



Estrategia de  
**EMPRESAS SOSTENIBLES**  
en **HONDURAS**



## PRESENTACION

En el 2012, con el apoyo del Departamento de Empresas y la Oficina de Actividades para Empleadores ACT/EMP de la Organización Internacional del Trabajo OIT, se realizó la Encuesta Nacional de Empresas Hondureñas (ENEH) que sirvió como base para la formulación de la Estrategia de Empresas Sostenibles en Honduras entregada en el Encuentro Nacional Empresarial del 2013 y que se constituyó como la agenda de trabajo para la generación de un entorno más propicio que impulsaría la inversión, la generación de empleos y el desarrollo socio-económico del país.

Hoy, la Estrategia de Empresas Sostenibles del 2013 cuenta con un 70% aproximado de ejecución, destacando importantes logros para el sector empresarial y el país en discusiones y consensos de temas como el nuevo Código Tributario, la Ley Marco de Seguridad Social, el acuerdo de Salario Mínimo bianual, Ley de Inspección Laboral, reformas al Código Penal entre muchos otros más.

Esto obligó a COHEP, después de cinco años de continua implementación de la Estrategia a realizar una actualización. Para ello, apoyado nuevamente por el Departamento de Empresas y la Oficina de Actividades para Empleadores de la Organización Internacional de Trabajo OIT, entre noviembre 2016 a marzo 2017 se realizó una nueva Encuesta Nacional de Empresas en Honduras, un trabajo exhaustivo y único en su tipo, logrando conocer la opinión de 2,751 empresas micro, pequeña, mediana y grandes trabajando en los sectores primario, secundario y terciario de Honduras que sirve como la base científica para la formulación de la nueva Estrategia de Empresas Sostenibles 2017.

Un elemento novedoso de la Encuesta Empresarial 2017, es que se realizó la medición del nivel de asociación de las empresas hondureñas a organizaciones empresariales o gremiales, así como la opinión que las empresas tienen del COHEP como organización empresarial. Este elemento fue incorporado en la Encuesta con el propósito de trabajar conjuntamente con nuestras Gremiales afiliadas en un plan para su fortalecimiento, desarrollo de nuevos servicios a sus afiliados para la mejora de su competitividad y productividad, inversión y generación de empleos.

Con el trabajo desarrollado desde 2012 y con base en los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas 2017 se ha realizado la actualización de la Estrategia de Empresas Sostenibles 2017-2020 que además se complementa con la Estrategia Honduras 2020. Ambas contribuirán en posicionar a Honduras a nivel internacional como una de las mejores iniciativas entre los proyectos de empresa sostenible e impulsarán la competitividad y productividad, la generación de empleo decente y el crecimiento inclusivo y sostenible de Honduras.

Presento entonces la Estrategia de Empresas Sostenibles 2017 a consideración del Gobierno de la República, el Congreso Nacional, al Poder Judicial, a los Candidatos Presidenciales que participarán del proceso electoral de noviembre próximo, pero particularmente y con mayor énfasis al sector empresarial del país, como compromiso que hoy asumimos y esperamos compartan todos los actores enunciados, el convencimiento de que el bienestar de la empresa es tan importante como el bienestar de la familia, una es condición material de la otra, hacerlo significa promover la inversión, el desarrollo productivo inclusivo, la prosperidad de las empresas, la generación de exportaciones y el empleo, como factores clave para mejorar las condiciones de vida de la población hondureña en general y el desarrollo sostenido de Honduras.

Tegucigalpa M.D.C. 6 de junio de 2017

  
LUIS NAPOLEON LARACH  
Presidente



## **AGRADECIMIENTO**

Esta publicación es producto de un proyecto conjunto y de la estrecha colaboración entre el Departamento de Empresas de la OIT (Ginebra), la Oficina de Actividades para Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). Expresamos nuestros agradecimientos a: Mario Berrios (Departamento de Empresas OIT, Ginebra) y Lorenzo Pelaez y Randall Arias (ACT/EMP, San José) quienes brindaron un apoyo técnico esencial para el proyecto. Destacamos el apoyo de gremiales, empresarios y actores sociales que participaron en el llenado de encuestas y focus groups, los aportes de nuestro Comité Técnico y miembros de nuestra Junta Directiva, sin los cuales no se hubiese concretado este esfuerzo. Al Licenciado Luis Napoleon Larach, Presidente del COHEP, quien ofreció guía y apoyo para el proyecto. Sin su visión y respaldo decidido, este trabajo no hubiese sido posible. El equipo técnico de COHEP dirigido por Armando Urtecho López y Gabriel Molina Delgado y al Comité Técnico de Empresas Sostenibles de COHEP integrado por Martha Benavides (AHM), Rafael Medina (CCIT), Tethey Martínez (CAHDA) y Santiago Herrera (COHEP), que trabajó de forma continua y estrecha con los equipos iniciales de encuestas, Focus Groups, análisis, discusión y validación de los temas y las propuestas, la revisión de los borradores y en la ejecución de las actividades pertinentes al proyecto. El apoyo técnico del COHEP por medio de las Gerencias de Política Comercial, Asesoría Legal, Operaciones y CIES a través de sus Gerentes Helui Castillo, Gustavo Solorzano, Leonel López y Santiago Herrera, respectivamente, que con su experiencia y conocimiento le agregaron valor a todo el proceso del proyecto. Y finalmente, un muy merecido reconocimiento y agradecimiento al Grupo Financiero Ficohsa quienes muy comprometidos con el desarrollo de Honduras contribuyeron de manera desinteresada asignando a la Dra. Ana Cristina Mejía de Pereira al COHEP, que como consultora elaboró, analizó y presentó las propuestas centrales contenidas en este documento. Sería muy difícil nombrar individualmente a todos los participantes, pero se agradece y reconoce la contribución de un gran número de personas en consultas nacionales y grupos focalizados de discusión que ofrecieron valiosas opiniones e información. Reconocemos también al personal técnico y administrativo de COHEP quienes brindaron valioso apoyo para la logística y la ejecución de las actividades en Honduras.

## Introducción

Cuatro años después de que el COHEP publicó la primera versión de la Estrategia de Empresa Sostenible y comenzó con el proceso de ejecución, se puede reportar un considerable éxito. En la mayoría de las áreas de intervención se muestra un grado de avance importante, a pesar de que el alcance de las recomendaciones en la primera formulación de la Estrategia era muy amplio y abarcó intervenciones alrededor de los 17 Principios de Empresa Sostenible de la OIT. Pese a las limitaciones de tiempo y recursos, COHEP logró ejecutar más del 70% de las intervenciones y los principios en donde se muestra mayor rezago, es en las intervenciones recomendadas para el sector público y también en las que tienen un alto contenido político, en que la incidencia del sector privado organizado normalmente es baja.

En el transcurso del periodo de ejecución de la Estrategia, el mundo ha cambiado mucho. Las prioridades de acción para el sector empresarial organizado, aunque persiguen los mismos objetivos de propiciar el desarrollo empresarial, para contribuir a la generación de empleos decentes y elevar el nivel general de ingresos en la economía hondureña, deben orientarse en el próximo cuatrienio a atender los riesgos generados por un entorno internacional radicalmente distinto, una región amenazada por la inseguridad y el debilitamiento de las instituciones y finalmente, circunstancias nacionales, tanto sociales como políticas, en que el emprendedurismo como vía legítima para alcanzar el éxito social y económico, se presenta ante los jóvenes hondureños, con más obstáculos y dificultades que en otros tiempos. Hoy más que nunca, el fortalecimiento del sector empresarial hondureño, requiere que las organizaciones que aglutinan a sus miembros posean la capacidad de incidir en la formulación de políticas, ejerzan una función de auditoría social, tengan la capacidad de prestar servicios de extensión y desarrollo empresarial y puedan formular estrategias para mitigar los riesgos ambientales, comerciales y políticos que oscurecen el futuro de Honduras en 2017.

Contando con el aporte de Grupo Financiero FICOHSA y la colaboración del Departamento de Empresas y de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del

Trabajo (OIT), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) realizó en 2017, una actualización de la Estrategia de Empresas Sostenibles, con base en los resultados de una Encuesta de Empresas que se llevó a cabo en todo el país y que ha permitido determinar los cambios en el perfil empresarial de Honduras desde que se realizó la Primera Encuesta en 2012/2013. Combinando esos resultados con la evaluación de la ejecución de la Estrategia hasta la fecha, se ha priorizado y desarrollado una serie de recomendaciones para actualizar el contenido de la Estrategia de Empresas Sostenibles, utilizando los principios de focalización, prioridad y riesgo, atendiendo a la necesidad de racionalizar tanto los recursos disponibles, como las intervenciones recomendadas y dimensionar las mismas a las capacidades organizativas y de ejecución de las organizaciones del sector privado hondureño. Los cambios en los contenidos se presentan en este documento, mismo que se ha organizado en la misma forma que las recomendaciones originales, para facilitar su inserción armónica en el contenido original de la Estrategia y el seguimiento de su ejecución a través del dashboard que se publica en la página web del COHEP y permitir un monitoreo transparente del avance de las reformas.

Consecuentemente, este documento está ordenado en una primera sección introductoria, con la justificación de la propuesta de actualización, descripción de la metodología utilizada y de los lineamientos estratégicos usados para diseñar las intervenciones contenidas aquí. La segunda parte contiene el detalle de las medidas propuestas, divididas por el principio al cual pertenecen, y ordenadas por plazo de ejecución y prioridad, teniendo asociado también el área geográfica del país donde se esperaría un mayor beneficio derivado de su ejecución, así como el resultado esperado y los indicadores propuestos para medir sus resultados. En la última sección se presenta una calendarización propuesta para la ejecución de las medidas. En esta oportunidad no se presenta una propuesta de mecanismo de ejecución, dado que COHEP ya ha incorporado a su estructura los recursos adecuados.

Las intervenciones recomendadas persiguen los objetivos originales plasmados en la primera versión de la Estrategia, que consisten en hacer crecer la productividad y competitividad del país, así como dotar al sector privado organizado de Honduras de servicios para apoyar a las empresas ante los riesgos nuevos, atender las prioridades empresariales que se han alterado por el entorno cambiante y ejecutar actividades para restablecer un buen clima de negocios, abordando los temas que afectan a las empresas en todo el país y les establecen límites para el cumplimiento de

su función social, consistente en la generación de valor agregado y empleos decentes, a la vez que se constituyen en una fuente de desarrollo social para los trabajadores cuyo ingreso depende de que estas empresas alcancen y mantengan un nivel de actividad rentable, puedan crecer y tengan la capacidad y resistencia para sobrevivir por largo tiempo.

El esfuerzo de revisión de la Estrategia también se apoya en una ambiciosa Encuesta Empresarial realizada en un proyecto conjunto y con la estrecha colaboración del Departamento de Empresas de la OIT (Ginebra), la Oficina de Actividades para Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), que han levantado la mayor encuesta realizada en la historia de Honduras para proveer una caracterización del sector empresarial hondureño, sus condiciones, factores de éxito y también las limitaciones que afectan su capacidad para crear un mayor número de empleos decentes.

La Encuesta recopiló información primaria de las empresas hondureñas, con la finalidad de lograr los siguientes objetivos: (i) obtener una caracterización detallada de las empresas, según su tamaño, sector económico, ubicación territorial y nivel de formalidad; (ii) identificar y jerarquizar la importancia relativa de los factores que obstaculizan el desarrollo empresarial, la inversión privada y la creación de empleo en el país; y (iii) obtener insumos para elaborar un plan de acción y recomendaciones a las instancias gubernamentales, al sector privado y a las instituciones educativas del país, respecto de posibles medidas a tomar para vencer las barreras que afectan el desarrollo empresarial, la inversión privada y la creación de empleo en el país. Sus hallazgos y conclusiones, en conjunto con los resultados de entrevistas a líderes de las organizaciones empresariales miembros del COHEP, información de fuentes oficiales y otros análisis realizados por instituciones académicas y de investigación, sirvieron para nutrir la revisión de la Estrategia de Empresa Sostenible.

La Estrategia revisada se presenta en este documento. Su contenido fue aprobado por el Comité Ejecutivo de COHEP, en el convencimiento de que el sector empresarial organizado es capaz de aportar una contribución significativa a la mejora de las condiciones sociales y económicas de Honduras. En tal sentido, las intervenciones planteadas no se limitan a temas relativos a mejorar la calidad de las políticas públicas, sino que incluyen el mejoramiento de las organizaciones empresariales, su incidencia y

ampliación de su oferta de servicios, también contiene acciones efectivas sobre las empresas mismas y promueve el emprendedurismo como vía idónea de participación social y superación personal para miles de jóvenes hondureños que no encuentran cabida en el mercado de trabajo y necesitan una actividad generadora de ingresos. Al igual que en su versión anterior, la Estrategia revisada conforma las recomendaciones en atención a las necesidades dictadas por ubicación geográfica, tamaño y el sector de actividad donde se desenvuelven las empresas.

Al igual que en la formulación original de la Estrategia, las recomendaciones abarcan tópicos que atañen a la gestión pública y también a la gestión privada. Es más evidente que nunca, que la superación del estado en que se encuentra la economía hondureña para lograr alcanzar un ritmo de crecimiento económico superior, que permita incorporar a la actividad económica a los miles de jóvenes que se incorporan a la PEA anualmente, no puede ser realizado exclusivamente desde el sector privado o el público, sino que se requiere la colaboración virtuosa de ambos sectores, entendido el sector privado como un colectivo incluyente de empresarios, profesionales, trabajadores y sociedad en general. Las propuestas también se basan en que para lograr ese ritmo de crecimiento económico, es preciso contar con un entorno favorable a la inversión nacional y extranjera, al encadenamiento y asociación productiva, a las nuevas tecnologías y a la creación de ventajas comparativas para todas las empresas pero sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de dotar a los nuevos emprendedores con una serie de servicios empresariales que faciliten la creación de empresas y su desarrollo.

El COHEP invita a sus organizaciones miembro, a las instituciones públicas, las asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales, a la comunidad internacional, la academia y en general, a todos los actores sociales que están llamados a desempeñar un papel en la construcción del futuro de Honduras, a sumarse al esfuerzo de ejecución de estas propuestas, ya que todo aporte constituye una inversión valiosa en el futuro del país.

## **Metodología**

Entre los principales hallazgos de la Encuesta Empresarial se determinó que las empresas de mayor tamaño se corresponden positivamente con una mayor antigüedad de presencia en el mercado, que la informalidad aparenta ser una condición permanente para un segmento importante de empresas y no es una etapa de su desarrollo y que hay una proporción muy elevada de empresas con menos de cinco años de antigüedad, lo que parece indicar que las iniciativas de emprendimientos comerciales se realizan con escasa planificación e investigación del mercado previo a su constitución, por lo que la tasa de fracaso de estas iniciativas en los primeros años de

existencia es elevada. La Encuesta también confirmó el proceso de tercerización que vienen mostrando las cifras macroeconómicas publicadas por el Banco Central de Honduras desde hace algunos años, donde el sector terciario adquiere cada vez mayor relevancia en la generación del PIB y la conformación de un modelo comercial intermediario con fuerte sesgo importador, que no permite un proceso de desarrollo más equilibrado.

La diversificación productiva o multiactividad, considerada en la primera versión de la Estrategia como una cualidad contribuyente a la sostenibilidad de las empresas, se estableció en la Encuesta como una condición prevaleciente en las empresas de mayor tamaño de los sectores primario y secundario, con mayor concentración en las zonas norte y sur, igual que la vinculación con el mercado externo, predominante entre las empresas medianas y grandes de la zona norte.

La Encuesta también encontró que el acceso a financiamiento bancario sigue estando limitado para las empresas de todo tamaño en el sector primario, así como para micro y pequeñas empresas donde predomina el uso de recursos propios, micro financieras y prestamistas no bancarios, lo que puede estar relacionado con la antigüedad de las operaciones ya que se requieren al menos dos años de operación para ser elegible a un financiamiento bancario pero también revela una amplia oportunidad para la creación de otras fuentes formales de financiamiento más adecuadas para estas empresas.

Finalmente, la situación actual de las empresas se midió respecto de las ventas, el empleo y la inversión, para los últimos dos años. En promedio, las empresas encuestadas en los tres sectores de actividad y en todas las zonas del país las tres variables arrojan un balance negativo, especialmente significativo en relación con las ventas y el empleo. La medición de expectativas futuras en torno a las mismas tres variables, reflejan una expectativa muy favorable en términos de la recuperación de las ventas y más moderada en relación con el empleo, en los sectores secundario y terciario. En el sector primario, la expectativa en relación con el empleo es muy negativa, anticipando una fuerte caída en el nivel de empleo, a pesar del optimismo moderado en relación a las ventas. La percepción negativa en las tres variables está concentrada en la zona norte de Honduras.

Los resultados de la Encuesta, relacionados en los párrafos anteriores, se confirmaron a través de entrevistas, estudios académicos e información oficial. También se relacionaron con el grado de avance en la implementación de las intervenciones recomendadas en la versión anterior de la Estrategia de Empresas Sostenibles. El objetivo de esta comparación fue

establecer la base para priorizar las áreas de intervención a recomendar en la versión revisada de la Estrategia.

Los criterios de priorización atendieron, en primer término, al grado de riesgo presente en las condiciones actuales de las empresas detectadas en la Encuesta y en los cambios experimentados en el entorno internacional (incluyendo la región centroamericana), así como en los factores cualitativos reconocidos durante las entrevistas. El segundo factor de priorización fue la viabilidad de las intervenciones, en consideración a que se observa una disparidad muy grande en el grado de avance de la ejecución de las intervenciones recomendadas en la primera versión de la Estrategia, agrupadas bajo principios donde el contenido tiene implicaciones políticas importantes o donde el sector gubernamental ha establecido prioridades propias con objetivos definidos en forma aislada.

Con base en estos criterios se estableció un orden de prioridad inicial, que se sometió a la consideración del Comité Técnico ampliado de COHEP, donde se agregaron a esas prioridades iniciales, otras dos áreas de intervención en función de objetivos institucionales y a la necesidad de consolidar el avance logrado en el plan de ejecución anterior.

En resumen, el proceso para la revisión de la Estrategia de Empresa Sostenible se ejecutó de la siguiente forma:

- a) Evaluación del grado de avance en la ejecución de las intervenciones recomendadas en torno a los 17 Principios de Empresa Sostenible de OIT;
- b) Determinación de las causas raíz del avance exitoso o de los factores determinantes de la falta de avance en cada intervención recomendada;
- c) Evaluación de los cambios en el entorno empresarial hondureño y perspectivas para los próximos años, incluyendo los resultados de la Encuesta Empresarial 2017;
- d) Evaluación de otras iniciativas nacionales para el desarrollo de la actividad empresarial;
- e) Selección de las áreas de oportunidad y máximo impacto positivo potencial donde la ejecución de las intervenciones tiene mayor viabilidad;
- f) Presentación y modificación de la propuesta de priorización de las intervenciones en consonancia con la retroalimentación recibida;
- g) Diseño de las intervenciones a recomendar en cada Principio seleccionado como prioritario;
- h) Establecimiento de un orden de temporalidad para las intervenciones a incorporar al plan de acción; y,
- i) Redacción del Plan de Acción correspondiente a la Estrategia de Empresa Sostenible revisada.

Un tema relevante que surgió en todas las entrevistas como elemento nuevo en la política pública relativa al sector empresarial es el denominado Plan 20-20. Esencialmente, este Plan consiste en enfocar el esfuerzo gubernamental de promoción y apoyo a la inversión privada en seis actividades económicas, donde se percibe que el país tiene ventajas competitivas: Turismo, Manufactura Intermedia, Agroindustria, Textiles, Vivienda y Servicios Empresariales. Se espera que el programa logre canalizar inversiones a estos sectores por un monto entre US\$ 10,500 a US\$ 14,000 millones en cinco años, cree 600,000 empleos nuevos y genere nuevas exportaciones por alrededor de US\$ 10,200 millones. Es evidente que, si esta expectativa se concreta, la ejecución del Plan 20-20 puede significar un cambio cualitativo importante en la economía hondureña. Se trata esencialmente de una política pública dirigida a la gran empresa y no contribuye a equilibrar el proceso de crecimiento tercerizado observado en el PIB en los últimos años.

Uno de los beneficios esperados de la ejecución del Plan 20-20 es que produzca un efecto positivo sobre el crecimiento económico vía derrame de los beneficios generados por un incremento de la actividad comercial proveniente de las inversiones realizadas en los sectores seleccionados, sobre otras empresas y zonas del país donde se ejecuten los proyectos. Sobre esta expectativa debemos anotar una prevención y es que la experiencia reciente en América Latina indica que cuando las inversiones o políticas realizan el potencial esperado, para que este efecto derrame se produzca efectivamente, el mismo debe ser administrado y adecuadamente canalizado mediante políticas públicas redistributivas, a fin de que genere por un lado el impacto positivo sobre el crecimiento futuro de la economía y por otro, un efecto positivo sobre la distribución del ingreso y el desarrollo equilibrado. De lo contrario, tiene el potencial de exacerbar los problemas de concentración del ingreso y la riqueza y los conflictos sociales por el uso de los recursos naturales.

En ese espíritu, las intervenciones recomendadas de la Estrategia revisada procuran dotar a las organizaciones empresariales de la capacidad necesaria para incidir y guiar el proceso mediante el cual los beneficios esperados del Plan 20-20 se deriven hacia la economía en su conjunto.

A diferencia de la versión anterior de la Estrategia, donde el orden de las intervenciones se establecía en función de tres criterios: región geográfica; plazo para su ejecución; e, impacto esperado, en esta versión revisada, las intervenciones incluidas se clasifican de acuerdo al riesgo que se orientan a

mitigar y a la prioridad de ejecución. Se ha tratado de incorporar únicamente intervenciones viables, donde la factibilidad de que se ejecuten sea elevada y exista la posibilidad de concretar alianzas virtuosas entre COHEP y otros actores para aumentar el efecto positivo esperado. De acuerdo a ese criterio, se propone un plazo de ejecución únicamente como referencia y COHEP deberá analizar la posibilidad de un orden diferente, de conformidad con los recursos de que disponga y la situación coyuntural al momento de la ejecución.

## Objetivos

En los cuatro años que han transcurrido desde la formulación de la primera versión de la Estrategia para el Desarrollo de Empresas Sostenibles en Honduras en 2013, muchas cosas han cambiado. Los desequilibrios macroeconómicos en el país se han reducido y con ellos los riesgos de ese origen; el crecimiento del PIB ha sido suficiente para alcanzar un nivel escasamente positivo sobre el crecimiento de la población y la inflación se ha mantenido baja, apoyada por precios favorables en el mercado internacional del combustible y otras materias primas, favoreciendo el crecimiento de las reservas internacionales y el fortalecimiento de la posición externa. Una ejecución exitosa del Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional ha permitido también reducir significativamente el desequilibrio fiscal y consecuentemente, la presión sobre los mercados de crédito, contribuyendo a un descenso paulatino de las tasas de interés domésticas y una mayor disponibilidad de recursos prestables en el sistema financiero nacional. Estos desarrollos positivos debieron haber producido el inicio de un círculo virtuoso, donde los agentes productivos contribuyeran en mayor grado a la actividad económica y al aumento del empleo y el ingreso, sin embargo, se han visto contrarrestados por un relativo estancamiento de los mercados externos, menores precios en los mercados de materias primas que han incidido en un crecimiento muy moderado en las exportaciones tanto de bienes como de servicios y en general, un menor impulso de la demanda externa que no ha podido ser compensado por el gasto interno.

Una razón poderosa para una escasa contribución del gasto interno reside en el hecho de que, en los últimos años, la carga tributaria sobre las actividades de los agentes económicos ha crecido bastante, especialmente por la aplicación de nuevos tributos o aumento de los existentes, un nuevo régimen de facturación y la aplicación de un impuesto a las transacciones bancarias que ha encarecido los costos de operación de las empresas. En combinación con otros nuevos regímenes legales vigentes, como la ley de precios de transferencia, se han creado incentivos para una reconfiguración del sector empresarial y una reasignación de recursos en la economía, que está todavía en proceso de completarse y mientras el país atraviesa por esa transición, se han perdido empleos en forma significativa y ha mermado el uso de la capacidad instalada.

Los cambios en el perfil empresarial pueden comenzar a percibirse en los resultados de la Encuesta Empresarial 2017 realizada por el COHEP como parte de la revisión de la Estrategia, dada la necesidad de actualizar la información sobre los factores que determinan la sostenibilidad de las empresas y su capacidad de reacción ante un ambiente adverso. La Encuesta reveló también la urgencia de una agenda de trabajo que atienda las diversas dimensiones de la problemática que afecta a las empresas y su potencial para contribuir a un crecimiento más acelerado y creación de empleos decentes.

En ese entorno, los objetivos de las intervenciones propuestas son similares a los planteados para la versión original de la Estrategia de Empresa Sostenible, incorporando la focalización derivada de la experiencia en los logros de los últimos cuatro años:

### **Objetivos Generales**

- a) Mejorar el clima de negocios en Honduras;
- b) Promover el desarrollo de empresas sostenibles en Honduras;
- c) Establecer programas de fomento especializados para la creación y expansión de empresas en Honduras;

### **Objetivos Específicos**

- i. Remover obstáculos que limitan el acceso de las empresas a servicios financieros formales;
- ii. Reducir los costos de transacción para las empresas;
- iii. Obtener mejoras en los periodos de tramitación y costos de obtención de permisos, registros, licencias y otros necesarios para la operación de las empresas;
- iv. Generar una oferta efectiva de servicios empresariales, adecuado a las condiciones de las empresas que contribuya a su supervivencia y sostenibilidad.

## **Hallazgos relevantes a la Estrategia revisada**

### **a) Principios Seleccionados para Intervenciones Prioritarias**

El análisis de la ejecución de la versión original de la Estrategia de Empresa Sostenible de 2013, indicó que, aunque en general la mayoría de las intervenciones presenta un grado de avance, aquellos principios donde se logró un avance mayor fueron los siguientes:

- Trabajo Decente y Dialogo Social
- Buena Gobernanza
- Cultura Empresarial e Innovación
- Protección Social
- Política Macroeconómica
- Comercio e Integración
- Inclusión y Acceso Financiero
- Marco Jurídico y Regulatorio
- Servicios de Desarrollo Empresarial

A la vez, los Principios donde se agrupan las intervenciones en las cuales el avance fue menor son:

- Derechos Humanos
- Competencia Leal
- Infraestructura Material
- Educación Formal y Aprendizaje
- Estado de Derecho y Sistemas de Propiedad
- Paz y Estabilidad Política
- Gestión Responsable del Medio Ambiente
- Inversión y Desarrollo para Innovación

Es evidente que la temática abarcada por este último conjunto de Principios tiene un elevado componente político. Se trata en general de áreas donde el sector empresarial tiene pocas oportunidades de incidir y normalmente, los actores sociales intervienen en el debate sobre estos temas a través de Organizaciones No Gubernamentales o Asociaciones Civiles.

A través de su página web, COHEP ha puesto a disposición del público en general, un microsítio que contiene un Balance Score Card interactivo para mostrar transparentemente, las acciones que corresponden a la ejecución de cada intervención, las cuales a veces no se realizaron exactamente de la forma como fueron diseñadas pero al final obtuvieron el resultado esperado, lo que demuestra que la Estrategia se ha tratado como un instrumento vivo, capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes de la realidad.

### **b) Factores de riesgo**

A fin de recomendar una priorización focalizada bajo criterios de riesgo, los cambios en el entorno que implican riesgos para el entorno empresarial y la viabilidad futura de las empresas, se han clasificado en las mismas áreas de intervención atendiendo a los 17 Principios de Empresa Sostenible de OIT.

Los nuevos riesgos identificados se clasifican así:

#### **b.1 Derivados de cambios en entorno internacional**

- a. Cambios políticos en EUA, reformas fiscales propuestas (Cross border adjustment tax, Remittances tax), renegociación de NAFTA y CAFTA, posible revisión de TPS y otros regímenes migratorios, Muro.



- b. Cambios económicos y comerciales por el rebalaceo de China, volatilidad de conflictos: Medio Oriente, Corea del Norte, África.
- c. Multipolaridad ideológica mundial; menor amplitud del rango político; proteccionismo comercial.
- d. Volatilidad en los mercados financieros y cambios en vehículos financieros y medios de pago. Predominio del comercio electrónico.

### **b.2 Derivados de cambios regionales**

- a. Reducción del papel del flujo comercial y de inversión regional en el crecimiento económico.
- b. Proteccionismo creciente, reversión de la integración.
- c. Nuevos competidores para atraer inversión, no entre países de CA sino contra estados de EUA
- d. Cambios en orientación política de candidatos a cargos de elección en toda la región, polarización.

### **b.3 Derivados de cambios Nacionales**

- a. Mercado cambio en prioridades empresariales:
  - i. Inseguridad, la percepción está mejorando, pero todavía es considerado como un riesgo importante.
  - ii. Elevada percepción de inseguridad económica, fuerte impacto negativo sobre las ventas y el empleo, comprobado en resultados de la Encuesta.
  - iii. Riesgo regulatorio sobre inversiones incrementado por temas tributarios, 1.5%; Costo transacción incrementado: TSP; denuncias por abusos de la DEI/SAR sin resolver.
- b. Falta de acceso a financiamiento e intereses elevados
- c. Inseguridad Jurídica: falta de protección a los derechos de propiedad; institucionalidad sin consolidar, gestión por intervención extendida (Policía, IHSS, Instituto de la Propiedad, etc.).
- d. Crecientes preocupaciones relacionadas con la gobernanza: Corrupción, conexiones políticas del narcotráfico, legitimidad política de candidatos a cargos de elección popular.
- e. Riesgos ambientales fuertemente aumentados por cambio climático y crecimiento de la conflictividad por el uso de los recursos naturales.
- f. Capacidad de formulación de políticas públicas muy debilitada y nueva tramitología en procesos cruciales.
- g. Aversión al emprendedurismo como elemento de campaña política.

## **Focalización y Priorización**

Combinando los factores enunciados en los párrafos anteriores con los resultados de la Encuesta Empresarial 2017, se seleccionaron los temas asociados a los siguientes Principios de Empresa Sostenible:

### **I. Prioridad Alta**

#### **1. Comercio e Integración:**

*"Al suprimir los obstáculos que impiden el acceso a los mercados nacionales y extranjeros se deben tener en cuenta los distintos niveles de desarrollo de los países. Los aumentos de la eficiencia generados por la integración económica pueden dar lugar a efectos positivos en el empleo ya sea en términos de cantidad o de calidad o una combinación de ambos. No obstante, dado que la liberalización del comercio también puede dar lugar al desplazamiento de puestos de trabajo, una mayor informalidad y el aumento de las desigualdades en materia de ingresos, los gobiernos deben adoptar medidas, en consulta con los interlocutores sociales, para evaluar mejor la incidencia de las políticas comerciales en el empleo y el trabajo decente. También es necesario adoptar medidas a nivel regional y multilateral para eliminar las distorsiones comerciales y ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad para exportar productos de valor añadido, gestionar el cambio y desarrollar una base industrial competitiva."*

#### **2. Marco Jurídico y Regulatorio**

*"Una reglamentación mal concebida y la imposición de cargas burocráticas innecesarias a las empresas limitan la creación de nuevas empresas y las actividades empresariales en curso de las empresas existentes y conducen a la informalidad, la corrupción y costos derivados de la pérdida de eficiencia. Las reglamentaciones bien concebidas, transparentes, responsables y debidamente difundidas, comprendidas las que respaldan las normas laborales y medioambientales, son buenas para los mercados y la sociedad, facilitan la formalización e impulsan la competitividad sistémica. La reforma reglamentaria y la supresión de los obstáculos a los que hacen frente las empresas no deberían menoscabar dichas normas."*

#### **3. Servicios de Desarrollo Empresarial**

*"El gobierno, las empresas y sus asociaciones gremiales deben desarrollar un portafolio de servicios para subsanar los vacíos de apoyo, información y asistencia que requieren las empresas medianas, pequeñas, micro y, en algunos casos, hasta las grandes, para lograr estadios de sostenibilidad en el proceso de desarrollo de sus emprendimientos."*

#### 4. Protección Social

*"Un modelo de seguridad social universal sostenible basado en los impuestos o cualquier otro modelo nacional que proporcione a los ciudadanos acceso a servicios esenciales tales como una atención de salud de calidad, prestaciones de desempleo, la protección de la maternidad y una pensión básica, es fundamental para mejorar la productividad y propiciar las transiciones a la economía formal. La protección de la salud y la seguridad de los trabajadores en el lugar de trabajo también es vital para el desarrollo de empresas sostenibles."*

## II. Prioridad Media

#### 1. Gestión Responsable del Medio Ambiente

*"En ausencia de reglamentaciones e incentivos adecuados, los mercados pueden dar lugar a resultados no deseados para el medio ambiente. Se deberían utilizar los incentivos y reglamentaciones fiscales, incluidos los procedimientos de contratación pública, para promover pautas de consumo y producción que sean compatibles con las exigencias del desarrollo sostenible. Las soluciones basadas en los mercados privados, como el empleo de criterios medioambientales al evaluar el riesgo de crédito o el rendimiento de la inversión, constituyen igualmente medios eficaces para hacer frente a ese problema."*

#### 2. Investigación y desarrollo para la innovación: Utilización de TICs

*"Ampliar el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es otro desafío fundamental en la era de la economía del conocimiento. El uso de las TIC es, pues, fundamental para el desarrollo de empresas sostenibles, por lo que debe ser plenamente utilizado a dicho fin. La tecnología de banda ancha asequible es también de suma importancia para los países y empresas, y debería facilitarse."*

#### 3. Buena Gobernanza

*"Unas instituciones políticas democráticas, unas entidades públicas y privadas transparentes y que rindan cuentas, unas medidas eficaces de lucha contra la corrupción, y una gobernanza empresarial responsable son condiciones clave para que las economías de mercado y las empresas obtengan mejores resultados y se*

*adecúen mejor a los valores y los objetivos a largo plazo de la sociedad."*

## Gremialismo como elemento de sostenibilidad

Un elemento novedoso de la Encuesta Empresarial 2017 es la medición del nivel de asociación de las empresas hondureñas a organizaciones empresariales o gremiales, así como la opinión que las empresas tienen del COHEP como organización empresarial. En general, desde la perspectiva de tamaño, el grado de gremialización es mayor entre las empresas grandes y medianas, también es mayor en el sector secundario y no hay mayores diferencias en la gremialización de las empresas según su distribución entre las regiones del país.

Entre las empresas de mayor tamaño, no hay una percepción de beneficios concretos en la afiliación a gremios, mientras que, entre las pequeñas y micro, el tamaño de la empresa y el costo de afiliación son las dos razones más comúnmente utilizadas como razones para no gremializarse.

Finalmente, la Encuesta detectó un desconocimiento alto acerca de cuáles son las organizaciones empresariales a las que podrían afiliarse las empresas.

La gremialización se considera un elemento importante para la sostenibilidad de las empresas, en cuanto a que aumenta sus posibilidades de asociarse para enfrentar mercados y por ende facilitar la vinculación con el mercado externo, potencia sus posibilidades de incidir en la formulación de políticas públicas y de generar economías de escala para aprovechar oportunidades de capacitación y otros procesos similares.

## Factores de éxito empresarial

La Encuesta Empresarial de 2013 sugirió como factores que distinguen a una empresa exitosa en Honduras, los siguientes: a) **Tamaño de la empresa más allá de nivel de micro empresa** (las empresas de mayor tamaño son las que reportan periodos más largos de presencia en el mercado); b) **Vínculo al mercado externo** (las empresas exportadoras e importadoras se encuentran en ventaja en comparación con las que solo operan en el mercado interno); c) **Capital humano** (aquellas empresas que más valoran la capacitación en temas empresariales y que están lideradas o integradas por personas con educación media o superior, tienen mayor capacidad de crecer y de enfrentar con éxito las adversidades); d) **Multiactividad** (la diversificación reduce el riesgo, aumentando así la probabilidad de éxito empresarial); y, e) **Formalidad** (las empresas formales son en promedio más exitosas que las informales). En la Encuesta Empresarial 2017 se revisaron nuevamente estos factores de éxito, confirmando su importancia para la sostenibilidad de las empresas en Honduras.

En el actual entorno de negocios, es vital para la supervivencia de los emprendimientos, sobre todo en el marco del proceso de tercerización que parece no ser reversible, que los negocios tengan acceso a tecnologías seguras para comercio electrónico, pagos y transacciones en línea. El acceso al financiamiento sigue siendo un obstáculo importante para el crecimiento de las empresas, incluso para las empresas grandes, por lo que hay una oportunidad para la ampliación de fuentes de financiamiento que pasa por la creación de un mercado de capitales, propósito que se facilita por la reforma del régimen de protección social y la acumulación de recursos para inversiones de largo plazo a que la misma dará origen, cuando se haya finalizado.

Además, la Encuesta Empresarial 2017, demostró la importancia de los servicios empresariales tanto para nuevos emprendimientos como para la transformación o consolidación de empresas existentes. La carencia de servicios de extensión, por ejemplo, fue mencionada también en repetidas ocasiones durante las entrevistas, como un problema que está afectando la supervivencia de las empresas del sector primario. Asimismo, la alta mortalidad de las microempresas puede reducirse mediante la realización de estudios de factibilidad, mecanismos de asociación, de contratación colectiva de servicios y asistencia técnica. Un factor que sigue faltando en Honduras es el acceso a capital de riesgo, que obliga a los nuevos emprendedores a utilizar la disponibilidad de recursos propios, de familiares, amigos o prestamistas no bancarios, con la consiguiente limitación que ello supone. Un hallazgo relevante tiene que ver con el status de informalidad, dado que la Encuesta parece indicar que esta es una condición permanente de muchas empresas y no solamente una etapa en su proceso de desarrollo, por lo que la creación de incentivos a la formalización debería incorporar algún tipo de amnistía tributaria y de permisología suficientemente amplio para ser efectivo y de bajo costo, puesto que los resultados demuestran que la formalidad es una condición valorada positivamente por la mayoría de las empresas.

Finalmente, los factores que inciden en los costos de operación siguen siendo un tema relevante, principalmente los trámites excesivamente lentos y complicados, así como los costos de la energía eléctrica, que, a pesar de los cambios en la matriz de generación eléctrica a favor de la generación de energía renovable observados, no se han traducido en una mejora de los precios al consumidor empresarial.

En relación a la función social del COHEP, la Encuesta resalta la necesidad de introducir cambios en el modelo de acción de la organización y constituirlo en un gran pilar de la incidencia del sector empresarial organizado

en el debate social en Honduras. La percepción de los empresarios sobre la institución cúpula de su sector depende mucho de su posicionamiento efectivo, capacidad analítica, la dirección estratégica que es capaz de imponer sobre el diseño de política pública y su posicionamiento en temas centrales o sustantivos que atañen a los intereses de la empresa privada.

## **Propuesta de Intervenciones Concretas**

Las intervenciones recomendadas se agrupan en torno a los Principios clasificados como prioritarios. Hay cuatro Principios cuyo abordaje se consideró de alta prioridad y tres cuyo abordaje se consideró de prioridad media. No obstante, se debe anotar que tal diferenciación se basó principalmente en una evaluación más objetiva sobre la capacidad de ejecución que posee COHEP para realizar varias intervenciones simultáneas en temas diversos, dado que esta capacidad se ve limitada por la gran variedad de temas que ocupan a la organización y que no se limitan a las intervenciones contenidas en la presente Estrategia revisada, sino que se derivan también del quehacer diario y la evolución de los acontecimientos en Honduras, los que de alguna forma requieren de un estudio, análisis, posición, manifestación pública o acción por parte de la organización.

Una forma de ampliar la capacidad de ejecución podría ser involucrar a las organizaciones miembro del COHEP que tengan más afinidad estratégica con las intervenciones concretas propuestas. Para ese fin, se debería conducir una evaluación similar sobre la capacidad de ejecución de las organizaciones y de ser necesario, fortalecer su base de recursos para que puedan actuar de forma más efectiva.

La presente revisión de la Estrategia presenta las intervenciones ordenadas por plazo, para armonizar la presentación con la Estrategia original y facilitar su inserción en la misma. No obstante, una lección aprendida en los últimos cuatro años, es que a veces se presentan oportunidades para adelantar la implementación de alguna intervención planeada para el futuro y es necesario alterar ligeramente el orden de prioridades. En tal sentido, el orden de las intervenciones tiene carácter indicativo.

También, cada intervención sugerida tiene asociado el resultado que se espera de su ejecución, la prioridad que le corresponde en función de su importancia y del riesgo que se pretende mitigar, así como de la viabilidad que tendrá la participación de COHEP en la promoción de la misma, en su realización exitosa y en la obtención del resultado esperado.

Las intervenciones planteadas se insertan en la Estrategia de Empresa Sostenible 2013, de la siguiente forma:

- Se recomienda que se desechen aquellas intervenciones y programas recomendados donde no se ha registrado ningún avance.
- Se recomienda que se conserven aquellas intervenciones donde haya acciones en curso o incompletas.
- Las intervenciones agrupadas en torno a los Principios clasificados como prioritarios en esta revisión, deben sustituirse en todo su contenido, ya que la revisión conservó aquellas recomendaciones que siguen siendo viables y desechó aquellas donde no se registró avance.

A continuación se presentan los cuadros detallados con las intervenciones específicas sugeridas, sus resultados esperados, y la priorización considerada.

## **Principios de Empresa Sostenible**

### **Comercio e Integración**

*“Al suprimir los obstáculos que impiden el acceso a los mercados nacionales y extranjeros se deben tener en cuenta los distintos niveles de desarrollo de los países. Los aumentos de la eficiencia generados por la integración económica pueden dar lugar a efectos positivos en el empleo ya sea en términos de cantidad o de calidad o una combinación de ambos. No obstante, dado que la liberalización del comercio también puede dar lugar al desplazamiento de puestos de trabajo, una mayor informalidad y el aumento de las desigualdades en materia de ingresos, los gobiernos deben adoptar medidas, en consulta con los interlocutores sociales, para evaluar mejor la incidencia de las políticas comerciales en el empleo y el trabajo decente. También es necesario adoptar medidas a*

*nivel regional y multilateral para eliminar las distorsiones comerciales y ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad para exportar productos de valor añadido, gestionar el cambio y desarrollar una base industrial competitiva.”*

**Sector Público**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Medidas específicas</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Facilitación de trámites aduaneros</b>	Realizar una revisión de los procedimientos aduaneros para operaciones de comercio exterior con base en mejores prácticas e indicadores comparativos con países mejor posicionados en el ranking mundial.	Reducir los costos y aumentar la productividad del sector.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Tiempo en días necesario para cumplimentar el proceso aduanero
<b>Clima de negocios</b>	Desarrollar una estrategia en conjunto con el sector empresarial para diseñar acciones orientadas a prevenir la pérdida de empleos e inversión de concretarse un escenario negativo de renegociación de tratados, se aprueben impuestos compensatorios y se pierdan ventajas migratorias con EUA.	Compensar desventajas comerciales y para la atracción de inversiones y retener las existentes	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Medidas mitigantes diseñadas
<b>Servicios de extensión agrícola</b>	Fortalecer la capacidad económica de la Secretaría de Agricultura para aumentar la oferta de servicios de extensión para MIPYMEs del sector primario.	Propiciar la diversificación de fuentes de ingreso de los pequeños productores agropecuarios	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Oferta de servicios de extensión ampliada a todo el país
<b>Precios competitivos</b>	Suprimir los controles de precios sobre los productos de la canasta básica.	Otorgar certidumbre a los ingresos de los productores y	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Remoción de controles de precios existentes
<b>Mercados eficientes</b>	No recurrir al cierre de fronteras o medidas fitosanitarias para limitar el comercio internacional de los productos de la canasta básica.	Eficientizar el funcionamiento del mercado de alimentos	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Remoción de controles de comercio exterior existentes

## Sector Privado

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Contratación asociativa</b>	Propiciar la creación de mecanismos de contratación asociativa de agencias aduaneras y transportistas de carga que faciliten a las Pymes en el mismo ramo de actividad el establecimiento de vínculos de comercio exterior.	Facilitación en tratamiento, procesamiento aduanero y transporte de carga consolidada	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Al menos un sector de actividad con contrato firmado
<b>Certificación de Calidad</b>	Implementar programas de educación y concientización sobre la importancia de las certificaciones de calidad.	Incrementar el interés en ampliar el número de empresas en actividades de exportación.	<b>Media</b>	<b>Plazo</b>	Establecimiento de un acuerdo entre COHEP y FIDE para realizar programa
	Establecer un fondo concursable administrado en alianza público privada para proveer fondeo y asistencia técnica a las empresas con potencial exportador que lo requieran para certificarse.	Adquirir las certificaciones necesarias y así facilitar su acceso a los mercados internacionales.	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Realización del primer concurso de fondos y asistencia técnica, número de participantes
<b>Mercados externos</b>	Desarrollar un servicio de inteligencia de mercados para detectar nichos/oportunidades de exportación de productos de alto valor y asociarlos con las potencialidades de las regiones/empresas nacionales.	Abrir nuevas oportunidades de mercado para las empresas	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Servicio de inteligencia de mercados entra en operación
	Desarrollar un banco de datos de información de contacto de agentes comerciales o brokers en mercados de interés para las Pymes con potencial exportador.	Abrir nuevas oportunidades de mercado para las empresas	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Servicio en operación en COHEP
<b>Mercados Internos</b>	Reanudar y extender el programa de Mesas Agrícolas a un mayor número de productos.	Favorecer el encadenamiento y la estabilidad de precios para productores agropecuarios	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Número de mesas agrícolas en productos nuevos funcionando
<b>Agricultura orgánica</b>	Establecer un programa de apoyo para crear las condiciones en términos de certificaciones, infraestructura, capacitación, estudios de factibilidad financiera, comercial e institucional sobre un número determinado de productos agropecuarios orgánicos.	Promover la identificación de productos adecuados a cada región e integración de zonas rezagadas al sistema económico.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Programa especializado entra en operación a través de una institución privada

<b>Manufactura Ligera</b>	Establecer mecanismos institucionalizados y servicios de encadenamiento y asociatividad a través de las organizaciones empresariales, junto con asesoría en negociación comercial para Mipymes dentro del sector.	Favorecer la constitución de alianzas productivas para atender los mercados internacionales bajo el principio de ganar-ganar	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Primera cadena en operación
<b>Programa Mentor de exportaciones</b>	Establecer un programa de mentor para aprovechar la experiencia y los canales comerciales de las empresas que ya exportan	Apoyar a las empresas para ampliar la base exportadora del país.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Número de empresas recibiendo mentoría para exportar
<b>Economías de escala para exportar productos primarios</b>	Crear un régimen simplificado para apoyar fusiones empresariales horizontales y/o alianzas entre Pymes con potencial exportador en sector primario.	Crear economías de escala entre las Pymes agropecuarias.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Realización de un proyecto piloto.

## Marco jurídico y regulatorio

***“Una reglamentación mal concebida y la imposición de cargas burocráticas innecesarias a las empresas limitan la creación de nuevas empresas y las actividades empresariales en curso de las empresas existentes y conducen a la informalidad, la corrupción y costos derivados de la pérdida de eficiencia. Las reglamentaciones bien concebidas, transparentes, responsables y debidamente difundidas, comprendidas las que respaldan las normas laborales y medioambientales, son buenas para los mercados y la sociedad, facilitan la formalización e impulsan la competitividad sistémica. La reforma reglamentaria y la supresión de los obstáculos a los que hacen frente las empresas no deberían menoscabar dichas normas.”***

### Sector Público

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
Simplificación administrativa	Emprender un proyecto de simplificación de procesos, reducción de requisitos y de tiempos para los tramites siguientes: 1. Pago y Devoluciones de impuestos (SAR) 2. Otorgamiento de exoneraciones (SEFIN) 3. Certificaciones de origen 4. Permisos y registros (SENASA) 5. Permisos de operación y rótulos y de construcción (alcaldías) 6. Registros de propiedad (Instituto de la propiedad)	Facilitar el proceso de operación de las empresas.	Alta	Corto	Mejora de la posición de Honduras en Doing Business 2018 en este pilar.
Privatización de registros	Transferir a una entidad del sector privado el registro sanitario que funciona en la Secretaria de Salud.	Facilitar el proceso de operación de las empresas.	Alta	Corto	Registro funcionando en entidad privada
Racionalización tributaria	Revisar y ajustar hacia abajo el impuesto del 1.5% y la tasa de seguridad poblacional.	Propiciar una reducción de los costos de transacción en la economía de Honduras	Alta	Mediano	Reformas a las leyes respectivas aprobadas por el CN.
Formalización de empresas	Crear un régimen de transformación simplificado para empresas informales existentes que permita una adaptación gradual a los requerimientos legales e incluya una amnistía tributaria.	Incentivar la formalización de las empresas	Media	Mediano	Proyecto de decreto presentado al CN para su aprobación



## Buena gobernanza

**“Unas instituciones políticas democráticas, unas entidades públicas y privadas transparentes y que rindan cuentas, unas medidas eficaces de lucha contra la corrupción, y una gobernanza empresarial responsable son condiciones clave para que las economías de mercado y las empresas obtengan mejores resultados y se adecúen mejor a los valores y los objetivos a largo plazo de la sociedad.”**

### Sector Privado

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Gobierno Corporativo</b>	Establecer un Código de Gobierno Corporativo para su incorporación en los estatutos de COHEP y de las organizaciones empresariales con base en buenas prácticas internacionales.	Elevar la participación de nuevos miembros en las organizaciones empresariales.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Proyecto de Código de Gobierno Corporativo aprobado por la Asamblea del COHEP
<b>Transparencia</b>	Introducir en el Código de Ética de las empresas, disposiciones que promuevan el uso de buenas prácticas empresariales contra la corrupción.	Elevar el peso de la pena moral contra los actos de corrupción a nivel de las empresas.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Suscripción de un acuerdo con FUNDAHRSE para la promoción de códigos de ética
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	Promover en las empresas grandes la adopción de políticas de proveedores que establezcan periodos máximos de pago a proveedores MIPYME.	Disminución de las necesidades de financiamiento de las MIPYME.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Firma de un acuerdo COHEP-Cámaras de Comercio - AMCHAM
	Promover que en las políticas de adquisición y sistemas electrónicos de pago se use un cono de comisiones que favorezca a las empresas de menor tamaño y reciente constitución	Disminución de las necesidades de financiamiento de las MIPYME.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Firma de un acuerdo COHEP-AHIBA

## Servicios de Desarrollo Empresarial

***“El gobierno, las empresas y sus asociaciones gremiales deben desarrollar un portafolio de servicios para subsanar los vacíos de apoyo, información y asistencia que requieren las empresas medianas, pequeñas, micro y, en algunos casos, hasta las grandes, para lograr estadios de sostenibilidad en el proceso de desarrollo de sus emprendimientos.”***

### Sector Público

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Servicios básicos a emprendedores</b>	Estandarizar los servicios ofrecidos a las MIPYMEs a través de los CEDEMIPYMEs en todo el país.	Contribuir a la sustentabilidad de las empresas existentes	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Establecimiento de un programa piloto con metodología internacionalesmente comprobada
<b>Políticas públicas de fomento empresarial</b>	Formular una Política Nacional de Microempresa que contribuya a ofrecer una alternativa a jóvenes emprendedores.	Propiciar el aumento del número de empresas y la creación de fuentes de ingreso para jóvenes	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Política Nacional de Microempresa aprobada y publicada
	Reformar el sistema nacional de formación profesional para atender la nueva demanda de capacitación para el trabajo.	Crear facilidades para mejorar la oferta de recurso humano calificado	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Propuesta de reforma discutida y consensuada con el sector empresarial

## Sector Privado

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Servicios básicos a emprendedores</b>	Lanzamiento de programas pilotos de oferta de servicios básicos de incubadoras de empresas con énfasis en: validación de planes y modelos de negocios, espacio físico, internet de banda ancha, servicios contables, asistencia tributaria, servicios secretariales, apoyo en mercadeo, capital de riesgo, inteligencia de mercados.	Fomentar el surgimiento de nuevas empresas.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Establecimiento de al menos dos programas piloto a través de las organizaciones empresariales
<b>Servicios a empresas existentes</b>	Impulsar la creación de aceleradoras de empresas, para apoyar a empresas existentes que han probado tener un modelo exitoso y una plana gerencial capacitada y requieren capital y/o coaching empresarial.	Propiciar el crecimiento, el aumento de la escala de los negocios, la introducción de innovaciones o la incursión en nuevos mercados.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Establecimiento de al menos dos (2) proyectos piloto en organizaciones empresariales
	Crear programas de formación de cadenas productivas mediante la prestación de asistencia técnica en un esquema de financiamiento compartido entre la empresa ancla, las proveedoras y la organización empresarial.	Crear sinergias para el crecimiento sostenible de las empresas y la mejora de la calidad en empresas proveedoras.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Programa de desarrollo de proveedores operando en al menos dos cadenas productivas

	<p>Crear programas de mentoría y Coaching empresarial para emprendimientos que no requieran de otros servicios empresariales.</p>	<p>Desarrollar la habilidad para responder puntualmente a los requerimientos de servicios empresariales</p>	<p><b>Alta</b></p>	<p><b>Corto</b></p>	<p>Portafolio de servicios de coaching disponible en al menos dos cámaras de comercio.</p>
	<p>Incentivar la creación de plataformas de inversión colectiva para pequeños y medianos emprendimientos</p>	<p>Crear fuentes alternativas de financiamiento para las Pymes</p>	<p><b>Alta</b></p>	<p><b>Mediano</b></p>	<p>Financiamiento obtenido para la ejecución de los programas piloto</p>
	<p>Organizar eventos de capacitación para microempresarias que les ayuden a formular planes de negocio, conformar modelos de negocios, les ayuden a potenciar las facilidades de coach empresarial y a integrarse a o en redes de negocios.</p>	<p>Incrementar el nivel de preparación de los emprendedores para el establecimiento y desarrollo de los negocios</p>	<p><b>Media</b></p>	<p><b>Mediano</b></p>	<p>Numero de talleres de capacitación realizados</p>
<p><b>Información empresarial</b></p>	<p>Formar Observatorios de la Competitividad de las cadenas y territorios productivos para levantar información y estadísticas de fuentes primarias.</p>	<p>Incrementar la base de información para mejorar el proceso de planificación de actividades y prestación de servicios a las empresas.</p>	<p><b>Alta</b></p>	<p><b>Mediano</b></p>	<p>Al menos un (1) observatorio en etapa Operativa funcionando en una organización empresarial.</p>
<p><b>Certificar competencias para ofrecer servicios de asesoría a empresas</b></p>	<p>Realizar un diagnóstico sobre la certificación de competencias de prestadores de servicios de apoyo a las empresas.</p>	<p>Ampliar la oferta de servicios de apoyo a las empresas.</p>	<p><b>Baja</b></p>	<p><b>Mediano</b></p>	<p>Número de prestadores de servicios en proceso o certificados.</p>
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>Estructurar un mecanismo permanente de formación y capacitación de jóvenes líderes empresariales, para facilitar la renovación de cuadros de dirección en las organizaciones empresariales y fortalecer su función social y económica.</p>	<p>Facilitar la renovación de cuadros de dirección en las organizaciones empresariales y fortalecer su función social y económica.</p>	<p><b>Media</b></p>	<p><b>Mediano</b></p>	<p>Programa de formación de jóvenes líderes empresariales operando.</p>

<b>Participación en las gremiales</b>	Mantener actividades de reclutamiento de empresas en las organizaciones gremiales.	Mejorar la percepción de la utilidad de la asociatividad empresarial	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Crecimiento de la membresía en las organizaciones gremiales
---------------------------------------	--	--	--------------	----------------	---

## Protección Social

***“Un modelo de seguridad social universal sostenible basado en los impuestos o cualquier otro modelo nacional que proporcione a los ciudadanos acceso a servicios esenciales tales como una atención de salud de calidad, prestaciones de desempleo, la protección de la maternidad y una pensión básica, es fundamental para mejorar la productividad y propiciar las transiciones a la economía formal. La protección de la salud y la seguridad de los trabajadores en el lugar de trabajo también es vital para el desarrollo de empresas sostenibles. “***

### Sector Público

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Medidas específicas</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Reforma institucional</b>	Concluir la reforma institucional con la aprobación de las 4 leyes que instrumentan la Ley Marco de Protección Social.	Ampliar la población con cobertura previsional y de salud	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Proyectos de ley aprobados por el CN
<b>Implementación de la reforma del sistema de ahorro previsional</b>	Ejecución de los pasos necesarios para instrumentar la reforma previsional con mecanismos transparentes de pago, gestión, inversión y administración.	Sentar las bases para construir un mercado de capitales que proporcione una fuente alternativa de financiamiento para proyectos de inversión.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Mecanismos creados y operando correctamente
<b>Mejorar el Sistema de salud nacional</b>	Descentralizar la Prestación de servicios de salud mediante la incorporación de prestadores privados y definición de un cuadro básico de servicios.	Ampliar la cobertura de los servicios de salud con mayor eficiencia	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Población con acceso a nuevos prestadores de servicios de salud operativos

## Sector Privado

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Consolidar el sistema de protección social</b>	Participación en el debate y proceso de consenso de las leyes que complementan la Ley Marco de Protección Social con el fin de asegurar que se mantienen los principios de equidad, competencia, equilibrio y transparencia.	Lograr que el sistema sea financieramente sostenible, que los beneficios sean decentes y que se logre ampliar la cobertura.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Sistemas de ahorro previsional y de prestación de servicios de salud en operación.
	Formar un Comité de vigilancia sobre el funcionamiento del sistema de previsión social que informe a la Junta Directiva de COHEP y al CES.	Una operación transparente y eficiente de los sistemas reformados.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Reglamento del Comité aprobado por la JD de COHEP.

## Gestión Responsable del Medio Ambiente

***“En ausencia de reglamentaciones e incentivos adecuados, los mercados pueden dar lugar a resultados no deseados para el medio ambiente. Se deberían utilizar los incentivos y reglamentaciones fiscales, incluidos los procedimientos de contratación pública, para promover pautas de consumo y producción que sean compatibles con las exigencias del desarrollo sostenible. Las soluciones basadas en los mercados privados, como el empleo de criterios medioambientales al evaluar el riesgo de crédito o el rendimiento de la inversión, constituyen igualmente medios eficaces para hacer frente a ese problema.”***

## Sector Público

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Regulación</b>	Definir un marco regulatorio para la evaluación del riesgo ambiental y social en los proyectos de inversión que requieran financiamiento de la banca.	Elevar la calidad de los proyectos de inversión en términos de impacto ambiental y social.	<b>Media</b>	<b>Corto</b>	Norma aprobada por parte de CNBS
	Consensuar con todas las partes interesadas la implementación del Convenio 169 de la OIT y la Declaración de Naciones Unidas sobre Pueblos Indígenas.	Construir mecanismos de consenso participativos que permitan las inversiones y aseguren un impacto ambiental y social mínimo.	<b>Media</b>	<b>Corto</b>	Mesa de diálogo instalada y funcionando

<b>Medición de Impacto del Cambio Climático</b>	Realizar estudios sobre las alteraciones en los ciclos de cultivo de productos primarios generados por el cambio climático y el efecto sobre los ingresos de los productores.	Mejorar la información que sirve de base al diseño de la política pública agrícola.	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Convenio suscrito entre la Secretaría de Agricultura, Mi Ambiente y la entidad encargada de realizar el estudio inicial.
---	---	---	--------------	----------------	--

## Sector Privado

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Medidas específicas</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Cambio climático</b>	Suscribir convenios entre COHEP y las organizaciones civiles, instituciones del Estado y entes internacionales para monitorear los riesgos derivados del cambio climático.	Desarrollar mecanismos de información sobre los riesgos originados por el cambio climático entre las organizaciones miembro del COHEP	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Al menos un convenio suscrito y operando.
	Creación de un foro técnico privado para la discusión y solución de problemas relacionados con conflictos por el uso de recursos naturales.	Disponer de un medio al cual las empresas puedan acudir para pedir asesoría sobre cómo resolver temas contenciosos o conflictos originados por el uso de los recursos naturales.	<b>Alta</b>	<b>Corto</b>	Publicación en la página web de las organizaciones miembro sobre la existencia y servicios prestados por el Foro.
	Realizar una publicación a través de su página web con la evolución de los indicadores de cambio climático: precipitación media anual por zonas, cambio de cobertura y uso del suelo, emisiones de gases efecto invernadero, etc.	Crear conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente y reducción de la fragilidad ambiental de Honduras	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Publicación en la página web de COHEP
	Crear un premio anual para empresas con prácticas sustentables.	Establecer ejemplos de buenas prácticas en el manejo del riesgo ambiental y social.	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Primera edición del Premio a la Empresa Sostenible otorgado por la JD de COHEP

## Investigación y Desarrollo para la Innovación: Utilización de TIC's

***“Ampliar el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es otro desafío fundamental en la era de la economía del conocimiento. El uso de las TIC es, pues, fundamental para el desarrollo de empresas sostenibles, por lo que debe ser plenamente utilizado a dicho fin. La tecnología de banda ancha asequible es también de suma importancia para los países y empresas, y debería facilitarse.”***

### Sector Público

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Promoción sectorial</b>	Revisar y establecer una nueva política pública de promoción y adopción de TICs.	Dirigir recursos presupuestarios al apoyo del desarrollo de las TIC's.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Emisión de política emanada del Consejo Nacional de Innovación.
<b>Recursos humanos</b>	Fortalecer técnica y económicamente los programas universitarios relacionados con las TICs.	Ampliar la oferta Universitaria de carreras relacionadas con las TICs	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Aumento en el número de estudiantes matriculados en carreras relacionadas con las TICs
	Revisar el currículum de educación básica para adaptarlo mejor a la enseñanza de uso de TICs.	Mejorar la formación de los niños en edad escolar sobre uso de TICs en proyectos emprendedores.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Suscribir un acuerdo con FEREMA para ejecutar un proyecto piloto
	Buscar ayuda en programas internacionales tales como el “One laptop per child”, que ha logrado proveer una laptop por niño en varios países de población pequeña.	Expandir el alcance del programa, con socios como la Fundación Zamora Terán, con buena organización y ejecución, evaluando el impacto periódicamente.	<b>Alta</b>	<b>Mediano</b>	Recursos obtenidos para programas de dotación de computadoras a centros escolares a través de COHEP para proyectos piloto.

### Sector Privado

Objetivo Estratégico	Medidas específicas	Resultado Esperado	Prioridad	Plazo	Indicador
<b>Estrategia sobre las TICS</b>	Elaborar e implementar una estrategia clara, efectiva y realista para apoyar el desarrollo y uso de TICs en las Pymes.	Crear ventajas para las Pymes por el uso de internet y redes sociales para mercadeo, cuidado de la marca y comunicación con los clientes	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Resultados de encuesta demuestran incrementos significativos de uso de TICs en las empresas



<b>Banda Ancha</b>	Promover el acceso de las Pymes a servicios de internet de banda ancha mediante acuerdos con los proveedores.	Facilitar esquemas de trabajo colaborativo, capacitación on line, comercio electrónico y otros esquemas para reducción de costos en Pymes.	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Disponibilidad de servicios de internet de banda ancha en HN
<b>Formación técnica</b>	Propiciar el desarrollo de cursos cortos de capacitación laboral extracurricular en el uso de TICs.	Contar con mano de obra mejor calificada para trabajar con estas herramientas.	<b>Media</b>	<b>Mediano</b>	Programa de capacitación a través de gremiales empresariales operando.
<b>Promoción del uso de TICs y dispositivos móviles para la contratación segura y medios de pago</b>	Facilitar el acceso de mujeres emprendedoras a los mercados.	Mejorar las oportunidades de trabajo e ingreso para las mujeres emprendedoras	<b>Alta</b>	<b>Medio</b>	Medio de contratación electrónica disponible y medios de pago electrónico en uso

Tegucigalpa, Honduras

6 de junio 2017

## **Materiales de Consulta**

### Presentaciones:

- i. Índice Global de Competitividad 2016 - 2017. CIES- COHEP, marzo 2017
- ii. Doing Bussiness Marzo 2017. CIES - COHEP
- iii. Entorno Internacional. CIES- COHEP, marzo 2017
- iv. Análisis Competitivo Regional, CIES - COHEP
- v. Open Days Honduras 20-20, documento para discusión. Julio 2016.
- vi. Documento de Promoción General, Honduras 20-20. Gobierno de la República de Honduras.
- vii. Análisis de Gastos e Ingresos del Gobierno, 2017. CIES-COHEP.

### Documentos:

- a. Análisis de Coyuntura 2016 y Perspectivas 2017 para Honduras. CIES-COHEP
- b. Boletín Competitivo Regional. CIES-COHEP, febrero 2017
- c. Perspectivas del Sector Privado, Honduras 2017. CIES-COHEP, enero 2017
- d. Reorientación estratégica de las organizaciones empresariales en Honduras. COHEP-OIT, Francisco Quintal.

## Acrónimos

<b>AHIBA</b>	Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias
<b>AHM</b>	Asociación Hondureña de Maquiladores
<b>AMHON</b>	Asociación de Municipios de Honduras
<b>ANDI</b>	Asociación Nacional de Industriales
<b>APP</b>	Asociación Público Privada
<b>BANADESA</b>	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
<b>BANHPROVI</b>	Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda
<b>BCH</b>	Banco Central de Honduras
<b>CADERH</b>	Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos
<b>CDE</b>	Centros de Desarrollo Empresarial
<b>CENPROMYPE</b>	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa
<b>CENTREX</b>	Centro de Trámites de Exportaciones
<b>CES</b>	Consejo Económico y Social
<b>CGT</b>	Central General de Trabajadores
<b>CHICO</b>	Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción
<b>CNA</b>	Consejo Nacional Anticorrupción
<b>CNBS</b>	Comisión Nacional de Bancos y Seguros
<b>COALIANZA</b>	Comisión para la Promoción de la Alianza Público Privada
<b>COHEP</b>	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
<b>CONAMIPYME</b>	Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
<b>CTH</b>	Confederación de Trabajadores Hondureños
<b>CUTH</b>	Confederación Unitaria de Trabajadores
<b>DEI</b>	Dirección Ejecutiva de Ingresos
<b>EAP</b>	Escuela Agrícola Panamericana
<b>FEDECAMARAS</b>	Federación de Cámaras de Comercio
<b>FENAGH</b>	Federación Nacional de Agricultores y Ganaderos de Honduras
<b>FEREMA</b>	Fundación Ricardo Ernesto Maduro
<b>FIDE</b>	Fundación Iberoamericana para el Desarrollo
<b>FHIA</b>	Fundación Hondureña de Investigación Agrícola
<b>FUTH</b>	Federación Unitaria de Trabajadores de Honduras
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>I+D</b>	Investigación y Desarrollo
<b>IHSS</b>	Instituto Hondureño de Seguridad Social
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>INFOP</b>	Instituto Nacional de Formación Profesional
<b>IP</b>	Instituto de la Propiedad
<b>MIPYMEs</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
<b>OPDF</b>	Organización Privada de Desarrollo Financiero
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PYMEs</b>	Pequeñas y Medianas Empresas
<b>REDMICROH</b>	Red de Micro financieras de Honduras
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>SAG</b>	Secretaría de Agricultura y Ganadería
<b>SARAH</b>	Sistema Automatizado de Rentas Aduaneras de Honduras
<b>SEFIN</b>	Secretaría de Finanzas
<b>SEPLAN</b>	Secretaría de Planificación
<b>SERNA</b>	Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente
<b>SIC</b>	Secretaría de Industria y Comercio
<b>SIDUNEA</b>	Sistema Aduanero Automatizado
<b>SOPTRAVI</b>	Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda
<b>STSS</b>	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
<b>SURE</b>	Sistema Unificado de Registros
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>UNAH</b>	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
<b>UNITEC</b>	Universidad Tecnológica Centroamericana



The logo features a large, stylized number '50' in blue and yellow. To the right of the '0' is a circular emblem with a blue background and yellow border. Inside the circle, the text 'CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA' is written in yellow along the top inner edge, and '1967-2017' is at the bottom. The center of the circle contains a white map of Honduras with the acronym 'COHEP' in yellow over it, flanked by yellow laurel branches.

**ANIVERSARIO**  
**1967 - 2017**

**CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA**

**Col. Tepeyac, Calle Yoro  
Apartado Postal 3240  
Tegucigalpa, Honduras  
WWW.COHEP.COM**



**COHEP-OFICIAL**



**@COHEP\_it**