión con Sr. Nelson Ferrufino	
15:30 - 16:30	Participación en Foro Nacional de las Pequeñas Empresas de Metalmeccánica	Sala Conferencia NN.UU. TEG
16:30 - 17:30	Reunión con ONUD UCD	Sr. D. Cannas
18:30 - 21:00	Reunión Grupo CONFECCION	
09 AGO 1995		
08:00 - 11:00	Visita Sector Metalmeccánica EMASIM	Ing. F. Berrios Srita. Thelma Mejia
11:30 - 12:30	Reunión con Consultora en Edición de Revista	
14:00 - 15:00	Reunión con Consultor en Metalmeccánica	
15:30 - 17:00	Participación en Foro Nacional de las Pequeñas Empresas de Cuero y Calzado	Sala Conferencia NN.UU. TEG
18:00 - 20:00	Taller con Equipo de Consultores del Proyecto	
10 AGO 1995		
08:00 - 12:00	Visita Sector Cuero y Calzado GREINCAH	Ing. W. Arevalo
14:00 - 15:00	Reunión con Consultor en Calzado	
15:30 - 17:00	Participación en Foro Nacional de las Pequeñas Empresas de Agroindustria	Sala Conferencia INFOP SN FELIPE
18:00 - 20:00	Taller con Equipo de Consultores del Proyecto	
11 AGO 1995		
09:00 - 10:00	Visita al Director de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI)	Lic. Gustavo Alfaro
15:30 - 17:00	Participación en Foro Nacional de las Pequeñas Empresas de Madera y Mueble	Sala Conferencia INFOP SN FELIPE
12 AGO 1995		
09:00 - 13:00	Preparación de informe final	
14 AGO 1995		
09:30	Salida de Tegucigalpa Honduras	

TALLER SOBRE COOPERACION ENTRE PYMES Y COMERCIALIZACION

A. COOPERACION

La cooperación aparece como una de las formas más dinámicas de posibilitar a las PYMES el desarrollo de esquemas de respuesta a las exigencias estructurales y de mercado a un costo soportable y un riesgo no muy elevado. (Recursos limitados)

Puede considerarse como una forma de organizarse INTERMEDIA entre el desarrollo autónomo y la integración completa. La cooperación se basa en la utilización de capacidades y recursos externos y se podría definir como un acuerdo entre dos o más empresas interdependientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de relación (Comercial, técnica, de producción etc.) entre ellas con el objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Si se trata de una institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, en la cooperación la unidad básica deja de ser la empresa que actúa individualmente y pasa a ser el grupo de empresas que operan conjuntamente. La institución duradera está basada en la reciprocidad de ventajas, la asociación de fuerzas que persigue la búsqueda en común de un objetivo preestablecido.

I. Fundamentos Teóricos de la Asociación:

- a. **la lógica estratégica:** fundamentalmente debido a la mutación tecnológica (Cambio tecnológico) y a la globalización de la economía.
- b. **la lógica económica:** se ocupa de la cooperación como un híbrido del mercado y la empresa. Los mercados están presididos por la incertidumbre, por los números pequeños y la asimetría de la información. los agentes económicos desarrollan un comportamiento oportunista y actúan con una racionalidad limitada.

- c. **la lógica organizacional:** se entiende la cooperación como un instrumento de aprendizaje organizacional que sirve para trasladar o transferir alguna competencia, (know-how) de una empresa a la otra. Además, la cooperación puede utilizarse como soporte útil para introducir un cambio organizacional o cultural dentro de la empresa, radical pero necesario.

II. Modalidades de Cooperación

1. Cooperación horizontal

Acuerdos entre competidores de una misma industria habitualmente reciben el nombre de alianzas estratégicas y pueden ser de dos tipos:

- a. **cooperación competitiva horizontal,** llevada a cabo por empresas que compiten en el mercado. Esta cooperación requiere y da lugar a un contacto estrecho entre los socios favoreciendo el aprendizaje e intercambio de información.
- b. **cooperación complementaria horizontal** que tiene lugar entre empresas que comercializan productos complementarios ofertando una gama más diversificada. Se basa en encontrar economías de escala y de alcance.

2. Cooperación Vertical

Se trata fundamentalmente de una relación comprador-vendedor y a menudo no está formalizada. Favorece la especialización ya que, al establecerse las empresas, tienden a ocuparse de aquellas actividades que mejor dominan. Configuran las denominadas redes estratégicas.

- a. **Cooperación vertical hacia atrás:** acuerdos instituidos por una empresa hacia atrás en la cadena de valor, es decir con sus proveedores.
- b. **cooperación vertical hacia adelante:** acuerdos instituidos por una empresa hacia

adelante, es decir con agentes, distribuidores, franquiciadores de producto etc.

De las modalidades enumeradas las más frecuentes en el mercado son las cooperaciones de carácter vertical y, en lo que se refiere al campo de aplicación, predominan las que tienen por objeto la ejecución de Investigación y Desarrollo (I+D) seguidos por la producción.

3. Razones que Llevan a la Colaboración entre Empresas

3.1. Razones de carácter interno

- a. Compartir riesgos de costes
- b. Conseguir economías de escala
- c. Compartir líneas de productos
- d. Compartir canales de distribución
- e. Compartir personal de dirección y/o cualificado
- f. Compartir líneas de abastecimiento
- g. Compartir liquidez/recursos financieros

3.2. Mejorar la competitividad

- a. Expansión de negocios ya iniciados
- b. Racionalizar y dimensionar industrias maduras
- c. Integración de procesos con sinergia
- d. Ganar una posición de mercado
- e. Evitar guerras comerciales mediante un reparto de mercado
- f. salvar empresas en crisis
- g. Evitar duplicar I+D.

3.3. Responder a cuestiones estratégicas

- a. Innovación e I+D.
- b. Creación y explotación de nuevos negocios

- c. **Transferencia de tecnología**
- d. **Integración horizontal y vertical de proceso**
- e. **Peretración de nuevos mercados**
- f. **Aprendizaje e incremento de experiencias**
- g. **Racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas**

4 Inconvencientos de la cooperación

- a. **Pérdida de autonomía que puede llegar a ser total si la empresa presenta una especial debilidad frente a los demás socios**
- b. **Es difícil asegurar una posición sólida cuando se parte del reconocimiento de la debilidad de uno o más de los socios, lo que puede impedir la obtención de acuerdos basados en términos de igualdad, lo cual afectaría el proceso de toma de decisiones y la participación en los resultados de la cooperación.**
- c. **No es bueno que las empresas dependan de otras empresas independientes para conseguir habilidades y activos que son la esencia de su ventaja competitiva.**
- d. **Desincentivan a las empresas para esforzarse por innovar y mejorar sus productos. La empresa depende de los esfuerzos de los socios lo que puede minar su posibilidad de competir.**
- e. **Se requiere una coordinación constante entre los socios, lo que implica un coste a veces elevado en términos de tiempo y/o recursos que han de emplearse. Los costes de coordinación serán tanto más elevados cuanto mayor sea el grado de divergencia entre los intereses de los componentes.**
- f. **Existe la posibilidad de que una empresa cooperante aproveche el acuerdo para mejorar su posición competitiva con respecto a sus aliados. e incluso para competir con ellos de forma abierta y directa una vez fortalecida su posición.**
- g. **En ocasiones un socio busca exclusivamente la tecnología de otro.**

5. Recomendaciones

Al entrar en un acuerdo de cooperación deben analizarse los siguientes puntos:

- a. Complementariedad de las empresas;
- b. Realizar un estudio previo de los resultados y posibles beneficios así como una estimación de los costes;
- c. Definir con precisión objetivos alcanzables, medibles y temporizables;
- d. Deben aceptarse riesgos y actuar con criterios empresariales;
- e. En general el índice de fracasos en proyectos de cooperación es alto y se deben fundamentalmente a:
 - (i). error estratégico de la lógica de la alianza,
 - b. falta de concienciación entre los socios,
 - c. implantación diferente a la prevista,
 - d. falta de dedicación de los cooperantes al desarrollo y ejecución del proyecto.

A fin de ilustrar los puntos arriba expuestos se expuso la experiencia de cooperación en el sector marroquino de Ubrique (España) para demostrar que en el mundo de la empresa el único factor aglutinante son intereses comunes entre varias empresas. Para que triunfe la cooperación, los intereses convergentes han de ser lo suficientemente fuertes como para superar cualquier desavenencia de otro tipo que pudiera existir entre los posibles cooperantes.

B. COMERCIALIZACION

1. Cada departamento debe perseguir

- a. mejoras internas
- b. mejora de la calidad.

Estas mejoras internas deben ser perseguidas por toda empresa y son necesarias

PERO

2. Lo primordial es la estrategia general. El producto debe comercializarse de forma diferente, de manera que el cliente perciba que el producto se distingue de los productos de los competidores.

3. Una compañía puede sobrevivir por un tiempo sin mejoras en los diferentes departamentos pero NO SIN ESTRATEGIA.

4. Una empresa debe distinguir claramente entre la eficiencia operativa y la estrategia.

La mejora de la eficiencia operativa mejora la "bondad" de la empresa en términos absolutos pero no hace que la compañía sea necesariamente mejor en relación a sus competidores, ya que éstos también estarán implementando mejoras operativas.

Estrategia es crear un nicho sostenible y competitivo en el mercado que sea diferente del de sus competidores.

5. Una compañía es un conglomerado de actividades y su estrategia se manifiesta en la forma en que la empresa desarrolla estas actividades. De esta manera, los competidores habrán de emular la gama de todas sus actividades y la manera en que están integradas. Si la compañía no desarrolla estas actividades de una forma diferente a sus competidores no tiene estrategia.

6. Las empresas deben competir con una determinada gama de productos. No deben

intentar competir con productos dispares al mismo tiempo ya que crearían ineficiencias.

7. Es tan importante tomar decisiones en relación a los caminos que no se desean seguir como determinar cuáles son las metas que se desea alcanzar. La empresa debe instaurar una cultura de auto-análisis y no debe rehuir el reconocimiento de sus defectos, ya que en base al reconocimiento de éstos se pueden tomar decisiones que rectifiquen ineficiencias.
8. Las compañías, de mantener como meta únicamente la eficiencia operativa (producción) sin estrategia, pueden encontrarse disputando las ventas con sus competidores involucrados en una guerra de precios. Al aumentar el volumen de ventas y la eficiencia operativa, los precios de venta podrían ser más baratos pero los beneficios no experimentarían grandes incrementos (si se mantienen los porcentajes operativos) debido a la existencia de competidores practicando la misma política.
9. Debe realizarse un cambio de la cultura de producción a una de calidad y servicio al cliente. Hay que concienciarse de que todas las actividades de la empresa están al servicio de la comercialización y, por tanto, de la satisfacción del cliente. Lo más importante que tiene una empresa es la lealtad de sus clientes

10 Pasos a seguir:

- a. **Definición de producto;**
- b. **posicionamiento del mismo en el mercado;**
- c. **Determinación de las posibilidades de fabricación;**
- d. **Definición del modelo de comercialización;**

(i) Venta Directa

Ventajas

- * **Conocimiento directa del cliente**
- * **Mayores márgenes comerciales**

Inconvenientes

- * **Area de distribución restringida**
- * **Costes altos (posiblemente) de distribución**

(ii) Venta a través de distribuidor

Ventajas:

- * **Area de distribución amplia**
- * **Expansión rápida de la empresa**

Inconvenientes

- * Márgenes comerciales más reducidos
- * Pérdida de contacto con el cliente
- * Introducción de un intermediario
- * Se depende de la eficacia de ventas de un tercero

(iii). Venta a través de comisionista**Ventajas:**

- * Area de distribución amplia
- * Expansión rápida de la empresa
- * Costes en función de resultados comerciales

Inconvenientes:

- * Posible pérdida de contacto con el cliente
- * Se depende de la eficacia de ventas de un tercero
- * En muchos casos la clientela pertenece al comisionista

(iv). Mixta (directa + distribuidor + comisionistas)**Ventajas:**

- * Ideal para empresa de pequeño tamaño si se mantiene una estructura de precios que respete los precios al consumidor final, aunque la venta directa siempre puede llevar un "descuento".

En general, sea cual sea el sistema utilizado, deben procurarse acciones que aseguren el contacto directo con el cliente y la fidelidad del mismo

RESULTADO DE LAS CHARLAS CON LOS FABRICANTES**TEGUCIGALPA**

1. **DIMOGRAFIC**, empresa encuadrada en el sector de artes gráficas y gerenciada por Doña Alba de Ruiz. Esta empresa se retiró del proyecto.

La compañía pertenece a Doña Alba de Ruiz, su esposo y un cuñado y sus ventas sobrepasan 1,5 M. de Lempiras/año. El principal motivo de su adherencia al grupo fue el de provocar el crecimiento de su empresa.

En opinión de Doña Alba de Ruiz, el concepto de fabricación flexible parecía bien, pero no lo volvería a intentar de nuevo debido a los problemas que ocasionó en su empresa. Esta señora fue tesorera de ASIMPAC, la asociación creada para la compra de materia prima para el grupo, siendo la idea la de comprar materia prima localmente, de forma que los miembros pudieran tener acceso a la compra conjunta a mejores precios y asegurar el plazo de entrega. Sin embargo, los otros componentes del grupo no pagaban a tiempo sus contribuciones por lo que la tesorera tenía que subsanar esta deficiencia con dinero propio y perdiendo su credibilidad.

Estaría dispuesta a participar en mejoras tecnológicas pero no volvería a involucrarse en cualquier relación económica. Prefiere operar de forma independiente y desde que abandonó el grupo su negocio ha mejorado debido a que ahora puede dedicarle más tiempo. Cree que la idea detrás del Proyecto es buena pero que en las actuales condiciones no puede funcionar.

El grupo no ha iniciado actividades comerciales de ninguna clase y esta señora no está de acuerdo en adquirir créditos solidarios.

El fondo acumulado para la compra de papel fue usado a modo de créditos por algunas empresas componentes del grupo que no devolvían a tiempo. En esto se nota

un cambio de criterio.

Esta empresa, DIMOGRAFIC, no lleva a cabo ninguna acción de ventas, es decir, los clientes le compran, de forma que un 95% de las ventas son por encargo y 5% a través de vendedor. Sus precios son similares a los de la competencia y el equipamiento es similar al de las empresas de su tamaño. Su capital social actual es de 500.000 Lempiras y sus deudas ascienden a 20.000 Lempiras.

2. GUSTAVO SALINAS

Secretario del grupo CAOBAH formado en febrero de 1994 producto de una idea del Grupo de Apoyo del Sector Informal. El motivo principal de su adherencia fue la obtención de financiación y el crecimiento de las empresas. Durante este tiempo sus principales dificultades se han centrado en la adquisición de materia prima, la falta de financiamiento y la falta de pedidos al grupo. ONUDI ha proporcionado asistencia técnica.

Resultados positivos:

- a. un acercamiento entre los empresarios intercambiado ideas y posibilidades;
- b. Ha habido capacitación del grupo y cuando los pedidos lo requieren actúan como grupo repartiendo operaciones cara al cliente.

Inconvenientes:

- a. No realizan promoción;
- b. Siguen comprando individualmente;
- 3c Sólo disponen de 1.500 lempiras de fondo de maniobra y no tiene estrategia como grupo que componen 15 micro-empresarios. La media de cada empresario es de 170.000 lempiras/año de venta bruta con un margen del 30%.

La aspiración sería la de poner una tienda y la obtención de financiación para adquisición de instalaciones y equipos.

3. GITRAMA

Aglutina a 8 empresarios de la rama de la madera y actúa como central de abastecimientos. Su administrador actual es Raúl López Mesa. Próximamente inaugurará un secadero solar de baja capacidad. En general se considera que los beneficios son:

- a. el intercambio de experiencias y conocimientos entre los empresarios;
- b. hasta el momento no se desvió el objetivo del proyecto dentro de su rama.

Como inconveniente encuentran:

- a. las limitaciones económicas para desarrollar productos o iniciativas tanto a nivel individual como en conjunto;
- b. Su política comercial no existe, ya que de momento no venden sino que les compran.

Como ambición de futuro les gustaría promocionar su producto a través de exposiciones. Se les sugirió que se introdujeran en la fabricación de puertas y ventanas con medidas estándar a un precio asequible que pudieran ser vendidas al público a través de distribuidor.

4. MARINA AGUILAR - Miembro de GREPECOR (Confección)

Diseña, corta y confecciona ropa femenina e infantil para venta tanto individual como en pequeñas series. Actualmente cuenta con 10 empleados y sus ventas se cifran 30-35.000 Lempiras/mes con un 40% de margen. Las ventas se realizan al contado principalmente con un porcentaje de un 60% de venta directa y el resto a distribuidores y comisionistas. El corte de los patrones se hace de forma manual. Su principal razón para adherirse al proyecto buscar el crecimiento de su empresa, pero el grupo falló desde su punto de vista debido a que:

- a. el grupo era muy numeroso (15 empresarios);
- b. estaba formado por personal muy dispar y mal seleccionado;
- c. faltó capacitación de cómo convivir en grupo;
- d. existían muchas discrepancias entre los miembros.

En cambio si cree en el concepto de cooperación y producción flexible. Cooperaría en un nuevo grupo si las condiciones fueran las siguientes:

- a. Los empresarios deberían tener una capacidad de producción parecida;
- b. El personal debería ser bien escogida , es decir responder a sus obligaciones;
- c. Los empresarios sean capacitados en el trabajo en grupo;
- d. Los empresarios deberían tener recursos propios.

En su opinión en estos momentos excluiría acceder a créditos externos.

En cuanto a la tienda considera que ofrecía las siguientes ventajas:

- a. una opción a buscar un nuevo mercado;
- b. obligaba al grupo a trabajar unido;
- c. daba salida a un producto diferente del que hacían normalmente por lo que aumentaba la carga de trabajo de los talleres.

Falló por:

- a. comodidad de los asociados;
- b. mala administración;
- c. excesivos gastos fijos (6.000 Lempiras/mes de alquiler + 3.000 lempiras /mes en sueldos, luz etc.

La tienda vendía relativamente bien al principio pero rápidamente cambió a pérdidas.

5. PROVESAH - Adolfo Torres Vigil - calzado semi-formal

Esta empresa da trabajo a 10 trabajadores con una producción de 300-350 pares/mes y una facturación media de 39.000 lempiras/mes. En su opinión la pertenencia al grupo le da las siguientes ventajas:

- a. Más capital de trabajo;

- b. intercambio de ideas;
- c. Posibilidad de contactar con otros organismos.

En cuanto a desventajas, no hay y la experiencia le parece positiva.

SAN PEDRO SULA

1. SECTOR MADERA

MELVIN ALEGRIA: La principal razón de su adherencia al grupo fue el crecimiento de su empresa. Vende 500.000 lempiras/año con un margen de 17%.

OSCAR TORRES: La principal razón de su adherencia al grupo fue el crecimiento de su empresa. Vende toda su producción a través de distribuidor pero tiene problemas de calidad, especialmente en lo relativo al afilado de herramientas.

2. CONFECCIÓN

OSCAR SOLIS: Especializado en prendas de tejido de punto. Motivación principal para adherirse al grupo fue el crecimiento de su empresa y la posibilidad de obtener crédito para financiar el crecimiento. Vende entre 180-200.000 Lempiras/año con un 30% de margen comercial y actualmente tiene 12 trabajadores.

SARA GOMEZ - Ropa a la medida especializada en vestidos de novia y de fiesta. Trabaja por encargo. Emplea a 4 personas más las empleadas por hora en función del trabajo que tenga y tiene una ganancia neta de unas 6.000 Lempiras/mes. Le interesa fundamentalmente el crecimiento de su empresa y el acceso a créditos blandos para la compra de maquinaria.

JOSE HUMBERTO MENDEZ: Principal motivo de adherencia fue el crecimiento de su empresa. Tiene ventas anuales de 96.000 Lempiras con un margen del 30%.

3. METALMECÁNICA

NUMAN PACHECO: Motivación - crecimiento de su empresa, especializarse en productos más rentables dejando los menos rentables para el grupo, así como adquirir capacitación y conocimientos de mercado. Vende 450.000 Lempiras/año con una ganancia neta del 15% y emplea 8 - 12 trabajadores.

J. ALBERTO SANDOVAL: Motivación - crecimiento de su empresa. Vende 200.000 lempiras/año con un margen de ganancia del 40%.

4. AGROINDUSTRIA

MARIANO FOLOFO: Se dedica a la fabricación de chiles principalmente. Motivación - crecimiento de su empresa. Vende 50.000 Lempiras/año con un margen de beneficio del 50%. Estaría interesado en la obtención de créditos para mejorar su capacidad productiva.

ROSALI MEDRANO

Produce y comercializa salsas. Motivación - crecimiento. Ventas anuales de 1.000.000 lempiras con ganancias netas de 60.000 Lempiras. Emplea a 10 trabajadores.

5. CALZADO

Los diversos fabricantes de calzado entrevistados manifestaron el crecimiento como su principal motivo de asociación así como los contactos con los otros fabricantes. Sus ventas individuales oscilan entre 120.000 - 160.000 Lempiras/año siendo el margen de ganancia 25-35%.