



Agencia de Desarrollo del
Departamento de Ocotepeque
"Valle de Sensenti"
ADEVAS



Fortaleciendo Microempresarios

Sistematización



Iniciativa para la Sistematización de Experiencias
en incidencia para la Seguridad Alimentaria



Aguirre, Jonathan Pinto Peña

San Marcos de Ocotepeque, Mayo 2007

Periódico
Occidente

Iniciativa para la Sistematización de Experiencias en Incidencia para la Seguridad Alimentaria ASONOG

Fortaleciendo Microempresarios

Sistematización de Experiencias de apoyo al sector productivo del
departamento de Ocotepeque, Honduras C.A.

2

Anuvis Jonatán Pinto Peña



Pinto Peña A. Jonatán

Fortaleciendo Microempresarios: Sistematización de Experiencias de apoyo al sector productivo del departamento de Ocotepeque, Honduras C.A. -1ª. ed.
Tegucigalpa: Asociación de Organizaciones No Gubernamentales ASONOG, 2007, 44 p.

Seguridad Alimentaria

Coordinación	: Juan Alberto Bustillo ISA –ASONOG
Asesoría	: Luis Mazariegos
Texto	: Jonatan Pinto
Revisión	: Juan Manuel Calidonio López
	: Juan Alberto Bustillo
Revisión editorial	: Luis Mazariegos
Fotografía	: ADEVAS
Edición	: Impresiones Industriales

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando sea con fines educativos y se cite su fuente.

Tegucigalpa, Honduras, septiembre 2007

Esta publicación fue realizada gracias al apoyo de ADEVAS
Las opiniones Aquí expresadas son responsabilidad del autor y no comprometen bajo Ningún punto de vista a las agencias cooperantes ni a ASONOG..

Agradecimientos

A la gente de Ocotepeque...

Este documento es fruto del trabajo realizado por la Agencia de Desarrollo del Departamento de Ocotepeque "Valle de Sensenti" ADEVAS, el mismo rescata el desarrollo de una experiencia de tan prestigiosa organización. Este documento no hubiese sido posible sin el apoyo y la colaboración de actores clave como los microempresarios del "Valle de Sensenti", la asesoría de Luís Mazariegos, La Asociación de Organismos No Gubernamentales ASONOG, a través de su programa de Incidencia para la Seguridad Alimentaria y demás colaboradores que facilitaron la construcción de este documento, animándoles a que sigan impulsando la buena práctica de la sistematización.

4

Eternamente Agradecido;

Anuvis Jonatan Pinto
Coordinador Desarrollo Empresarial
ADEVAS

Tabla de Contenido

Cap.	Contenido	Pág.
	Portada, agradecimientos	4
	Prólogo	6
	Introducción	8
I	La Experiencia que sistematizamos	9
	• La metodología empleada en la sistematización	
II	Nuestros microempresarios y su aporte a la experiencia	12
	• La ADEVAS como actor clave en el desarrollo de la experiencia	
III	Ocotepeque el contexto donde se inscribe la experiencia	15
IV	El Problema de las Microempresas	19
V	La Reconstrucción del proceso vivido	21
	• Antecedentes del trabajo realizado por la ADEVAS • Fortaleciendo la capacidad competitiva de las microempresas • ¿Una red de Mipymes para que se forma ese volado • Una golondrina no hace verano	
VI	¿Y qué resultado de todo esto?	39
VII	Moralejas Rescatadas	43
VIII	Lo nuevo: Recomendaciones y propuestas	46

Prólogo

"Muchos han tratado de escribir la historia de los hechos sucedidos entre nosotros, tal y como nos lo enseñaron quienes habiéndolo dicho desde el comienzo recibieron el encargo de anunciar el mensaje. Yo también excelentísimo Teófilo, lo he investigado todo con cuidado desde el principio, y me ha parecido conveniente escribirte estas cosas ordenadamente para que conozcas bien la verdad de lo que te han enseñado. (San Lucas 1:1-4)

El departamento de Ocotepeque está compuesto por 16 municipios, es una zona bastante alejada del centro del país y por ende de los distintos programas de desarrollo generados por el gobierno, por lo que el nivel de desarrollo alcanzado tanto por la sociedad y por el sector económico es bastante bajo, generalmente las familias de productores basan su subsistencia en la agricultura o en el sub empleo, mediante actividades como jornales, recibiendo una paga en épocas de cosecha o en ciertos períodos de producción agrícola.

6

Consciente de ello la ADEVAS en el año 2004 inició la ejecución de un proyecto denominado "Fortalecimiento Micro empresarial en Ocotepeque" con el propósito de impulsar el desarrollo de los pequeños empresarios y productores de la zona, específicamente en los componentes de organización, capacitación, asistencia técnica y asesoría. Dentro de estos cuatro componentes se pueden diferenciar áreas de trabajo como capacitación en la cual los contenidos estaban enfocados en la administración y un poco al desarrollo productivo, y así sucesivamente todos los componentes tenían subdivisiones las cuales se ejecutaban con actividades puntuales.

La estrategia de intervención a este sector se inicia con la identificación de posibles beneficiarios, mismos que después pasaron por un proceso de formación con el fin de mejorar sus capacidades competitivas, y mejorar su situación económica. Se dotó a los microempresarios de los elementos y herramientas necesarias para gerenciar sus negocios con una visión empresarial, el proyecto en su etapa de ejecución fue financiado por la Embajada del Reino de los Países Bajos a través del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo **"SNV"**.

La metodología implementada fue la de pro-redes o redes empresariales mediante servicios sub.-contratados a consultores del Centro de Recursos Técnicos "CERTEC" para facilitar el empoderamiento de personal técnico de la ADEVAS, la misma que dicho sea de paso ya había sido probada en otras experiencias en el país, específicamente en los rubros de madera y cueros con resultados muy positivos en ese contexto; es por eso que encontramos en el documento como funcionó en los territorios desventajados intervenidos por la Agencia, en Ocotepeque Honduras.

El apoyo a este sector de la economía y sus pequeñas estructuras ha sido siempre escaso comparado con el que se da a otros programas y rubros como el agrícola para el caso, surgiendo la necesidad de plasmar en un documento la experiencia desarrollada por la ADEVAS, con el fin de fortalecer este sector que constituye un reto para hacerle frente a tratados comerciales que representan una notable desventaja para nuestros países, y que a la vez significan oportunidades para mejorar la calidad de nuestros productos, con el único fin de volverlos competitivos frente a los productos importados, por tal razón también encontrara dentro de este documento resultados y recomendaciones que sirven de insumos a los centros de toma de decisiones así como a los cooperantes nacionales e internacionales que desean apostarle a estas iniciativas.

Mucho hemos hablado de metodologías y de componentes y de muchas cosas más ahora mediante este documento la ADEVAS pretende reflexionar y crear nuevos conocimientos sobre la experiencia vivida con los actores en diferentes realidades, dejando un poco el escritorio y enfocándose de lleno al campo en donde se dieron los hechos, considerando que solo si se ha pasado por una experiencia se puede hablar de ella y en ese sentido el personal técnico operativo de la ADEVAS tiene los argumentos necesarios para que el nuevo conocimiento generado llame a la reflexión, exponga los resultados y sobre todo emita recomendaciones que se conviertan en propuestas. Sin más que hablar vamos de lleno a explorar este documento que analiza la experiencia de cien microempresarios aspirando mejorar su situación socioeconómica con el apoyo de un proyecto para impulsarlos.

Juan Manuel Calidonio López
Director Ejecutivo
ADEVAS

Introducción

En este documento está plasmada la experiencia vivida por cien microempresarios de la región occidental, de Honduras, en su diario vivir y sus esfuerzos por mejorar su situación económica, paralelo a la ardua labor desarrollada por la Agencia de Desarrollo del Departamento de Ocotepeque "Valle de Sensenti" ADEVAS a través del componente de Desarrollo Empresarial, en aras de generar nuevo conocimiento y reflexión, y es por esa razón que decidimos sistematizar esta experiencia para emprender con ello la nueva capacidad de propuesta generada desde el campo de trabajo, reflejando la necesidad insatisfecha de este sector de la economía en la región.

En consecuencia para lograr los objetivos arriba mencionados la ADEVAS decidió sistematizar la experiencia de Fortalecimiento Microempresarial en Ocotepeque, proyecto cofinanciado por La Embajada de los Países Bajos a través del Servicio Holandés de Cooperación SNV y la organización ejecutora La ADEVAS, con una duración de 12 meses, ubicándolo geográficamente en 4 municipios del Valle de Sensenti y 1 más del Valle de Sesecapa. El proyecto en su ubicación funcional fue insertado dentro del departamento de Promoción, Organización y Capacitación, en su afán por atender todos los eslabones de la cadena productiva. El trabajo en su ejecución se dividió por componentes, mismos que asistieron desde el aspecto organizativo, capacitación técnico productiva y asesoría en las áreas de finanzas y manejo de la información. Sin embargo no comprendió el aspecto de animación financiera por considerarse parte de otro proyecto que debía gestionarse a través de otras iniciativas, pues en las posibilidades de apoyo por SNV no se consideró el mismo, aún cuando le daba en todo momento un plus a esta clase de proyectos.

En general el documento contiene en sus capítulos el desarrollo de la experiencia, con las perspectivas de actores involucrados, además de los pormenores de la misma, objetivos, metas, resultados, contexto en el que se inscribe y más, por ello le invito a continuar la lectura ágil y dinámica de cada capítulo en los cuales usted literalmente se internará en el desarrollo de una experiencia que trata de procesos de desarrollo pro activos, y se mueve en un contexto en el cual si bien las condiciones no son las más favorables, se realizan esfuerzos por sacar adelante el sector de la micro, mediana y pequeña empresa.

I. La Experiencia que sistematizamos

Podemos decir que este documento de sistematización tiene entre varias finalidades: la reconstrucción de una experiencia de la ADEVAS y su apoyo al fortalecimiento de iniciativas micro empresariales como parte de su quehacer institucional, resaltando aspectos destacados de los diferentes actores y otros entre los que enfatiza la identificación de los puntos más débiles de este sector de la economía y de la asociación de microempresarios de la zona, para que luego de una reflexión se puedan fortalecer en su estructura de base, con el fin de lograr beneficios en común para los demás microempresarios de la zona. Todo esto en aras de obtener nuevos conocimientos que permitan mejorar el trabajo realizado por la ADEVAS en su labor de facilitadora del desarrollo socioeconómico del departamento de Ocotepeque.

Que el documento sirva de reflexión para los microempresarios, y que en las nuevas iniciativas se trate de involucrar solamente a la gente que en realidad quieren experimentar la praxis a la cual se debe de someter al ser parte de un proceso de desarrollo.

Identificar los hierros en los que involuntariamente la organización ejecutora se ha visto involucrada a fin de obtener nuevas recomendaciones que faciliten la implementación de los proyectos, con la finalidad de lograr los resultados de impacto deseados y planteados en las matrices de planificación y seguimiento.

Resaltar debilidades encontradas en la Asociación de Microempresarios del Departamento de Ocotepeque para en posteriores proyectos fortalecer estas debilidades, hasta el punto de convertirlas en Unidades Empresariales de Negocios dinámicas y rentables.

Que la ADEVAS parta de una experiencia sistematizada para generar propuestas innovadoras con suficientes insumos que, permitan tener fundamentos para atacar la problemática con una visión futurista y desde el lugar donde se dan los hechos.

Como paso siguiente se diseñaron y validaron los instrumentos para la recolección de la información. Proceso que trasladado al terreno fue uno de los pasos más intensos dada la cantidad y calidad de actores identificados como informantes. Estos actores fueron seleccionados entre microempresarios y el equipo técnico de la ADEVAS.

Con la información de terreno y bibliográfica rescatada se procedió al análisis y profundización de la misma, consecuentemente a la construcción de aprendizajes.

La formulación del documento preliminar y su validación constituyó un paso fundamental para buscar el respaldo de los actores participantes y los ajustes pertinentes al documento ya que sin ellos el mismo perdería gran parte de su validez.

Con las recomendaciones y toda la retroalimentación desde la perspectiva local e institucional se procedió a la formulación del documento final, la cual fue sometida a revisión editorial y diagramación para su correspondiente publicación.

Socializar el documento de sistematización no solo a lo interno de la organización; si no a nivel interinstitucional a manera de que otras organizaciones que quieran incursionar a fortalecer el sector microempresa en el departamento de Ocotepeque y más allá, aproveche este ejercicio para obtener conocimientos que le permitan la implementación de estos procesos tomando en cuenta los puntos débiles y fuertes encontrados por nosotros y que así avancen en el logro de sus objetivos rápida y eficientemente.

Mejorar las capacidades del personal técnico de la ADEVAS en cuanto al proceso de documentación y sistematización, con el fin de ir fundando las bases del nuevo conocimiento generado por experiencias desarrolladas las cuales han sido analizadas sistemáticamente y que contribuyan a la toma de decisiones a la vez con las nuevas técnicas evitar los cementerios de información que si bien respalda las actividades desarrolladas, también se convierte algo tedioso en su manejo, almacenaje y utilidad.

1.1 Eje y Objeto de Sistematización

Bien amigo lector le invito a que en esta sección nos enfoquemos en encontrar dos elementos básicos del documento en el sentido de mantenernos atados a este hilo conductor, mismo que resume gran parte del trabajo realizado por el proyecto, más no del documento de sistematización, así que venga entrémosle de lleno al fortalecimiento de capacidades de la asociación de microempresarios en el departamento de Ocotepeque en el periodo 2004-2005, más específicamente a las capacidades de organización, producción y gestión desarrollada por los microempresarios para mejorar su situación socioeconómica, acceso a nuevos proyectos y la sostenibilidad de la asociación.

1.2 Metodología Empleada en la Sistematización

El trabajo realizado para desarrollar esta sistematización es dinamizado con un proceso de formación de competencias que con metodología de alternancia facilitó el aprendizaje de conceptos, metodologías y su aplicación paralelamente en el terreno.

Primeramente se diseñó el proceso con la formulación de un objeto y la precisión de un eje como líneas orientadoras. Seguidamente se definieron los objetivos para sistematizar, se identificaron los actores y las fuentes primarias y bibliográficas de consulta.

II. Nuestros Microempresarios

Su aporte a la Experiencia

Los beneficiarios del proyecto son en su mayoría pequeños productores(as) y microempresarios dedicados a la producción para la subsistencia que forman parte de una estructura organizativa comunitaria, dinamizada por la ADEVAS para optimizar los recursos en su intervención, entre otros.

El aporte de estos a la experiencia es el más fuerte ya que ellos son los que ponen su tiempo y parte de sus recursos para ser parte de un trabajo en el cual se crean expectativas que si no se cumplen, bien pueden generar un clima de desconfianza por parte de los microempresarios hacia los proyectos u organizaciones auspiciadoras. Además con la descripción que arriba se enuncia de los beneficiarios, difícilmente tomarían en cuenta varios factores influyentes que en muchas de las ocasiones los involucran a ellos, al parecer los beneficiarios se hacen una visión muy superflua de las situaciones en las que al parecer quisieran que todos los beneficios les sean brindados, de manera que su esfuerzo sea mínimo, sin entender que los procesos de desarrollo socioeconómico requieren de un compromiso de todos los actores.

Sin embargo hay grupos que han mostrado interés por participar de manera activa en el desarrollo de las actividades y como resultado han obtenido mayores beneficios y han alcanzado un grado de madurez significativo en comparación con su situación anterior, los mismos han pasado a ser parte de un nuevo proyecto y se consideran en las nuevas iniciativas de gestión por parte de la ADEVAS.

Por otro lado hay resultados que no son visibles en el corto plazo pues la población meta se encontraba desmotivada y el pasar a trabajar organizados, requiere de un proceso de educación y concientización constante que les permita llegar a la madurez absoluta y autosostenibilidad, solo en ese momento se establecerán las bases para confiar en la capacidad propia para el logro de metas y objetivos en sus empresas y la comunidad en general.

2.1 La ADEVAS un actor clave en la experiencia

La Agencia de desarrollo del Departamento de Ocotepeque "Valle de Sensenti" ADEVAS, Ubicada estratégicamente en San Marcos de Ocotepeque, tiene sus orígenes en 1993, mediante La Cooperación Italiana en coordinación con El PRODERE, programa del PNUD. Personalidad Jurídica No. 016-94 del 22 de marzo 1994.



Entre los motivos por los que nace la ADEVAS podemos mencionar, que en 1994 solamente existe en la cabecera departamental una ventanilla del Banco de Occidente que mueve un capital de apenas 140,000 dólares anuales. La Agencia empieza a operar suscribiendo un acuerdo con el banco, utilizando también Cooperativas y fondos rotatorios comunitarios para llegar más fácilmente a los pequeños productores. Después de 5 años de funcionar la Agencia, en 1998 el fondo de garantía creado entre la ADEVAS y el Banco mueve en el departamento más de 430,000 dólares anuales de crédito. Atraídos por el éxito, otros seis bancos han abierto sus sucursales en San Marcos y Ocotepeque. Esto entre otros logros dentro de los que podemos mencionar el contar con trece años de experiencia en la ejecución y co-financiamiento de proyectos relacionados a fortalecer y dinamizar la economía de las familias participantes, además de su experiencia en la ejecución de proyectos de apoyo al sector micro empresarial y pequeños productores rurales, vinculados a iniciativas que busquen promover el desarrollo socio económico y la equidad de oportunidades entre grupos excluidos y menos favorecidos por los diferentes programas y proyectos que se generan a nivel central.

Actualmente la ADEVAS trabaja tres aspectos, los que se detallan a continuación:

1. Servicios de animación económica

- Apoya la elaboración de estudios de factibilidad técnica y económica, selecciona empresas viables para financiamiento.
- Realiza capacitación técnica y empresarial, ofrece seguimiento técnico y supervisión a empresas apoyadas y ofrece servicios de comercialización.
- Ofrece apoyo financiero a través de la promoción de crédito o la movilización de recursos financieros de otras instituciones.
- Realiza un sistema de información que oriente la actividad productiva, incluyendo información sobre mercados.
- Promueve intercambios de desarrollo tecnológico a través de las redes ya establecidas en varios países del mundo.

2. Servicios de soporte a la producción

- Elaboración de diagnósticos territoriales para identificar las potencialidades del desarrollo económico y contribuir a la planificación local.
- Promoción de un clima favorable para crear una cultura empresarial, en especial, entre las poblaciones de recursos económicos limitados.
- Promoción del asociacionismo y la conformación de redes, cluster productivos.
- Fortalecimiento de las organizaciones de base e instituciones existentes en la zona de influencia.

3. Los servicios de promoción territorial

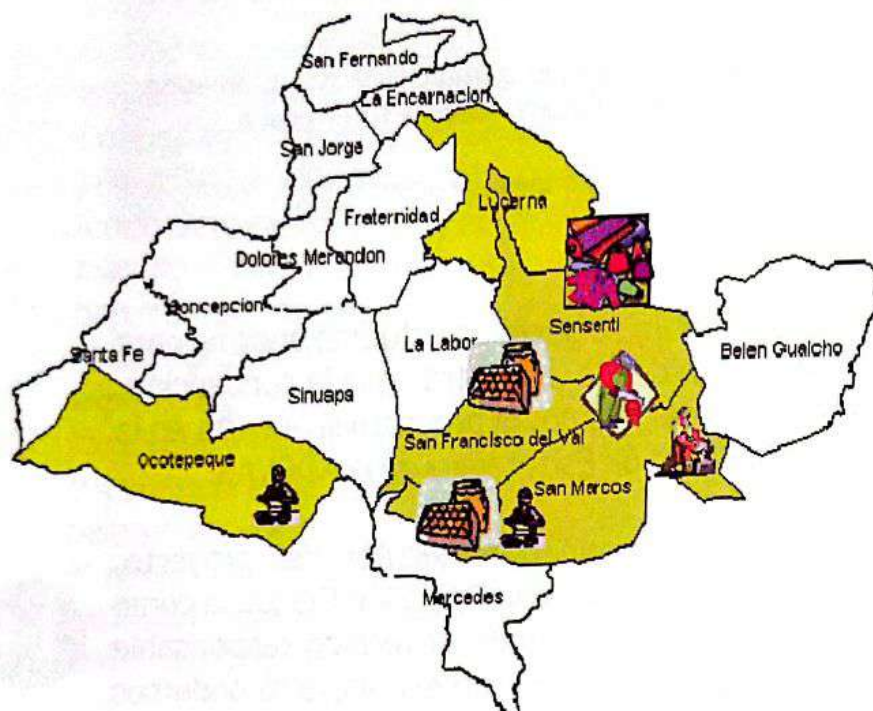
- Realiza el marketing del territorio, atrayendo inversiones externas, informando sobre las potencialidades y oportunidades.
- Promueve la creación de un banco de proyectos productivos.
- Implementa proyectos de desarrollo económico territorial (capacitación, comercialización, promoción territorial, investigaciones, creación y fortalecimiento de redes y partenariados a nivel local e internacional, innovación tecnológica).
- Integra y apoya a la función de planificación territorial de las autoridades públicas.

En esta experiencia la ADEVAS, como ya es costumbre se gastó un esfuerzo enorme para echar a andar el proyecto, y su intervención viene desde años atrás con la concepción, elaboración de la propuesta, gestión y ejecución del mismo. El proyecto se inserta en la tercera línea estratégica del documento de Planificación Estratégica de la ADEVAS.

Es de rescatar la entereza mostrada por el componente ejecutor del proyecto, compuesto por dos promotores sociales y con la asesoría de la Dirección Ejecutiva como supervisor del proceso. Aunque en algunos momentos según la técnico responsable faltó apoyo para el mejor desarrollo de algunas actividades, en ese aspecto podemos mencionar los múltiples compromisos contraídos por la persona co-ejecutora y la supervisión del proyecto por lo mismo se conto con el apoyo puntual de dos técnicos del componente de micro finanzas.

La labor fue titánica, los esfuerzos agotadores y el liderazgo que imprimía la técnico Reyna Elizabeth Guzmán para manejar los grupos es sencillamente admirable, se agotó hasta el último recurso en pro de apoyar a los microempresarios.

III. Ocotepeque: El Contexto de esta Experiencia



En general podemos decir que el departamento cuenta con una superficie territorial de 1,630.00 Km. Cuadrados, su población actual es de 111,474 habitantes, fue fundado el 20 de febrero de 1906. Sus actividades económicas principales son la agricultura, especialmente cultivos de café, maíz, repollo, caña de azúcar, cebolla y piña; su ubicación es altamente estratégica en términos de comercio y turismo, pues es el único departamento que cuenta con dos aduanas terrestres

que lo comunica con países del centro y norte del continente. Cuenta las sierras de El Merendón y Gallinero y las montañas del Mono y de La Cruz Alta, al igual que los valles de Sensenti y el Valle de Sesecapa, su cuenca más importante es el río Lempa. El departamento limita al norte con el Departamento de Copán, al sur con la República de El Salvador; al este con Departamentos de Lempira y Copán y al oeste con la República de Guatemala. Ocotepeque cuenta con Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.600.

Entre los dieciséis municipios que conforman el departamento el proyecto intervino en cinco de ellos:

5.1 San Marcos, Ocotepeque

San Marcos, Ocotepeque situado en la franja sur de la frontera con la hermana república de El Salvador, la carretera de acceso hace empalme con la carretera internacional que conduce de San Pedro Sula y a las fronteras con el Salvador y

Guatemala, exactamente en el kilómetro 200 y después hay que recorrer once kilómetros de carretera pavimentada. El municipio colinda al norte el municipio de San Francisco del Valle, al sur con el municipio de Mercedes, al este con el municipio de Cololaca Lempira y al oeste con San Francisco del Valle. Es de los municipios más prósperos de la región aún y cuando ha sido afectado por diversos fenómenos como ser: La guerra con el vecino país de El Salvador en 1969 y luego gran parte de sus terrenos altamente productivos fueron ocupados en la década de los ochentas para campos de refugiados Salvadoreños y Guatemaltecos que emigraron de sus países por conflictos internos como efectos de la guerra fría de aquel entonces.

Dejando un poco la historia podemos decir que el municipio de San Marcos inserto en el Valle de Sensenti, topográficamente se pueden precisar tres áreas geográficas claramente definidas, las cuales se describen así:

La cuenca del río "Suntulin" que comprende la parte montañosa de la cordillera de Merendón, los suelos son quebrados y la altura va desde los 910 y 1850 msnm. Son aptos para el cultivo de hortalizas y todavía existe un potencial considerable de fuentes de agua para establecer sistemas de riego. Tradicionalmente los pobladores de esta parte del municipio han sido horticultores, sin embargo con el repunte que tuvo el café en los últimos años la mayor parte de los terrenos fueron destinados a este cultivo y la producción de otros cultivos decayó. Actualmente los precios bajos del café son una oportunidad para volver a la diversificación de los cultivos hortícola y otras actividades de agro transformación y manufactura como alternativas desde el punto de vista empresarial. Otra ventaja para este planteamiento es la cercanía del mercado salvadoreño.

El cerro "COLOPECA" ubicado al sur del municipio comprende terrenos que van desde los 850 metros hasta los 1,500 msnm. La principal actividad de esta zona es agrícola con especial énfasis a la caficultura, la cual se ha identificado en los últimos años. Otro factor de importancia para el municipio es que abastece de agua a la población del casco urbano, y que por la explotación del café se ha visto gravemente afectada, tanto en el sentido de contaminación del agua, como por disminución de la producción acuífera.

La cuenca del "Río Grande" comprende los terrenos ubicados en las faldas de la cordillera del "Celaque", la altitud va desde los 850 metros a los 1800 msnm. Esta cuenca es productora de café y granos básicos, introduciéndose en los últimos años el cultivo de frutales de altura, los cuales han sido muy bien adoptados por la Población.

El potencial eco turístico es muy bueno y ya se encuentran desarrollados algunos proyectos orientados a esta nueva actividad económica. También hay mucho potencial hídrico, lo cual facilita la implementación de proyectos de riego.

La población actual asciende a 14,844 habitantes de los cuales 7,240 son mujeres y 6,805 hombres, su población económicamente activa es de 6,320 (45%), su población infantil es de 6,000.00 (42.71% hasta 19 años), el número de ancianos es de 422 (3%) y el total de madres solteras es de 1,300 (9.25%)¹.

Los otros municipios que fueron intervenidos por el proyecto muestran ciertos cambios con relación a San Marcos, leves permutas en materia de Índices de Desarrollo Humano, topografía, actividades productivas, infraestructura, ligeras variaciones culturales y otros que veremos después:

5.2 San Francisco del Valle

En la actualidad San Francisco del Valle, en cuanto a rubros de producción no ha cambiado mucho ya que la principal actividad productiva del municipio sigue ligada a la agricultura, sin embargo la producción agrícola se ve limitada por las partidas de la agricultura de la ladera, utilizando terrenos de vocación forestal y constantemente están expandiendo la frontera agrícola, reduciendo la calidad y cantidad de los recursos naturales. Además de estos rubros tenemos una fuerte concentración de microempresas dedicadas a la fabricación de ladrillo de barro rafón, tejas y bloqueras, fuente importante de empleo e ingresos.

Al igual que todos los municipios fronterizos con El Salvador, San Francisco cuenta con un alto potencial de mercado de sus productos agrícolas y pecuarios en este país vecino, sin embargo, los productores todavía no compiten con calidad para la venta de sus productos.

5.3 Sensenti Ocotepeque

Sensenti Ocotepeque, es considerado uno de los pueblos más antiguos de la zona occidental del país, en la actualidad Sensenti ha sido objeto de muchos programas y proyectos de desarrollo, la ADEVAS tiene presencia activa en el municipio, debido a que dos de las microempresas atendidas por la agencia tienen su sede en este municipio, grupos que por cierto han sido de los más activos en el proceso².

¹ Plan Estratégico Municipal, San Marcos Ocotepeque 1998-2004.

² Plan Estratégico Municipal, Sensenti Ocotepeque 1998-2004.

En cuanto al sector productivo podemos decir que Sensenti al igual que los demás municipios de la zona basa la captación de sus ingresos en el cultivo de café, granos básicos para la subsistencia y ganadería, el otro sector productivo son los comercios y pequeñas células microempresariales, con especialidad en la industria de la madera y confección de ropa.

5.4 Lucerna, Ocotepeque

Lucerna en su medio físico cuenta con una extensión territorial de 119.4 Km. cuadrados, distribuidos en siete aldeas, es montañoso en un 85% con una altitud que oscila entre los 850 a 2,250 metros sobre el nivel del mar, con clima templado y cálido. Es delimitado por cuatro ríos en los cuatro diferentes puntos cardinales. En Lucerna las principales actividades económicas son el comercio, granos básicos, cultivo de café, piña, agricultura y ganadería entre otros como las iniciativas empresariales de confección de ropa y transformación de la piña. Según datos estadísticos del municipio del 100% de familias existentes el 65% poseen una parcela de tierra, la cual es insuficiente en su mayoría para poder cumplir las necesidades de las mismas, además de no contar con técnicas apropiadas y financiamiento oportuno que incremente sus ingresos. En términos generales su situación socio-económica actual evidencia: Una población predominantemente pobre, una economía de subsistencia, producción agrícola deficiente sin asesoría técnico crediticia y limitadas fuentes de trabajo prevaleciendo el subempleo³.

18

En todos estos municipios las iniciativas microempresariales pertenecen a personas naturales que se han organizado en la búsqueda de beneficios que satisfagan problemáticas de todos los rubros y además pequeños productores(as), en especial de productos apícolas, quienes han sido beneficiarios por tres organizaciones en diferentes áreas. Para el caso la parte organizativa y administrativa ha estado a cargo de la ADEVAS y el área de producción y asistencia técnica por parte de SWISSCONTAC y la AESMO.

IDH por Municipio

San Marcos, Ocotepeque	=0.622
San Francisco del Valle	=0.581
Sensenti	=0.602
Lucerna	=0.586

³Plan Estratégico Municipal, Lucerna Ocotepeque 1998-2004.

IV. El problema de las Microempresas

En el departamento de Ocotepeque, aun con todas las ventajas que en el papel se refleja, aduciendo como una de ellas y de las más notables la existencia de dos aduanas terrestres con El Salvador y Guatemala, últimamente se han presentado bajos niveles de producción, frecuente cierre de talleres y empresas debido a varios factores entre ellos la falta de una cultura empresarial, el poco apoyo gubernamental, la legalización de los productos, una fuerte debilidad administrativa, falta de organización, inestabilidad en la calidad de los productos entre otros.

Aunado a ello la falta de recursos económicos para financiar la inversión en el área de producción. El apoyo internacional es mínimo para este sector en lo cual es importante hacer una pausa y pensar por que se da esta situación, ¿será que no conviene que la pequeña industria Hondureña tenga un repunte y pueda competir con los productos importados? y por eso se enfocan más a apoyar programas de agricultura porque son productos de bajo costo para su venta en el exterior, como sea el problema existe y no queda más que buscarle solución.

La baja capacidad productiva además de que no permite el crecimiento de las pequeñas estructuras empresariales, abona también al estancamiento de las economías tanto a nivel local, regional y por ende nacional. Este es un problema de todos no solo de los microempresarios y su lucha por salir adelante esa es una parte de los involucrados, después el consumidor final de esto damos un ejemplo con la Cooperativa de Producción Apícola el Colmenar, donde los productos ofertados son de excelente calidad y especialmente la miel se garantiza por ser pura, sin embargo aun en San Marcos la gente prefiere mieles que vengan de otro lado, siendo este otro aspecto importante a tratar la cultura de la gente para consumir productos importados, eso es fatal para nuestros pequeños microempresarios y su esfuerzo por competir en un mercado saturado de productos provenientes de otros países. Según la gente "MADE IN" no es lo mismo que "HECHO EN", esto se nota desde la presentación hasta el uso final de los productos. Y allí si fregados por que pretender cambiar la mentalidad de las personas, es otra tarea ardua que apenas se ha empezado y con mas situaciones adversas que satisfactorias, y es que la animación empresarial en la región es relativamente poca, en estas condiciones los

⁴ Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas 2006.

microempresarios no pueden crecer ni desarrollarse y se marca sobre ellos la seria amenaza de desaparecer y más ahora con los tratados de libre comercio impuestos por los de arriba.

Lo grande de esta problemática, con características muy similares en todo el país es un indicador de que se deben de tomar medidas que trasciendan y den un giro en pro de buscar la sostenibilidad de la micro, mediana y pequeña empresa con una amplia participación de todos los afectados. (Anexo 1, primer borrador de Ley Mipyme Honduras, aún en gestión)

V. La Reconstrucción del Proceso Vivido

5.1 ¿De dónde Surge esta experiencia?

La propuesta surge de un diagnóstico elaborado por personal técnico de la ADEVAS en el año dos mil, aplicado en siete municipios del departamento, de ahí se identifica la necesidad de crear el departamento de animación empresarial para lo cual se contrato una técnica con formación en el área de administración de empresas, quien en su momento se encargo de recolectar información sobre el comportamiento de los microempresarios y microempresarias.

También se organizaron dos grupos de mujeres con una especialización en corte y confección de ropa, estos dos grupos debido a la falta de una cultura empresarial entre otros, no fueron sostenibles; allí una necesidad "formar grupos y trabajar la parte de organización con una visión a futuro y que busquen su sostenibilidad" además la ADEVAS necesita agenciarse fondos para financiar la ejecución de actividades que den respuesta a las necesidades de este sector.

Otro más en el marco del documento de Planificación Estratégica la ADEVAS declara en su tercera línea de acción "ADEVAS promotora del desarrollo socioeconómico", teniendo todos estos elementos se procedió a la redacción y al diseño de la propuesta denominada **Fortalecimiento Microempresarial en el Departamento de Ocotepeque.**

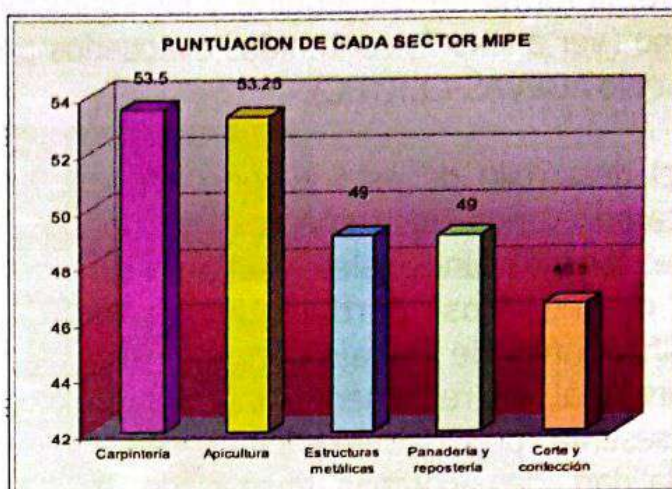
Ya en el año 2004 y con la aprobación de este proyecto debido a que los datos estaban desfasados se procedió nuevamente a la elaboración de un diagnóstico de la situación micromprensarial en el área de influencia.

Como resultado del mismo se procedió a organizar a cinco sectores de empresarios de cinco diferentes rubros bajo la metodología de "redes empresariales" implementada por el Centro de Recursos Técnicos "CERTEC", a través de una consultoría financiada por el mismo proyecto, se decidió contratar a "CERTEC" por su experiencia en esta área de trabajo.

5.1 Identificación y Sensibilización de Actores

Los cinco sectores que se organizaron fueron: Industria de la madera, corte y confección de ropa, panadería, apicultura y estructuras metálicas y una red conocida como La Asociación de Microempresarios del Departamento de Ocotepaque, estructura en la cual figuraban miembros de cada una de las otras cinco redes y que se pretendía que fuera el paraguas que cubriera a cada microempresario(a) además de ser

un espacio para exponer problemáticas en común de las microempresas y buscarles solución mediante la gestión con entes de apoyo locales o externos.



Se trataba de crear condiciones favorables para el desarrollo sostenible de las empresas, para esto se desarrollaron programas de capacitación para cada una de las redes y un programa de capacitación en aspectos organizativos que diera respuesta a los problemas que presentaban todas las microempresas concentradas aquí.

La temática de las capacitaciones se obtuvo mediante la elaboración de un contenido curricular para cada área de los cuales vale la pena mencionar algunos:

Área Organización: Organización y dirección de grupos ¿Qué son redes empresariales?, Liderazgo, normas parlamentarias, redacción y aplicación de documentos, reglamentación interna, legalización, cooperativismo, diagnostico participativo (FODA)

Área Administración: Registros contables y su implementación, costos, compras e inventarios.

Área Mercadeo: Como explorar el mercado, como promocionar los productos, requisitos necesarios para el posicionamiento de los productos en el mercado.

Área Producción: En esta área se levanto una lista de necesidades técnico-productivas y se contrato con diferentes organizaciones que brindan estos servicios de acuerdo al rubro, se realizaron giras educativas y de conocimiento⁵.

⁵Entrevista con la Técnica encargada del proyecto Sra.: Reyna Elizabeth Guzmán

Como podrán ver los contenidos son extensos y de mucho interés para los microempresarios sin embargo algunos no tomaron en serio la capacitación y como toda persona que participa en estos proyectos lo que les genera mayor interés es el dinero, la forma de conseguirlo y las condiciones impuestas para el manejo del mismo (Ver anexo 2, contenidos evacuados por los empresarios en el marco del convenio ADEVAS-CERTEC).

En el desarrollo de esta experiencia se aplicaron varios instrumentos de los cuales los más funcionales resultaron ser los diagnósticos participativos, las planificaciones de trabajo con cada red empresarial, los reglamentos internos en un sesenta por ciento además de la modalidad de acompañamiento de la ADEVAS la cual comprende desde la identificación de los empresarios, organizarlos, capacitarlos y la evaluación y seguimiento⁶.

Sector/ítem analizado	Carpintería	Apicultura	Estructuras metálicas	Panadería y repostería	Corte y confección
Grado desarrollo	16.5	17.75	15.5	13.5	13
Grado integración	13	13	12	9.5	10
Mercado	11.5	12	9	12.5	10
Competitividad	12.5	12.5	12.5	13.5	13.5

SECTOR	Promedio de Empleados
Confección	1
Pan Artesanal	1
Carpintería	3
Estructuras Metálicas	2- 3
Apicultura	1- 2

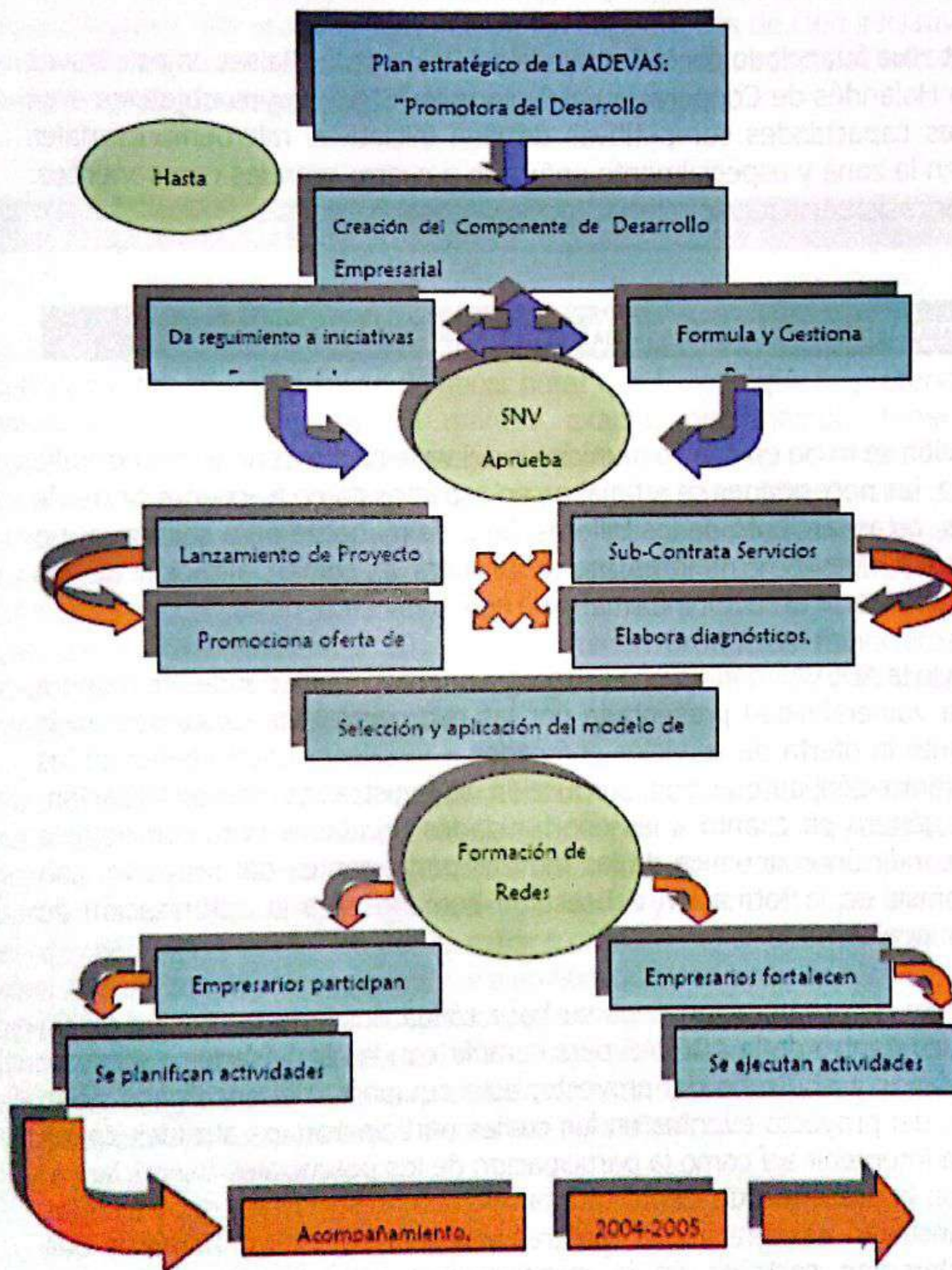
Además se analizaron diferentes ítems para la evaluación de los rubros que explotan los participantes: Los resultados esperados con la ejecución de este proyecto, eran los siguientes:

- 100 iniciativas micro empresariales se han consolidado en su estructura interna.
- 100 microempresas han incrementado su capital de trabajo y fortalecido su negocio.
- 100 microempresas han implementado un sistema de control administrativo y contable práctico y sencillo.
- El 70% de las microempresas apoyadas han incrementado el empleo (mano de obra).
- El 25% de las microempresas habrá diversificado su producción a través de la elaboración de nuevos productos.
- El 70% de las microempresas apoyadas comercializarán sus productos en forma grupal.
- El 50% de los beneficiarios estarán dando valor agregado a sus productos⁷.

⁶Entrevista realizada a Juan Carlos Galdámez, Presidente de la Red de Ebanistas. Propuesta de proyecto

⁷Fortalecimiento microempresarial en Ocotepeque. ADEVAS 2003.

5.2 Fortaleciendo la capacidad competitiva de las microempresas



Consciente de la difícil situación económica del departamento de Ocotepeque y además de la demanda de servicios de apoyo al sector micro empresarial, la agencia de desarrollo del departamento de Ocotepeque Valle de Sensenti "ADEVAS" decidió iniciar acciones de apoyo a iniciativas empresariales existentes en la zona con el propósito de mejorar estas estructuras a través de la ejecución del proyecto fortalecimiento microempresarial en Ocotepeque.

Este proyecto fue financiado por la Embajada del Reino de los Países bajos a través del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo "SNV"; cuyos objetivos eran fortalecer las capacidades competitivas de cien iniciativas microempresariales existentes en la zona y especialmente enfocado a cuatro grandes componentes: Organización, asistencia técnica, capacitación y asesoría.

5.3 Acompañando las estructuras empresariales

La intervención se inicio en cuatro municipios del valle de Sensenti y uno del valle de Sesecapa, las necesidades se reflejaban en aspectos como frecuente cierre de operaciones, estancamiento de los talleres, falta de mano de obra calificada, no tener acceso a nuevos y mejores mercados para la comercialización de los productos, pertenecer al sector informal de la economía entre otros.

Desde el inicio la ADEVAS definió una estrategia orientada a responder de manera integral a la vulnerabilidad presentada por las microempresas existentes en la zona mediante la oferta de servicios enfocados a fortalecer capacidades en las áreas de organización, autogestión, producción, administración, comercialización, equidad de género en cuanto a las oportunidades brindadas para contribuir a mejorar la condición económica de las familias participantes del proyecto, con estrecho énfasis en la formación del recurso humano para la optimización de capacidades locales.

El componente de organización tiene su base sólida desde la formación de un equipo técnico dentro de la ADEVAS para cumplir con las actividades a ejecutar según las etapas y el diseño del proyecto, este equipo fue el encargado de la socialización del proyecto eventos en los cuales participaron los alcaldes de los municipios a intervenir así como la participación de los potenciales beneficiarios, contando con la presencia de ciento treinta microempresarios(as) dentro de los cuales se destacan sesenta y seis mujeres y sesenta y cuatro hombres que explotan diferentes sectores de la microempresa tales como: ebanistería, confección de ropa, panadería, estructuras metálicas, apicultura, torrefacción de café, envasado de frutas y verduras.

En este proceso se utilizó herramientas que facilitaron el procesamiento de los datos, además de la selección de preguntas adecuadas incluidas en una encuesta para facilitar la identificación de necesidades; como resultado de la aplicación de estas herramientas se obtuvo el perfil de la microempresa en el departamento de Ocotepeque.

Dentro de este mismo equipo estuvo la persona encargada de la ejecución del proyecto quien procuraba el fomento de las capacidades de cien iniciativas micro empresariales como beneficiarios(as) directos mediante el fortalecimiento de sus unidades productivas generadoras de empleo e ingresos.

5.4 Viéndolo bien...

Lo anterior da una idea de lo que fue el proyecto su concepción, ejecución y otras generalidades sin embargo es de hacer notar que todo lo que se pretendía con el proyecto no se consiguió de manera exacta, por ejemplo tener a cien microempresarios motivados y trabajando al cien por ciento, no es fácil la gente se desanima por cualquier cosita y peor si esa cosita se llama falta de dinero, así es el proyecto estaba planteado para fortalecer las capacidades en organización, autogestión, administración y un poquito de asistencia en producción, pero la parte financiera era complementada con el programa de crédito de la ADEVAS, programa que como otros existentes en la zona ofrecen productos financieros no tan atractivos y manejables para pequeños negocios; pues el micro crédito en nuestro medio resulta caro definitivamente.

Aun así se hacen esfuerzos para llevar a los consumidores trabajo de calidad ya que los productos de las microempresas que participaron en este proyecto gozan de la aceptación de los clientes, por ejemplo la apicultura es una de las empresas que dio pasos más grandes en esto de la vida organizativa y el producto que ellos procesan es muy delicioso y apetecido por su sabor y calidad esto se debe en gran parte a la zona donde ellos se ubican, es muy rica en floración y además las técnicas que ellos aplican son muy modernas a tal grado que entregan un producto casi uniforme y si bien a veces varía es por causa de las flores que son diferentes en cada estación del año. Esto nos da una idea de la existencia de recursos tanto físicos como naturales que bien pueden ser explotados de manera más eficiente.

Otra de las redes empresariales que se fortaleció fue la de industrias de la madera, ellos están ubicados en el municipio de Sensenti y se destacan por los finos acabados que dan a sus muebles, en cuanto a organización este grupo nació y se formó juntamente con la ejecución del proyecto ya que ellos eran carpinteros diseminados en todo en todo el valle de Sensenti, Sin embargo el pensamiento inmediatista de los empresarios que conforman esta red ha sido una barrera difícil de cruzar, a tal grado que magnifican tanto sus debilidades que son capaces de afectar a toda una organización de este tipo. Llegó un momento en que el presidente de esta red renunció y las bases se debilitaron, aun así debido a que los muchachos de Sensenti tienen mucho sentido de responsabilidad y unidad, y lo que más destaca en ellos es que no se dan por vencido fácilmente, les ha permitido extenderse en el tiempo como una organización con capacidades tales como perfilar proyectos por sí mismos y a redactar documentos que sirven para comunicarse formalmente con los técnicos de las instituciones y con otras personas de interés para la red. Acciones que por sencillas que parezcan facilitan el trabajo con esta red empresarial.

Las esposas de ellos forman parte de la otra red de microempresarias donde trabajan en la confección de ropa y su especialización es en la fabricación de pantalones de muy buena calidad por cierto y un fino acabado. Esta microempresa se ha mantenido, al inicio estaba formada por doce microempresarias que luego fue reducida a nueve socias activas que en su estructura interna cuentan con una junta directiva que ha sido reestructurada, más un consejo fiscalizador quienes son los entes encargados de vigilar por el buen funcionamiento de la organización.

Las empresarias de panadería esta red fue difícil de organizar debido a la fuerte resistencia mostrada por sus participantes a tal grado que el proyecto aun no había terminado y el grupo ya había desaparecido esto fue un baldazo de agua fría para la técnica responsable que tantos esfuerzos hacía por mantener activa a las cinco redes de microempresas.



Uno de los sectores más difíciles de trabajar, fue el sector de estructuras metálicas debido a diversos factores esta red fue la que menos dispuesta estuvo a someterse a un cambio impulsado por un proceso de asociacionismo. En resumen los resultados del trabajo alcanzados con ellos no fueron los más favorables.

A esta gente se le ofreció incluso un financiamiento a largo plazo para que mejoraran sus talleres y en el momento de levantar las solicitudes de crédito ninguno asistió, como ya mencionamos anteriormente existen muchos factores que influyeron pero sobre todo la desconfianza entre ellos mismos, pues la garantía era solidaria eso no les parecía a unos por lo que nunca se pusieron de acuerdo.

Con todo esto podemos rescatar que aún y cuando los esfuerzos por parte de la institución fueron grandes el cambio de actitud de los microempresarios aun no se da, ellos acostumbran a practicar sus actividades por subsistencia y no como su medio de generación de ingresos y empleo con una visión a futuro, y eso no abona mucho al trabajo por mas dedicadas que sean las instituciones.

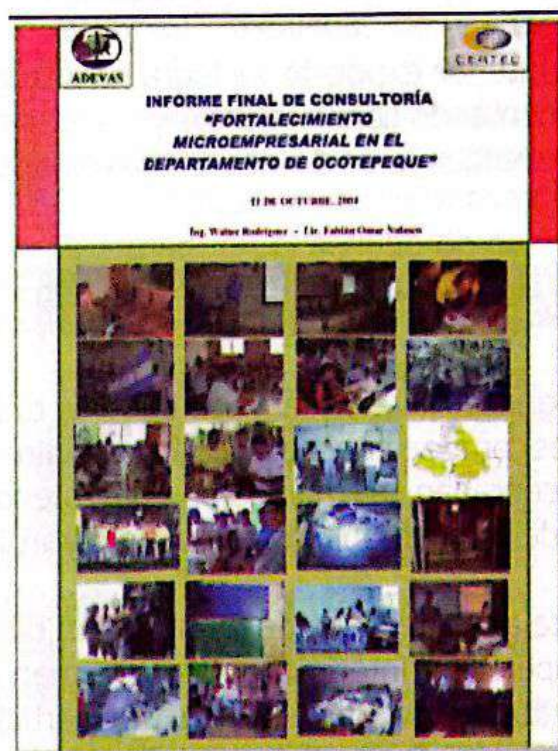
"Viéndolo bien la vida organizativa es bonita pero también tiene momentos difíciles y es que no todos pensamos en el bien común si no en el bien particular comenta

José Ángel Maldonado Presidente de la cooperativa de Producción apícola El Colmenar Limitada"

5.5 El convenio ADEVAS/CERTEC: Centro de la estrategia

La metodología pro-redes es una metodología aplicada en Honduras en el año de 1992 con el proyecto "Desarrollo, Reestructuración y Modernización del Sector Industrial", patrocinado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Siendo su propósito central, el fortalecimiento de la industria hondureña, mediante la organización y reconversión de la misma⁸.

Debido a que la metodología de redes empresariales, presentaba una innovación a las formas tradicionales de agrupación se decide fundar un ente de seguimiento a las acciones, hasta ese momento emprendidas. Es así como nace el centro de recursos técnicos CERTEC.



⁸Manual PROREDES, elaborado por Centro de Recursos Técnicos CERTEC.

5.6 Una red de MIPyMES

La Red Empresarial: Es una agrupación de empresas de una misma área productiva o de servicios (Productores de hortalizas, confección de ropa, calzado, fabricación de muebles de madera) que desarrollan actividades en forma colectiva, cooperando y complementándose para lograr una mejor competitividad.

Las empresas participantes de una red conservan su individualidad, porque para cooperar, complementarse o acceder a determinados servicios, no necesariamente deben centralizarse bajo un mismo techo.

El trabajo con redes empresariales, se basa en la complementariedad y la cooperación, esto no es un procedimiento lineal y dependerá de la dinámica de cada red.

Generalmente las redes empresariales se forman para aprovechar las fortalezas colectivas, la inteligencia colectiva, poder desarrollar proyectos conjuntos, buscar economías de escala, mejorar las condiciones productivas y capacidades en forma conjunta, para atacar el mercado con mayor capacidad.

Lo anterior expuesto se logra haciendo el trabajo en equipo, reduciendo costos, aumentando conocimientos y mejorando la calidad de los productos, mediante el aprovechamiento de las ventajas competitivas al estar organizados en una red.

5.7 ¿Y nosotros qué ondas con este asunto?

Pregunta clave ¿qué tiene que ver toda esta arenga con los microempresarios? pues como se había explicado en páginas anteriores muchas de las condiciones que presentaban las microempresas atendidas por la ADEVAS, encajaban en este modelo o metodología como le quieran llamar⁹.

Siete años después de la fundación de CERTEC, la ADEVAS firma un convenio de cooperación interinstitucional y echan a andar el proyecto, al principio fue muy bonito mucha gente animada, participación activa de todos y todas, en las diferentes fases del proceso en la identificación de actores, formación y

⁹ Referencia a las páginas 2 y 3 del presente documento.

estructuración de las redes, como fases iniciales del trabajo con redes empresariales. La tercera fase es la de desarrollo de cooperación inter empresarial es la fase fuerte del modelo de redes empresariales, en la misma se espera que las empresas alcancen un grado de madurez, que hayan dejado la desconfianza, ejecuten proyectos de gran impacto y de beneficio para todos los involucrados, se espera pues que los participantes hayan obtenido experiencia y mejorado los procesos, aquí es donde está el nudo. En esta fase se ve en realidad los avances del trabajo en grupo y aquí es donde están ahora.

Esto requiere de un gran esfuerzo de los técnicos, de los empresarios y de todos los actores, se espera un cambio de actitud y comportamiento de los microempresarios, los participantes de esta experiencia han encontrado en esta fase un estancamiento debido a varias debilidades que aun no se superan, las mismas son reflejadas cada vez que se hace el diagnostico participativo y redundan siempre sobre la falta de recurso financiero y en adecuadas condiciones para el manejo por parte de los empresarios.

El mejoramiento de capacidades organizativas, con este tema se trabajó de lleno, de hecho se seleccionaron los temas a ser impartidos en esta área, pero es casi seguro que una organización de este tipo funciona solo si hay dinero de por medio, mismo que permita mejorar la capacidad instalada de cada microempresa. Además de otros proyectos que benefician las redes en común para el caso la compra de materias primas y materiales en conjunto esto reduce los costos ya que los proveedores dan precios preferenciales a las compras grandes, y esto significa que las instituciones que apoyan estas iniciativas contemplen en sus nuevas propuestas la parte financiera en el sentido de dar respuesta a lo anterior planteado. Sólo de esta manera se mantienen los grupos bien organizados en sus primeros pasos ya que los subsidios aunque no sean muy bien vistos por algunos ojos cooperantes, son completamente necesarios, porque en el caso de esta experiencia hablamos de empresas que ya producen y que necesitan mejorar la producción a través de subsidios traducidos en activos productivos (maquinarias y tecnologías), como también de los costes de comercialización para mientras estas empresas dan sus primeros pasos hacia la profesionalización e industrialización de sus pequeñas unidades de producción. Como dicen por allí "con plata baila el perro y hasta la cola del perro". (Ver anexo 4, tabla de pasos para constituir y operar una empresa en Honduras).

En el desarrollo de esta experiencia se constata que lo reacios que resulten los grupos a organizarse obedece a la falta de mecanismos innovadores de

Financiamiento que favorezcan lo que todos queremos, contribuir a mejorar la situación económica de nuestras familias y por ende de nuestras comunidades.

Y es que con tanta reunión la gente se cansa, ellos lo que quieren ver son resultados tangibles, eso de que se les este supervisando su plan de trabajo cada ocho días, resulta tedioso y de repente aburren hasta al técnico que se encarga del proceso, los productores(as) o microempresarios(as) ya saben cómo elaborar sus productos lo que necesitan es innovar con nuevos productos y nuevas tecnologías para competir en el mercado algo que cada día se torna más difícil.

¿Entonces qué hacer?; ¿dejar a los grupos aquí en esta etapa o seguir hasta la última etapa que es la consolidación?, pues se siguió y sin tomar en cuenta el grado de madurez que los grupos habían alcanzado hasta ese momento se paso a la otra fase la cual exigía mucho más de lo que se había alcanzado ya, para esta fase se espera que las redes sean auto sostenibles y estén en capacidad de realizar proyectos conjuntos, con un mayor grado de responsabilidad por parte de los participantes ante la red e instituciones de apoyo es decir que puedan valerse por su propia capacidad sin la intervención directa del facilitador.

Las instituciones como la ADEVAS que prestan servicios de asistencia a redes empresariales pueden tomar como indicadores de madurez de una red los siguientes principios de esta fase.

5.8 ¿Cómo fue que dijo...?

Lo que se espera es que cada red haya comprendido el concepto de la autogestión y que lo ponga en práctica para el desarrollo y buen funcionamiento de ellas mismas, y que de esta forma se vuelvan independientes.

Según los manuales nos indican que esta es la etapa final de la asistencia técnica, la cual debe haber logrado que la red adquiera los conocimientos necesarios para ser sostenible por sí misma.

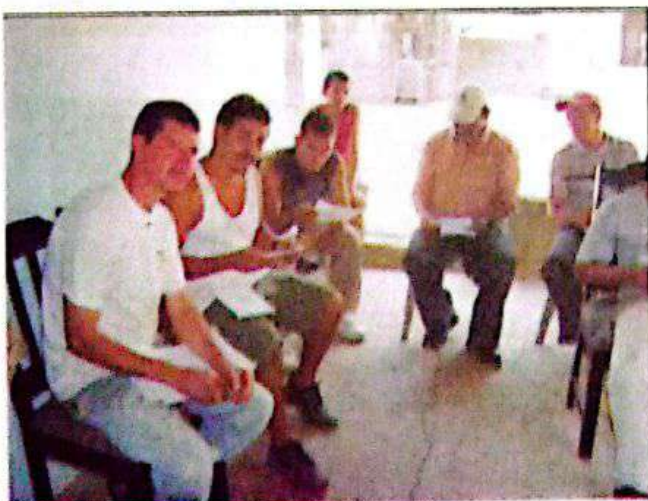
Pero allí se encuentra otro problemita y es que los grupos se acostumbraron a que el técnico les hiciera todo, que convoque a reuniones, que asuma con las cuentas de las reuniones, que el elabore el plan de trabajo, que el monitoree las actividades realizadas, que lime asperezas entre los miembros de los grupos; en fin si por poco lo ponen a trabajar también en la elaboración de los productos, porque también la Comercialización esa le corresponde al técnico, entonces así no es posible, una persona difícilmente soluciona los problemas de cien personas más.

En este momento la situación se torna borrascosa por lo difícil que resulta hacer cambiar de actitud a las personas, eso no es cosa sencilla, de verdad se los digo muchos de los empresarios no quieren ver su taller como una empresa, ellos están ya acostumbrados a conseguir pequeños contratos y un poquito de ganancia **¡por mucho trabajo para la subsistencia!**, la mayor parte de los beneficiarios no se hacen a la idea de que deberían de aprovechar estas oportunidades para forjar las bases de un mejor futuro para posteriores generaciones.

Veamos qué pasa cuando las cosas son diferentes, dentro de toda la experiencia hay excepciones que son rescatables y hacemos referencia a una de ellas, si hablamos de la red de apicultura, ya que ellos si pasan su conocimiento a futuras generaciones de apicultores de la región. Padres, madres, hijos e hijas aprenden sobre el manejo de la colmena y así lo vuelven un rubro familiar bien organizado.

A esto también hay que agregarle la demanda de la cual gozan los productos de la colmena, por allí es donde ellos se defienden, ya que los productores pueden venderlos incluso sin salir de sus casas. Los que si se la pasan dándole vueltas todo el día a la cabeza son los miembros de otras redes de empresarios que no cuentan con las facilidades de mercadear que tienen los apicultores, ellos mantienen una ardua lucha ya que el mercado al cual se pretenden insertar en este tiempo esta atacado por empresas fuertes y sólidas, con un gran prestigio y marca a tal grado que a las microempresas les resulta casi imposible incluir sus productos en esos espacios comerciales.

Por ejemplo la microempresa de confección de ropa, para ellas esta difícil competir con las marcas y después que las atacan con los fardos enormes de ropa usada, la cual es más barata y la encuentran en cualquier puesto del mercado,



mientras en la microempresa debido a la falta de patrones, le toca que tomar una medida por cliente y eso como que ya paso de moda, ahora nos vamos al bazar y sin temor pedimos por talla, si esto no cambia las microempresarias de esta red seguirán allí con su maquinita plana costurando para su familia.

Otro muy claro es el diseño de los muebles de madera y de estructuras metálicas, los que son de calidad, más

la competencia que imprimen los muebles procedentes de otras ciudades del país los ha dejado trabajando por pedidos, en parte esto se debe a que no ha existido mucha innovación para mejorar el equipo de procesamiento, los procesos de producción y la adquisición de algunas máquinas y herramientas que permitan hacer diseños diferenciados. Aun así este mercado es bastante amplio y los pedidos siempre llegan, esto lo permite el mercado local ya que no es muy exigente en cuanto a tiempos de entrega.

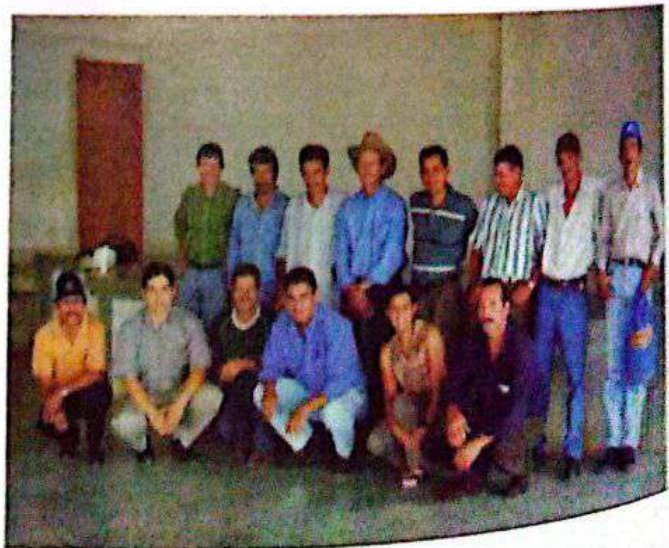
Hasta aquí hemos conocido un poco acerca de la metodología y su implementación además de que hemos identificado una serie de debilidades en las cuales aun se sigue cayendo, y es que las fases de este modelo son demasiado extensas como para que las hubieran desarrollado en tan poco tiempo, como esta cuestión de los proyectos es así, ya viene delimitado el tiempo a ejecutar, igual no comprenden ni siquiera otra fase y las instituciones aunque estén muy comprometidas con la generación de procesos, a estas también se les terminan los recursos y que toca después; quedar estancados con las microempresas hasta que sale otro proyecto de estos y eso cuesta bastante tiempo.

"Por mucho que uno se esfuerce, si no hay unidad entre los involucrados que de verdad le apueste a mejorar nuestras condiciones para competir, es muy difícil que salgamos adelante"

... Juan Carlos Galdámez, Presidente de la red de ebanistería

5.9 Y de la Asociación ¿qué podemos decir?

La Asociación de Microempresarios del Departamento de Ocotepaque, misma que fue concebida como un espacio de libre expresión de la microempresa de la zona y además gestora de proyectos para solucionar problemáticas comunes de las microempresas.



Pues de esa podemos decir que a pesar de todos los esfuerzos realizados por la técnica encargada del proyecto y de algunos de sus miembros, al final parece que no todos se apropiaron del proceso, ya que esta iniciativa estaba directamente enfocada a satisfacer necesidades de los

microempresarios, sin embargo no tuvo el impacto esperado ya que el plan de trabajo de esta estructura ni siquiera se cumplió en un cincuenta por ciento en su primer período.

En vista de esto y que la junta directiva que se eligió no resultó funcional pues algunos de los miembros ni siquiera asistían a las reuniones de seguimiento y monitoreo, entonces si no participaban, que funcionalidad podría tener, en realidad la figura quedo como tal. Sin embargo se reestructura en agosto de 2004.

Con la reestructuración asume la presidencia de la asociación el señor José Ángel Maldonado hombre muy destacado por su actitud proactiva y anuencia a participar de proyectos de desarrollo y de asociatividad, esto le dio nuevas expectativas al proceso y los participantes se interesaron al darse cuenta que personas comprometidas se hacían cargo de la asociación. (Ver anexo 5) Acta de Constitución Asociación Mipymes en Ocotepeque.

5. 10 Una golondrina no hace verano...

Resulta difícil tratar de levantar una organización de la nada pero resulta aún más complicado querer reparar errores cometidos anteriormente, así fue cuando se reestructuró la asociación de microempresarios y peor si las "golondrinas"¹⁰. Aún no tenían las alas bien desarrolladas sino más bien empezaban a cantar¹¹.

34

Los esfuerzos fueron muchos y con el apoyo de los de carpintería se logró celebrar algunas reuniones de trabajo para analizar la problemática que aquejaba a cada sector, e incluso priorizar algunos de los más frecuentes, pero lastimosamente se quedaron allí en una lista y si bien se hicieron algunas acciones fue por parte de la técnica encargada.

Se iniciaron gestiones para identificar fuentes financieras que respondieran a las necesidades de las estructuras sin respuesta favorable y es que hay que ver que el apoyo a este sector no es suficiente en la zona.

¹⁰Hace referencia a los microempresarios

¹¹Se empezaban a formar cuadros directivos, con la idea de que los mismos fueran con el apoyo de instituciones auspiciadoras, los gestores de proyectos.

Así caía la tercera red y esta que era la más importante, ahora si no se le ve por donde, pues ni modo siguen las tres redes existentes, cada vez son menos. Sin embargo se decidió darles el apoyo a estas tres redes y se enfocan los esfuerzos por fortalecerlas cada día más, de esta forma y centralizando el trabajo con estos grupos se lograron mas resultados positivos.

Con la apicultura se logró incluso constituir la en una cooperativa, La cooperativa de Producción Apícola denominada El Colmenar Limitada "COPRAPILCOL" la cual cuenta con veintidós miembros fundadores pertenecientes a once municipios de Ocotepaque (Ver anexo 5), y otros sesenta y uno que se fueron afiliando en el transcurso del tiempo.

Esta cooperativa obtiene su personería jurídica el doce de abril de dos mil cinco, fecha en la cual fueron inscritos en el IHDECOOP según acuerdo No. 2212 y a partir de la cual quedan legalizados sus estatutos que constan de 128 artículos. Como parte del seguimiento de la ADEVAS en su trabajo de fortalecimiento a las redes empresariales esta cooperativa se incorpora ese año a la membresía activa de la Agencia.

Su estructura organizativa está conformada por una asamblea general que la conforman todos los miembros cooperativistas afiliados, en la actualidad son 60 afiliados cooperativistas, la Asamblea General es la máxima autoridad y nombra la Junta Directiva que está conformada por siete miembros y dentro de las funciones que le corresponden están: Dirigir y supervisar la administración de la cooperativa a lo cual ellos están involucrados, en función de la capacidad de ellos directamente en la administración, ya que no contaban con un gerente por falta de recursos económicos, cumplir y hacer cumplir los acuerdos, resoluciones de la asamblea, nombrar delegados a eventos del movimiento cooperativo y otros eventos son funciones que se están cumpliendo de alguna manera por parte de la Junta Directiva de la cooperativa.

En cuanto a fijar intereses que devengarán anualmente las aportaciones, definir sobre las solicitudes de ingreso o retiro de los cooperativistas, son funciones que no se han apropiado aun por falta de conocimiento, aunque están contempladas en sus estatutos.

Su Junta Directiva se reúne mínimo una vez por mes de lo cual deja constancia en el libro de actas de la misma, el cual está debidamente autorizado, sin embargo existe el problema de que cuando existió cambio de estructura se confundieron con el libro de actas y manejan dos libros de los cuales no se siguió el orden en ellos y las actas de diferentes años están intercaladas en ambos.

También cuenta con una junta de vigilancia que no ha desempeñado hasta el momento las funciones como realmente le corresponde ya que las únicas sesiones que ha realizado han sido de manera conjunta con la Junta Directiva.

La Cooperativa aún no cuenta con una visión y misión empresarial definida, pero para el año 2005 se elaboró un Plan Operativo Anual que se ejecutó en un 73% de las actividades planificadas.

Cabe mencionar que en COPRAPILCOL sus éxitos también se deben al apoyo de otras dos instituciones: SWISSCONTAC y AESMO, quienes se encargan de dar la asistencia técnica en el área de producción. Para lo cual han asignado un técnico por institución para capacitar los apicultores en el manejo moderno de las colmenas, lograr una mejor producción y procesamiento de los productos.

Actualmente se está comercializando la miel a través de las oficinas de la ADEVAS, quien se encarga de promover los productos, colocarlos en las tiendas, con una meta principal para este año de llegar al mercado de San Pedro Sula, la miel cuenta con su marca La Súper Abeja, al igual que su código de barras y registro sanitario.

Junto con la COPRAPILCOL, la Red de Ebanistas del Valle de Sensenti (REVASEN), están siendo partícipes del proyecto, Fortalecimiento de la Capacidad competitiva de las Pymes hondureñas en el Marco del Tratado de Libre Comercio C.A.-Estados Unidos, el cual está siendo financiado por el Banco Mundial como experiencia piloto y consiste en asumir los honorarios profesionales de una gerente facilitadora encargada fortalecer las capacidades de estas dos redes y gestionar por lo menos dos proyectos más que fortalezcan la parte productiva de cada una de las dos redes.

Este grupo es un poco más complejo ya que no cuentan con una estructura organizativa sólida desde el punto de vista legal, por no estar amparados en la ley y aun no se definen bajo qué estructura se conformarán, sin embargo cabe resaltar que sus miembros están motivados y con disposición de mejorar las condiciones que requieren de mayor atención en áreas como administración, producción y mercadeo.

Para esto se requiere del involucramiento de cada uno de sus miembros y de los potenciales a futuro, visualizando esto como el reto de un trabajo en equipo, necesario para abrir espacios a todo nivel (empezando por el comunitario) que permitan el compromiso y la apropiación local para enfrentar el futuro relacionado al tratado de libre comercio y así lograr un verdadero proceso de desarrollo sostenible.

La parte organizacional nace a raíz de la motivación brindada por la ADEVAS a través del proyecto con SNV Holanda, en el que inicialmente se formó el grupo con 23 miembros que incluían ebanistas de Sensenti, San Marcos y San Francisco del Valle, a través de este programa recibieron capacitación en mercadeo, administración, liderazgo, costos, etc.

Sin embargo el no contar con apoyo financiero para el grupo disminuyó el número de miembros 10 personas, todos ubicados en la comunidad de Sensenti. Actualmente tienen alrededor de dos años de estar conformados como grupo, hay una junta directiva que es la que coordina las actividades y está conformada por 7 miembros, cuentan con un reglamento interno aprobado en el año 2004. Se reúnen cada vez que lo consideren necesario a veces cada 15 días, o una vez al mes para tratar aspectos como: la revisión del plan de trabajo, actualizar precios, entre otros temas.

No cuentan con una planificación estratégica, no tienen definida su visión y misión de grupo; en el 2005 contaban con una planificación operativa que lograron cubrir en un 52% lo cual es un porcentaje bajo y se debió más que todo a la falta de capital de inversión y la falta de gestión de sus miembros ante los organismos y/u otras instituciones que puedan proporcionarle colaboración.

La Red de ebanistas del valle de Sensenti REEVASEN aun no cuenta con personería Jurídica y aun no terminan de definir bajo que modalidad quieren trabajar de manera organizada, están analizando las opciones de Sociedad de responsabilidad limitada o una Cooperativa, lo cual constituye una debilidad en el aspecto de organización que requiere ser retomado a corto plazo. A lo largo de estos dos años han recibido capacitaciones en liderazgo, administración mercadeo, determinación de costos, etc.

Adquieren la madera para trabajar localmente, los proveedores se las llevan a ofrecer ya que en la zona inmediata no existen aserraderos, en algunas ocasiones no puede asegurarse que esa madera sea cortada legalmente por sus proveedores lo cual es riesgoso para el ebanista, durante los meses de Noviembre y Diciembre suele existir escasez de madera debido a que la producción de café absorbe el tiempo de las personas que se dedican a dotar de esta materia prima a los ebanistas.

A la fecha no tienen una línea definida de producción sino que hacen lo que el cliente les pida dentro de sus capacidades, ya que la parte de tallado, muebles de sala y la tecnología moderna no la cubren en vista de que no están capacitados para brindar esos productos, su trabajo no es en serie sino que la misma persona realiza diferentes actividades, su tiempo de trabajo es por obra terminada y este varía de acuerdo al producto por ejemplo: para hacer una puerta tienen un promedio de 3 días, un juego de comedor 10 días cuentan con mano de obra calificada lo cual es una fortaleza más que posee el grupo ya que muy a pesar de algunas limitaciones su trabajo es de calidad aunque este puede mejorarse y perfeccionarse más si se crean las condiciones para esto.

El mercado que actualmente abastece es local en su mayoría, algunas veces se cubre a clientes de Tegucigalpa pero que son contactados a través de personas de la misma comunidad y que residen en la capital. Sus ventas son directas al cliente y en base a pedidos generalmente atienden pedidos los 365 días del año y los tiempos muertos y/o atrasos se debe a que existe una escasez de materia prima sobre todo en los meses de Noviembre-Diciembre como se mencionó anteriormente.

Generalmente el pago se hace contra entrega del producto sin embargo cuando el valor de la obra es alto (arriba de 10,000 lempiras) se pide el 50% al inicio y el 50% restante contra entrega por lo que se considera un mercado dinámico.

El grupo no tiene la capacidad de contar con una sala de ventas en la localidad lo cual es una de sus metas a futuro pues ayudaría a vender más su producto; en relación a los medios de publicidad empleados se pueden mencionar que no existe a la fecha ninguno, como ser catálogo para que el cliente escoja el modelo, afiches, anuncios. Si han participado en la feria de San Marcos el año anterior en la que dieron a conocer sus productos.

Recientemente establecieron precios de venta estándares por producto en el grupo para lo cual se comprometieron a mantenerlo con mucha ética para que todos tengan la misma oportunidad y condiciones de trabajar.

La Red de Ebanistas no maneja ningún tipo de control administrativo, no cuenta con balances ni estados financieros, no existe libro de ventas diarias, compras etc.

Bueno hasta aquí hemos hablado del desarrollo de la experiencia, los dejamos en este capítulo y nos volvemos a ver en el capítulo de resultados, hasta allí y suerte ojala no les haya cansado con tanta plática.

VI. ¿Y Qué Resultó de todo Esto?

En este capítulo trataremos de plasmar los resultados obtenidos después de la experiencia, tratando de una manera objetiva encontrarlos sean estos positivos o negativos, con el único propósito de presentarles lo real logrado por el proyecto y compararlo con las expectativas creadas antes de la ejecución del proyecto. Primero abordaremos los resultados que se pretendían lograr con la ejecución del proyecto y serán comparados versus los resultados obtenidos, además de explicar otros encontrados en el proceso de análisis del desarrollo de la experiencia.

6.1 Hablemos de capacidades

¿Qué se entiende por capacidades? Serán facultades o potencialidades o posibilidades. Las capacidades en este documento se ven como las habilidades que pudieron haber desarrollado los microempresarios para enfrentar problemas que aquejan a sus rubros de trabajo entendiendo que entre mayores sean las capacidades que se han desarrollado mejores serán las condiciones, para practicar las actividades productivas a las que ellos se dedican.

Entonces si hablamos de mejorar las condiciones por qué aun ahora encontramos algunos problemas especialmente en las áreas en que mayor énfasis tuvo el desarrollo de la experiencia, que son organización y autogestión.

Dentro de los contenidos de capacitación en el área de organización, si los recordamos encontramos, un fuerte trabajo desarrollado para que los microempresarios participantes de la experiencia se apropiaran de la organización y los roles de cada uno de ellos dentro de las mismas. Entonces porque vemos a presidentes de grupos desanimados si deberían de ser las personas que lideran y animan a los demás miembros.

¿Será porque no se desarrolló la capacidad de liderazgo para mantener la organización? sobre todo en los tiempos difíciles o es que los temas no eran los indicados o en definitiva la falta de apropiamiento por parte de los directivos de los grupos no fue el que se esperaba.

pero como fue posible si en esta fase del modelo de asociatividad aplicado en la experiencia se decía que estos grupos ya estaban listos para sostenerse.

O en definitiva el esfuerzo realizado no logro sus objetivos ¿Cómo medirlo? Esa es la pregunta bajo que parámetros se miden los grados de madurez de los grupos asociativos, ¿Habrán indicadores que nos digan ahora que los grupos caminan por sí solos? ¿Habrán que darle asesoría de por vida? Todas esas preguntas no son fáciles de contestar ya que un concepto que se maneje en teoría y no se desarrolla en la práctica es casi como no haberlo entendido. "En realidad toda iniciativa cuando empieza resulta difícil pero con trabajo arduo y organizado se puede lograr".

6.2 Resultados esperados versus real alcanzados.

Partiendo de lo general a lo específico identifiquemos resultados tangibles planteados y los que realmente se consiguieron después del desarrollo de la experiencia, vamos a ver qué tal salimos de esto.

Se esperaba que 100 iniciativas micro empresariales se consolidaran en su estructura interna. En la realidad esto resultó ser una odisea y es que encontró sus primeros inconvenientes desde su concepción ya que es muy difícil tener cinco redes funcionando y consolidadas en su estructura interna como lo dice el enunciado, pues es así como sucedió y lo que paso es que se consideraron cien iniciativas empresariales es decir cien microempresarios disertes y que tengan cada uno su propia estructura y controles, esto es más que costoso y un tanto engorroso para enseñarle a todos a mantener un control administrativo, en todo caso como se trabajó con la metodología de redes empresariales por allí se aprovechó la coyuntura y se formaron cinco Juntas Directivas como estructuras básicas para el funcionamiento y fortalecimiento de los cien microempresarios que formaban parte de las cinco redes.

Se planteó que 100 microempresas incrementaran su capital de trabajo y fortalecieran su negocio. Para incrementar el capital de trabajo es necesario aumentar la producción y productividad, en ese sentido el proyecto no consideraba la parte de apalancamiento financiero con condiciones favorables para las iniciativas empresariales que le permitieran adquirir la tecnología necesaria para la producción en serie y así evitar los tiempos muertos en el trabajo, de esta manera es bastante difícil fortalecer los capitales de trabajo de los microempresarios ya que de la manera artesanal en que se produce no se logran mayores ingresos y las fuentes de financiamiento por lo general prestan servicios un tanto costosos.

100 microempresas deberían haber implementado un sistema de control administrativo y contable práctico y sencillo. Para llevar un control administrativo primero hay que tener que administrar, pero de nada sirve tener un sistema administrativo si en realidad las entradas y salidas son mínimas, sin embargo en este aspecto la mayor parte de los microempresarios se sometió a un proceso de capacitación en el cual se apropiaron de conocimientos para el manejo adecuado de sus negocios.

El 70% de las microempresas apoyadas deberían incrementar el empleo (mano de obra), aunque los parámetros para la medición de todos los resultados no fueron contemplados, se nota un ligero avance en cuanto a este resultado ya que las estructuras aún con sus carencias han involucrado más mano de obra a sus talleres y por ende hace notar un avance en este resultado.

El 25% de las microempresas diversificaría su producción a través de la elaboración de nuevos productos. Podemos decir que los avances han sido de menos envergadura ya que son pocos los productos que se han diversificado aunque se nota cierta mejoría en su presentación y acabado.

El 70% de las microempresas apoyadas comercializarían sus productos en forma grupal, como referente de este ítem podemos mencionar a la Cooperativa de producción apícola El Colmenar Limitada "COPRAPILCOL" y al grupo de confección, ya que de momento son las únicas empresas que comercializan sus productos en forma conjunta y es que han llegado a entender que atacar los nichos de mercado es menos difícil si lo hacen de manera grupal, por otro lado la red de ebanistas ha llegado a estandarizar precios, punto a favor para ellos, ya que no compiten de manera desleal entre sí mismos.

El 50% de los beneficiarios estarán dando valor agregado a sus productos. Aquí podemos mencionar que el valor agregado si bien es lo que le da muchas de las ventajas a los productos terminados, pero darle valor agregado a los productos resulta costoso y aunque se espera que este costo sea cubierto con las ganancias y de hecho así debería de ser, en nuestro país el costo del material de empaque y sobre todo los tramites son muy altos y por ende difícil de alcanzar para el pequeño microempresario, sin embargo se hacen esfuerzos y los grupos con cierto grado de madurez han optado por legalizar sus productos y han incorporado una marca que los distingue de los demás productores, además de el registro sanitario y código de barra con la intención de ingresar a los mercados locales, regionales y nacional.

En resumen se puede decir que la situación de los microempresarios aun no ha dado un repunte que se pueda palpar a simple vista por lo que hay que conocer a fondo la trayectoria y demás interioridades de cada una de las estructuras y compararla con su situación actual y así saber en qué aspectos se ha mejorado y los resultados obtenidos después de todo un proceso en el cual se involucraron.

Ahora después de todo qué nos queda: pues las lecciones aprendidas y reflexiones las que se detallan en el siguiente capítulo, vamos leyendo más...

VII. Las Moralejas Rescatadas

Aquí usted podrá encontrar las reflexiones que se han hecho luego de analizar una experiencia que si bien fue concebida como una buena parte de la solución de los problemas de los microempresarios participantes a lo mejor no encontró las condiciones necesarias para desarrollarse de la mejor manera posible. En todo caso podemos reflexionar acerca de estas condiciones y como preparar el terreno para próximas iniciativas.

1. Después de dos años de arduo trabajo con las iniciativas empresariales se puede decir que las condiciones para el desarrollo de estas pequeñas estructuras aun no son las más adecuadas en esta región del país.
2. La presión que resulta de la necesidad de avanzar en la ejecución rápida de estos proyectos y a la vez mostrar resultados a corto plazo, conlleva en muchas ocasiones a acelerar el proceso, acción por la cual se obvian contenidos o no se les da el tiempo necesario para su mejor aprendizaje y posterior aplicación a las estructuras micro empresariales, bajo estas condiciones también se inscribe la selección de los beneficiarios ya que aunque se aplican diagnósticos, los mismos son muy rápidos y por lo general como parte del período de ejecución de otras actividades entonces también se toman decisiones apresuradas para la selección del área de influencia del proyecto.
3. Los planes de capacitación deberían elaborarse previo a recabar las impresiones y necesidades más sentidas en cada una de las estructuras micro empresariales porque aunque los contenidos del mismo sean muy completos y de mucho interés a lo mejor no se adaptan al momento real de las estructuras. Además estos planes deberían ser desarrollados de manera conjunta con los beneficiarios pensando en función de la disponibilidad del tiempo de los mismos y en el caso de los apicultores que a la vez son pequeños cafetaleros habría que considerar sus periodos de cosecha.
4. La selección de personas con liderazgo para ocupar puestos en las juntas directivas de las estructuras facilita los procesos de organización, formación y

animación en el desarrollo de la experiencia, debido a que las personas con características de líder dan confianza y seguridad a los demás miembros.

5. El no considerar un complemento financiero en el proyecto con las condiciones que demanda este sector, creó un vacío imposible de llenar en cuanto a las expectativas creadas al inicio, al hablar de condiciones necesarias se trata de un producto financiero innovador que supla las necesidades de estas pequeñas estructuras y no cause mayores problemas de recarga financiera como el crédito tradicional.

6. Existen instrumentos que han sido probados en esta y en otras experiencias entre ellos podemos mencionar los diagnósticos participativos, las planificaciones de trabajo con cada red empresarial, los reglamentos internos, además de la modalidad de acompañamiento de la ADEVAS la cual comprende desde la identificación de los empresarios, organizarlos, capacitarlos y la evaluación y seguimiento.

7. Si se hace una comparación entre la intencionalidad del proyecto y los resultados visibles en este momento, se puede decir que el planteamiento del proyecto fue por mucho ambicioso dado que fueron sobredimensionadas en términos que no considero los diversos niveles de madurez de cada red empresarial, ya que se abordaban a todos los productores de la misma manera y con los mismos contenidos, sin tomar en cuenta lo interno de cada una y las condiciones bajo las cuales estaban pasando en ese momento. Por otro lado es de rescatar el alto grado de cooperación y disposición del ente financista y la organización ejecutora para apoyar este sector de la economía que tan deprimido está en la región del occidente de Honduras.

8. El no tener datos estadísticos de la generación de empleo por parte de las redes empresariales ha dado lugar para que en nuevas prácticas de gestión, se utilicen nuevos instrumentos de medición de indicadores que son alimentados por la ADEVAS.

9. Es interesante rescatar el trabajo de complementariedad en el apoyo a las redes empresariales, refiriéndonos a las alianzas estratégicas institucionales en las que se incurrió para fortalecer la Asociación de Apicultores de Ocotepeque, hemos tenido que aunar esfuerzos con: AESMO, Swisscontact, y la ADEVAS/ SNV. Esto nos muestra que al final no importa tanto el protagonismo de una u otra institución, sino más bien los resultados obtenidos por la complementariedad.

10. La organización de las microempresas por sectores nos ha permitido ahorrar tiempo recursos, y hasta la realización de las actividades. Esto habla de la importancia de la asociatividad sea de uno u otro modelo, hablemos de cluster, encadenamientos, distritos industriales o redes empresariales, si es aplicado de buena manera siempre con el ánimo de contribuir al fortalecimiento de las empresas dan resultados positivos.

11. La implementación de la experiencia del centro de recursos técnicos CERTEC, facilitó la aplicación de la metodología para formar las redes empresariales, además dejó una capacidad instalada en la ADEVAS, para las futuras experiencias.

12. La incorporación de personal ajeno al proyecto (técnicos de otros departamentos) de la ADEVAS, que siempre estuvieron colaborando con las actividades del proyecto, en muchas ocasiones ayudó a solventar problemas en la ejecución del mismo, esto habla del compromiso de la institución por sacar adelante los retos con responsabilidad y profesionalismo.

VIII. Lo Nuevo

Recomendaciones y Propuestas

1. Mientras no se considere el apoyo y mejoramiento del entorno para el desarrollo de este sector desde una política gubernamental que considere los rubros explotados por los microempresarios como parte de su estrategia para lograr la seguridad alimentaria, el estancamiento del pequeño empresario será cada vez peor hasta el momento de hacerlos desaparecer. En ese sentido se propone primero mejorar el entorno a través de un proyecto de incidencia para lograr mayores beneficios a los microempresarios en forma conjunta, un proyecto que considere desde la asesoría, capacitación administrativa, mercadeo y a la vez el mejoramiento del área de producción para ayudarles a competir ante el mercado local, regional y nacional.

2. Los donantes deberían de considerar como ante proyecto la presentación de un diagnostico, financiado por ellos mismos, aunque se vea como otro gasto al final resultaría como una pre inversión que les permitiera asegurar el impacto de sus proyectos y así ganar una mejor imagen con las poblaciones intervenidas. Con esto se evitaría tomar decisiones apresuradas para seleccionar sus beneficiarios.

3. Se propone que los productos financieros sean una línea más en los proyectos o iniciativas de proyectos como la solución a muchos cuellos de botella encontrados en las estructuras especialmente en las áreas de producción y mercadeo que son factor prioritario en el funcionar de una empresa. Por lo mismo se recomienda gestionar un producto financiero acorde a las necesidades de las microempresas, considerando tasas preferenciales, plazos largos y considerar los flujos de efectivo de la microempresa a la hora de realizar el plan de repago.

4. Buscar la manera de complementar estos proyectos con otros que tengan que ver con educación no formal, en la lógica de fortalecer la microempresa fortaleciendo lo más valioso que es su recurso humano.

5. Seguir gestionando iniciativas productivas que benefician a las microempresas de la zona y poder implementar en las mismas iniciativas, la incidencia a nivel político partiendo de lo regional al ámbito nacional, a fin de que las debilidades que la MIPyME adolece pueda ser escuchado, en espacios de toma de decisiones.

6. "Ningún viento es favorable si no sabes a que puerto quieres llegar" (Séneca) Considerar la elaboración de un plan estratégico por red empresarial, el que se desarrolle de manera participativa con los beneficiarios.

7. "Nunca Abandones un sueño sólo porque tomará tiempo hacerlo realidad, el tiempo transcurrirá de todas Formas". El plan maestro o plan de negocios, Es una guía que nos permite establecer el camino (estrategias y acciones) a seguir para lograr los objetivos propuestos en un período definido. Esta es una valiosa herramienta será interesante partir desde el diagnóstico y otorgar el punto donde queremos llevar a las empresas atendidas, esto nos permitirá gerenciar eficientemente los negocios de los empresarios, además se constituye en una carta de presentación ante instituciones donantes o entes financieros.

8. El reordenamiento de los talleres ayudaría a aumentar la producción y productividad de las empresas, el mismo ayudaría a la eliminación de tiempos muertos, además contribuirá al racionamiento y buena utilización de los recursos, por otro lado disminuye la contaminación del ambiente en materia de eliminación de ruidos y basura.

9. La innovación de los mecanismos de financiamiento promete una salida viable al problema de falta de maquinaria y tecnología para mejorar los procesos de producción y por ende la presentación y acabado de los productos de la microempresa.

10. La dotación de activos productivos vía arrendamiento podría ser una opción para mitigar el problema arriba mencionado, siempre y cuando el plan de repago se adecue a los flujos de efectivo de cada empresa.

11. Una de las carencias que mas adolece nuestros microempresarios, es el no saber mercadear los productos, por tal razón aun siguen estancados con actividades de producción desfasados, ya que aunque los productos sean de calidad sino tienen una buena campaña de publicidad difícilmente despertará la inquietud del público para consumirlos.

Es interesante considerar el subsidio de algunas actividades de comercialización por parte de los entes donantes, la misma asegurará las inversiones realizadas en fases previas. (Estudios de mercado, legalización de empresas, legalización de los productos, registros, marcas, patentes, etc.)

12. La sistematización de estos procesos siempre nos dejará una riqueza de conocimientos la que debe ser tomada en cuenta para futuras experiencias a implementar por las diferentes instituciones o proyectos.

13. Sigamos con el apoyo al sector de la Micro, mediana y pequeña empresa, ya que la misma procura soluciones a la seguridad alimentaria. Sean estas empresas que produzcan o no alimentos, estas tienen una gran capacidad generadora de empleo, por ende dinero y subsiguientemente condiciones favorables para la soberanía alimentaria.

Anexos

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PERFIL DE MIPYME EN EL DEPARTAMENTO DE OCOTEPEQUE

Lugar Encuestado	San Francisco del Valle	%
	Sensenti	11.7
	Ocotepeque	8.8
	Lucerna	22.6
	La Labor	8.8
	San Marcos	4.4
	Sinuapa	32.1
	Santa Fe	8.8
		2.9
Actividad Económica	Agrícola	%
	Comercio	4.4
	Industria	39.4
	Servicio	41.6
		14.6
Años de Experiencia	1 a 3 años	%
	4 a 6 años	21.2
	7 a 9 años	24.1
	10 años en adelante	13.9
		40.9
Motivo de origen de la MYPE	Iniciativa propia	%
	Herencia	91.0
		9.0
Operarios totales	1 Trabajador	%
	2 - 5 Trabajadores	49.6
	6 - 10 Trabajadores	43.1
	11 trabajadores en adelante	2.9
		4.4
Está registrada su MYPE	Si	%
	No	57.0
		43.0
Como financió el inicio de su negocio	Capital Propio	%
		78.0

	Banca Privada	3.0
	Cooperativa	2.3
	Prestamista	7.6
	Otros	9.1
En donde ubica su negocio		%
	Hogar	73.1
	Alquila	16.4
	Móvil (Ambulante)	8.2
	Otros	2.2
Problema principal del proceso productivo		%
	Falta mano de obra calificada	14.7
	Falta financiamiento	8.5
	Escasez de Materia Prima	31.8
	Competencia desleal	16.3
	Baja Capacidad Instalada	17.8
	Ninguno	10.1
	Varios	0.8
Donde Vende sus productivos		%
	Local	68.9
	regional	29.6
	Nacional	0.7
	C.A.	0.7
A quien vende sus productos		%
	Mayorista	2.2
	Intermediario	5.9
	Detallista	5.9
	Consumidor	65.2
	otro	0.7
	Todos	20.0
Forma de Venta		%
	Crédito	8.9
	Contado	52.6
	Mixto ^s	38.5
Situación de la Competencia Actual de su empresa		%
	Poca	27.6
	Regular	35.1
	Bastante	37.3
Valor Aproximado de sus instalaciones		%
	0 a 50,000 Lempiras	62.0
	50,001 a 100,000 Lempiras	20.4
	100,001 a 150,000 Lempiras	5.1
	150,001Lps en adelante	12.4
¿Sabe Ud. Cuanto le cuesta producir sus unidades?		%

Cuál es la utilidad neta de su negocio / en el mes.

Si	55.6
No	44.4
1 - 1000 Lps	%
1001 a 2000 Lps	42.3
2001 a 3000 Lps	12.4
3001 a 4000 Lps	17.5
4001 a 5000 Lps	8.8
5001 a 6000 Lps	5.8
7001 Lps en adelante	2.9
	10.2

Ha recibido asistencia técnica y/o capacitación.

Si	%
No	40.6
	59.4

Si la respuesta a la pregunta anterior es si ¿Qué tipo de asistencia técnica?

Productiva	%
Administrativa	8
Crediticia	13
Técnica Especializada	6
Varios	15
	58

PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL

Lugar Encuestado		%
	San Francisco del Valle	1.8
	Sensenti	17.5
	Ocotepeque	12.3
	Lucerna	15.8
	La Labor	3.5
	San Marcos	42.1
	Sinuapa	5.3
	Santa Fe	1.8
Operarios totales		%
	1 Trabajador	43.9
	2 - 5 Trabajadores	43.9
	6 - 10 Trabajadores	7.0
	11 trabajadores en adelante	5.3
Problema principal del proceso productivo		%
	Falta mano de obra calificada	30.8
	Escasez de Materia Prima	25.0
	Competencia desleal	11.5
	Baja Capacidad Instalada	21.2
	Ninguno	11.5
¿Sabe Ud. Cuanto le cuesta producir sus unidades?		%
	Si	61.5
	No	38.5
Ha recibido asistencia técnica y/o capacitación.		%
	Si	40.0
	No	60.0

Si la respuesta a la pregunta anterior es
si ¿Qué tipo de asistencia técnica?

	%
Productiva	9
Administrativa	9
Crediticia	5
Técnica Especializada	14
Varios	64

Valor Aproximado de
sus instalaciones

	%
0 a 50,000 Lempiras	54.4
50,001 a 100,000 Lempiras	22.8
100,001 a 150,000 Lempiras	5.3
150,001Lps en adelante	17.5

Donde Vende sus productivos

	%
Local	56.4
regional	41.8
Nacional	1.8

A quien vende sus productos

	%
Intermediario	5.5
Detallista	5.5
Consumidor	69.1
Todos	20.0

Anexo No. 2 Tablas contenedoras de los pasos para constituir y operar una empresa en Honduras

A.Trámites Para La Constitución Y Adopción De Personalidad Jurídica

TRÁMITE	DESCRIPCIÓN	ACTOR	TIEMPO PROMEDIO
Obtener Escritura Pública	Consiste en la obtención de un instrumento público y legal que contiene los nombres de las personas que conforman la organización, el nombre de la organización o razón social, explicando el tipo de ésta, el capital inicial, duración, la naturaleza y su objeto, debe ser publicada en el Diario Oficial la Gaceta.	Apoderado Legal.	♦ 20 días hábiles ♦ El costo va de L.3,000.00 a L.5,000.00 depende de la clase de sociedad mercantil a constituirse conforme al arancel de Abogados
Inscripción en el Registro Mercantil	La Escritura Pública de Constitución se debe inscribir en el Registro Mercantil, a partir de este momento la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica	Apoderado Legal.	♦ 5 días hábiles ♦ El costo depende del capital con el cual se ha constituido la empresa Por los primeros L.1,000.00 L.20.00 y Por Cada mil adicional L.1.50
Obtener el Registro Tributario Nacional en la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)	Es la Identificación legal de una persona natural o jurídica.	Trámite Personal	♦ 3 días hábiles ♦ No hay costo
Obtener Personalidad jurídica para empresas del sector social de la economía en la Secretaría de Industria	Es el documento legal que poseen la empresas para obtener todos los beneficios que estipula la Ley y el Reglamento del Sector Social de la Economía	Apoderado Legal.	♦ 17 días hábiles ♦ Los honorarios profesionales son variables de acuerdo al arancel del Colegio de Abogados
Obtener personalidad jurídica para empresas Asociativas Campesinas ante las Oficinas del Instituto Nacional Agrario	Documento legal que convierte al grupo campesino en Empresa de Derecho, adoptando el carácter jurídico señalado En las leyes de la república para que puedan acceder a beneficios como créditos del estado, cajas rurales. Establecer negocios, Celebrar contratos de arrendamiento y Coinversión.	Debe ser gestionado por representantes del grupo	♦ El tiempo varía según la cantidad de expedientes que se encuentran en la oficina central, para el trámite de Personalidad Jurídica. (De un mes a Seis meses). ♦ Los honorarios profesionales son variables

A. TRÁMITES A SEGUIR PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

TRÁMITE	DESCRIPCIÓN	ACTOR	TIEMPO PROMEDIO
Registro en la Cámara De Comercio ante la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa	El registro en la Cámara de Comercio es un requisito para obtener el Permiso de Operación, de la Alcaldía Municipal; la afiliación es opcional. La renovación del registro es cada cinco años	Trámite Personal	♦ 1 día hábil
Permiso de Operación	Necesario para todo empresario que desee iniciar cualquier actividad; este permiso se gestiona en la Alcaldía Municipal de la localidad donde operara la empresa.		♦ 30 día hábiles

LICENCIAS Y REGISTROS

TRÁMITE	DESCRIPCIÓN	ACTOR	TIEMPO PROMEDIO
Licencia Ambiental, ante la Secretaría de Recursos Naturales	Es un Instrumento Importante para cumplir con la Obligación del Estado de proteger el medio ambiente, se otorga a personas naturales o jurídica para la ejecución de proyectos empresariales, obras o actividades que puedan producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente previa preclasificación del proyecto de conformidad con la Tabla de Categorización Ambiental	El trámite debe ser gestionado por un Apoderado Legal.	El tiempo Según Categorías: <u>Categoría 1:</u> No requieren análisis detallados. <u>Máximo de 2 a 3 semanas.</u> <u>Categoría 2:</u> verificación de campo por la autoridad municipal <u>máximo de 5 a 6 semanas</u> <u>Categoría 3:</u> El tiempo será de acuerdo al establecido en su reglamento.
Registro de Marcas y Patentes en el Instituto de la Propiedad.	Es importante registrar las marcas ya que así aseguramos que nadie las utilice sin nuestro consentimiento.	Tramitada por un Apoderado Legal	♦ 90 día hábiles

Licencias y Registros Sanitarios en la Secretaría de Salud Pública.

Para poder operar como Droguería, Laboratorio, Farmacia, puesto de venta de medicamentos, se requiere de una Licencia Sanitaria. (Centros de salud, consultorios, clínicas médicas, de estética, de nutrición, odontológicas, hospitales, ambulancias terrestres, áreas y marítimas, laboratorios (otorga Licencia Sanitaria)

El Registro sanitario se gestiona para los productos de Interés sanitario, para consumo o comercialización, nacional o exportación.

Código de Barra en las oficinas de DISELCO

Es la representación de una determinada información mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de diferente grosor y espaciado para ser utilizado en el comercio

Inscripción en la Cámara de Turismo

Solamente aplica para las empresas cuya actividad sea el turismo

Permisos para Representantes, Distribuidores y Agentes Exclusivos ante la Dirección de Servicios Legales de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC).

Certificado de distribuidores y agentes de empresas nacionales y extranjeras.

Permiso de Exportación ante ventanilla única de exportaciones (CENTREX) de la Secretaría de Industria y Comercio

Es el permiso que se otorga a una mercancía para ser exportada otros países.

Permisos para importar productos de origen vegetal y animal, ante las Oficinas del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Es el permiso que se otorga a una mercancía para ser ingresada al territorio nacional

Tramitada por un Apoderado Legal

♦ El Tiempo depende del riesgo y el costo depende de la licencia o registro a Tramitar

El trámite es personal

♦ Tiempo de 2 días después de entregado los documentos y Realizado el pago

Debe ser tramitada por un apoderado legal.

♦ 1 día

Debe ser tramitada por un apoderado legal.

♦ 4 días hábiles, más el tiempo para la publicación en el Diario Oficial la gaceta y el Costo depende del arancel del colegio de Abogados y Tipografía Nacional

El trámite es personal

♦ 1 día

El trámite es personal

♦ Depende del producto a importar algunas veces se deben hacer inspecciones de campo para otorgar el permiso

FISCALES

TRÁMITE	DESCRIPCIÓN	ACTOR	TIEMPO PROMEDIO
Registro de Impuesto sobre Ventas ante la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)	Toda empresa debe registrar el Impuesto sobre venta antes del 10 de cada mes de no hacerlo en esta fecha incurrirá en un recargo o multa	El trámite es personal	♦ 1 día hábil No tiene costo el trámite

LABORALES

TRÁMITE	DESCRIPCIÓN	ACTOR	TIEMPO PROMEDIO
Inscripción de la empresa en el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)	Se deben inscribir en el IHSS las empresas que cuenten con 5 o más trabajadores	El trámite es personal	♦ 1 día promedio
Inscripción en el Instituto Hondureño de Formación Profesional (INFOP)	Se deben afiliar las empresas que cuentan con 5 o más trabajadores	Puede ser tramitado por persona natural ante Instituto Hondureño de Formación Profesional (INFOP)	♦ 1 día promedio
Autorización del reglamento de trabajo	Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo patrono que ocupe más de cinco trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales o más de diez en empresas industriales, o más de veinte en empresas agrícolas, ganaderas o forestales, de veinte y en empresas mixtas más de 10 trabajadores art. 88 Código de Trabajo	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social	♦ 1 día promedio

ACTA DE CONSTITUCIÓN

Reunidos en la ciudad de San Marcos, Departamento de Ocotepeque con el propósito de organizar la Asociación de Microempresarios del Departamento de Ocotepeque, con la asistencia de las siguientes personas (Listado Anexo), se procede a organizar la Junta Directiva de la misma:

1. Presidente

[Signature]

2. Vicepresidente

[Signature]

3. Secretario

[Signature]

4. Tesorero

[Signature]

5. Fiscal

[Signature]

6. Vocal 1ro

[Signature]

7. Vocal 2do

[Signature]

8. Vocal 3ro

[Signature]

9. Vocal 4to.

[Signature]

Quedando autorizada la junta directiva para celebrar cualquier acto, trámite o gestión en beneficio de la Asociación de microempresarios.

En constancia de lo anteriormente descrito firmamos la presente en la ciudad de San Marcos departamento de Ocotepeque el día 12 de agosto de 2004.

[Signature]
Presidente

[Signature]
Secretario



SNV
Sustainable Development Solutions

