



Caso de Estudio: Honduras

Formaliza tu negocio

Este Caso de Estudio forma parte de la investigación realizada por la Oficina de Actividades con Empleadores de la OIT (ACT/EMP) para el desarrollo del Informe Regional 2022 "¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización? Una mirada a América Latina". Estos Casos de Estudio tienen la intención de orientar a otras organizaciones empresariales en su transición hacia la digitalización. Se agradece al programa de Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) de la OIT por su apoyo para la elaboración de este documento, el cual servirá como base para un ejercicio de intercambio de conocimientos entre las organizaciones empresariales de América Latina.

► ¿Qué es la Cooperación Sur-Sur y Triangular?

La Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) se puede definir como la colaboración entre dos o más países en desarrollo, que con frecuencia gozan del apoyo de socios tradicionales, guiados por principios de solidaridad y de incondicionalidad, cuyo objetivo es poner en práctica modelos de desarrollo incluyentes y distributivos regidos por la demanda. La CSSyT es un complemento de la cooperación Norte-Sur en acciones concertadas para promover oportunidades de desarrollo. Como se reflejó en el Programa para el Desarrollo Sostenible de 2030, la CSSyT se ha convertido en una modalidad importante de la cooperación internacional para el desarrollo y una herramienta esencial para el sistema de las Naciones Unidas.

► Resumen

La **Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT)** en Honduras, lanza en 2021 la plataforma, <https://formalizatunegocio.hn/>, como una herramienta digital de acompañamiento íntegro hacia la formalización empresarial. La misma surge a raíz de una iniciativa regional de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP), entidad que acompaña técnica y financieramente este proyecto. Desde entonces, la CCIT ha logrado la participación de 678 unidades de negocios de las cuales, a agosto de 2022, 168 han avanzado en sus procesos para transitar en la formalización.

“Formaliza tu Negocio” es un proyecto digital íntegro con un componente pedagógico virtual basa-



do en la reconocida metodología de acompañamiento empresarial, “Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)”. Con esta herramienta los participantes entienden su situación operativa y sus vacíos de requerimientos e información hacia la formalización haciendo uso de autoevaluaciones, capacitaciones grupales y asesorías individuales, todo de forma digital. La plataforma cuenta además con un simulador de los principales costos del proceso de formalización como la escritura de constitución, tasas registrales, permiso de operación e impuestos municipales.

Al finalizar el período de participación, se busca la creación de un plan de negocios y/o plan de mejora, y avances en sus procesos de formalización, pero también se monitorea la mejoría en ventas y generación de empleos como un indicador de resultados. Para concretar este proyecto digital, la CCIT ha contado con el apoyo de la OIT y otros aliados tanto locales como internacionales. Pero la verdadera clave de su éxito recae en el compromiso asumido por la alta gerencia y el personal en impulsar el proyecto, capacitarse en la metodología y adaptarse al contexto país para ofrecer las capacitaciones en horarios nocturnos y con sesiones introductorias y asesorías que promueven el alfabetismo digital.

► La organización empresarial

La CCIT en Honduras, establecida en 1890, posee una larga trayectoria en servicio al empresariado, representando a más de 4,000 miembros. La CCIT ha apostado por la digitalización y se ha convertido en un referente de la región en el tema. La organización

ha demostrado grandes avances, estandarizando procesos, aplicando herramientas digitales (de colaboración, de gestión de clientes), desarrollando las capacidades digitales de sus colaboradores y lanzando servicios y herramientas digitales para sus miembros.

Una de estas herramientas digitales al servicio de sus miembros y el empresariado ha sido la plataforma “Formaliza tu Negocio”.

► El proyecto de digitalización

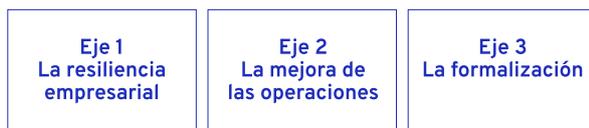
“Formaliza tu Negocio” (<https://formalizatunegocio.hn/>) es un proyecto que busca acompañar a las unidades de negocio en su proceso de formalización. Si bien es cierto que el apoyo de una organización empresarial (OE) a la formalización de las empresas no es algo fuera de lo común, la CCIT ha innovado en digitalizar este acompañamiento. El proceso es el siguiente:

1. Las unidades de negocio no formalizadas e interesadas empiezan el proceso completando un formulario en línea que recoge información básica de la empresa como nombre, dirección, contacto, sector, y descripción del producto o servicio principal ofrecido. Cabe destacar que, desde este paso, se empieza a indagar sobre la situación digital de estos negocios, preguntado si tienen acceso propio a teléfono, computadora e internet. La CCIT además captura interesados a través de referencias de beneficiarios anteriores, seminarios y jornadas de socialización del programa.

2. Después de haber completado el formulario en línea, el equipo de la CCIT, lo revisa y realiza una entrevista con la persona interesada. En este momento se invita a la empresa interesada a completar una autoevaluación general y una legal desde la plataforma sobre su estado actual a nivel operativo y en procesos de formalización. A partir de esta entrevista e insumos, se crea una línea base y se decide si la unidad de negocio es apta para recibir el acompañamiento. Este filtro busca entender si el/la propietario(a) tiene el compromiso y el tiempo para completar el programa integral de tránsito a la formalización ofrecido por la CCIT y ayuda a determinar el tipo de acompañamiento que requiere el negocio.

“El programa busca capturar alrededor de 100 unidades de negocio/ participantes por grupo”.

3. Tras la inducción en el programa, los/las participantes de las unidades de negocio empiezan un proceso integral y virtual de acompañamiento. Para la CCIT, la formalización es el objetivo del programa y para lograr el éxito se enfocan en desarrollar tres ejes:



“Cada sesión cuenta con alrededor de 30 participantes acompañados por un técnico de formalización y dos consultores”.

4. Los/las emprendedores(as) son capacitadas virtualmente en diferentes módulos como compras, comercialización, finanzas, tramitología, entre otros. Al mismo tiempo, los/las participantes tienen acceso a una plataforma digital de formación, que acompaña los diferentes módulos y les permite ir aprendiendo de forma independiente y prepararse para las sesiones virtuales.

5. El acompañamiento de la CCIT va más allá. Las unidades de negocio son asignadas a un técnico de formalización, quien da seguimiento directo vía reuniones individuales y los integra a comunidades de WhatsApp en donde pueden compartir sus dificultades generales y técnicas con el programa. Cabe destacar que la CCIT identificó, luego del primer piloto, la importancia de desarrollar el alfabetismo digital de los participantes.

Por ello, el programa también se enfoca en enseñar como usar las diferentes plataformas disponibles, realizando una sesión introductoria sobre las herramientas digitales y permitiendo a ciertos miembros empezar con material impreso hasta familiarizarse.

Logros de Formaliza Tu Negocio – Honduras

El proyecto a agosto 2022 se encuentra en su quinto grupo y ha alcanzado los siguientes logros:

687

unidades de negocio han participado en el programa > **168** han formalizado sus iniciativas.

65%

de las participantes han sido mujeres

451

emprendedores(as) han accedido a capital semilla no reembolsable

168

emprendedores(as) cuentan con su escritura de constitución de empresa o contrato societario de su empresa.

Cifras a agosto 2022



La plataforma “Formaliza tu Negocio” permite a los participantes visualizar su progreso: asesorías, capacitaciones y autoevaluaciones completadas. Además, cuenta con un simulador de costos de formalización. A través de este simulador, las unidades de negocio participantes pueden estimar el costo de formalizarse que incluye el costo de los trámites para la escritura de constitución, tasas registrales, permiso de operación e impuestos municipales, así mismo da el detalle de las obligaciones seleccionadas con las respectivas plazas de tiempo para el pago de éstas. La CCIT se encuentra en el proceso de agregar al simulador la carga fiscal y tributaria estimada, tomando en consideración la variabilidad de tasas por cada localidad y tipo de empresa.

► Desarrollo de proyecto

Metodología y rigor

Al momento de decidir lanzar este proyecto, la CCIT entendió que debía agregarle rigor al programa y hacer un proceso integro que llevara al éxito. Para esto se apoyó de la reconocida metodología “Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)” que ha sido desarrollada y mejorada desde 1970 por la OIT y otros aliados. La misma se aplica en tres niveles: master trainers, facilitadores y empresarios (beneficiarios finales).

La CCIT, con apoyo del Centro Internacional de Formación de la OIT y ACTEMP, ha certificado en IMESUN a un grupo de consultores (51 a agosto 2022). Estos dan apoyo directo a los participantes del programa “Formaliza tu Negocio” utilizando la metodología como parte integral del currículo formativo del programa. Además, se crea la figura de Oficial de Formalización, la cual, por primera vez desde la CCIT, apoya a unidades de negocio en la tramitología hacia la formalización.

La CCIT se guía de métricas claras apoyadas por una línea base al inicio del proceso. El progra-

ma busca como productos que se genere un plan de negocios y/o un plan de mejora, y se avance de forma significativa en el proceso de formalización, midiendo el impacto del programa a través de los indicadores de venta y el mantenimiento y generación de empleos.

Línea de tiempo:

2019

ACT/EMP finaliza un estudio sobre las principales barreras para la transición hacia la formalidad en Honduras, Guatemala y El Salvador y ofrece un taller en el tema. De aquí nace la idea de “Formaliza tu Negocio” a ser piloteada en estos tres países. La CCIT se inspira y empieza el acercamiento y pasos claves, creando un plan de trabajo y operativo para definir la hoja de ruta y metodología del proyecto.

2020

Se empieza el desarrollo de la plataforma a nivel regional y la CCIT se encontraba en proceso de formación en IMESUN, metodología que eligen para el programa y en la que se certifica a los consultores. En **2021**, la CCIT lanza la plataforma con un piloto de 100 unidades de negocio.

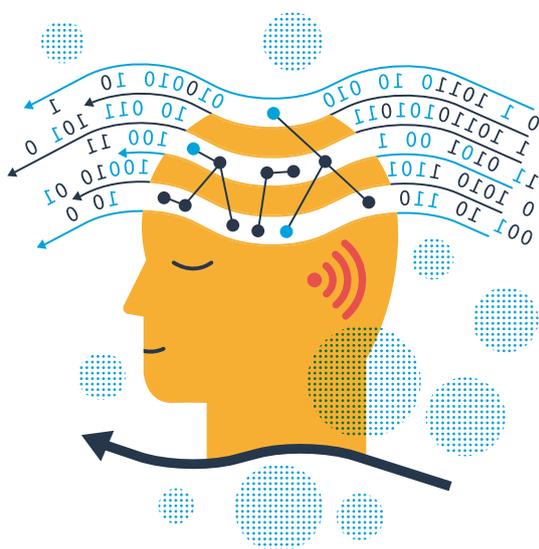
Bases

La CCIT ha logrado lanzar y alcanzar éxito con este proyecto gracias a bases sólidas que la organización ha ido trabajando:

- **Planificación estratégica:** desde el 2008 la CCIT inició un proceso de reestructuración y énfasis en planificación estratégica y ejes de trabajo que le ha permitido expandir, mejorar y crear nuevos servicios.

- **Estandarización de procesos:** parte de los grandes cambios fue el conocimiento, estandarización y documentación de procesos, logrando certificarse en el estándar de calidad, ISO 9001:2015.
- **Indicadores de rendimiento:** se ha implementado una cultura de monitoreo y uso de métricas de rendimiento en toda la organización, incluyendo en la plataforma “Formaliza tu Negocio”.
- **Capacidades de formación:** la CCIT ya había agotado un proceso para mejorar su capacidad de formación a distancia, adquiriendo una plataforma virtual con ayuda de la OIT y añadiendo el material pedagógico de IMESUN a la misma. Además, con su experiencia pedagógica desarrollan módulos por sí mismos.
- **Co-creación y socialización:** antes de lanzar la plataforma, la CCIT realizó un proceso exhaustivo de socialización y retroalimentación con participantes potenciales y desarrolló extensas reuniones de brainstorming con los actores claves del proyecto como la OIT.

“El programa es gratuito y se estima el costo promedio por participante en USD\$1,600”.



Obstáculos técnicos

La CCIT resalta los siguientes obstáculos y sus soluciones en el desarrollo del proyecto.

- **Flexibilidad** – para llegar a los participantes, la organización empresarial ha tenido que cambiar la forma de operar, impartiendo las capacitaciones de 6:00 pm a 9:00 pm. El horario de asesorías individuales es aún más flexible.
- **Soluciones Locales** – la plataforma partió de un modelo regional, pero se necesitó adaptar al contexto país en el desarrollo y la customización de la plataforma y en enfrentar el nivel de alfabetismo digital.
- **Estandarización** – de las normativas de formalización para ser presentadas a los participantes, en especial en temas tributarios, sigue siendo un obstáculo.

► Recursos y financiamiento

Las horas y dedicación del personal de la CCIT son quizás el recurso más vital en lograr lanzar este proyecto. Además, el costo de los honorarios de los consultores subcontratados y la persona técnico de formalización corresponde a la CCIT.

ACT/EMP ha apoyado con recursos financieros la capacitación de la CCIT y los consultores en IMESUN y el desarrollo de la plataforma web inicial. La CCIT ha logrado cooperaciones con otros colaboradores a través de ACT/EMP como USAID y PADF (Fundación Panamericana para el Desarrollo) para desarrollar el simulador, cambios a la plataforma, ampliar la oferta de cursos autoguiados como parte del proceso de seguimiento, además de cubrir gastos de los primeros trámites en el proceso de formalización de los participantes.

► Lecciones para compartir

1. Ser pedagógico – las organizaciones empresariales interesadas deben ser capaces de impartir la metodología y conocimientos, pero también adaptar y añadir módulos a la misma. Una clave de éxito para una herramienta digital es que tanto los usuarios como las administradoras la entiendan y puedan utilizar.

“El programa es totalmente digital. Buscamos romper paradigmas, gestionar cambios, pero sin que nadie se quede atrás. Por ello, el componente de alfabetismo digital”. - CCIT

2. Encontrar al cliente donde está – tanto a nivel pedagógico, operacional como digital para que la solución encaje al problema.
3. Adaptar soluciones al contexto local a las capacidades de la OE y la población de interés. La solución y metodología debe funcionar y adaptarse al contexto.
4. Tomar responsabilidad – se debe asignar personas dentro de la OE que sean responsables y dolientes del proyecto, aunque partes de éste se subcontraten.
5. Buscar transversalidad – de otras herramientas y recursos que maneja la OE que puedan ser aplicados al proyecto.
6. Diferenciarse para la CCIT esta herramienta les permite diferenciarse y atraer nuevos miembros a su organización.
7. Sistematización – Estructurar metodologías de trabajo de acuerdo al perfil del/la emprendedor(a) que lidera la unidad de negocio.

