



SECRETARÍA DE TRABAJO Y  
SEGURIDAD SOCIAL

Proyecto  
**Futuros  
Brillantes**

**World Vision**  
Por los niños

# Emprendimiento Comunitario en Honduras

Estudio de Caso



**- RESUMEN -**

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

## - RESUMEN -

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** Introducción
- 4** Resumen Ejecutivo
  - 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
- 6** Contexto & Objetivo
- 6** La Micro y Pequeña Empresa en Honduras
- 6** Información Básica del Estudio de Caso
- 6** Actividades Desarrolladas
- 7** La Metodología de Emprendimiento Comunitario que Implementó el Proyecto.
- 7** El Impacto de las iniciativas
- 10** Conclusiones
- 11** Recomendaciones

# 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; los/as participantes procedían 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, también la falta de proveedores de la zona, estos 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 (dólares) 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 y montaje de los

emprendimientos, los retos para materializarlos emprendimientos, la supervivencia de las iniciativas, y 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.

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 Consejo Hondureño de la Empresa Privada (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 la COVID 19, en el año 2018, las MYPE empleaban a 2,232,800 hondureños/as; de estos, 11.60% laboraban en pequeñas empresas, 26.25% en microempresas y 62.15% por cuenta propia, denotando que estas empresas constituyen el principal motor de empleo, por lo que su desarrollo es una prioridad en Honduras, lo que denota la importancia de los emprendimientos., e 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 y niñas se encuentran en trabajo infantil o en riesgo de formar parte de 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.

Las familias beneficiaras 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 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, formalizándose

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 renunciaran a ser parte del proyecto.

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.

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 la propagación de la 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, se incluyó temas de autoestima para fortalecer las capacidades y promover seguridad en ellos/as mismos/as, 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.

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.

## CONTEXTO & OBJETIVO

### La Micro y Pequeña Empresa en Honduras

#### Información Básica del Estudio de Caso

Título	Emprendimiento Comunitario <b>HOGARES CON ACCESO A SERVICIOS DE DESARROLLO TÉCNICO Y / O EMPRESARIAL</b>
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

El conjunto de las MYPE hondureñas esta 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 debe profundizarse 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 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/as niños/as 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.

- RESUMEN -

## Actividades Desarrolladas

### La Metodología de Emprendimiento Comunitario que Implementó el Proyecto.

World Vision Honduras, ha tenido a 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, es por ello que el proyecto Futuros Brillantes en 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.

El proyecto Futuros Brillantes, para lograr las metas establecidas implemento las metodologías siguientes:

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).

Siendo esta metodología efectiva generando estadísticas como la implementación de 678 emprendimientos; 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/as; 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. Previo al montaje de los emprendimientos cada una de los beneficiarios formo parte de un intenso programa de capacitación, muchas de las familias tuvieron que esperar alrededor de un año para reanudar su proceso de formación emprendedora, siendo este uno de los desafíos enfrentados, pero que fue beneficioso para el proyecto ya que contaban con lineamientos de actuación claros, para una ejecución más eficiente. 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, seguidamente fue entregado el proceso de adquisición de capital semilla para 662 (98%) propuestas aprobadas.

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.1 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
<b>Total</b>	<b>648</b>	<b>520</b>	<b>80.2</b>	<b>128</b>	<b>19.8</b>

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

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; 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.

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 especie, estas buenas prácticas han logrado mejorar los ingresos de esos hogares.

Los participantes del proceso reconocen 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. Aunado al reconocimiento que los servicios de crédito son fundamentales 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.

Se identificó también 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.

<sup>1</sup> 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.





## 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 cumulo 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 de 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 practicas 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

- 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 escenarios 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 tener una orientación al aprendizaje, se deben de implementar 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 cumpliendo con las metas preestablecidas.
- 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.





