



SECRETARÍA DE TRABAJO Y
SEGURIDAD SOCIAL

Proyecto
**Futuros
Brillantes**

World Vision
Por los niños

Emprendimiento Comunitario en Honduras

Estudio de Caso



Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
Proyecto Futuros Brillantes. WV/USDOL
Tegucigalpa, Honduras CA
Año 2020

Emprendimiento Comunitario en Honduras

Estudio de Caso

Secretaría de Trabajo y Seguridad Social

Proyecto Futuros Brillantes. WV/USDOL

Tegucigalpa, Honduras CA

Año 2020

Este material no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, ni la mención de marcas comerciales, productos comerciales u organizaciones, implica el respaldo del Gobierno de los Estados Unidos .

Contenido

2	SIGLAS Y ABREVIATURAS
3	INTRODUCCIÓN
4	RESUMEN EJECUTIVO
8	CONTEXTO Y OBJETIVO
10	INFORMACIÓN BÁSICA DE CASO
11	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
13	METODOLOGÍAS
14	LA PROSPECCIÓN DE OPORTUNIDADES
18	EL PROCESO DE CAPACITACION
20	EL PROCESO DE MONTAJE DE EMPRENDIMIENTOS
22	LA SUPERVIVENCIA DE LAS INICIATIVAS
24	EL IMPACTO DE LAS INICIATIVAS
24	CAPACIDAD DE HACER CRECER SU NEGOCIO
25	CAPACIDAD DE ACCEDER A CREDITO
27	CONCLUSIONES
28	RECOMENDACIONES

ABREVIATURAS

ANED	Asesores Especializados Nacionales para el Desarrollo
CDE	Centro de Desarrollo Empresarial
CLC	Comite Local Comunitario
EEUU	Estados Unidos
EHPM	Encuesta de Hogares de Propositos Multiples
MIPE	Micro y Pequeña Empresa
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
US-DOL	Departamento de Trabajo de los Estados unidos



INTRODUCCIÓN

“En Honduras se han llevado a cabo diversas experiencias en el tema de emprendimientos comunitarios, como una medida que permite la generación de oportunidades de ingresos, para favorecer el acceso a mejorar los medios de vida de las familias y de las comunidades...”

En Honduras se han llevado a cabo diversas experiencias en el tema de emprendimientos comunitarios, como una medida que permite la generación de oportunidades de ingresos, para favorecer el acceso a mejorar los medios de vida de las familias y de las comunidades, en el caso particular con énfasis en grupos vulnerables relacionados con madres solteras, cuyos hijos e hijas están en trabajo infantil o en riesgo de caer en el mismo; es por ello que World Vision, a través del proyecto Futuros Brillantes y el apoyo de USDOL, se centró en fortalecer las capacidades de los hogares para la gestión de las finanzas y elaboración de propuestas que les permitieron a las familias participar en actividades empresariales.

Durante el proceso de capacitación e implementación se aplicaron metodologías participativas e innovadoras, a través de las mismas se logró capacitar en el nivel 1, 1,802 personas y en el nivel 2 se capacitaron 1,188 de La Ceiba, San Pedro Sula, Choloma, Choluteca, El Triunfo, Marcovia, Namasigüe, Marcala, San Juan, Nacaome y San Lorenzo, se logró además formalizar

678 emprendimientos; cuyos negocios siguieron funcionando, inclusive durante la pandemia, ejemplo de ello, los emprendimientos de las pulperías.

Uno de los principales desafíos fue materializar la iniciativa de los emprendimientos comunitarios, otro consistió en acomodar los procesos internos de adquisiciones y las normas establecidas por las políticas del donante y de la organización, falta de proveedores de la zona, en la mayoría de ocasiones no estaban apegados a las medidas fiscales establecidas por los entes del Estado.

A pesar de las limitantes la experiencia resultó positiva en términos de políticas organizacionales y legales, para nuevos proyectos, algunos emprendimientos dejaron de funcionar por las siguientes razones: pérdidas de ingresos, migración, problemas de salud, problemas familiares y falta de equipo. Se estima que en promedio cada emprendimiento adicional al capital semilla invirtió \$ 118 por emprendimiento, lo que equivale a una inversión total de \$ 25,467.00



Entre las conclusiones se destaca que los emprendimientos comunitarios han fortalecido las capacidades en las familias beneficiarias e igualmente el equipo de implementación, desde aprendizaje metodológico, hasta la generación de comportamientos adaptativos; siendo muy importante la participación de los líderes de la comunidad, lo que facilitó el éxito de la experiencia

Entre las recomendaciones para futuras experiencias se precisa de un estudio previo, que incluya el mapeo de las posibilidades de cada contexto, además de motivar la participación de los líderes y estructuras ya existentes en la comunidad; asimismo el fortalecimiento de los mecanismos para la adquisición y compra de suministros y servicios; mejorar las vías de comunicación entre las unidades administrativas y las unidades técnicas de campo y en general valorar el talento humano existente en las comunidades, para facilitar los procesos.

El documento contiene un índice, listado de acrónimos y siglas introducción, resumen ejecutivo, información básica sobre el estudio de caso, análisis de contexto y objetivo, actividades desarrolladas, metodologías, la prospección de oportunidades, el proceso de capacitación, el proceso de montaje de los emprendimientos, los retos para materializar los emprendimientos, la supervivencia de las iniciativas, el impacto de las iniciativas, la capacidad para acceder

a crédito, las conclusiones y las recomendaciones

Se espera que la sistematización de la presente experiencia pueda servir de orientación para el desarrollo de actividades similares, en función del análisis del contexto y de las necesidades de la población beneficiaria.



RESUMEN EJECUTIVO

El emprendimiento comunitario es una medida que permite la generación de oportunidades de ingresos, para favorecer el acceso a mejorar los medios de vida de las familias y de las comunidades.

Según el COHEP se calcula que en el 2018 había en el país 250,000 y 270,000 MYPE hondureñas registradas y con base en datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), las MYPE aportan el 51.49% del empleo total, razón suficiente por la cual el Gobierno dirige políticas encaminadas al desarrollo de este importante sector de la economía nacional, por ejemplo, la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa

Antes de la pandemia por COVID 19, en el año 2018, las MYPE empleaban a 2,232,800 hondureños; de estos, 11.60% laboraban en pequeñas empresas, 26.25% en microempresas y 62.15% por cuenta propia. Estas empresas se constituyen en el principal motor de empleo, por lo que su desarrollo es una prioridad en Honduras.

En Honduras se han llevado a cabo diversas experiencias en el tema de emprendimientos, en el caso particular, World Vision ha implementado emprendimientos como mecanismo para facilitar a las familias acceso a medios de vida. En la presente experiencia se

priorizaron los hogares cuyos niños se encuentran en trabajo infantil o en riesgo de entrar en este, es por ello que el proyecto Futuros Brillantes se centró en fortalecer la capacidad de los hogares para la gestión de las finanzas, a partir de allí se elaboraron propuestas que les permitieron a las familias participar en actividades empresariales. Para el desarrollo de estos procesos, se requiere de aprendizajes que faciliten el diseño y gestión de planes de negocios con base en estudios de mercado, que se analicen la viabilidad y que aseguren por una parte la posible clientela y por otra los conocimientos apropiados para el éxito y la sostenibilidad.

En el proceso se aplicaron metodologías como: Entrelazos I Emprendimiento y Organización de Grupos de Autoayuda. II Desarrollo de habilidades para negocios y Educación financiera (habilidades para el acceso y uso del préstamo) y III. Formulación de Plan de Negocio y presentación de propuesta de financiación (Lean Canvas). Con estas se capacitó a los participantes, con el propósito de encontrar formas apropiadas y sostenibles para incrementar sus ingresos y mejorar las



condiciones de vida de las familias.

Con la implementación de las metodologías de entrelazos, se tuvo inconvenientes porque el tiempo requerido se proyectaba mucho más largo de lo previsto, por lo que se probaron otras opciones y finalmente se contrató al CDE MIPYME, quienes completaron el proceso de formación.

Las familias beneficiarias presentaron su plan de negocios, construido a través un proceso de capacitación, en tres fases principales: a). Identificar una idea de negocio; b). Construir una propuesta comercial sólida, identificando los elementos clave de una inversión, algunos indicadores financieros básicos como el costo y las ganancias y c) Administrar el nuevo negocio. Una vez que se entrega la propuesta comercial, se realiza el proceso de análisis, seguido de la entrega de capital semilla si la propuesta es aprobada y luego la puesta en marcha del negocio.

El proyecto logró formalizar 678 emprendimientos; durante el proceso se encontraron obstáculos derivados del largo tiempo para la realización de la capacitación, lo que contribuyó a que las personas que tenían un buen perfil se cansaron y al final muchos de ellos no presentaron un plan de negocios. Frente a las dificultades los implementadores lograron crear en las familias una cultura de emprendimiento, cuyos negocios siguieron funcionando, inclusive durante la pandemia, ejemplo de ello, los

emprendimientos de las pulperías.

Los emprendimientos se desarrollaron con familias que en realidad lo necesitan, siendo los principales receptores los hogares con las familias de madres solteras y sus hijos e hijas; con el fin de que contaran con recursos para su sustento diario en el hogar y para cubrir gastos de la escuela; estas familias han disminuido el riesgo de que sus hijos entren al trabajo infantil y puedan asistir a la escuela con regularidad.

El Proyecto, previo a la implementación de la experiencia contrató la asistencia técnica de la empresa ANED consultores con el propósito de analizar la dinámica económica de la zona de influencia del proyecto, para identificar oportunidades de negocios, servicios y empleo para jóvenes y familias con niños en situación y/o en riesgo de trabajo infantil.

La estrategia de intervención se sustentó en tres ejes: Un proceso de socialización y concientización acerca del proyecto, sus objetivos, metas, y beneficios para la economía del país, el proceso en general fue valorado como muy positivo, sin embargo, la lección aprendida es que las fases deben estar mejor conectadas una fase con otra, porque la separación entre una fase y otra, cuenta con periodos de espera de meses, aspecto que generó inconvenientes.

Durante la implementación se constató que las familias beneficiarias con los emprendimientos tenían una dimensión



más pequeña que la visión tradicional de un emprendimiento, muchos de los hogares atendidos por el Proyecto no tenían trabajo, no contaban con un negocio, o si contaban con uno no sabían cómo administrarlo, contaban con poco o ningún ingreso para el sustento diario de sus miembros, estas personas no confiaban en lo que les ofrecían, porque han vivido experiencias negativas (muchos llegaban a mentirles), tampoco confiaban en sí mismas

Las metodologías de capacitación implementadas por el proyecto fueron eminentemente participativas, se logró capacitar en el nivel I 1,802 personas y en el nivel 2 1,188 de La Ceiba, San Pedro Sula, Choloma, Choluteca, El Triunfo, Marcovia, Namasigüe, Marcala, San Juan, Nacaome y San Lorenzo. Durante el proceso los facilitadores de campo, administradores y consultores, contribuyeron a crear las condiciones para facilitar el emprendimiento. Algo muy positivo fue apoyar a familias sumamente vulnerables de cada una de las comunidades, en donde se les mostro a través de la práctica que se pueden generar ingresos desde sus hogares, con una buena administración.

Como parte de un estudio, el proyecto revisó las pequeñas empresas para evaluar la probabilidad de su supervivencia. Según visitas de campo, el 96% de las empresas todavía funcionan bien (primer trimestre de 2020, antes de COVID 19). Las empresas que estaban compuestas por 2 o 3 empresarios parecían ser más fuertes y con

más probabilidades de ser sostenibles, que las empresas individuales, mismas que se notaban más frágiles. Por otra parte, los negocios preexistentes fortalecidos por el proyecto, en comparación con los que se iniciaron con el proyecto, tenían una mayor probabilidad de aumentar sus ingresos y seguir siendo exitosos en los próximos años. Al indagar con las familias sobre el acceso a servicios financieros, se encontró que en total 289 hogares habían obtenido acceso al crédito; es decir que el crédito no es accesible a la mayoría de las familias.

Como parte de la oferta de capacitación, incluyo temas de autoestima para fortalecer las capacidades y promover seguridad en ellos mismos, adicionalmente, trabajaron en equipo y se encontró que algunas de las personas beneficiarias no saben leer, ni escribir (pedían ayuda a sus hijos e hijas para estudiar los manuales asignados); este hallazgo evidencia la necesidad de adaptar las metodologías a las características de las poblaciones participantes en los procesos, o del acompañamiento de programas de alfabetización

Uno de los principales desafíos fue materializar la iniciativa de los emprendimientos comunitarios, especialmente porque el tiempo de espera que había transcurrido entre los procesos de capacitación y la entrega de los insumos fue muy largo y era necesario ganar la confianza de los participantes, otro de los desafíos consistió en acomodar los



procesos internos de adquisiciones y las normas establecidas por las políticas del donante y de la organización.

Falta de experiencia en el desarrollo de emprendimientos por parte del equipo de liderazgo del proyecto contraparte, asimismo se identificó el desafío relacionado con encontrar proveedores de la zona, en la mayoría de ocasiones no estaban apegados a las medidas fiscales establecidas por los entes del Estado.

Otro aspecto importante fue el factor cultural, ya que en el área rural la formalización de los negocios todavía es una tarea pendiente por parte de la institucionalidad del Estado, las economías son básicas y no acostumbran el uso de documentos fiscales.

A pesar de las limitantes la experiencia resultó positiva en términos de procedimiento, en políticas organizacionales y legales, para nuevos proyectos, por otra parte, los emprendimientos se lograron materializar y muchos de ellos continúan funcionando aun en tiempos de la pandemia. Las razones por las que varios negocios dejaron de funcionar son: pérdidas de ingresos, migración, problemas de salud, problemas familiares y falta de equipo. Se estima que en promedio cada emprendimiento adicional al capital semilla invirtió \$ 118 por emprendimiento, lo que equivale a una inversión total de \$ 25,467.00

Entre las conclusiones se destaca que los

emprendimientos comunitarios han fortalecido las capacidades en las familias beneficiarias e igualmente el equipo de implementación, desde aprendizaje metodológico, hasta la generación de comportamientos adaptativos; el éxito de la implementación de los emprendimientos comunitarios fue la participación de los líderes de la comunidad, quienes apoyaron el seguimiento de un importante porcentaje de los mismos e identificaron que han ayudado al desarrollo de las familias y la comunidad.

En las recomendaciones para futuras experiencias se precisa de un estudio previo, que incluya el mapeo de las posibilidades de cada contexto, que permita además organizar los tiempos de implementación y el desarrollo de las diferentes etapas del proyecto, como paso preliminar para el inicio de las acciones. Se recomienda motivar la participación de los líderes y estructuras ya existentes en la comunidad; asimismo es necesario el fortalecimiento de las estructuras y mecanismos para la adquisición y compra de suministros y servicios; mejorar las vías de comunicación entre las unidades administrativas y las unidades técnicas que realizan labores en el campo y en general valorar el talento humano existente en las comunidades, para la facilitación de los procesos.

La sistematización de la experiencia permitió recopilar detalles sobre los procesos llevados a cabo durante la





capacitación, el diagnóstico y la planificación previa, el estudio de mercado, el diseño del plan de negocios, la puesta en marcha, el monitoreo del proceso, el acompañamiento requerido, de la metodología de abordaje, los alcances y el seguimiento, como un mecanismo para mejorar el acceso a medios de vida en hogares con presencia de trabajo infantil o que cuentan con niñez con alto riesgo de participar situación de trabajo infantil. La experiencia ofrece la posibilidad de servir de orientación para generar oportunidades en otros espacios siempre y cuando se consideren las oportunidades, la situación del contexto y la superación de las dificultades planteadas.



CONTEXTO & OBJETIVO

La Micro y Pequeña Empresa en Honduras

Información Básica del Estudio de Caso

Título	Emprendimiento Comunitario HOGARES CON ACCESO A SERVICIOS DE DESARROLLO TÉCNICO Y / O EMPRESARIAL
Sector	Protección Social
Término	2015- 2019
Beneficiarios	1802 en entrenamiento y 670 en capital Semilla
Ubicación	6 departamentos en Honduras
Donante	USDOL
Meta	Proporcionar asistencia en formación emprendedora a las familias cuyos niños están en trabajo infantil o en alto riesgo de trabajo infantil.

El emprendimiento y el autoempleo son entre las políticas activas de generación de oportunidades de ingresos, las opciones que más rápido, permiten generar un acceso a mejorar los medios de vida de las familias y de las comunidades donde funcionan

En 2018, se calculaba que existían entre 250,000 y 270,000 MYPE hondureñas registradas formalmente (COHEP, 2018).

De acuerdo con la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), las MYPE aportan el 51.49% del empleo total en Honduras.

La Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa clasifica, conforme al número de trabajadores y fines que persigue, en: microempresa, microempresa de



subsistencia, microempresa de acumulación simple, microempresa de acumulación ampliada y pequeñas empresas.

De acuerdo con cifras recientes del 2018 (antes de la pandemia por COVID 19), las MYPE empleaban a 2,232,800 hondureños; de estos, 11.60% laboraban en pequeñas empresas, 26.25% en microempresas y 62.15% por cuenta propia. A su vez, las MYPE pueden ser identificadas en distintos estratos de desarrollo relacionado con su productividad.

El conjunto de las MYPE hondureñas está integrado por unidades modernas o de mayor productividad que dan ocupación al 16.35% del total del empleo en MYPE; y por unidades de baja productividad que ocupan al 83.65%, dentro de las cuales se encuentran las de acumulación ampliada, simple y de subsistencia.

En ese sentido, el diseño y fortalecimiento de herramientas y metodologías que impulsen y desarrollen emprendimientos innovadores es una prioridad para la generación de autoempleos y empleos en Honduras, lo cual toma más fuerza al salir de la crisis sanitaria generada por el COVID-19. Para ello, es necesario asegurar desde el inicio que la idea del negocio es realista, que se profundice en el análisis técnico y de mercado, que evalúe la viabilidad del negocio y que formule la estrategia de implementación y plan de acción.

El enfoque de toda asistencia técnica que cualquier proyecto o iniciativa enfocada en este tema debe cubrir todos los aspectos técnicos en los que el emprendedor pueda necesitar asesoramiento y acompañamiento, así como apoyo para incorporar en la práctica herramientas de gestión empresarial, de planificación, de análisis y vinculación sistemática con el entorno y el trabajo en equipo.

En esta experiencia documental se pretende ofrecer un Examen narrativo detallado y holístico de un grupo de personas beneficiarias por las metodologías y procesos que llevaron a hacer realidad los emprendimientos comunitarios, como un mecanismo para mejorar el acceso a medios de vida en hogares con presencia de trabajo infantil o bien con alto riesgo de que los niños del hogar terminen en situación de trabajo infantil.

Este estudio persigue ofrecer al lector una combinación entre la vivencia de los implementadores, las experiencias de los beneficiarios, así como algunos datos y cifras que permiten aprender, explicar y hasta evaluar lo sucedido, en caso de querer replicar el proceso en contextos similares.

i) **Microempresas:** Número de empleados: Mínimo una (incluyendo el propietario) -máximo 10 empleados remunerados; ii) **Microempresa de subsistencia:** Mínimo una (incluyendo el propietario)-máximo 10 empleados remunerados. Tiene como propósito la generación de ingresos para satisfacer sus necesidades inmediatas y las de su familia. Se caracteriza por no estar constituida formalmente y ser predominantemente temporal; iii) **Microempresa de acumulación simple:** tienen competencia laboral definida, no cuentan con excedentes para la inversión y su crecimiento es limitado o nulo; iv) **Microempresa de acumulación ampliada:** tiene suficiente productividad, genera excedentes y cuenta con inversión para el crecimiento y v) **Pequeñas empresas:** empresas compuestas de 11 a 50 empleados remunerados. Son aquellas con una mejor combinación de factores productivos y posicionamiento comercial, que permite a la unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes.



ACTIVIDADES DESARROLLADAS

La Metodología de Emprendimiento Comunitario que Implementó el Proyecto.

World Vision Honduras ha tenido en lo largo de los años, varias experiencias en el tema de emprendimiento como mecanismo para facilitar a las familias acceso a medios de vida, lo que es especialmente importante, en los hogares cuyos niños se encuentran en trabajo infantil o en riesgo de entrar al trabajo infantil

Para el proyecto Futuros Brillantes una parte del componente de medios de vida se

centró en fortalecer la capacidad de los hogares para aprender sobre la gestión de las finanzas, preparar propuestas para microempresas y participar en actividades empresariales. A los beneficiarios se les enseñan las metodologías Entrelazos I y II de Visión Mundial, que capacita y guía a los hogares para encontrar formas sostenibles de aumentar sus ingresos para las provisiones familiares.

METODOLOGÍAS:

1. Entrelazos I (Emprendimiento y Organización de Grupos de Autoayuda)

2. Entrelazos II (Desarrollo de habilidades para negocios y Educación financiera (habilidades para el acceso y uso del préstamo))

3. Entrelazos III / Lean Canvas (Formulación de Plan de Negocio y presentación de propuesta de financiación).

A medida se iba avanzando en la ejecución, se encontró que la implementación de las

metodologías de entrelazos no iba a poder llegar a buen término, porque el tiempo requerido se proyectaba mucho más largo de lo inicialmente previsto.

En este sentido uno de los participantes comparte: el desarrollo de los emprendimiento fue “un calvario” para nosotros y más para las familias, debido a que no teníamos muy claras las actividades a realizar, ya que nosotros estuvimos 2 años capacitando a las personas, experimentando con diferentes metodologías, primero se impartió



Entrelazos, después se experimentó con un Consultor Nuevo que intentó implementar otra metodología, y finalmente se contrató al CDE MIPYME, quienes al final completaron el proceso.

Este cambio metodológico, tuvo consecuencias en la ejecución de los procesos, sobre todo cuando se llegó a la tercera etapa que corresponde a Las familias que completaron Entrelazos I y II, continuaron con el proceso de capacitación Entrelazos III.

Esta fase consiste en que la familia beneficiaria presenta su plan de negocios, el cual construye siempre a través un proceso de capacitación que se organiza en tres fases principales: la primera es cómo identificar una idea de negocio que valga la pena seguir; la segunda fase es cómo construir una propuesta comercial sólida, identificando los elementos clave de una inversión y algunos indicadores financieros básicos como el costo y las ganancias; y la tercera fase se enfoca en administrar el nuevo negocio. Una vez que se entrega la propuesta comercial, el proceso de análisis comienza seguido de la entrega de capital semilla, si la propuesta es aprobada.

Sin menoscabo que el proyecto logro formalizar 667 emprendimientos, los implementadores encontraron muchos obstáculos derivados de su experiencia anterior con la formación: “todos estos sucesos (refiriéndose a los impases de la primera etapa), dificultó un poco hasta el

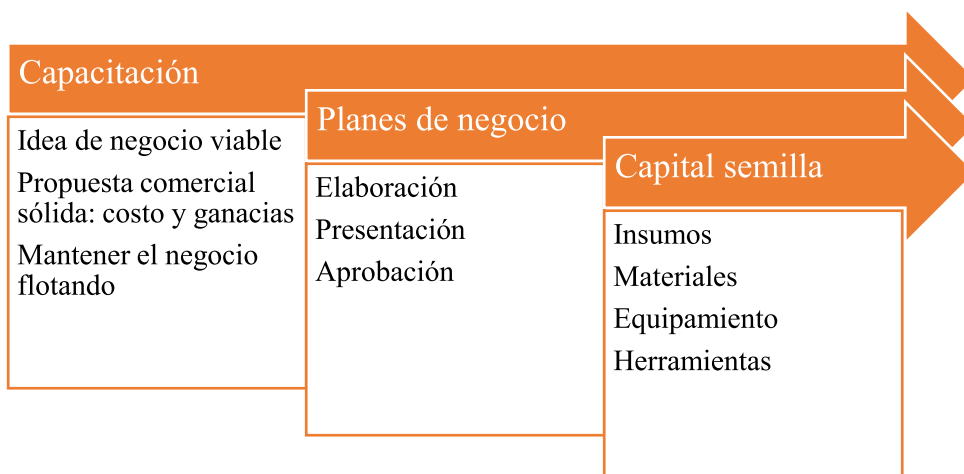
punto de que las personas capacitadas no creían, y esto de pronto generó que las personas que tenían un buen perfil se cansaron y al final decidieron muchos de ellos no presentar una propuesta de plan de negocios.

Un asunto importante de destacar es que con todo y los retos que han superado, los implementadores lograron crear en las familias una cultura de emprendimiento que incluso más de un año después de que el proyecto finalizara su seguimiento y entrega de servicios, muchos todavía se mantienen activos. Comenta la facilitadora que condujo el proceso en La Ceiba: llegar a la comunidad y ver que los emprendimientos siguen funcionando es una satisfacción muy grande, el factor positivo fue que, en el último grupo formado, los participantes tenían muy claro el camino a seguir lo que permitió trabajar mejor con ellos, identificar las necesidades de los emprendimientos y en este momento se refleja que eso ha sido positivo. Igualmente, otro de los facilitadores de la Región de Occidente comenta con mucha vehemencia comparte que el proceso formativo fue de mucho provecho para las personas, y que en este tiempo de pandemia los emprendimientos de las pulperías son unos de los que continúan funcionando en el caso de San Juan.

Según el documento de Sistematización de experiencias del proyecto la metodología implementada por el proyecto se resume en la siguiente figura:



Metodología de apoyo a la economía de los hogares: Lean Canvas – Entrelazos – Capital semilla



Los implementadores consideran que los emprendimientos desarrollados con familias que en realidad lo necesitan es un proceso que deja mucha satisfacción, ya que son de mucha ayuda considerando la problemática de país, donde la economía que genera mayor cantidad de ingresos es la economía informal, las fuentes de generación de empleo son pocas y los niveles educativos de la población son bastante limitados lo que conlleva a que los accesos a los pocos empleos que existen sean aún más restringidos.

La teoría planteada por el proyecto, que el abordaje integral para mejorar los niveles y acceso a medios de vida, pasa por la necesidad de las familias por emprender, es por ello que gran parte de la población deben de montar emprendimientos de

subsistencia, y pasar de ser iniciativas pequeñas, esta experiencia permite ver los sueños de una familia al iniciar una actividad empresarial con el fin que le vaya bien y que perdure a través del tiempo.

Los principales receptores de esta metodología de apoyo a la economía de los hogares (capacitación, capital semilla, creación de negocios) son, las familias con madres solteras y sus hijos e hijas; quienes además de contar con recursos para su sustento diario en el hogar, cuentan con recursos para cubrir gastos de la escuela (útiles escolares, materiales u otros); y el riesgo de entrar en el trabajo infantil ha disminuido.

Indirectamente, también se beneficia la comunidad dado que mejora la actividad



económica local, con nuevas ofertas de productos y servicios y potencia su desarrollo en la medida que todos sus niños y niñas asisten a la escuela regularmente.

LA PROSPECCIÓN DE OPORTUNIDADES

El proyecto, previo a iniciar sus operaciones realizó un proceso de prospección de las oportunidades de mercado, para lo cual contrato una asistencia técnica de corta duración a través de la empresa ANED consultores cuyo propósito fue Analizar la dinámica económica de la zona de influencia del proyecto, para identificar oportunidades de negocios, servicios y empleo para jóvenes y familias con niños en situación y/o en riesgo de trabajo infantil.

Este análisis de mercado, si bien no fue conducido únicamente con el propósito único de identificar las oportunidades de generación de ingresos, si fue de utilidad al momento de contratar a las empresas consultoras que realizaron el proceso de capacitación, que se describe más adelante.

Dentro de las recomendaciones vertidas por el estudio resaltan la necesidad de que el proyecto ejecutara una estrategia de intervención sustentada en tres ejes: Un proceso de socialización y jornadas de concientización acerca de lo que es el

proyecto, sus objetivos y metas, y los beneficios que trae para la economía del país, región, empresas o unidades productivas conformadas en cadenas y los actores de estas; igual las potencialidades y beneficios que abre para los jóvenes de las asociaciones que apoya.

Este proceso, tanto las familias como los implementadores, manifestaron que fue muy positivo, sin embargo, la lección aprendida es que debe hacerse más constante y mejor conectadas las fases (una fase con otra), porque la separación entre una fase y otra, cuenta con periodos de espera de meses, generó los mayores inconvenientes que describen los facilitadores de terreno.

Sin menoscabo de lo que el Estudio arrojo como resultados, una realidad que el proyecto debió aceptar, es que los emprendimientos que las familias beneficiarias podían hacer estaban en una dimensión muchísimo más pequeña que la visión tradicional de un emprendimiento.



Comenta el equipo de liderazgo que World Vision que para hacer realidad esta iniciativa, administrativamente se tuvo que adecuar la estructura que se tenía en relación a las adquisiciones y cumplir así con las expectativas del proyecto en relación a los emprendimientos.

Por supuesto en el proceso se aprende mucho, entre esto es que al final de todo, se debe tomar más tiempo en identificar las habilidades de emprendimiento de las familias que van a participar en estos procesos, ya que unos lo hacen por necesidad y otros porque son emprendedores, ya que no es lo mismo emprender acciones porque es obligación comparado con que en realidad le gusta y tiene la actitud y vocación de emprender, comenta el líder del componente de Medios de Vida en su entrevista.

La metodología Entrelazos Desde las experiencias de Visión Mundial, Entrelazos es un modelo integrado de generación de oportunidades de ingresos que responde a las necesidades de las poblaciones más pobres.

Es un modelo que busca el fortalecimiento de las capacidades empresariales y productivas para las poblaciones que viven en pobreza extrema, cuyo fin es generar capacidades de emprendimiento mediante la organización de grupos de autoayuda, acceso a crédito, asistencia técnica y comercialización.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El Proyecto Futuros Brillantes ha utilizado metodologías participativas de capacitación que combinan aspectos de Metaplan, Lean Canvas² y Entrelazos con miembros de hogares pobres que tienen niños y niñas asistiendo a los centros educativos, que están en riesgo de entrar en el trabajo infantil, con el propósito de incentivar la creación o fortalecimiento de iniciativas de pequeños negocios para tener ingresos en el hogar.

Estas metodologías proveen capacitaciones, entrega de capital semilla, elaboración de planes de negocio y el acompañamiento del Proyecto.

El modelo CANVAS, según bibliografía revisada, es una herramienta que permite diseñar modelos de negocio innovadores y competitivos. Está conformado por nueve elementos (9): i) segmentos de mercado o público objetivo, ii) propuestas de valor orientado a la resolución de un problema del cliente, iii) canales de distribución, iv) relación con los clientes, v) fuentes de ingreso, vi) recursos clave o activos con se cuenta, vii) actividades clave, viii) asociaciones clave, ix) estructuras de costos.





Las familias de muchos de los hogares atendidos por el Proyecto no tenían trabajo, no contaban con un negocio, o si contaban con uno no sabían cómo administrarlo, por lo tanto, con poco o ningún ingreso para el sustento diario de sus miembros. Son personas que no confiaban en lo que les ofrecían, porque han vivido la experiencia de que muchos llegaban a mentirles. Tampoco eran personas que confiaban en sí mismas. Al final una importante cantidad de personas participaron de los procesos de capacitación y formación emprendedora:

Hogares Capacitados en la metodología entrelazos

Municipio	Nivel 1	Nivel 2
Total	1,802	1,188
La Ceiba	98	98
San Pedro Sula	239	116
Choloma	229	137
Choluteca	130	103
El Triunfo	156	111
Marcovia	201	118
Namasigue	191	132
Marcala	100	100
San Juan	128	89
Nacaome	162	104
San Lorenzo	168	80

Fuente: Base de Monitoreo - Proyecto Futuros Brillantes

Los facilitadores de campo, jugaron un rol muy importante en la creación de las condiciones para que las familias pudieran emprender, al principio siendo ellos los encargados de facilitar los procesos de capacitación y luego brindando acompañamiento a las empresas y/o equipos consultores o administrativos durante la entrega de los insumos. Algo muy positivo de todo el proceso fue apoyar a familias sumamente vulnerables de cada una de las comunidades, en donde se les mostro a través de la práctica que se pueden generar ingresos desde sus hogares, con una buena administración.

Los facilitadores de campo brindaron apoyo de seguimiento a las empresas cuando fue posible. Como parte de este estudio, el proyecto revisó las pequeñas empresas para evaluar la probabilidad de su supervivencia. Según entrevistas y visitas de campo, el 96% de las empresas todavía funcionan bien (primer trimestre de 2020, antes de COVID 19). Las empresas que estaban compuestas por 2 o 3 empresarios o eran una empresa familiar parecían ser más fuertes y con más probabilidades de ser sostenibles y tener longevidad. Los emprendedores individuales que dirigen negocios por su cuenta parecían ser más frágiles y probablemente durarían poco en caso de una crisis financiera.

Además, los negocios preexistentes que fueron fortalecidos por el proyecto, en comparación con los que se iniciaron como resultado del proyecto, tenían una mayor

probabilidad de aumentar sus ingresos y seguir siendo exitosos en los próximos años.

Según las visitas y observaciones de los hogares, muchas empresas se encuentran en el sector primario, lo que destaca el estado básico de las economías locales. Las comunidades y municipios donde opera el proyecto no demandan servicios altamente especializados sino servicios básicos como abarrotes, productos agrícolas y servicios personales básicos.

En el seguimiento a las familias, se hizo una serie de preguntas al jefe de hogar sobre su acceso a cualquier forma de servicios financieros, como micro financiamiento, grupos de ahorro rural o cualquier otra fuente formal de crédito. En total, 289 hogares han obtenido acceso al crédito.

De acuerdo con la sistematización del proyecto, y con base a lo expresado en los grupos focales, a los miembros de los hogares participantes se les brindaron capacitaciones para emprender un negocio. En cada capacitación aprendieron algo nuevo como “Qué se necesita para emprender un negocio y qué es un capital semilla”. Posteriormente, a estos hogares les enseñaron a elaborar un plan de negocios.

Dentro de la oferta de capacitaciones a los hogares, se incluyeron temas de autoestima, en respuesta a sus dudas acerca de sus propias capacidades. Adicionalmente, trabajaron en equipo, ya

que algunas de las personas beneficiarias no saben leer, ni escribir. En estos casos también pedían ayuda a sus hijos e hijas para estudiar los manuales asignados.

Esto evidencia la necesidad de adaptación de las metodologías a las necesidades y características de las poblaciones participantes en los procesos.

EL PROCESO DE MONTAJE DE LOS EMPRENDIMIENTOS



Materializar la iniciativa de los emprendimientos comunitarios, fue quizás el desafío más grande que tuvo que superar el proyecto. El primero de los desafíos fue volver a ganar la confianza de los participantes debido a que el tiempo de espera que había transcurrido entre los procesos de capacitación y la entrega de los insumos fue muy largo.

Muchas de las familias tuvieron que esperar alrededor de un año para reanudar su proceso de formación emprendedora. Otro de los desafíos que tuvo que enfrentar el proyecto en la fase de implementación de los emprendimientos comunitarios, fue el cambio del consultor o empresa consultora que se encargaba de colaborar con la implementación, al respecto

los implementadores nos comentan, previo a todas las tareas de campo había bastante rotación de personal en el proyecto y luego inclusive se cambió la estructura del proyecto, todos estos cambios en la estructuración del proyecto, afectó en relación a los tiempos de respuesta para los beneficiarios, pero fue beneficioso para el proyecto ya que teníamos lineamientos de actuación más claros, para una ejecución más eficiente

Desde la opinión de los participantes en los grupos focales, estas experiencias fueron buenas, pero desafortunadamente, no llegaron a todos los hogares con niños y niñas en riesgo de entrar en trabajo infantil y que eran atendidos por el Proyecto desde otras intervenciones.

Lo bueno de la experiencia fue la elección de negocios que funcionarían, mejoró el ingreso en esos hogares, niños y niñas regresaron a las escuelas, lo cual fue comprobado mediante control de asistencia en los matriculados.

Como se mencionó antes, la formación se organiza en tres fases principales: la primera es cómo identificar una idea empresarial que merece la pena perseguir; la segunda fase es cómo construir una propuesta comercial sólida, identificando los elementos clave de una inversión y algunos indicadores financieros básicos como el costo y la ganancia; y la tercera fase se centra en la gestión del nuevo negocio, con formación sobre cómo mantener el

negocio flotando sin caer en incumplimiento, entre otros temas. Una vez entregada la propuesta comercial, se inicia el proceso de análisis, seguido de la entrega de capital semilla, si la propuesta es aprobada.

Al final del proceso de formación, casi todas las familias que decidieron continuar (678) avanzaron con la presentación de sus planes comerciales. Esto les permitió preparar una propuesta, que fue revisada por un consultor experto que hizo recomendaciones y sugirió modificaciones cuando fue necesario. En algunos casos, los expertos sugirieron cambios a la propuesta, como cambiar el plan de inversión, ajustar las especificaciones técnicas de sus productos y, en algunos casos, un cambio completo de la línea de negocio. Sin embargo, a pesar de que los consultores sugirieron cambios, algunas familias se negaron a modificar su idea de negocio, por lo que existe una diferencia entre las propuestas presentadas y las aprobadas.



Fig. Beneficiaria Recibiendo insumos de capital semilla en San Juan

Algunas propuestas consideradas no tan viables fueron rechazadas, el rechazo de las propuestas se debe a que los emprendimientos comerciales seleccionados, no son lo suficientemente rentables como para valer la inversión, o la inversión inicial es demasiado costosa, o simplemente, el negocio es demasiado riesgoso y por lo tanto no es elegible para ser considerado por los evaluadores. Con este análisis exhaustivo en tales casos, el proyecto ha ayudado a identificar empresas para hogares que tienen más

probabilidades de tener éxito en el mercado local.

Los consultores expertos en emprendimiento, valiéndose de su vasta experiencia en el apoyo a la pequeña empresa, entregaron criterios al proyecto al momento de la aprobación o denegación de cada plan de negocios, y con base a ello se inició el proceso de adquisición de capital semilla para 662 (98%) propuestas aprobadas.

LOS RETOS PARA MATERIALIZAR LOS EMPRENDIMIENTOS

Los emprendimientos por naturaleza encuentran retos al momento de iniciar sus operaciones, debido a factores como la competencia, la mala prospección, la mala decisión del rubro en el que se va a emprender, entre otros. Sin embargo, en este caso el proyecto además enfrentó el gran reto de acomodar sus procesos internos de adquisiciones y las normas establecidas por las políticas del donante y de la organización para poder hacer realidad esto.

El equipo de liderazgo del proyecto comparte la experiencia de aprendizaje que

tuvo la organización en general, desde su liderazgo, hasta su equipo de implementación y administración. Antes de iniciar a implementar este proceso no se tenía la experiencia en el desarrollo de emprendimientos, por lo que se tuvo que realizar una serie de reuniones y revisiones con los departamentos de finanzas y de adquisiciones con el fin de poder definir la mejor forma, para entregar los paquetes del emprendimiento a las familias.

En este proceso de aprendizaje, se plantearon varios escenarios para la adquisición de los insumos para los



emprendedores; al inicio se exploró que las familias compraran sus propios insumos y entregaran al proyecto las facturas correspondientes, y la otra opción era que el proyecto comprara los insumos correspondientes.

Tomando en consideración las responsabilidades de orden legal y fiscal que el proyecto debe cumplir, al final se decidió que el proyecto sería el encargado de comprar los insumos y entregarlos a las familias, opción que generó un esfuerzo para el personal administrativo ya que ellos tuvieron que revisar línea por línea los presupuestos presentados por las familias, lo cual no fue una tarea fácil.

Del lado de los beneficiarios, este proceso descrito tan complejo por los implementadores, se percibió de manera muy negativa, uno de los implementadores de la zona sur comenta: Luego con la entrega y compra fue un proceso difícil, se inició desde que ya se tenía una definición clara de los planes de negocios, en donde recuerdo uno de ellos que indicaba que una señora que iba a vender huevos, pero que también se le entregaría tomates, cebollas, plátanos y chiles dulces, y previo a la entrega se discutió que todo esto no se le entregaría ya que sobrepasaba la cantidad indicada, que era de cinco mil quinientos lempiras (L.5,500.00), y otros planes sobrepasaban hasta cuarenta y tres mil lempiras (L.43,000.00) al momento de que aún estaban los consultores y este fue un dolor de cabeza en todo este proceso, porque las

personas ya conocían un plan de negocio inicial que ahora debía ajustarse, porque los procesos de compra así lo requerían.

En este sentido, la administración del proyecto conoce que la percepción del proceso es lenta, pero garantiza que fue muy transparente, cada adquisición está debidamente respaldada por documentación legal y fiscal, conforme a las regulaciones existentes. Al respecto comenta: quizás el resto de personas opinen que los retrasos de muchas cosas era culpa de la Administración o incluso la Dirección, pero en realidad para nosotros no fue nada fácil, aunado a esto debemos hacer mención de la inexperiencia de comprar masivamente para el desarrollo de emprendimientos ya que, a nivel de proyecto ni de Institución como tal se tenían experiencias previas para alcanzar este tipo de metas; Algo que está en la mesa, es que para futuros emprendimientos, se podría considerar la otra opción de permitir que las familias hagan sus propias adquisiciones y trajeran la factura al proyecto, para el respectivo respaldo, esta práctica hubiese sido lo más fácil y más rápida.

Según la conversación con la Administración, en el caso particular de la compra para los emprendimientos, se tuvo que trabajar bajo una excepción, porque la Organización no tenía experiencia previa en esta adquisición, siendo esta la primera vez que trabajaba en este volumen y con la diversidad de productos que se demandaba en el momento por los beneficiarios, siendo



este un gran desafío. El mayor de los desafíos, comparte la administradora del proyecto, fue encontrar proveedores de la zona, lo que fue muy difícil porque en la mayoría de ocasiones no estaban apegados a las medidas fiscales establecidas por los entes del Estado.

Igualmente, otro aspecto cultural, sobre todo en el área rural, es que la formalización de los negocios todavía es una tarea pendiente por parte de la institucionalidad del Estado, por lo que las economías que son bastante básicas, no acostumbran el uso de documentos fiscales como facturas o recibos. Al respecto nos comentan: para los pobladores de esas zonas el hecho de solicitar facturas o recibos es signo de desconfianza, pero es una forma errónea de percepción, todas estas situaciones vinieron a complicar el proceso de adquisición.

Un asunto claro en esta experiencia es que hay un aprendizaje en términos de procedimiento, en políticas

organizacionales y legales, para que sean implementadas en nuevos proyectos, que contengan acciones como esta o metodologías similares para impulsar el emprendimiento.

World Vision y el Departamento de Trabajo de los EEUU, puede aprender de esta experiencia que sirve como modelo a otros procesos similares, inclusive algunos otros proyectos en las zonas de influencia, mencionaron que lo que estaba haciendo futuros brillantes en relación a los emprendimientos, es una experiencia interesante de la que se puede aprender.

Algo que, si es claro, es que aun con toda esta rigurosidad y experiencia tan compleja, el resultado fue positivo, ya que los emprendimientos se lograron materializar y muchos de ellos continúan funcionando aun en tiempos de la pandemia, sobre todo los emprendimientos relacionados a insumos esenciales como comida, abarrotería y productos de primera necesidad.

LA SUPERVIVENCIA DE LAS INICIATIVAS

Una de las más grandes preocupaciones en la gestión de todo proyecto es que los servicios que se hayan implementado y las capacidades que se fortalecieron, rindan frutos aun después de haber finalizado la

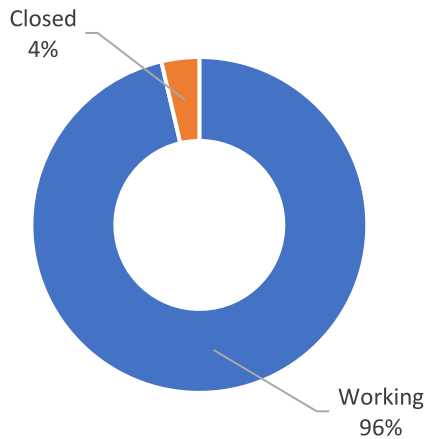
gestión del proyecto.

En el caso de los emprendimientos comunitarios, se han realizado dos seguimientos por parte del proyecto, hasta



abril de 2020 el 96% de las iniciativas continuaban en funcionamiento.

Emprendimientos activos seis meses después de finalizados los servicios



Según las visitas y observaciones de los hogares, muchos negocios se encuentran en el sector primario, lo que destaca el estado básico de las economías locales. Las comunidades y municipios donde opera el proyecto no demandan servicios altamente especializados sino servicios básicos como abarrotes, productos agrícolas y servicios personales básicos, por lo que incluso en tiempos de pandemia, muchos de ellos han sobrevivido, según nos comentan los equipos de campo: En lo particular yo estuve en el momento que se le entrego el emprendimiento a la persona y es sembrarle esperanza, aunque el aporte económico era pequeño, pero en sus rostros se denota que lo podrán hacer, que lo podrán lograr y que lo podrán sostener en cierta medida ya que es difícil, pero si fue muy bonita esa experiencia de campo, hoy día me doy cuenta que aun con esta crisis que estamos, todavía están

funcionando y eso es muy satisfactorio.

El 4% de las empresas que ya no estaban operando se debe a la migración. En las visitas de seguimiento se identificó que las empresas liquidaron sus recursos y parecían haber usado su dinero para abandonar sus comunidades.

Mas de un año después, se realizó un nuevo seguimiento a 703 familias que fueron beneficiarias de la entrega del capital semilla para creación de empresas, el proyecto logró monitorear 648 empresas, de las cuales el 80,2% sigue funcionando y el 19,8% dejó de funcionar. El éxito y la sostenibilidad de estos negocios dependían de la solidez de sus propuestas o planes de negocio y de la capacidad de sus propietarios para gestionarlos.

Los municipios donde los negocios continúan activos son Choluteca 100%, Marcovia 94,3%, Namasigue 93,8% y El Triunfo 93,2%, en los municipios de Nacaome y La Ceiba son los lugares donde los emprendimientos tuvieron menor efectividad ya que solo 67% para ambos casos siguen activos.

El proyecto espera que, con las recientes crisis, tanto sanitaria como por desastres naturales, el nivel de supervivencia baje, sobre todo porque los emprendimientos como se dijo antes son bastante básicos.



Tabla No. Número de negocios en funcionamiento por municipio

Municipio	Total	Funcionando		No funcionando	
		No.	%/2	No.	%/2
La Ceiba	60	41	68.3	19	31.7
San Pedro Sula	86	68	79.1	18	20.9
Choloma	67	45	67.2	22	32.8
Choluteca	32	32	100.0	-	-
El Triunfo	44	41	93.2	3	6.8
Marcovia	53	50	94.3	3	5.7
Namasigue	65	61	93.8	4	6.2
San Juan	56	43	76.8	13	23.2
Marcala	93	73	78.5	20	21.5
Nacaome	55	37	67.3	18	32.7
San Lorenzo	37	29	78.4	8	21.6
Total	648	520	80.2	128	19.8

Fuente: Base de seguimiento - Proyecto Bright Futures octubre de 2020
/2 Porcentajes en filas.

Las razones por las que varios negocios dejaron de funcionar son: pérdidas de ingresos 25,8%, migración 12,5%, problemas de salud 11,7% y problemas familiares 10,9%, no tener el equipamiento necesario 9,4% fue otro motivo para que su emprendimiento se fuera a la quiebra. De los emprendimientos que están funcionando, el 96,3% continúa con el plan de negocio original y solo el 3,7% se cambió de rubro, para adaptarse mejor a sus condiciones del contexto.



EL IMPACTO DE LAS INICIATIVAS

Capacidad de hacer crecer su negocio

Los miembros de los hogares, apoyados por la metodología descrita anteriormente, que al final fueron los receptores de capital semilla, se dan cuenta que pueden prosperar y salir de la pobreza extrema. Muchos de los beneficiarios con lágrimas en sus ojos reconocen el valor del apoyo que recibieron y con alegría cuentan sus historias. Todos coinciden que la experiencia les costó y que es quizás por eso que sienten el valor de su emprendimiento. Además, descubrieron su capacidad para tener algunos ahorros, los empresarios identifican que su negocio está generando ingresos para cubrir las necesidades de sus hogares, por lo que muchos de estos hogares reinvierten sus ganancias para comprar nuevos productos y abastecer sus negocios.

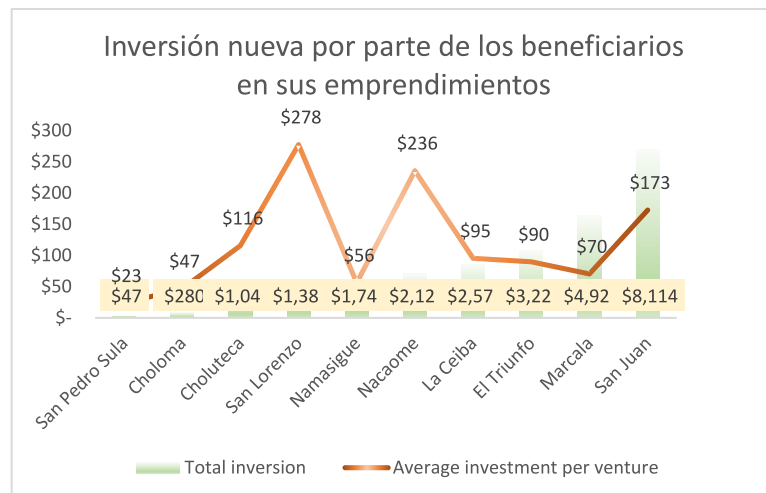
emprendimientos son El Triunfo 100%, San Juan 93.0% y Marcala 90.4% que realizaron la mayor inversión.

Se estima que en promedio cada emprendimiento invirtió adicionalmente al capital semilla \$ 118 por emprendimiento, lo que equivale a una inversión total de \$ 25,467.00. San Juan es el municipio con mayor monto de inversión realizado con \$ 8,114 seguido de Marcala \$ 4,927 y El Triunfo con \$3,229.

Otra forma de subsistencia es gestionar el apoyo a otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que el 1,9% de las empresas han gestionado el apoyo.

Actualmente, el 53,8% de las empresas realizó una inversión monetaria o en especie, el 43,5% de las empresas realizó una inversión monetaria y el 51,3% una inversión en especie³, estas buenas prácticas han logrado mejorar los ingresos de esos hogares.

Los municipios que más han invertido en sus



³ Las inversiones en especies incluyen destinar mobiliario y equipo que pertenecían al hogar, para fines del emprendimiento, en otros casos ha sido destinar áreas de dormitorio o de estar para almacenar los productos, entre otros.



CAPACIDAD DE ACCEDER A CRÉDITO

Una de las grandes victorias alcanzadas por el proyecto, es que el tránsito de un emprendimiento de subsistencia a un emprendimiento con características más sostenibles se logró alcanzar, a través del acercamiento de las familias con las iniciativas de crédito y financiamiento local.

El acceso a los servicios de crédito es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, ya que permite a estos empresarios innovar, aumentar su eficiencia, expandirse a

nuevos mercados y crear nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, el acceso a este crédito no es accesible para nuestras empresas dado que las empresas financieras no tienen presencia en las localidades de intervención, es allí donde el proyecto contempló el vínculo con las cajas de ahorros rurales, con el fin de fortalecer los hogares. El Proyecto también identificó una presencia limitada de proveedores de servicios de crédito, por lo que actualmente solo el 9.8% de las empresas tienen acceso a estos servicios financieros.

Tabla No. Número de empresas activas con acceso a crédito según municipio

Municipio	Total	Con Acceso		Sin Acceso	
		No.	% /2	No.	% /2
La Ceiba	41	2	4.9	39	95.1
San Pedro Sula	68	7	10.3	61	89.7
Choloma	45	2	4.4	43	95.6
Choluteca	32			32	100.0
El Triunfo	41	5	12.2	36	87.8
Marcovia	50			50	100.0
Namasigue	61	1	1.6	60	98.4
San Juan	43	12	27.9	31	72.1
Marcala	73	11	15.1	62	84.9
Nacaome	37	7	18.9	30	81.1
San Lorenzo	29	4	13.8	25	86.2
Total	520	51	9.8	469	90.2

Source: Monitoring Base – Bright Futures Project October 2020

/2 Percentage in rows



En cuanto a la oferta de trabajo, el 3,5% de las empresas están contratando mano de obra no familiar y el 96,5% sigue utilizando mano de obra familiar, en promedio hay 2 personas por negocio.

Varios jefes de hogar mencionaron que gracias a las capacitaciones del proyecto en emprendimiento (Entrelazos y Lean CANVAS) aprendieron a manejar sus finanzas personales, lo que les ayudó en su elegibilidad financiera. La gente expresó con gusto cómo ahora pueden demostrar cierta madurez financiera a las entidades crediticias para acceder a préstamos.

Alrededor del 44% de los hogares han obtenido 2 o más préstamos, mientras que al inicio del proyecto casi ninguno de ellos tenía derecho a acceder a ningún tipo de crédito financiero.

En cuanto a las fuentes específicas de crédito, la mayoría de los hogares, han accedido a préstamos de instituciones bancarias formales. Del resto de fuentes, las más preferidas son las cooperativas con un 21,5%, seguidas de los grupos de ahorro y las fuentes de micro financiamiento.

Aunque los hogares han mejorado su acceso al crédito, dijeron que aún enfrentan desafíos, citando que cuanto más formal es la institución, más rígidos son los requisitos para acceder a un préstamo. Las familias afectadas dijeron que han negado préstamos de varios bancos, quienes alegaron que las familias no tenían respaldo

suficiente para recibir un préstamo. En cuanto al destino del crédito, la mayoría de los participantes (42,9%) dijeron que utilizaron el dinero para financiar sus negocios. El segundo grupo más importante (23,2%), dijo que su crédito era para comprar una casa. Luego, el resto opta por adquirir crédito para cubrir otras necesidades dentro de los hogares, lo que al final es un impulso para las economías locales.



CONCLUSIONES

La experiencia de implementación de los emprendimientos comunitarios ha sido un proceso que ha generado fortalecimiento de capacidades en las familias beneficiarias, pero también un cúmulo de lecciones en el equipo de implementación, desde aprendizaje metodológico, hasta la generación de comportamientos adaptativos a través de superar obstáculos que al principio se percibían imposibles.

Uno de los principales determinantes para el éxito de la implementación de los emprendimientos comunitarios fue que desde las comunidades se percibió mucho el involucramiento por parte de las personas que conformaron líderes comunitarios, reflejado en el seguimiento que ellos les dieron a los diferentes emprendimientos.

Si bien el ambiente difícil para el emprendimiento, hace que quizás no todos los proyectos hayan sobrevivido en este momento, un importante porcentaje de estos han ayudado al desarrollo de las familias y también a la comunidad. Una práctica interesante y bastante provechosa fue el trabajar con emprendimientos ya existentes que con el proceso de capacitaciones también mejoraron las prácticas implementadas hasta ese momento.

Para poder cumplir con las metas preestablecidas con relación a los emprendimientos la administración y dirección del proyecto, se vieron en la obligación de realizar ajustes significativos en los planes de adquisiciones, así como en otras actividades como el proceso de capacitación reflejado en la contratación de diversos actores, hasta identificar el modelo más efectivo. El personal administrativo y la Dirección del componente de los emprendimientos, se vieron en la obligación de iniciar las acciones en campo de forma tardía, debido al requerimiento operacional de contar con una planificación aprobada, para luego implementar los planes de ejecución.



RECOMENDACIONES

Esta sección en esencia recoge las impresiones Si se volviera a implementar este proyecto, procurando dar respuesta a las interrogantes:

- Además de un estudio orientativo, los implementadores de este tipo de iniciativas, necesitan tener un mapeo más claro de las posibilidades reales de cada contexto, en este escenario, un solo estudio de mercado para todas las zonas, debe estar acompañado de un diagnóstico local que permita tomar mejores decisiones para orientar a los beneficiarios.
- En implementaciones similares se requiere organizar los tiempos de implementación y desarrollo de las diferentes etapas del proyecto previo al inicio de las acciones, aunado a la selección de una metodología apropiada en cada una de las zonas, fortaleciendo de esta manera las actividades en cada zona con ajustes a la medida. En el caso del proyecto Futuros Brillantes, al ser este un proyecto orientado al aprendizaje, se puede ver que en futuros proyectos es mejor utilizar metodologías más ágiles en contextos básicos.
- Siempre apoyarse con estructuras ya existentes en la comunidad como ser en este caso en particular los CLC, las juntas de agua, organizaciones comunitarias, entre otras, pero en ningún momento suplantar funciones de estas organizaciones.
- Es necesario el fortalecimiento de las estructuras y mecanismos correspondientes a la adquisición y compra de suministros y servicios de parte de la Organización, para atender las demandas existentes en los diversos proyectos para cumplir con las metas preestablecidas en los mismos.
- Fortalecer las vías de comunicación entre las unidades administrativas y las unidades técnicas que se encuentran realizando labores en el campo, para que estos últimos, puedan dar seguimiento a las acciones que se realicen por grupos o entes subcontratados y de esa manera ser veedores de que se cumplan todas las promesas o compromisos adoptados que se han realizado a lo largo del proyecto.

Valorar el talento humano existente en las comunidades o en la zona de actuación del proyecto, para la facilitación de los procesos de capacitación, considerando que son estos los que conocen el contexto y la forma de abordaje oportuno a los diferentes actores de las áreas de injerencia, asegurando con ello el éxito de los diferentes procesos para el alcance de las metas.





