



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

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



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

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

FAIR USE POLICY

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

CONTACT

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

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

22303

Contract 22/240

**PROYECTOS US/CAM/97/140 DESARROLLO INTEGRADO DE MUJERES
EMPRESARIAS ***

Y

**TF/CAM/99/xxx ENTRENAMIENTO EN DESTREZAS TECNICAS Y
DESARROLLO EMPRESARIAL A JOVENES EGRESADOS DE LA
ESCUELA****

**INFORME DE ACTIVIDADES SOBRE REVISION Y ENTRENAMIENTO EN
EJECUCION EN HONDURAS**

Tegucigalpa, Honduras, Noviembre 8-19 1999

Presentado a ONUDI por ATC de España

Noviembre 19 1999

- * Patrocinado por el Gobierno de Austria
- ** Patrocinado por el Gobierno de Suiza

Conclusiones y Recomendaciones

El contenido de esta sección hace referencia principalmente al proyecto US/CAM 97/140 por ser éste el que está en ejecución. Su articulación con el nuevo proyecto TF/CAM/99/xxx ha sido encontrada viable y se discute ampliamente en el cuerpo del informe.

Proyecto US/CAM 97/140

Las conclusiones que se incluyen a continuación han sido derivadas de las visitas de campo y de entrevistas sostenidas con 4 grupos de microempresarias participantes en el proyecto así como de discusiones profundas con el grupo de Certec y con el Director de ONUDI para América Central con sede en Tegucigalpa.

Las conclusiones se agrupan por temas relativos al funcionamiento del proyecto y de las empresas.

1. El Proyecto

1.1. Los avances logrados en el proyecto en el último semestre son muy buenos. La identificación de grupos existentes y la creación de nuevos grupos para que participen en el proyecto son consecuentes con los objetivos del proyecto y particularmente con la metodología de creación de redes empresariales, en la cual Certec tiene gran experiencia. Se ha llegado a la meta de trabajar con 200 mujeres empresarias. Por las características de la muestra que participa en el proyecto, el objetivo más inmediato es tener funcionando grupos de empresas artesanales, que cumplan con los reglamentos de operación, bajo condiciones sostenibles, y que apliquen métodos modernos de manejo empresarial y de mercado.

Se pudo apreciar el avance logrado por los grupos empresariales en las áreas técnicas y de manejo empresarial,

1.2. Los ejecutores del proyecto consideran que el presupuesto del proyecto es pequeño para las metas fijadas si se quiere dar el apoyo que necesitan las empresas para llegar a un cierto nivel de sostenibilidad. Esta dificultad ha sido enfrentada, aunque no totalmente eliminada, a través de acuerdos con otras instituciones que operan en el sistema de apoyo microempresarial de Olancho¹.

Certec ha logrado articular el proyecto con un buen número de instituciones y programas que le han permitido ejecutar el proyecto con menores costos y por lo tanto ampliar la cobertura de microempresarias. Faltan sin embargo, articulaciones del proyecto con el sector de crédito. Es necesario orientar esfuerzos adicionales hacia la búsqueda de apoyo de entidades crediticias que participen en el proyecto. La labor de identificación de fuentes de crédito para microempresarias cumplida

¹ Una limitación para la operación en el campo es el vehículo seleccionado para el proyecto, el cual no ha resultado apto para las condiciones de las carreteras en Honduras, particularmente después del huracán Mitch.

dentro del proyecto debe completarse como una prioridad dentro del plan de trabajo para los próximos meses.

1.3 El proyecto debe también buscar, en sus zonas de operación, vinculaciones con programas de protección a la mujer y a la familia, como los que buscan la liberación del tiempo de trabajo en el hogar para las mujeres empresarias y los que buscan eliminar la violencia doméstica. En dos casos el proyecto ha mostrado la factibilidad de esos enlaces. Estas articulaciones tendrán un efecto multiplicador del impacto de los proyectos sociales dirigidos a la mujer dentro de un concepto de desarrollo productivo.

2. Sostenibilidad de los servicios que el proyecto presta

2.1 La propuesta de la apertura de un centro de servicios de desarrollo empresarial CERTEC para Olancho en colaboración con CURNO parece ser una opción que en pequeña escala o con carácter piloto pruebe la sostenibilidad de los servicios. La creación de un pequeño fondo rotatorio para la venta de equipos a las redes, manejado por una entidad de crédito como la Cooperativa de Juticalpa es una estrategia de sostenibilidad complementaria a la de apertura del centro.

Certec es un ejemplo de la sostenibilidad de servicios iniciados por un proyecto de ONUDI en Honduras, de manera que el presente proyecto puede esperar que CERTEC como contraparte oriente y ponga en práctica con éxito la estrategia más adecuada para este proyecto.

La continuación de las negociaciones con CURNO es urgente para el proyecto de mujeres empresarias y para el nuevo proyecto sobre jóvenes recién egresados. La articulación de los dos proyectos es viable al contar CERTEC con la cooperación de entidades como CURNO localizadas en la zona. Se encontró interés en las dos entidades para iniciar esta colaboración. Será necesario firmar un convenio en breve plazo. Un borrador de convenio se incluye en el anexo 2 de este informe.

3. Capacitación

3.1 La capacitación de empresarias es satisfactoria en las líneas de producción y en manejo empresarial. Hay buena absorción del conocimiento en la mayoría de las áreas.

Ha habido problemas en las áreas de mercadeo y administración de negocios por el enfoque y nivel de los manuales. Se espera que estos problemas sean solucionados a corto plazo a través de la consultoría internacional en mercadeo, que tendrá lugar el próximo mes de Diciembre.

Hay un problema relacionado con el número y la calidad de capacitadoras. Las cinco entidades que apoyan al proyecto no han suministrado en forma constante las capacitadoras entrenadas por el proyecto para dar servicio al mismo como lo habían ofrecido. Se requiere revisar acuerdos con las distintas entidades cooperantes del proyecto y formalizar compromisos.

3.1 Con un enfoque metodológico orientado hacia la sostenibilidad de los servicios, el

proyecto entrenó 22 empresarias para ser agentes multiplicadores dentro de sus grupos de empresas. En un buen número de las empresarias entrenadas en desarrollo empresarial se encuentran limitaciones de nivel educativo y facilidad para transmitir conocimientos que no fueron superadas con la capacitación inicial. Es posible disminuir estas limitaciones en la práctica a través de la participación de capacitadores de las instituciones cooperantes actuando como tutoras de las capacitadoras/empresarias en su labor de multiplicación en los 11 grupos empresariales.

En el momento se cuenta con 6 multiplicadoras (capacitadoras/empresarias) que cumplen una labor aceptable, pero aún con problemas en las áreas de mercadeo y administración de negocios. Se planea dar capacitaciones puntuales a las multiplicadoras en las áreas de mayor debilidad.

Manejo Empresarial

- 3.2 Se han transferido con éxito las bases del manejo empresarial a las empresarias. Hoy las empresarias tienen la visión de llegar a ser empresarias en el sector formal, la misión de satisfacer la demanda de la comunidad con un buen producto y sus objetivos son llegar a producir en planta (construcción independiente con acceso a servicios, que llene los requisitos mínimos para registro sanitario) bajo condiciones higiénicas y económicas sostenibles.
- 3.3 Los conceptos de calidad e higiene los conocen las empresarias (fueron suministrados por la capacitación técnica) pero no los pueden aplicar con rigor en las condiciones presentes de producción. Es necesario promover la mejora de las instalaciones de cada uno de los 11 grupos. La construcción de un modelo piloto de planta, de bajo costo debe promoverse dentro del proyecto. Debería estudiarse la factibilidad de utilizar el modelo de Zamorano con ese fin, y comenzar la construcción de uno con carácter piloto.
- 3.4 En administración de negocios se requiere dar conceptos de costos y manejo sencillo de cuentas. Un buen número de empresarias maneja ya los conceptos de costos. Parece necesario simplificar el manual actual en sus aspectos contables. Dentro de las condiciones actuales del proyecto no se ha comprendido la utilidad para estos niveles de microempresa del Plan de Mercadeo. No existen datos históricos para aplicarlo. Se requiere introducir las 4 ps del mercadeo en forma sencilla y con el enfoque de "aprender haciendo". Se espera que la consultoría regional en mercadeo llene ese vacío.

4. Mercados y Productos

- 4.1 Para dar respuesta a las aspiraciones de las empresarias de innovar y diversificar la producción, es necesario hacer sondeos de mercado y eventualmente crear un banco sobre posibilidades de productos nuevos en mercados nacionales y extranjeros. La participación de Curno en los proyectos, (con estudiantes y tutores) según se propone en el borrador de convenio en el Anexo 2, permitirá realizar estos sondeos y completarlos con perfiles para la tecnificación de la producción, y la mejora de la organización empresarial con el fin de dar respuesta a la demanda de los nuevos mercados.

5. Monitoreo e Impacto

El grupo examinó el documento sobre los indicadores de monitoreo e impacto que aparece en el Anexo 3 e hizo contribuciones importantes aplicables y útiles para evaluar el proyecto y corregir fallas que se detecten. Hay que trabajar en el diseño de formularios y en el registro, tabulación y análisis.

Es urgente establecer la línea de base de los grupos empresariales para que durante el seguimiento posterior se puedan identificar problemas, corregirlos y medir el impacto producido por el proyecto sobre los grupos ya existentes y las redes que están por ser establecidas. El empleo de las guías permitirá establecer la línea de base. Se recomienda leer y examinar el documento que sobre el tema produjo en abril de este año el grupo de Certec, porque puede ser útil durante la etapa de selección de indicadores, particularmente en las áreas de evaluación de operaciones y diagnóstico de redes.

6. Redes

6.1 La experiencia de Certec ha sido bien utilizada para promover grupos y las bases de redes dentro del proyecto. En el momento se trabaja a nivel de grupos empresariales en número de 11, los cuales entrarán a participar en 5 redes cuyas actividades comunes mejorarán la operación microempresarial. El seguimiento de su comportamiento y del impacto producido será de gran interés para este proyecto en Honduras y para los de de Nicaragua y Guatemala.

7. El proyecto en la Región

La visión del proyecto en los tres países y la discusión de experiencias en su desarrollo obtenidas durante las visitas efectuadas a los tres países, indica la conveniencia de que los grupos nacionales intercambien información con frecuencia e inclusive que establezcan actividades de cooperación horizontal. Este aspecto podrá ser incluido en la reunión de evaluación regional que ONUDI y la Cooperación Suiza esperan efectuar en Nicaragua en Marzo del 2000.

8. Actividades Pendientes al más corto plazo para la ejecución del proyecto US/CAM/97/140 y la preparación del TF/CAM/99/xxx.

8.1 Discusión y firma del convenio con CURNO para lograr la colaboración de tutores y estudiantes en sondeos de mercado y la preparación de perfiles de proyectos aplicables a las redes de micro-empresas.

8.2 Discusión de la disponibilidad de fondos Canadienses y su aplicabilidad a la creación de un fondo de soporte a las redes de microempresarias agroindustriales del proyecto.

8.3 Elaboración de los términos de referencia para el experto en mercadeo

8.4 Explorar la posibilidad de contar como socio del proyecto a una o más entidades de crédito especializadas o dispuestas a trabajar con microempresarias/os.

8.5 Iniciar trabajo con los indicadores para establecer la línea de base para los 11 grupos/ que constituirán cinco redes .

8.6 Continuar trabajando en el diseño y análisis de pre-factibilidad del centro de CERTEC en Olancho.

1. Introducción

Este informe se refiere al trabajo realizado sobre dos proyectos, US/CAM/97/140 "Desarrollo Integrado de Recursos Humanos para Mujeres Empresarias en Centro América" y TF/CAM/99/xxx entrenamiento en destrezas técnicas y desarrollo empresarial a jóvenes egresados de la escuela. El primer proyecto se desarrolla en Guatemala, Honduras y Nicaragua. El segundo debe iniciar actividades a principios del 2000 en los tres países.

El presente informe se refiere a la ejecución de los proyectos en Honduras, país en el cual la entidad contraparte ejecutora principal es CERTEC²

El informe contiene los resultados del trabajo realizado por la consultora de ATC, España conjuntamente con funcionarios de CERTEC, Centro de Recursos y Tecnología, Tegucigalpa, durante el período noviembre 8 a noviembre 19, 1999 en cumplimiento de los siguientes términos de referencia:

1. Revisar el estado actual del proyecto y establecer sus relaciones con el ambiente del país, incluyendo políticas de desarrollo micro empresarial y crédito así como las relaciones del proyecto con entidades que faciliten y apoyen el acceso al crédito, el desarrollo de redes, el empleo de tecnología más limpia y el desarrollo de mercados y que puedan participar activamente en la ejecución del proyecto.
2. Seleccionar indicadores de seguimiento e impacto del proyecto al nivel de empresas y empresarias, grupos y redes de empresas, el sub-sector de alimentos y la economía local. Discutir los indicadores con personal del proyecto y entrenarlos en su empleo.
3. Preparar en coordinación con los coordinadores del proyecto las bases de una estrategia que asegure la sostenibilidad de las actividades del proyecto al finalizar el mismo.
4. Proponer, en coordinación con CERTEC, una estrategia para enlazar con el proyecto UNAM/CAM 7977140, el proyecto, TF/CAM/99 "Entrenamiento en Destrezas Técnicas y Desarrollo Empresarial a Jóvenes Egresados de la Escuela", el cual debe iniciar actividades a corto plazo.

El trabajo se desarrolló a través de sesiones de trabajo y de discusión con el Coordinador de CERTEC y el del proyecto, licenciados Fernando Berríos y Santiago Villafuerte y de visitas a las microempresas y a instituciones y proyectos con los cuales CERTEC podría firmar acuerdos adicionales de colaboración o buscar cooperación para ejecutar el proyecto.

²La Universidad Técnica, UNITEC, la segunda contraparte del proyecto no va a continuar colaborando.

El informe contiene en el capítulo 2. una breve revisión del estado actual de avance del proyecto La sección 2a. describe las articulaciones del proyecto con entidades locales y con otros proyectos en curso en el Departamento de Olancho, región política donde opera el proyecto.

En la sección 2.b se indica brevemente el estado actual del proyecto US/CAM/97/140 ; aparecen cuadros descriptivos de las actividades desarrolladas durante el presente año.y se discuten los resultados obtenidos durante las capacitaciones, los materiales utilizados y preparados, los recursos humanos disponibles y los avances logrados en la formación de grupos empresariales y de redes. Se discute también la necesidad de reforzar componentes y actividades relacionadas con crédito y mercadeo.

En el capítulo 3 se presentan brevemente dos mecanismos para promover la sostenibilidad del proyecto US/CAM/97/140. En el capítulo 4. Se incluye el programa de actividades pra el año 2000. En el capítulo 5. Se introduce el tema de seguimiento y evaluación de impacto de las actividades del proyecto.

En el anexo 1. se incluyen cálculos preliminares sobre las inversiones requeridas y costos de operación de un centro de servicios derivado del proyecto US/CAM/97/140 En el anexo 2. aparece el borrador de un convenio entre CERTEC y CURNO para lograr la cooperación de las dos entidades en la ejecución de los dos proyectos US/CAM/97/140 y TF/CAM/99/xxx. El anexo 3. contiene un documento cuyo título es “Algunas Guías para la Identificación y Selección de Indicadores de Monitoreo y Evaluación de Impacto de Proyectos de Desarrollo Microempresarial para Mujeres que Operan en el Sub-sector de Alimentos”, versión preliminar. En el documento se utilizan los objetivos del proyecto US/CAM/97/140 como ejemplo para aplicar el método.

2. Los proyectos

Proyecto US/CAM/97/140

El proyecto promueve el desarrollo de micro-empresas agroindustriales manejadas por mujeres en el Departamento de Olancho.

El Departamento de Olancho fue seleccionado para el proyecto porque cumple con los siguientes criterios:

Es esencialmente agrario; tiene potencial de desarrollo agroindustrial y una infraestructura institucional y de proyectos bilaterales y nacionales de desarrollo que puede apoyar las actividades del proyecto y promover su continuidad una vez que termine el proyecto ONUDI-CERTEC.

La metodología utilizada por Certec para la promoción del desarrollo técnico y empresarial es la del fomento de redes de mujeres empresarias.

Un resumen de las actividades realizadas hasta noviembre de este año se presenta en la sección 2b.

2.a Articulaciones de los proyectos dentro del sistema que atiende microempresarias en Olancho.

Esta sección hace referencia a dos proyectos ONUDI-CERTEC porque se espera

Esta sección hace referencia a dos proyectos ONUDI-CERTEC porque se espera articular el proyecto TF/CAM/99/xxx con el proyecto US/CAM/97/140 a partir de enero del 2000.

La Figura 1. muestra las articulaciones de los dos proyectos ONUDI-CERTEC con entidades y proyectos que operan dentro del sistema de desarrollo micro-empresarial en el Departamento de Olancho.

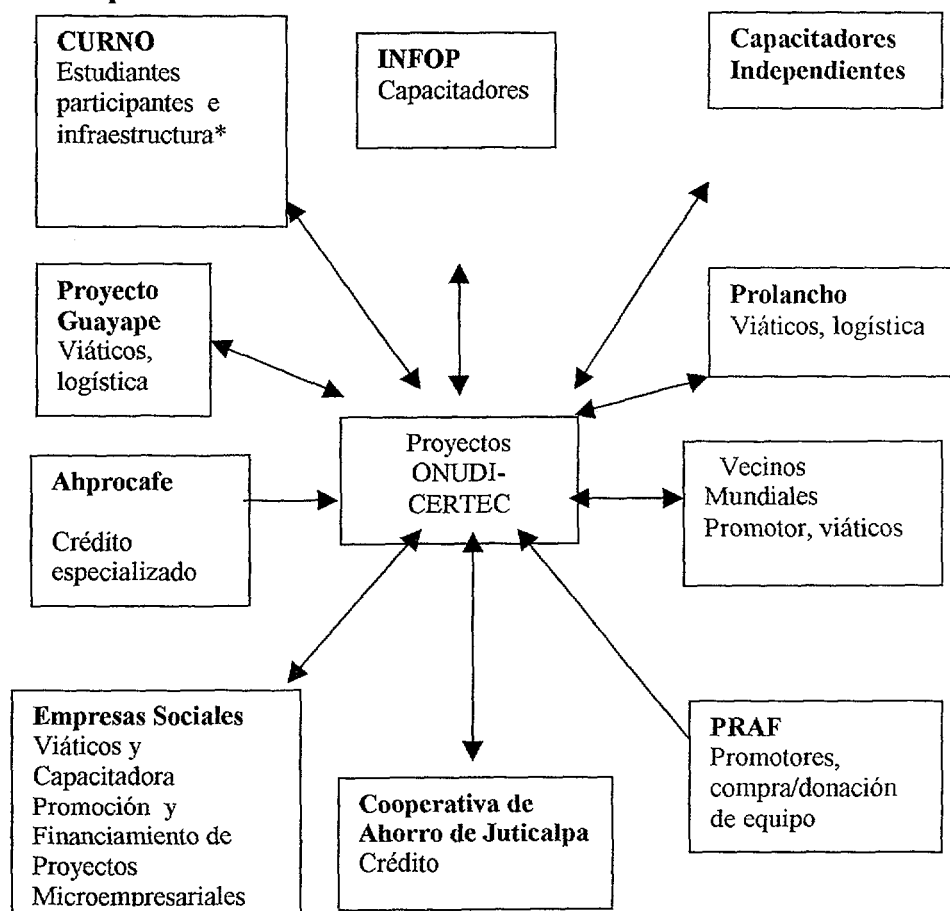
Además de identificar cada institución, la figura indica el tipo de servicio que la institución está prestando y/o prestará a las empresas o grupos de empresas y jóvenes egresados vinculados a los dos proyectos. Las flechas en los dos sentidos indican que se trata de cooperación y beneficios mutuos para las instituciones y proyectos con los cuales los dos proyectos se vinculan.

Predominan las articulaciones con ONGs y proyectos en curso en la zona de Olancho, tales como Prolancho, Vecinos Mundiales, Proyecto Guayape, PRAF y las Empresas Sociales. Ha sido muy importante la articulación con Infop para la capacitación técnica. Se espera la cooperación de CURNO para los dos proyectos a través de la participación de estudiantes, tutores y alguna infraestructura, según se discutirá en secciones posteriores de este informe.

El componente crédito es todavía débil dentro del sistema en el cual opera el proyecto US/CAM/97/140. El refuerzo de este componente es importante para los dos proyectos y se considera una prioridad para las actividades del 2000.

Figura 1.

Los Proyectos ONUDI-CERTC y su vinculación con entidades del Sistema de Atención a la Microempresa en Honduras



* La primera opción la tiene CURNO. Un modelo de convenio será discutido con la entidad para que participe en los dos proyectos y en la operación de un centro de servicios de CERTEC para la zona de OLANCHO, ver anexo 2.

Entidades del Sistema de atención a Microempresarias en Olancho, Honduras

SIGLA	DESCRIPCIÓN
CURNO	Centro universitario para la región nor-occidental
GUAYAPE	Proyecto de desarrollo vecinal de Guayape (Canadá)
PROLANCHO	Proyecto de desarrollo rural de Olancho (UE)
EMPRESAS SOCIALES	Derivadas de Prolancho
AHROCAFE	Asociación Hondureña de Productores de Café
FOMUR	Fundación Olanchana de Mujeres Rurales
PRAF	Programa de Asistencia a Familias
VM	Vecinos Mundiales
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional

2b. Estado Actual del Proyecto US/CAM/97/140

En la actualidad en el proyecto participan 202 empresarias pertenecientes a 11 grupos, cuya reagrupación llevará a la creación de 5 redes. Los grupos trabajan actualmente en seis líneas de productos: lácteos, cárnicos, panadería y pastelería, frutas envasadas, masa de maíz y café.

Las actividades realizadas hasta comienzos de noviembre de 1999, comprendieron la selección del departamento y zona de operación, la identificación de grupos ya estructurados, la creación de siete nuevos grupos, la capacitación técnica y empresarial de las empresarias y la prestación de asistencia técnica y seguimiento a los 11 grupos.

En el momento los esfuerzos del proyecto se concentran en buscar la articulación de los grupos con entidades de servicio que complementen las actividades del proyecto con el fin de proporcionar a las empresarias una atención integral. En los cuadros 1. Y 2. se incluye un resumen de las actividades realizadas en capacitación técnica y empresarial y en los párrafos siguientes se discuten aspectos relacionados con la capacitación, los materiales utilizados y los recursos humanos disponibles al proyecto.

Capacitación Técnica

202 miembros de los grupos empresariales fueron capacitaciones en sus instalaciones por los instructores. La capacitación incluyó técnicas de producción y un breve análisis de las exigencias del consumidor en la zona aledaña de la microempresa. El instructor exploraba las exigencias del mercado en los alrededores de las plantas e introducía algunos ajustes a los procesos. Para cada una de las seis líneas, la capacitación duró 5 días consecutivos, 6 horas de práctica y dos de exploración de mercado aledaño.

Cuadro 1.

**Capacitación dentro del Proyecto
Cursos Técnicos**

Grupo	Lugar	Areas Técnicas	Capacitador y Fecha	No. participantes	Institución de Apoyo
“Fuerzas Nuevas”	San Francisco de Becerra	1. Panadería 2. Envasado de frutas alcritronadas 3. Lácteos	INFOP-San Pedro Junio 14-18 Dic. 6-10	17 7 10	Fomur y Guayape
“Nuevos Esfuerzos”	Playa Grande	1. Panadería y repostería	Infop-San Felipe Agosto 2-6	14	Fomur Y Guayape
“ Amigas”	Gualaco	1. Lácteos 2. Cárnicos	Infop-San Pedro 2-6 Agosto Ag. 30-Sep.3	14	Prolancho
“Unión y Esfuerzo”	Saguay, Gualaco	1. Panadería	Infop-San Felipe Ag.23-26	20	Prolancho
“Mujeres en Marcha”	San Esteban	1. Panadería	Infop-San Felipe Ag.30- Sep.3	20	Vecinos Mundiales
“Mujeres del Valle de Alapa”	San Esteban	1. Panadería avanzada	Infop-San Felipe Ag.30-Sep3	20	PRAF
“Vecinos Mundiales”	Aldea Jocote de la Venta	1. Café Tostado 2. Panadería	Infop-San Felipe Sep.6-9	18	Prolancho
“Pie de la Puerta”	San Francisco de la Paz	3. Panadería 4. Café tostado	Infop-San Pedro Ag.16-20 Nov.1-5	14	Prolancho
“Nueva Esperanza”	El Tablón	1. Panadería 2. Envasado de Frutas	INFOP-San Felipe Sep.20-24	8 9	Prolancho
“San Antonio”	Villa Vieja, La Concordia	1. Panadería y repostería 2. Derivados del Maíz	Infop-San Felipe Sep.6-9	9 16	Prolancho
“Mujeres Unidas”	Juticalpa/ Fomur	1. Repostería	Infop-San Felipe Sep.20-24	15	Fomur
11 grupos de empresas	Total Mujeres Empresarias Participantes			202	6 instituciones

Otros comentarios

Algunas observaciones hechas durante la visita a las microempresas sobre el efecto producido por la capacitación técnica se ilustran con los ejemplos siguientes: un expendio ligado a uno de los grupos visitados en San Esteban, vende 10 de los 18 productos cubiertos por la capacitación suministrada al grupo en panadería y pastelería. En tres de las cuatro empresas estaban fabricando pan, pasteles y/o queso.

En conversaciones sostenidas con las microempresarias y el coordinador se obtuvieron los siguientes comentarios:

Están satisfechas con la capacitación recibida pero buscan diversificar la producción y se quejan de que la capacitación no alcanzó a cubrir la variedad de productos a la que ellas aspiraba, por lo tanto esperan recibir entrenamientos adicionales como los siguientes:

En panadería, asistencia en la producción más eficiente de panes comerciales, lo cual requeriría introducir la etapa de fermentación.

En quesería y en carnes, entrenamiento adicional en la fabricación de productos tradicionales de Honduras como chorizos criollos, carne ahumada y quesos tradicionales.

Sin embargo, se ha acordado con Certec que cualquier entrenamiento adicional deberá estar ligado a los resultados que se obtengan en sondeos del mercado.

Entrenamiento Empresarial

La capacitación empresarial ha sido suministrada a 22 microempresarias, dos representantes de cada uno de los 11 grupos. Se aspiraba a que cada una de las capacitadas fuera multiplicadora de las técnicas empresariales dentro de su grupo. Los resultados obtenidos en este aspecto se discuten en el punto sobre recursos humanos. El cuadro 2. contiene el plan de capacitación empresarial, el material usado y el plan de monitoreo de los grupos microempresariales.

Cuadro 2. Entrenamiento Empresarial

Tema	Material	Fechas		Monitoreo	
		Inicial	Final	I	II
Autoestima	Módulo Onudi	Julio 2	Agosto 13	Octubre 8	
Mercadeo	Manual "Plan de Mercadeo"	9 y 10 de Julio		Octubre 22	
Medio ambiente y microempresa	Se necesitó diseñar manual	16 de Julio	27 de Agosto	Noviembre 5	

Negociación	Módulo Onudi	23 de Julio	13 de Agosto	19 de Noviembre	
Administración básica para micoempresas	Se requiere diseñar manual básico	30 y 31 de Julio	10 de Sept.	3 de Diciembre	
Trabajo en equipo	Módulo Onudi	6 de Agosto	24 de Sept.	17 de Diciembre	

Materiales

El proyecto ha contado con cuatro módulos diseñados por ONUDI para la capacitación empresarial de mujeres, los cuales cubren las áreas de Autoestima, Negociación, Trabajo en Equipo y Mercadeo. Los tres primeros módulos fueron utilizados para la capacitación de los grupos. El material y la técnica de entrenamiento fueron bien recibidos por los capacitadores y por las empresarias, pero fue considerado un poco extenso para el tiempo disponible para la capacitación.

En el tema de administración básica de microempresas los capacitadores y el grupo de trabajo de Certec consideran que es necesario simplificar el material actual, dentro del concepto de que no todos los empresarios deben ser contadores, pero deben poder manejar costos y registros contables. El grupo de trabajo de Certec sugiere que un manual dirigido a la microempresaria debe contener cuadros sencillos que permitan registrar entradas y salidas, deudas y deudores y les permitan a las microempresarias evaluar la situación financiera de la empresa en un momento dado e incorporarse a un sistema de contabilidad convencional una vez que las empresas crezcan³.

En el área de mercadeo, el proyecto utilizó sin mayor éxito el manual producido por el consultor Rodríguez para la elaboración de un plan de mercadeo. El bajo éxito en la capacitación de capacitadoras fue debido a la complejidad y magnitud de la información requerida por el método.

El módulo de ONUDI sobre mercadeo no ha sido utilizado aún. Será parte del material que revise el Consultor Regional que visite el proyecto en Diciembre próximo.

Las necesidades inmediatas del proyecto en la disciplina de mercadeo fueron discutidas telefónicamente por la consultora con el consultor Aguilar y con el grupo de trabajo de Certec, habiéndose acordado las bases de unos términos de referencia para la visita de F. Aguilar, que deberá realizarse del 6 al 16 de diciembre próximos.

El grupo de Certec ha elaborado material adicional para facilitar el empleo de los módulos y para introducir el tema del medio ambiente bajo los rubros siguientes: Metodología de Enseñanza, Técnicas Participativas, Medio Ambiente y Microempresa.

El grupo Certec elaboró un documento/manual titulado "Sistema de Monitoreo, Información y Evaluación del Proyecto" en Abril de este año. El documento fue revisado por la consultora quien encontró buen material en definiciones, e indicadores interesantes

³ A través de los servicios de un contador

particularmente para el análisis de la calidad de procesos de capacitación y diagnóstico y avance de las redes empresariales. Tiene además el documento algunos formularios útiles para el seguimiento del proyecto, los que pueden servir de base para la preparación de otros formularios de evaluación y seguimiento que requiera la aplicación de los indicadores incluidos en el Anexo 3. a este informe. Sería interesante para el grupo Certec efectuar una revisión de este documento e integrara al Anexo 3, material que lo complementa, particularmente en el aspecto de redes.

El proyecto requiere disponer de material para capacitación sobre el tema de producción industrial más limpia.

Recursos Humanos

Capacitadoras

La capacitación técnica ha sido suministrada por INFOP. Para la capacitación empresarial el proyecto ha trabajado con 28 capacitadoras, 6 facilitadas por instituciones colaboradoras de las que aparecen en la Figura 1. y 22 empresarias capacitadas dentro del proyecto para transmitir los conocimientos de los módulos de desarrollo empresarial a los miembros de sus grupos. Las capacitadoras procedentes de las instituciones articuladas al proyecto tienen nivel de formación intermedia y tienen experiencia. Las capacitadoras/empresarias tienen un nivel de educación generalmente bajo.

Los resultados obtenidos con estas últimas no han sido siempre satisfactorios debido al bajo grado de escolaridad de las empresarias seleccionadas y a que inicialmente tenían muy poca o ninguna experiencia como capacitadoras. El empleo de indicadores de monitoreo para medir la calidad del trabajo de las capacitadoras permitirá identificar sus debilidades y programar capacitaciones puntuales para las capacitadoras/ empresarias.

Con pocas excepciones las capacitadoras facilitadas por las entidades colaboradoras del proyecto no han continuado prestando asistencia directa a los grupos. Será necesario que Certec revise los acuerdos hechos con las entidades colaboradoras a fin de asegurar colaboración continuada en la prestación de asistencia técnica y el seguimiento a los 11 grupos empresariales.

Efecto multiplicador

A través de la participación de capacitadores procedentes de instituciones vinculadas al proyecto se han producido algunos efectos multiplicadores. Por ejemplo, en la zona de San Esteban, la capacitadora formal de Vecinos Mundiales, quien trabaja como promotora de salud, ha capacitado cuatro grupos, (60 empresarios hombres y mujeres) de Vecinos Mundiales en gestión empresarial y una capacitadora/empresaria (miembro de uno de los grupos del proyecto) ha capacitado en panadería a varios grupos de Vecinos Mundiales. Sería interesante conocer el impacto producido por estas capacitaciones.

Otro indicio de efecto multiplicador se registra en INFOP, entidad que en dos ocasiones ha llevado a las sesiones de capacitación técnica del proyecto, instructores en etapa de entrenamiento para que conozcan las técnicas de entrenamiento que el proyecto utiliza en el medio rural.

Otros Comentarios

Como en el caso de la capacitación técnica no fue posible medir los efectos de la capacitación durante las breves visitas efectuadas a los grupos empresariales. Sin embargo, la consultora pudo apreciar que un buen número de empresarias y no solamente la empresaria/ capacitadora de cada grupo, maneja conceptos de costos, planeación de la producción, trabajo en equipo y usa con propiedad el lenguaje de los negocios. Las empresarias tienen conciencia de la necesidad de conocer el mercado y de planear su producción de acuerdo con las demandas del mismo, orientar la tecnificación de las empresas de acuerdo con el mercado y elaborar documentación específica para presentar solicitudes de crédito. Durante las visitas las empresarias manifestaron interés en recibir el apoyo de estudiantes para efectuar los sondeos del mercado y para mejorar la organización de las empresas según se ha propuesto para el plan de trabajo del año 2000⁴.

Redes Empresariales

Se prevé la reagrupación de los 11 grupos en 5 redes empresariales que tengan producción diferenciada. Las redes están localizadas en cinco zonas distintas del departamento en la forma que aparece en el cuadro 3.

El cuadro 3. identifica la red propuesta, indica su localización y área de acción, indica las líneas de actividad productiva de los grupos de empresarias y los servicios y actividades que ejecutarán en red. El cuadro también indica la entidad que dará apoyo a cada una de las redes propuestas.

Dentro de las actividades que se propone realizar en red, la compra de materias primas y la distribución de los productos finales son las más frecuentes, pero es interesante observar la propuesta de introducción de marcas comunes y un posible proyecto de ecoturismo.

Se requiere que los grupos estén más sólidamente establecidos en sus gestiones empresariales para que las actividades comunes se pongan en marcha. Sin embargo, la red A. ya inició, con apoyo de Prolancho, actividades encaminadas a hacer compras comunes, almacén común y tener una sede en la Concordia donde puedan negociar insumos y productos. Estas actividades fueron introducidas por sugerencia del proyecto ONUDI-CERTEC dentro de un proyecto que busca eliminar la violencia familiar.

⁴ Se espera contar con la colaboración de estudiantes de CURNO para prestar esta asistencia técnica a las empresas a través de su vinculación con los dos proyectos, según se discute en secciones posteriores del informe.

**Cuadro 3.
Redes Empresariales Propuestas**

Grupo y Localidad	Actividad productiva actual	Actividades en Red	Institución que apoya a las micro empresarias⁵
A. Tablón y Villa vieja La Concordia (10 Km.)*	Panadería, Derivados del Maíz, Envasado de Frutas	Servicios compra de materias primas y distribución	Prolancho
B. Mujeres en Marcha y Mujeres del Valle de Alapa, San Esteban (5 Km)	Panadería avanzada	Distribución común del producto. Compra de Materias Primas	Vecinos Mundiales y PRAF
C. Grupo Amigas Y Grupo Unión y Esfuerzo Saguay, Gualaco (10 Km)	Lácteos, cárnicos y panadería	Marca común. Distribución	Prolancho
D. Mujeres Unidas y Nuevos Esfuerzos, Playa Grande y Juticalpa (15 Km)	Panadería y Repostería	Compra de materias primas y distribución	Fomur
E. Pie de la Cuesta, la Venta y Ojotal de la Venta (2 Km)	Café tostado y eco-turismo	Distribución de productos y eco-turismo	Prolancho

* Distancia en kilómetros entre las sedes de los grupos

Crédito

Durante las entrevistas con las microempresarias del proyecto se pusieron en evidencia dos vacíos importantes: el poco conocimiento del mercado para sus productos fuera del área de acción inmediata del grupo y la dificultad para acceder a un crédito en condiciones favorables. Relacionada con los dos anteriores está la dificultad que tienen los grupos para elaborar perfiles para la y tecnificación de las instalaciones y expansión de la producción que llenen las exigencias del mercado ampliado.

⁵ Hasta el momento el apoyo ha consistido en el pago de viaje y viáticos de las empresarias al lugar de capacitación. Guayape ha proporcionado adicionalmente las instalaciones para los cursos de gestión y Prolancho está creando las Empresas Sociales para dar apoyo a microempresarios. Estas empresas podrán incluir el crédito como una de las líneas de apoyo.

Las posibilidades de llenar estos vacíos fueron discutidas con Certec y Conur y se proponen en el proyecto de acuerdo Certec-Conur: proporcionar asistencia técnica a los grupos en el área de mercadeo, organización empresarial y producción de perfiles de proyectos, a través de la vinculación de tutores y estudiantes dentro del programa de formación de Técnicos de Alimentos. (Ver Anexo 2).

Con relación a crédito, el grupo de Certec ha investigado la oferta de crédito en la zona, en búsqueda de intereses y condiciones apropiadas para los grupos microempresariales del proyecto. Los resultados de la investigación preliminar se observan en el Cuadro 4.

Cuadro 4.

Oferta de Crédito en la zona de Olancho de posible aplicación a grupos microempresariales

Institución	Entidad Madre	Requiere garantía	Costo del dinero, otra información
Bancafé	-----	Si	El del mercado financiero
Cooperativa Juticalpa	Proyecto Guayape	Falta información	Seis puntos menos del mercado financiero
Finacop	-----	Si	Están a la espera de un fondo para agroindustria (pequeña y micro)
Fama	Covelo	-----	No es aplicable a grupos, es un programa de crédito individual
Fondo Canadiense	-----	Falta información	Tiene US \$60,000 para mujeres empresarias en agroindustrias en la zona de Olancho
Empresas Sociales	Prolancho	Falta información	El proyecto promovió la vinculación de 6 grupos de empresarias a las Empresas Sociales, una entidad de desarrollo social que da crédito y ayuda a microempresarios creada dentro del proyecto PROLANCHO.
Bancomer Honduras-Microfinanzas	Multi Credit Bank, Panamá	No	En Panamá: 13-16%. Falta información sobre las operaciones en Honduras
Ahprocafé			Falta información

Se requiere completar la investigación sobre las opciones de crédito en todos los casos, con la excepción de Fama. Es particularmente importante el contacto con el Consulado de Canadá, para establecer la posibilidad de que los fondos disponibles se apliquen

dentro del proyecto.

La información obtenida en Panamá por la consultora indica que el Instituto de Microfinanzas del Multi Credit Bank de Panamá tiene acuerdos con Bancomer de Honduras para programas de microcrédito y que en Panamá el programa no requiere garantía. Se deberá obtener más información sobre las operaciones en Honduras y explorar la posibilidad de vincular esta entidad al proyecto. Contacto: El señor René Becerra Gerente General, Bancomer, Tegucigalpa.

3. Sostenibilidad del Proyecto

Durante la visita se discutieron diferentes opciones que puedan garantizar la continuidad de las actividades y servicios introducidos por el proyecto en Olancho.

Opción No 1.

Un centro de apoyo para agroindustria que sirviera para capacitación, diera servicios de producción de lotes experimentales, y pudiera prestar los siguientes servicios: empaçado al vacío de productos terminados como quesos, empaçado de productos sólidos, servicios de diseño de empaques y etiquetas y servicios de apoyo al mercadeo y a la comercialización.

Se consideró la construcción de una pequeña planta, siguiendo el modelo Zamorano cuyo costo de construcción sería de US\$ 4,000. Se consideró la construcción del centro en terrenos de una institución como CURNÓ. Teniendo carácter demostrativo, este tipo de instalación podría ser utilizado para la construcción de plantas de producción para cada grupo microempresarial del proyecto.

Cálculos preliminares realizados por el grupo de Certec y la consultora indicaron que el costo de los servicios de empaçado automático de productos sólidos resultarían elevado para las microempresarias por el nivel de inversión en el equipo y la baja demanda por este servicio existente en la actualidad en la región⁶. Por el contrario, el empaçado al vacío de quesos parecería ser viable porque la producción de quesos es alta en la región y porque los costos de empaçado no serían altos (0.73 Lempiras por libra, para un volúmen de 1,000 libras de queso por día). Por otra parte el empaçado al vacío mejoraría ampliamente la presentación y vida del producto.

Opción No. 2

Apertura de un centro de servicios de desarrollo empresarial CERTEC para la agroindustria en el Departamento de Olancho. El centro prestaría servicios desde una oficina localizada en Curno. Los servicios serían, estudios de mercado, diseño de etiquetas y empaques y apoyo empresarial.

Después de un periodo de 6 meses a un año y dependiendo de los resultados obtenidos en la práctica, y los de un estudio de mercado para este tipo de servicios en la región, en una segunda fase se complementarían los servicios en siguiente forma: - asistencia técnica en planta, capacitación empresarial, diseño de nuevos productos, promoción de

⁶ Un estimativo muy preliminar de las inversiones requeridas y los costos fijos de operación se incluye en el anexo 1.

mercados y estrategias de comercialización dentro de Honduras, en los países vecinos y en USA. Un ejemplo de mercado por explorar podría ser el caso de “Catrachos sin Frontera” en USA. La prestación de estos servicios sería una continuación de los que actualmente presta el proyecto. Su sostenibilidad sería probada en la primera fase.

En forma preliminar, esta opción parece la más viable y es la favorecida por CERTEC.

Se deberá llevar a cabo a corto plazo un estudio de mercado de servicios y un análisis de la infraestructura ya existente en la región para las actividades propuestas para el centro Certec para la agroindustria.

Equipo y Fondo Rotatorio

Se propone que el equipo que se compre dentro del proyecto según la solicitud hecha por Certec a Onudi Viena, por valor de US\$12,000, sea vendido a los grupos empresariales. Los grupos empresariales pagarían el equipo a plazos a un fondo que se abriría en una entidad financiera como la Cooperativa de Juticalpa. El fondo podría tener un carácter de fideicomiso y sería rotatorio. Al trabajar con el fondo los grupos empresariales empezarían a tener un socio financiero que pueda en el futuro darles garantía de confianza para solicitar créditos. Se requiere estudiar la estructura y los mecanismos de operación del fondo.

4. Programa de Actividades para el Año 2000.

Proyecto US/CAM/97/140

El programa de actividades de este proyecto para el año 2000, pondrá énfasis sobre las áreas de desarrollo empresarial y de mercado aunque dará asistencia técnica puntual en las líneas que la requieran. Se dará también importancia a la articulación de los grupos empresariales con el crédito y con mercados y cadenas de comercialización, así como al fortalecimiento de las redes. El programa incluye las siguientes actividades:

1. Capacitación:

- Capacitación puntual en lácteos, carnes, panadería y repostería. Envasado de frutas tropicales y vegetales y torrefacción de café.
- Capacitación puntual en autoestima, trabajo en equipo, medio ambiente, producción más limpia.
- Capacitación más completa en mercadeo y administración básica de empresas.

2. Asistencia en Gestión Empresarial

- Asistencia directa a los grupos empresariales con estudiantes de CURNO, que incluye la elaboración de estudios de mercado y perfiles para la tecnificación y ampliación de las empresas (ver Anexo2.).

3. Aplicación de indicadores de monitoreo y seguimiento al desarrollo de los 11 grupos empresariales incluyendo el establecimiento a corto plazo de línea de base para cada uno de los grupos.

4. Fortalecimiento de redes empresariales y su seguimiento.

Proyecto TF/CAM/99/ xxx.

Se planea iniciar actividades en este proyecto en Enero del 2000. Se han iniciado trámites para la firma de un convenio con CURNO para desarrollar conjuntamente este proyecto. Las perspectivas de trabajo con esta entidad son buenas, pero se requiere terminar las

negociaciones y acuerdos. La articulación de este proyecto con el US/CAM/97/140 será viable a través del trabajo conjunto en los dos proyectos de estudiantes e instructores de CURNO, del coordinador de Certec, del centro Certec que se propone establecer como continuidad del proyecto US/CAM/97/140.

El proyecto tendrá en Honduras las siguientes Características:

1. Cobertura inicial: 20 jóvenes

Esta cifra ha sido determinada en primera instancia por Certec, sobre la base del número de egresados de CURNO como Técnicos en Alimentos y el relativo bajo número de microempresas de mujeres produciendo alimentos en la región. No se descarta la posibilidad de aumentar el número de egresados con que trabaje el proyecto si las condiciones lo permiten.

2. Se propone promover, en cuanto sea posible, la co-inversión de los egresados participantes en el proyecto en los grupos micro-empresariales del proyecto US/CAM/97/140.

3. Se debe poner a la consideración de los egresados y de los grupos un número mayor de productos con los cuales puedan los grupos empresariales diversificar su producción.

En el momento se mencionan: confituras y dulces, frutas cristalizadas, pasabocas de maíz y trigo, vinagres naturales, salsas. La exploración de esos mercados deberá ser incluida en los trabajos que los estudiantes deban realizar durante su formación en CURNO, dentro o fuera de los proyectos ONUDI-CERTEC.

4. Se buscará una entidad de crédito como socia del proyecto.

5. Los egresados podrán también considerar la posibilidad de crear empresas de servicios a la agroindustria tales como:

- diseño de etiquetas y empaques
- estudios de mercado
- distribución y comercialización
- servicios de empaqueo
- desarrollo de nuevos productos

Será conveniente iniciar la creación en CURNO de un banco de proyectos de inversión en el sector de alimentos procesados y de servicios de soporte a la agroindustria.

5. Indicadores de Monitoreo y Evaluación de Impacto

Se trabajó en esta área con el coordinador del proyecto. Se revisó el documento en su segunda versión, preparada en Nicaragua y se complementó. Las contribuciones hechas por Santiago Villafuerte son especialmente valiosas para las secciones sobre necesidades básicas de las empresarias y sus familias y la contribución al desarrollo del Sub-sector de Alimentos y el desarrollo económico de la región. Las sugerencias hechas han sido incorporadas a una nueva versión del documento que aparece en el Anexo 3, la cual será distribuida por ONUDI Viena a los equipos de los tres países para sus comentarios y para su prueba en el campo.

El grupo de Certec produjo en abril de este año un documento sobre Indicadores de Evaluación y Monitoreo para el proyecto de desarrollo microempresarial. El documento es interesante, particularmente en las áreas de definición de indicadores, indicadores de operación y diagnóstico y seguimiento de redes. Se recomienda su lectura y examen junto con las presentes guías durante la etapa de selección de indicadores de seguimiento.

Será necesario elaborar formularios para el registro de los indicadores que se seleccionen para cada caso antes de la prueba de campo. La información sobre la línea de base deberá ser construida para cada grupo empresarial a la brevedad posible.

En el caso de Honduras el número de grupos empresariales es relativamente pequeño, de manera que no se anticipa que sea muy complicado el trabajo que haya que realizar. Las sugerencias que se hagan como resultado de las pruebas de campo de las guías deberán ser incorporadas a una nueva versión de las mismas.

Anexo 1

Estimativos preliminares de las inversiones requeridas para la Opción 1. de sostenibilidad

El contenido de este anexo se enviará posteriormente.

Anexo 2**Borrador de Convenio entre CERTEC y CURNO**

“PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO A MUJERES EMPRESARIAS DE LA INDUSTRIA DEL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN HONDURAS”

ACUERDO DE COOPERACION ENTRE LAS INSTITUCIONES FUNDACIÓN RECURSOS Y TECNOLOGÍA CENTRO DE LOS PROYECTOS US/CAM/97/140 Y TF/CAM/99/XX CON CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NOR-ORIENTAL SEDE EN JUTICALPA OLANCHO HONDURAS / CENTROAMERICA

PROYECTOS :

US/CAM/97/140 de ONUDI

TF/CAM/99/XXX de ONUDI

TEGUCIGALPA D.C.

12 de Noviembre de 1999

COMPROMISOS ASUMIDOS POR LAS INSTITUCIONES COLABORADORAS EN LOS PROYECTOS

En la ciudad de Tegucigalpa a los 12 días del mes de noviembre de 1999 se llevó a cabo la firma del acuerdo de cooperación para la implementación de los proyecto US/CAM/97/140 TF/CAM/99/XXX. Reunidos los representantes de las instituciones contrapartes "*La Fundación Centro de Recursos y Tecnología Y Centro Universitario Regional NOR-Oriental*". Nos comprometimos a Apoyar y desarrollar actividades específicas para la implementación de los proyectos US/CAM/97/140 TF/CAM/99/XXX. "*PROGRAMA DE APOYO A MUJERES EMPRESARIAS DE LA INDUSTRIA DEL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN HONDURAS*" y "*ENTRENAMIENTO DESTREZAS TÉCNICAS Y DESARROLLO EMPRESARIAL A JÓVENES EGRESADOS DE LA ESCUELA*"

Proyecto US/CAM797/140 " Desarrollo Integrado de Recursos Humanos para Mujeres Empresarias."

Este proyecto se desarrolla en Honduras a través de la cooperación entre la Fundación y Onudi. El mismo proyecto funcionará paralelamente en Guatemala y Honduras.

El proyecto tiene tres objetivos principales:

1. Fortalecer la competitividad de las empresas y de la capacidad de manejo empresarial en mujeres que operan micro y pequeñas empresas en el sector de alimentos.
2. Facilitar el acceso a servicios de apoyo empresarial a través de la vinculación del proyecto con entidades de crédito y de inversión.
3. Mejorar los servicios de soporte y asistencia técnica para mujeres empresarias.

En la actualidad el proyecto atiende a 200 microempresarias, quienes operan 11 empresas productoras de alimentos con diferentes tamaños de producción y niveles de tecnología. El proyecto tiene una duración de tres años y esta completando su primer año de operación.

Para cumplir estos objetivos en diferentes zonas del país y complementar los servicios técnicos y empresariales que ofrece el proyecto, la Fundación Centro de Recursos y Tecnología "CERTEC", a solicitud de ONUDI, firma convenios con entidades nacionales especializadas en áreas adicionales que el proyecto requiere para mejorar la atención a las microempresarias, tales como crédito y supervisión de inversiones. A través de estos convenios CERTEC transfiere a las entidades nacionales conocimientos, tecnología y experiencia.

Proyecto TC/CAM/99/xxx “Entrenamiento en Destrezas Técnicas y Desarrollo Empresarial a Jóvenes Egresados de la Escuela”.

El objetivo de este proyecto es contribuir a mejorar la situación de desempleo de jóvenes mujeres y hombres mayores de 18 años, recién egresados de instituciones de formación, por medio de entrenamiento empresarial y el manejo de productos tropicales, con miras a que establezcan su propia microempresa. El desempleo en este grupo de jóvenes es muy alto y se ha visto acelerado por los efectos producidos por el huracán Mitch.

El proyecto prevé la cooperación de mujeres empresarias que hayan sido entrenadas dentro del proyecto US/CAM797/140 y que estén activas en el proyecto, para que permitan la práctica de los jóvenes en sus plantas.

Población Objetivo:

La población objetivo del proyecto estará compuesta por jóvenes recién egresados de instituciones de formación quienes tengan interés en comenzar en el futuro su propio negocio en el sector de alimentos y en ser entrenados en el manejo de microempresas con ese objetivo.

Resultados Esperados

Después de dos años de operación del proyecto, los jóvenes participantes deberán haber adquirido orientación en negocios, ser capaz de manejar la competencia, tener una comprensión integral del desarrollo microempresarial y habrá iniciado en una alta proporción su propia microempresa.

Entidades Participantes

El proyecto requiere principalmente de la participación de entidades de formación y Desarrollo empresarial. En Honduras, el proyecto será ejecutado a través de la colaboración entre la CERTEC, entidad de desarrollo empresarial y CURNO entidad de formación.

Este proyecto contribuirá directamente a la capacitación empresarial de los egresados de carrera técnicas de la institución y a la promoción de nuevas microempresas en el Departamento de Olancho.

Acuerdos:

PRIMERO :

Los proyectos se implementarán a través de una estrategia compartida entre las instituciones participantes, a fin de permitir procesos de retroalimentación y apoyo en actividades operativas. Esta estrategia de ejecución trae beneficios a las instituciones participantes, ya que se cuenta con espacios para compartir, metodologías, técnicas, estrategias y herramientas de trabajo no solo en el área de la mujer jóvenes egresados y agroindustria sino lleva consigo el fortalecimiento del trabajo de las instituciones relacionadas con las PYME's en general.

SEGUNDO:

Los documentos de los proyectos dan las bases generales y contienen los principales lineamientos para la implementación de los mismos.

TERCERO:

Que en visitas y reuniones conjuntas realizadas en el presente mes, cada institución asumió las siguientes responsabilidades:

1. FUNDACION CENTRO DE RECURSOS Y TECNOLOGIA (CERTEC)

El Centro de Recursos y Tecnología, se encargará de la ejecución de actividades operativas y organizativas en general. Tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- ✓ Vigilar la implementación total y brindar seguimiento a la dirección del proyecto para asegurar resultados y objetivos exitosos, así como brindar seguimiento a las entidades participantes en las tareas que sean de su responsabilidad. De igual modo la fundación CERTEC brindará acompañamiento a los expertos que se vean involucrados en el proyecto.
- ✓ Brindar seguimiento y coordinar las propuestas técnicas diseñadas por los expertos nacionales/regionales/internacionales, especialmente cuando involucre procesos de calidad y estandarización, relaciones empresariales y asistencia en desarrollo de redes y la propuesta de soluciones ante dificultades o problemas.
- ✓ Coordinar a las Instituciones colaboradoras y facilitar el apoyo logísticas para hacer posible el desarrollo de las actividades.
- ✓ CERTEC brindará sus servicios para el desarrollo de las actividades de entrenamiento a promotores de redes, proceso que deberá hacerse en estrecha coordinación con el grupo de instituciones colaboradoras.
- ✓ Organización de cursos practico-teóricos sobre el diseño y producción de alimentos, suministrados a empresarias y a capacitadores en las siguientes áreas: Cereales, salsas, panadería y pastelería, cárnicos, frutas y hortalizas.
- ✓ Organización de cursos gestión empresarial en las siguientes áreas: Mejoramiento de la producción, auto-estima, fomento de la creatividad y la innovación trabajo en equipo, negociación, mercadeo, administración y gerencia, calidad, higiene y producción más limpia.
- ✓ Apoyo técnico a empresarias y a los jóvenes participantes para que puedan acceder a créditos con entidades especializadas y el desarrollo de redes que fomente la eficiencia colectiva.

2. CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL NOR -ORIENTAL(CURNO)

CURNO como institución contraparte en los dos proyectos, suministrará el espacio físico para la instalación un Centro de Apoyo Microempresarial para Agroindustria. Este Centro prestará apoyo a los servicios de asistencia técnica que viene prestando el proyecto US/CAM/97/140 a mujeres empresarias y que prestará a jóvenes egresados el Proyecto TF/CAM/99 Tendrá su cargo las siguientes responsabilidades:

PROYECTO US/CAM/97/140

Coordinar y conducir de asistencia técnica en áreas de mercadeo, administración de empresas y técnicas de producción a través de proyectos que los estudiantes deberán ejecutar dentro de su currículo.

Los estudiantes estarán bajo la guía del tutor del curso correspondiente. Grupo de dos a tres estudiantes asistirán a grupo de microempresas participantes en el proyecto.

El trabajo de los estudiantes consistirá:

- ✓ En un análisis del mercado potencial para los productos de cada grupo de microempresas a nivel departamental y zonas de alto consumo de productos agroindustriales.
- ✓ Sobre la base de los resultados del estudio de mercado, cada grupo de estudiantes producirá un perfil técnico económico de una planta a nivel micro que permita producir en condiciones sanitarias, técnicas y económicas sostenibles, alimentos que llenen los requisitos de la demanda y de licencia de funcionamiento en diferentes líneas agroindustriales.

Estos trabajos servirán de guía y plan de negocios para las empresarias y a la vez estos perfiles servirán a las microempresas para solicitar créditos.

PROYECTO TF/CAM/99/XXX.

Junto con CERTEC, CURNO establecerá criterios para la selección de los jóvenes candidatos egresados de CURNO a participar en el proyecto. Los candidatos seleccionados para la capacitación deberán además de cumplir con los criterios establecidos, tener un proyecto preliminar de desarrollo empresarial en agro industria.

- 1 Junto con CERTEC, CURNO seleccionará microempresas para participar en el proyecto. Las microempresas deberán recibir a los jóvenes en calidad de pasantes por el término de un mes.
1. Junto con CERTEC, CURNO participara en el entrenamiento de jóvenes egresados

El entrenamiento será dado en tres etapas:

- A. La primera etapa será un entrenamiento de tres semanas en aula, durante en el cual los jóvenes serán capacitados en el uso del “Manual para Entrenamiento en la Industria de Alimentos” preparado por ONUDI en su versión en español.
- B. La segunda etapa será un entrenamiento práctico para los jóvenes por un mes en calidad de pasantes en empresas manejadas por mujeres.

La pasantía comprende la prestación de un servicio a la microempresa que incluya:

- i. Revisión de la organización empresarial
- ii. Revisión del plan de mercadeo de la empresa
- iii. Recomendaciones

Se espera que exista una retroalimentación entre el estudiante y la empresaria en el manejo de la empresa, el uso de servicios de apoyo empresarial como crédito y asistencia técnica, la solución de problemas de mercadeo, calidad, producción mas limpia y el desarrollo de productos e inversión.

- C. La tercera etapa de entrenamiento tendrá una duración de dos semanas, será un taller de trabajo durante el cual los jóvenes recopilen la información y las experiencias obtenidas y completen los planes de negocios de su proyecto de inversión microempresarial.

CURNO coordinará con otras instituciones el seguimiento y asistencia tecnico-empresarial y de supervisión a los jóvenes microempresarios. El Centro de Apoyo Microempresarial para agroindustria creado dentro este convenio prestará apoyo a los jóvenes egresados nuevos microempresarios.

Las Instituciones Colaboradoras

Las instituciones involucradas en el proyecto se reunirán cada 4 meses para planear y revisar la ejecución de los proyectos durante la duración de los mismos.

Tegucigalpa, Honduras, 12 de Noviembre de 1999

Firman:

Ing. ADOLFO FACUSSE
 Presidente de la Junta Directiva
 de la FUNDACION CERTEC

Ing. Martin Castro
 Director del CURNO

Ing. Fernando Machado
 Director de O.N.U.D.I

Anexo 3

ALGUNAS GUIAS PARA LA IDENTIFICACION Y SELECCION DE INDICADORES DE MONITOREO Y EVALUACION DE IMPACTO

PROYECTO DE DESARROLLO TECNICO Y EMPRESARIAL PARA MUJERES QUE OPERAN EN EL SUB-SECTOR DE ALIMENTOS

Nota: En la elaboración de estas guías se ha utilizado abundante material de evaluación y monitoreo de ONUDI y material producido dentro del proyecto por CiG en Guatemala. Se ha hecho uso también de un documento presentado recientemente por Cinterfor y la OIT en un seminario en San José, Costa Rica. El documento se titula “ Metodología de Evaluación de Impacto de Programas de Asistencia Técnica para la Micro y Pequeña Empresa” (figuran como autores J. Cabrera y J. Marcos).

Las guías se han enriquecido durante las discusiones sostenidas con los coordinadores de los proyectos en Guatemala, Maria Elisa Gil y Leticia Alvarez y en Nicaragua. En Nicaragua el análisis a profundidad y las discusiones sostenidas con Salvador Quintana y María Helena Vargas a profundidad permitieron completar la segunda versión del documento. La primera versión está contenida en el informe de la consultoría preparado para Guatemala.

En Honduras, las discusiones fueron sostenidas con Santiago Villafuerte actual coordinador del proyecto. Sus sugerencias han sido incorporadas en el presente anexo y son particularmente útiles para las secciones sobre necesidades básicas, efecto sobre el desarrollo del sub-sector de alimentos y sobre la economía de la región.

El proyecto en Honduras produjo en abril de este año un documento sobre Indicadores de Evaluación y Monitoreo del proyecto de desarrollo microempresarial. El documento es interesante, particularmente en las áreas de definición de indicadores, indicadores de operación y diagnóstico y seguimiento de redes. Se recomienda su examen junto con las presentes guías durante la selección de indicadores de seguimiento.

Indicadores para el Monitoreo del Proyecto

En este informe se reconocen tres tipos principales de indicadores para hacer el seguimiento de un proyecto / programa:

1. **Los indicadores de ejecución o cumplimiento**, relacionados con el desarrollo del proyecto / programa en el tiempo, que registran actividades cumplidas con relación a las programadas para lograr los objetivos del programa. El programa de trabajo que aparece en el documento de proyecto debe servir de guía para derivar los indicadores de ejecución o cumplimiento según lo ilustra el formato incluido en el Cuadro 1.

2. **Los indicadores de calidad de la ejecución** evalúan y califican las actividades realizadas y la calidad del servicio prestado durante períodos determinados. Por ejemplo, no es suficiente anotar que se capacitó un número x de empresarias, es necesario registrar cuántas del total de empresarias están aplicando con éxito las destrezas adquiridas; qué efectos se han producido sobre la presentación de los productos, cuánto se han disminuido las pérdidas y los rechazos; conocen las empresarias mejor el mercado y los canales de comercialización? Las empresarias conocen y trabajan los costos reales de producción? Cuántas del total capacitado?

1. **Los indicadores de impacto** miden el efecto producido por el programa sobre la empresa, el sub-sector y la economía local. El impacto se mide con relación a una línea inicial de base. La línea de base se refiere principalmente a la situación inicial de la empresa o grupos de empresas, a la situación del sub-sector de alimentos y a algunos indicadores económicos de la zona y la de las empresarias en el momento de iniciar las actividades del proyecto en cada zona o región. Esta línea de base debe ser establecida al comienzo del programa.

La mayor diferencia entre los indicadores de impacto y los de calidad de la ejecución con relación a los de ejecución radica en que los últimos dan cifras escuetas sobre las actividades realizadas por el programa (número de empresarias entrenadas, número de capacitadores preparados) y los otros dos tipos evalúan la calidad de los servicios prestados por el programa y miden el efecto producido por las actividades del programa sobre las empresas, las empresarias y sus familias, el sub-sector industrial local y la economía. Los indicadores 2. miden el grado de eliminación de las restricciones al desarrollo empresarial y sub-sectorial identificadas durante el diseño del programa. Los indicadores de impacto, tipo 3, miden el nivel de obtención de la visión del proyecto y el del cumplimiento de los objetivos específicos del mismo.

La selección de indicadores tanto de calidad de ejecución como de impacto debe referirse a los diferentes objetivos y componentes del programa y finalmente al cumplimiento de la visión del programa o proyecto.

No se pretende que todos los indicadores del Cuadro 3. se utilicen para el seguimiento del programa y la medición de la calidad de la ejecución y del impacto. Se deberán seleccionar para cada objetivo los más apropiados. La selección final de indicadores para

el monitoreo del proyecto será un compromiso válido entre la calidad del monitoreo y la viabilidad de obtener la información. En programas similares la información la registran los capacitadores mensualmente en formatos preparados por el grupo coordinador del proyecto. La selección final de indicadores es responsabilidad del Coordinador Nacional del proyecto. Una vez seleccionados, será necesario preparar los formatos correspondientes para empresas individuales, grupos y redes y para el servicio de desarrollo empresarial (SDE). Será necesario entrenar a capacitadores y promotores en el método de monitoero y en el uso de los formularios. La recolección mensual de información se considera una buena práctica. No todos los indicadores podrán medirse mensualmente, sino después de periodos más largos, como por ejemplo, crecimiento en el valor agregado, la aparición de nuevos productos, nuevas inversiones, aumento en salarios, etc.

Cuadro 1.

Formato convencional para el seguimiento de la ejecución del programa (según el cual se derivan los indicadores de ejecución)

Objetivo	Resultado Programado	Resultado Obtenido	Actividades Programadas	Actividades Ejecutadas

El significado de los indicadores seleccionados deberá ser discutido con los capacitadores y promotores, así como la manera de obtener la información y de efectuar los cálculos sencillos que se requieran. El cuadro 3. sirve de guía para la selección de los indicadores más apropiados para cada tipo de seguimiento y evaluación que se vaya a realizar.

La línea de Base

La línea de base evalúa la situación de la empresa, la empresaria y el sub-sector al comienzo del proyecto/programa

La diferencia entre la línea de base y la situación de la empresa y del sub-sector después de un período de operación del programa, 1 mes, 3-6 meses, un año o más, medirá el impacto producido por el programa. Por ejemplo, el impacto económico producido por el programa durante el período en evaluación, se medirá en términos de nuevos empleos

generados por el programa; incremento del salario promedio en las empresas; aumento de las inversiones en las empresas y su origen etc.

Los indicadores del monitoreo y los de la línea de base deberán coincidir en naturaleza, aunque puede ser que no en número. Es posible que los seleccionados en la línea de base sean más numerosos. Se debe recordar que sin línea de base no será posible medir el impacto producido por las actividades del proyecto, monitorear cambios ocurridos e introducir correcciones en la marcha del proyecto cuando se considere necesario.

La Cadena Insumo-Impacto (Figura 1.)

En un proyecto o programa, de desarrollo empresarial, por ejemplo, existe siempre una cadena Insumo-Impacto⁷. Los insumos, tales como personal, materiales, equipos, se combinan para producir bienes y servicios, en términos de capacitación, asistencia técnica, organización. Estos se ejecutan para cumplir unos objetivos y alcanzar unas metas.

Con frecuencia el monitoreo del desarrollo de un proyecto se concentra en la medición del número de actividades realizadas, los gastos ejecutados y el seguimiento de un programa de ejecución y no se consideran la calidad del servicio prestado ni el impacto producido por las actividades del proyecto a diferentes niveles.

En el sistema de la cadena Insumo-Impacto, dentro de este informe se consideran: los insumos, los productos y servicios, la calidad de los productos y servicios y el impacto producido por éstos últimos sobre la empresa, la empresaria, el trabajador, la economía local y el sub-sector y las necesidades básicas.

En la figura 1. se incluye un ejemplo de cadena insumo-impacto para un proyecto de promoción empresarial para mujeres en la industria de alimentos que tiene las siguientes características:

Visión:

Lograr el desarrollo exitoso⁸ del 50% del total de las microempresarias atendidas por el proyecto en el sector de la industria de alimentos.

Objetivos inmediatos:

1. Fortalecimiento de la capacidad de manejo empresarial en mujeres que operan micro y pequeñas empresas.
2. Facilitar a las empresarias el acceso a servicios de apoyo empresarial.
3. Mejoramiento de los servicios de soporte y asistencia a mujeres empresarias en la industria de alimentos.

Cuadro 2. Objetivos, Estrategias y Metas

⁷ Este es un concepto presentado recientemente por Cinterfor y la OIT en un seminario en San José, Costa Rica⁷, que utilizamos con modificaciones.

⁸ Desarrollo exitoso= con prosperidad sostenible. Prosperidad= actividades rentables, capacidad para competir en mercado abierto y de cumplir metas y retos para el desarrollo.

Objetivo Número	Descripción	Estrategias	Metas
1.	Fortalecimiento de la competitividad de las empresas y de la capacidad de manejo empresarial en mujeres que operan micro y pequeñas empresas.	1. Capacitación para operar y gerenciar micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos en condiciones competitivas. 2. Proveer asistencia técnica y financiera para volver la empresa competitiva en el mercado libre.	1. 200 mujeres empresarias con capacitación avanzada en: Gerencia; manejo de calidad; estandarización de procesos y productos; preparación de planes de negocios; desarrollo de mercados y nuevos productos; empleo de tecnologías más limpias. 2. X % de las empresas fortalecidas técnica y económicamente
2.	Facilitar el acceso a servicios de apoyo empresarial.	1. Promover alianzas estratégicas entre los grupos formados durante la obtención de la meta 1. 2. Promoción del desarrollo de redes que fomenten eficiencia colectiva. 3. Vinculación con entidades de crédito y de inversión.	1. Creación de X y alianzas estratégicas redes por región atendida. 2. Crédito otorgado a X% de mujeres atendidas
3.	Mejoramiento de los servicios de soporte y asistencia a mujeres empresarias en la industria de alimentos.	1. Fortalecimiento de capacitadores e instituciones vinculadas. 2. Asistencia a las instituciones vinculadas para el desarrollo de: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios auto-sostenibles de asistencia técnica y empresarial para mujeres empresarias. • Capacidad para establecer mecanismo de monitoreo y medición de impacto a diferentes niveles. • Adquisición de equipo para completar la instalación de un centro de demostración. 	1. 22 capacitadores/promotores. 2. 10 agentes promotores de redes empresariales. 3. Un mecanismo para la prestación de servicios auto-sostenibles y monitoreo en operación. 4. Un centro de demostración en operación

La evaluación de la calidad de las actividades desarrolladas para obtener los objetivos y metas que aparecen en el cuadro anterior y la medición del impacto producido por las actividades del proyecto necesita un tratamiento separado para cada uno de los objetivos.

Método para la identificación y selección de indicadores

La metodología a usar para la identificación de indicadores y su selección final se ilustra con el caso del Objetivo 1. "Fortalecimiento de la competitividad de las empresas y de la capacidad de manejo empresarial en mujeres que operan micro y pequeñas empresas". (Cuadro 2.)

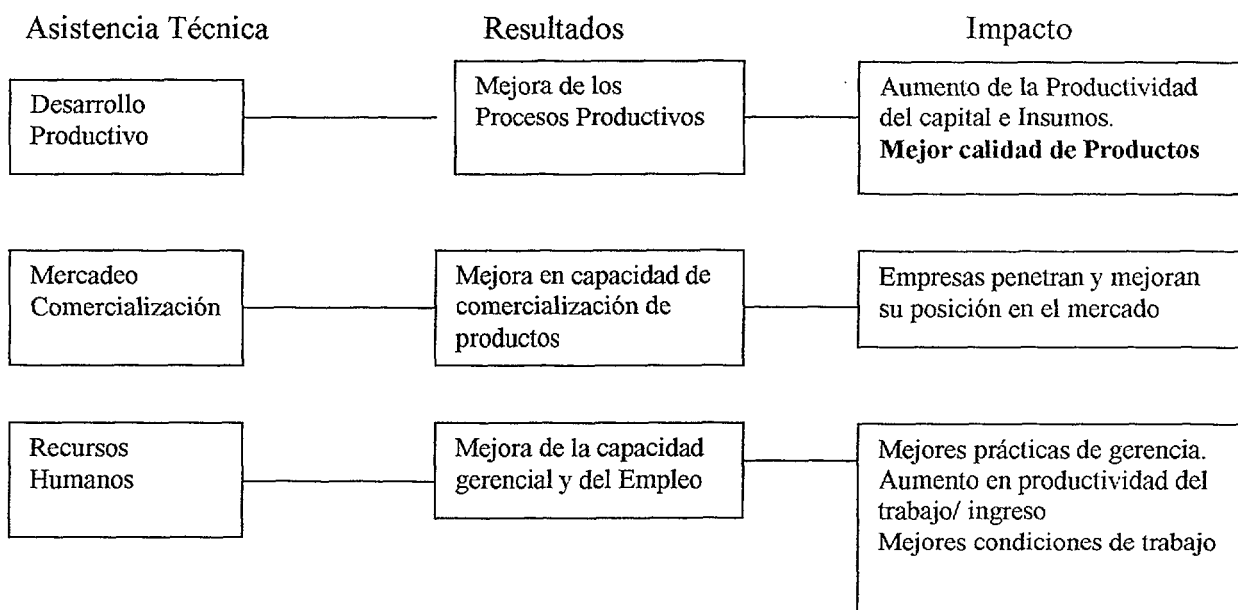
Para obtener el objetivo 1, el proyecto provee un conjunto de insumos orientados a prestar y facilitar la prestación de servicios que mejoren la competitividad y la capacidad gerencial de las empresarias. Con el fin anterior, el proyecto da asistencia técnica a las empresarias seleccionadas y busca a través de acuerdos con entidades especializadas o proyectos complementarios, la provisión de servicios especializados que el proyecto no está en capacidad de dar pero que son esenciales para el desarrollo de las empresas. Este es el caso de servicios de crédito, promoción de redes y producción limpia.

Los servicios que el proyecto presta se pueden resumir dentro del rubro de asistencia técnica en las siguientes áreas:

Asistencia técnica: Gestión empresarial
 Desarrollo técnico y productivo
 Mercadeo
 Medio ambiente
 Recursos humanos

Ejemplos de los resultados esperados con este tipo de asistencia técnica aparecen en la segunda ventana de la Figura 2, y del impacto esperado se encuentran en la tercera ventana.

Figura 2. Ejemplo de Resultados Esperados e Impacto Esperado producidos a través de la Asistencia Técnica Suministrada por el Proyecto



Selección de Indicadores para el Objetivo 1.

La selección de los indicadores que midan el efecto, impacto, producido por el proyecto debe ser cuidadosa. Se trata de buscar un equilibrio entre la calidad de la información y la factibilidad de obtenerla, ejerciendo una mínima presión de encuesta sobre las empresarias. Los indicadores finalmente seleccionados deben producir únicamente la información que se considere indispensable para realizar un buen análisis de impacto.

En la siguiente sección se listan indicadores de calidad y de impacto para ser aplicados al primer objetivo..

Los indicadores se presentan agrupados por áreas de actividad y, o por conceptos de evaluación. Se analiza su aplicabilidad, la facilidad de obtener la información requerida por el indicador y la importancia del indicador para el monitoreo del proyecto. La última columna se debe usar para señalar los indicadores que se deben emplear para la línea de base.

OBJETIVO No. 1.

Fortalecimiento de la competitividad de las empresas y de la capacidad de manejo empresarial en mujeres que operan micro y pequeñas empresas.

ESTRATEGIAS

Capacitación para gerenciar y operar pequeñas y microempresas procesadoras de alimentos en condiciones competitivas

Metas:

200 mujeres empresarias con capacitación avanzada en: Gerencia; manejo de calidad; standarización de procesos y productos; preparación de planes de negocios; desarrollo de mercados y nuevos productos; empleo de tecnologías limpias.

FICHA TECNICA SOBRE LA EMPRESARIA Y SU EMPRESA

(Usar el formulario convencional de cada institución contraparte del proyecto)

Evalúa los resultados contra los planes de producción y ventas								
Tiene actualmente un crédito.								
Para qué rubros fué asignado el crédito Maquinaria Infraestructura Capital de trabajo								
Está al día con los pagos								
Ha recibido más de dos créditos consecutivos de la misma entidad								
La empresa está autorizada para operar Está en proceso de serlo								
Tiene los productos registrados								
Conoce BPM								
Crecimientos/Reducciones recientes en:								
Producción								
Ventas								
Numero de Empleados								

Evalúa los resultados contra los planes de producción y ventas								
Tiene actualmente un crédito.								
Para qué rubros fué asignado el crédito Maquinaria Infraestructura Capital de trabajo								
Está al día con los pagos								
Ha recibido más de dos créditos consecutivos de la misma entidad								
La empresa está autorizada para operar Está en proceso de serlo								
Tiene los productos registrados								
Conoce BPM								
Crecimientos/Reducciones recientes en:								
Producción								
Ventas								
Numero de Empleados								

Alquila maquinaria								
Comparte uso de maquinaria								
Compró maquinaria en el último año								

Area: Procesos Productivos

Indicador	Aplicabilidad			Facilidad de obtener la información		Utilidad para el Proyecto		Línea de Base
	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	
Productividad del Trabajo ⁹								
Competitividad del costo de la mano de obra								
Participación del valor agregado en la producción total								
Capacidad de Producción/ Nivel actual de producción								
Está el nivel de producción limitado por la disponibilidad de fondos?								
Número de Productos								
Ha diseñado nuevos productos en el último año?								

⁹ Vea Anexo 1, donde están incluidas algunas definiciones.

Area: Mercadeo

Indicador	Aplicabilidad			Facilidad de obtener la información		Utilidad para el Proyecto		Línea de Base
	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	
La empresaria pertenece a: grupo/ cooperativa/ red de comercialización;								
Trabaja sola.								
Conoce su posición en el mercado? ¹²								
Conoce sus competidores?								
Hace uso de Estudios de Mercado? ¹³								
Da orientación a los clientes para el manejo de sus productos?								
Ha introducido recientemente nuevos productos?								
Volúmen de Ventas (C\$) mensuales								

¹² Dentro de los productores, qué lugar ocupan sus productos en el mercado: 1o.; 2o.; 3o.?

¹³ Grado de profundidad de los estudios: consumidor, distribuidor, productores.

El mes que vendió más								
El mes que vendió menos ¹⁴								
Ventas mensuales en los últimos 6 meses:								
Nivel de disminución o crecimiento reciente en ventas en los últimos seis meses % ¹⁵								
Tiene un plan de mercadeo? Lo usa regularmente?								
No. De nuevos negocios concretados								
Ha tenido recientemente aumento en la participación en el mercado?								
Ha participado en ferias recientemente? Ventajas obtenidas en la participación								

¹⁴ Principales razones del aumento o disminución de ventas

¹⁵ Cuales factores propiciaron la disminución? Calidad, mala presentación, mala etiqueta, precios, nuevos competidores, etc.

Area: Medio Ambiente

Indicador	Aplicabilidad			Facilidad de obtener la información		Utilidad para el Proyecto		Línea de Base
	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	
Principal fuente de energía para la producción: Leña, Carbón, Gas, electricidad Diesel								
Ha efectuado cambios para ahorrar consumo de energía ¹⁶								
Ha cambiado la fuente de energía?								
Ha mejorado la recolección/ reciclaje de residuos?								
Ha reducido la contaminación en el area de trabajo?								
Los trabajadores indican que ha habido mejoras en la sanidad y seguridad industrial en el trabajo								

¹⁶ Debe especificarse el tipo de cambio esperado, ejecutado

Area: Contribución a las Necesidades Básicas¹⁷ de las Empresarias y sus Familias

Indicador	Aplicabilidad			Facilidad de obtener la información		Utilidad para el Proyecto		Línea de Base
	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	
La empresaria recibe sueldo								
El salario es igual Mayor menor al salario mínimo								
La empresaria no tiene sueldo								
Las necesidades básicas son mayores que el salario mínimo?								
La empresaria separa la economía de la empresa de la de la familia?								
Le empresa ahorra?								
La empresa re-invierte								
La empresaria Cubre las necesidades básicas (NB) de su familia y tiene ahorros crecientes, dentro de prosperidad sostenible								

¹⁷ NB. = Alimentación, educación y vivienda.

Cubre NB en su nivel mínimo.								
No cubre NB de educación, alimentación y vivienda.								

No de : Nuevas tecnologías (maqu., tec. Producc.) Nuevos insumos Nuevos productos								
Efecto sobre el empleo por cambio técnico								
No de plantas que han adecuado su área de producción								
Nuevos servicios de apoyo a las empresas (diseño, empaque, distribución, mercadeo, comercialización)								
Hay maquila/subcontratación?								
No. de nuevas marcas registradas								

Area: Nivel Económico
(para la región o por grupo de empresas)

Indicador	Aplicabilidad			Facilidad de obtener la información		Utilidad para el Proyecto		Línea de Base
	Alta	Media	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta	
Nuevos empleos pagados Generado ¹⁸								
Tiempo completo								
Tiempo parcial								
Cambio promedio en el Valor Agregado de productos finales								
Cambio en la inversión promedio								
Cambios registrados en el Punto de Equilibrio*								
Crecimiento del salario promedio								

Seguimiento y Monitoreo de los Objetivos Adicionales del Proyecto

Para objetivos del proyecto, diferentes al de desarrollo técnico y empresarial, de las

¹⁸ Area de actividad;; calificados; no calificados.

mujeres empresarias. (listados en el Cuadro 1.), el grado de desagregación de los indicadores es menor. Los tres tipos de indicadores, ejecución, calidad de la ejecución y de impacto, se presentan en los cuadros siguientes, en los cuales se incluyen además las estrategias que emplea el proyecto para la consecución de los objetivos, las metas y los indicadores de ejecución convencionales.

Objetivo 2.: Mejora de los servicios de soporte y asistencia técnica a las Mujeres Empresarias

Estrategia	Metas	Indicadores de Ejecución	Índice de calidad de la ejecución	Indicadores de Impacto
Fortalecimiento de las capacidades de los capacitadores y de las instituciones vinculadas	<p>22 capacitadores ¹⁹entrenados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> la preparación de un plan de negocios mercadeo desarrollo de productos aumento de ganancias y de desempeño del negocio mejora de la calidad aplicación de tecnologías limpias estandarización y registro de productos medición de características iniciales de la empresa uso de indicadores de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> No. de capacitadores entrenados y prestando servicio de capacitación y monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad, frecuencia de los servicios de monitoreo y asistencia a las empresas; Calidad de los informes periódicos producidos durante el monitoreo; Grado de satisfacción de las empresarias con los servicios de asistencia técnica; Distribución geográfica de los servicios. 	<p>Sobre el total de empresas servidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> No. de nuevas Empresas/ nuevas líneas de producción No. de empresas con aumento de producción y productividad No. de empresas aplicando métodos mejorados de administración No. de empresas que muestran mejoras tecnológicas
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de diez (10) promotores de redes de empresarias 	<ul style="list-style-type: none"> No. de promotores de redes colaborando en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Promotores en servicio sobre el total de promotores 	
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un sistema de prestación de servicios de asistencia técnica en planta y monitoreo. Participaran los capacitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema en ejecución con capacitadores 	Frecuencia de las visitas y calidad de la información.	

¹⁹ La capacitación será selectiva por área de actividad.

Objetivo 3.

Facilitación del acceso a servicios empresariales

Estrategia	Metas	Indicadores de Ejecución	Índice de Calidad de Ejecución	Indicadores de Impacto
Desarrollo de redes empresariales que fomenten la eficiencia colectiva, la innovación y el desarrollo de mercados	<ul style="list-style-type: none"> Creación de X redes de empresarias por actividad 	<ul style="list-style-type: none"> No. de redes en promoción/ en funcionamiento 	<p>Nivel de desarrollo de la red:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cohesión de grupos. Organización. Capacidad de análisis de problemas. <p>Capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cooperar en mercadeo. Cooperar en producción Integrar procesos Inversión conjunta. 	<p>Situación de redes con relación a empresas individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> % de incremento en el empleo; % de incremento en el ingreso; % de incremento en inversiones; No. de nuevos productos; No. de nuevos mercados. Aumento en la flexibilidad de la producción; Nuevos procesos de manufactura; Servicios comunes de nueva creación; % de redes autosostenibles
Celebrar acuerdos de cooperación con entidades claves presentes en el sistema dentro del cual el programa opera. Entidades crediticias y de inversión.	<p>Lograr respaldo institucional en las distintas áreas de acción del proyecto.</p> <p>Reducir obstáculos para la obtención de crédito en un X %.</p>	<p>Capacitadoras avaladas por las instituciones;</p> <p>Servicios de planta piloto, mercadeo, asistencia técnica y crédito disponibles para las empresarias;</p>	<p>Mejor capacidad de negociación</p> <p>Mejores condiciones en el mercado financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de barreras al acceso al crédito/ préstamos/ financiamiento en X número de solicitudes de empresas sobre el total de solicitudes/empresas No. de empresas que registran inversión de ganancias sobre el total de empresas

²⁰ Información obtenida durante la evaluación de empresas individuales que pertenecen a una red.

				<ul style="list-style-type: none"> No. de empresas con aumento de productividad sobre el total de empresas Aumento de productividad por empresa No. de empresas con crecimiento del mercado sobre total de empresas promedio de crecimiento del mercado No. de nuevos productos alimenticios en el mercado % de aumento promedio del ingreso por empresaria No. de nuevos empleos generados Cambio promedio del valor agregado (Ventas- materias primas)
Reducir la brecha entre oferta y demanda de servicios creando un servicio de desarrollo empresarial gradualmente sostenible.	<p>Atención a X empresarias por año con servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mercadeo; Acceso a tecnología; Entrenamiento técnico y gerencial; Asistencia técnica; <p>Con una recuperación de costos no menor del 30%.</p>	<p>Desarrollo del Mercado de Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> No. de empresas comprando servicios No. de empresas servidas/ potencial total de empresas por servir dentro de la población meta Relación del No. de servicios prestados sobre el No. de demandas efectivas. <p>Sostenibilidad y Costo /Beneficio</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de recuperación de Costos de los servicios Costo total por cliente atendido 	<p>Los servicios de consultoría satisfacen demanda real de microempresas en:</p> <p>Mercadeo: Distribución con bajos costos de intermediación, abriendo nuevos mercados (No. de casos sobre el total de empresas, costo/beneficio)</p> <p>Créditos: El acceso al crédito para las empresarias se ha facilitado en un X %.</p> <p>Producción: No. de empresas en las cuales se registren mejoras sobre el total de empresas servidas en: Técnicas de gerencia BPM Calidad Productividad Innovación tecnológica Lanzamiento de nuevos productos.</p>	

Anexo a las Guías

Algunas definiciones no incluidas en las notas al margen

- Productividad del trabajo= Ventas/ número de horas de trabajo necesarias para producir la cantidad vendida.
- Valor Agregado= Valor Ventas - Valor Materias Primas.
- Competitividad del Costo Laboral=Valor Agregado/ Valor promedio de la nómina (total salarios= nómina).
- Valor Agregado en la Producción Total (%) = Valor Agregado / Ventas x 100
- BPM= Buenas Prácticas de Manufactura:

Figura 1. Cadena Insumo-Impacto para un Programa de Fomento Microempresarial en la Industria de Alimentos

