



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejoramiento de la Competitividad de la Industria Textil y de la Confección

Nro. Proyecto: HO-M1014 - Nro. Operación: ATN/ME-10091-HO

Propósito:

Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de la confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocios.

País Administrador
HONDURAS

País Beneficiario
HONDURAS

Grupo
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

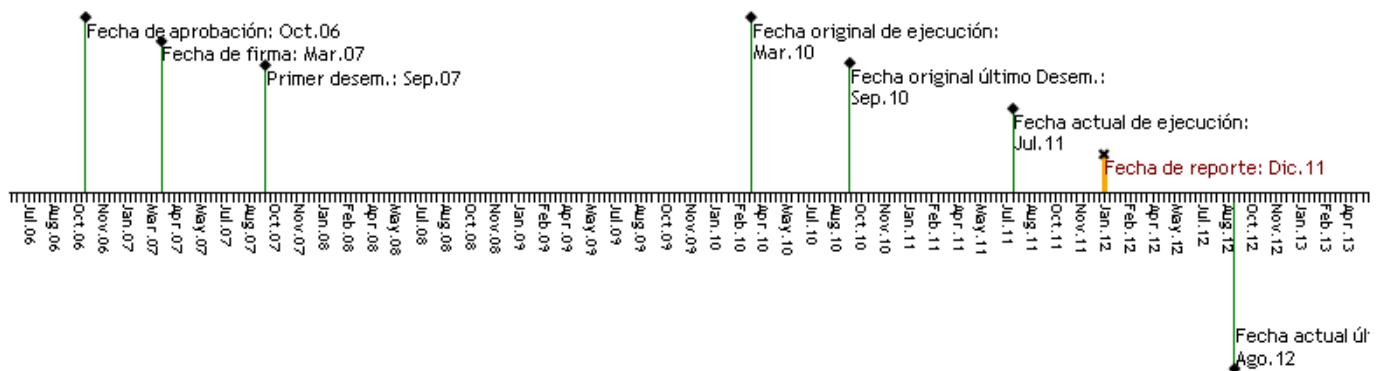
Subgrupo
BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: ASOCIACION HONDURENA DE MAQUILADORES

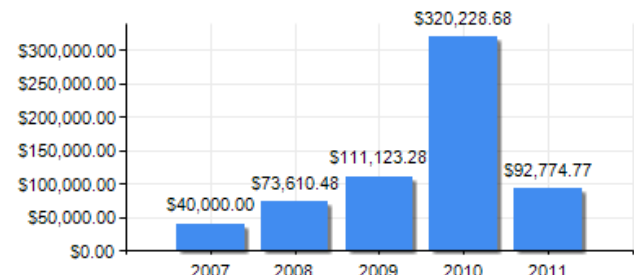
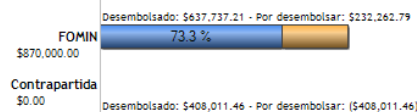
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel

Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

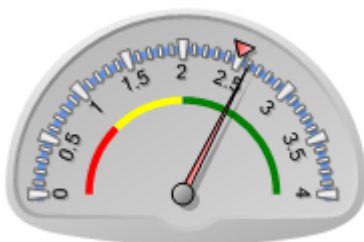
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



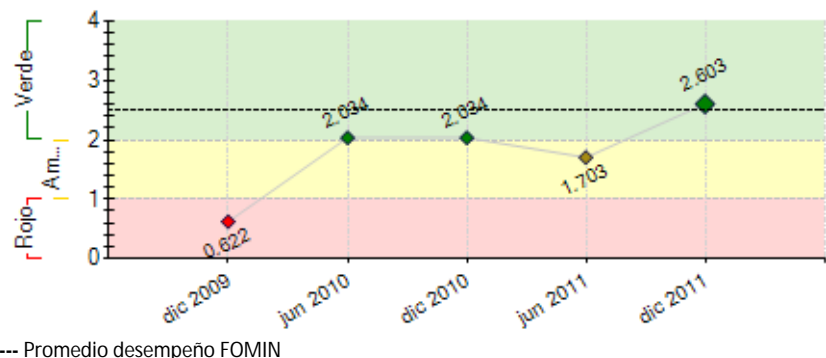
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Promedio FOMIN: 2.5

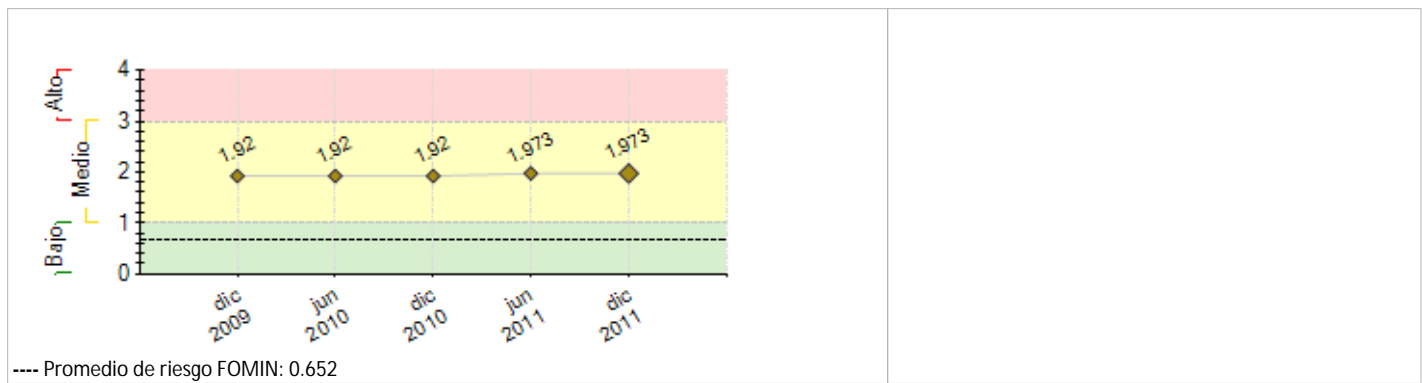


RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

- Administración Financiera: 0
- Adquisiciones: 0
- Capacidad Técnica: 0



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desempeño acumulativo:

El desempeño del proyecto desde su inicio a la fecha refleja avances en su ejecución, siendo los principales logros alcanzados en forma acumulada, los siguientes: El diseño y aprobación de 12 nuevas normas técnicas de competencia laboral, la creación de 8 manuales de competencia laboral y la certificación de 502 trabajadores en competencias laborales; la capacitación de 10,028 operarios de la industria de la manufactura y textil en temas relacionados a los procesos productivos, 1,047 mandos medios capacitados y 1,883 mandos medios técnicos, formación de 74 instructores, finalización del desarrollo de la base de datos de proveedores junto con VESTEX, la cual se identifica como Apparel Sourcing Library; capacitación de 24 gerentes y mandos medios en cadena de proveedores y el desarrollo de 2 conferencias en el marco de la actividad Inteligencia de Mercados. Otro resultado importante ha sido la capacitación de 3,026 mandos medios en el área de cumplimiento de las normativas laborales y de las exigencias de mercado. De igual forma, se formaron en Guías de Buenas Prácticas a 27 mandos medios y 11 capacitados como Asesores en Cumplimiento WRAP.

Se finalizó la asistencia técnica de 10 empresas en el tema de Producción Más Limpia dentro del Componente III, así como también, se finalizó la asistencia técnica en el tema Fortalecimiento de los Riesgos Profesionales en Seguridad y Salud Ocupacional, mediante la cual se beneficiaron 10 empresas.

Los recursos para la actividad Transferencia de Tecnología entre Universidades, se reorientaron y fusionaron con los recursos correspondientes para la actividad 2.4 Asistencia Técnica a Pymes del componente II, para lo cual, se presentó ante el Banco la solicitud de transferencia respectiva. La totalidad de los recursos para la actividad 2.4, se destinaron para la ejecución del programa Asistencia Técnica y Capacitación en Procesos de Manufactura Esbelta, bajo una metodología de aprender haciendo, mediante la cual se beneficiarán 10 empresas de la industria y se formarán 15 especialistas en manufactura esbelta. Esta asistencia técnica y entrenamiento dio inicio en el mes de Septiembre, 2011 y finalizará en el mes de Abril del 2012.

En el marco del componente 4: Promoción y Difusión del Proyecto, se realizaron los tres seminarios para la presentación de la estrategia, presentación del programa de capacitación ejecutado y metas alcanzadas.

Referente al desempeño del proyecto en función al indicador del Fin del marco lógico, la industria refleja un decrecimiento del 1.70% en las docenas exportadas de Julio a Diciembre 2011 con respecto a los datos de la línea base del año 2007, para el mismo periodo. No obstante lo anterior, el acumulado del año en cuanto a docenas exportadas por la industria, se observa un crecimiento del 9.45% comparado con la totalidad de las docenas exportadas durante el 2007.

Con respecto al indicador de Propósito del marco lógico, la industria siempre refleja una mejora en la eficiencia y niveles de productividad al comparar el número de docenas producidas entre Julio y Diciembre del año 2007 (82,668,653) con más de 130,000 trabajadores, contra los resultados para el mismo periodo en el año 2011, periodo en el cual la industria cuenta con un 18% menos de trabajadores (106,618 aproximadamente).

Comparando el promedio anual de docenas producidas por cada trabajador de la industria tanto en el año 2007, el cual fue de 1,234 docenas, contra el promedio

del año 2011, 1,651 docenas, se observa un crecimiento en la eficiencia de producción de un 34%. Este logro es el resultado directo del desarrollo de las capacidades del recurso humano, mismo que ha sido posible a través de los procesos de capacitación y certificación de competencias, así como de la asistencia técnica ofrecida a las empresas para la mejora en sus procesos y sistemas de gestión.

De igual manera, el ingreso percibido por los trabajadores de la industria también se ha incrementado en función a las bonificaciones/incentivos que por eficiencia y productividad paga la industria. El promedio anual de salarios obtenido por los trabajadores de la industria en el año 2011 fue de US\$ 7,656.00 en comparación a US\$ 6,315.00 que fue el promedio del 2007, lo cual refleja un incremento del 21% en los salarios percibidos por los trabajadores.

Entre los principales obstáculos que este organismo ejecutor ha enfrentado durante la ejecución de este proyecto, es el impacto de la crisis económica mundial en la industria de la manufactura y textil durante el 2009, situación que provocó que las empresas estuvieran durante el 2010 en una etapa de recuperación de la producción, órdenes de trabajo y empleos. En el 2011, a raíz de la incertidumbre causada por las políticas salariales y el alto costo de la energía, la industria perdió competitividad, situación que ocasionó la pérdida de aproximadamente 10,000 puestos de trabajo por cierre de empresas y reducción de personal. Las situaciones antes mencionadas han impactado negativamente en la ágil ejecución del proyecto, generando atrasos en las fechas programadas para cada una de las actividades.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Ya para finalizar el proyecto se puede concluir que la Asociación de Maquiladores ha alcanzado los objetivos de desarrollo del mismo, incrementando su nivel de productividad al mejorar su eficiencia operativa a través de la formación de competencias de forma continuada y del establecimiento de métodos de trabajo en planta. Los principales indicadores de desempeño es el incremento en el número de docenas exportadas que oscila en el 9.45% para el periodo 2011 comparado con los datos contenidos en la línea de base.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Desempeño semestral:

En los últimos seis meses, con respecto a la ejecución del Componente II, específicamente en relación al programa de capacitación y asistencia técnica en el tema de manufactura esbelta, se dio inicio a la ejecución de 10 diferentes proyectos para la implementación de las herramientas de manufactura esbelta en diferentes empresas y al entrenamiento de los 15 especialistas en el mismo tema.

Durante el semestre se esperaba capacitar a 225 mandos medios y operativos en el tema de cadena de proveedores, pero en vista de situaciones que se presentaron al interno de las empresas, dicha actividad no pudo ser realizada. No obstante, ya se desarrolló el material que se utilizará para esta capacitación (contenidos y presentaciones), misma que será realizada durante los primeros meses del año 2012.

En el marco del componente 4: Promoción y Difusión del Proyecto, se realizó el tercer seminario de presentación de la estrategia, mismo que se llevó a cabo con la participación de las empresas beneficiarias mediante la presentación del impacto que dichas asistencias técnicas tuvieron en sus respectivas empresas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se considera que la implementación de la metodología de manufactura esbelta en 10 empresas de la industria ha resultado de alto valor agregado, al registrar disminución en los niveles de desperdicios de las empresas y mejorar los rendimientos productivos en planta. En la actualidad la industria genera un promedio del 9% más de producción comparada con los datos de la línea de base a pesar de que la crisis internacional del 2009 provocó una pérdida de más de 10,000 empleos directos.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de la confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas	P.11 Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria textil, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 3.7% a 2.5%. (datos de línea de base a dic 2006).	3.7				2.5	0	
		Dic 2006				Ene 2011		
	P.12 Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 2.5 % a 2 %.	2.5				2	0	
		Dic 2006				Ene 2011		
	P.13 Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan	3.3				2.5	0	

oportunidades de negocios.	servicios a la industria textil y de la confección y que han recibido asistencia técnica del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 3.3% a 2.5%.	Dic 2006				Ene 2011		
P.14	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria textil, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 107 a 96 accidentes.	107 Dic 2006				96 Ene 2011	0	
P.15	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 75 a 68 accidentes.	75 Dic 2006				68 Ene 2011	0	
P.16	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han sido beneficiarias del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 21 a 19 accidentes.	21 Dic 2006				19 Ene 2011	0	
P.17	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el nivel de desperdicios de materia prima, de una tasa promedio mensual de 1.3 % a 1%.	1.3 Dic 2006				1 Ene 2011	0	
P.18	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han recibido asistencia técnica del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el nivel de desperdicios de materias primas: de una tasa promedio mensual de 2.7% a 2%.	2.7 Dic 2006				2 Ene 2011	0	

Componente 1: Capacitación técnica. Peso: 50% Clasificación: Satisfactorio	C1.11	La Asociación Hondureña de Maquilladores (AHM) cuenta con una metodología para la certificación de competencias laborales en la industria textil y de la confección, habiéndose diseñado, validado y aprobado los documentos de normas técnicas de 5 nuevas figuras laborales y los respectivos módulos y manuales de instrucción para la puesta en operación de los programas de certificación.	0	3 Mar 2009			5 Ene 2011	12 Jun 2010	Finalizado
	C1.12	500 trabajadores (operarios) de la industria textil y de la confección recibieron capacitación en normas técnicas por competencia laboral y han sido certificados.	0	375 Oct 2010			500 Ene 2011	0 Ene 2011	Finalizado
	C1.13	5,000 trabajadores (operarios) de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en diversas áreas de la producción para mejorar su desempeño.	0	2000 Mar 2009	4000 Mar 2010	4750 Sep 2010	5000 Ene 2011	0 Ene 2011	Finalizado
	C1.14	500 empleados de mandos medios de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en sus áreas de desempeño, con énfasis en temas de supervisión, liderazgo y trabajo en equipo.	0	200 Dic 2008	400 Dic 2009		500 Ene 2011	1047 Nov 2010	Finalizado
	C1.15	500 empleados de mandos medios técnicos de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en las áreas de su trabajo, con énfasis en los temas de control de calidad, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial y sobre el uso de tecnologías.	0	200 Dic 2008	400 Dic 2009		500 Ene 2011	0 Ene 2011	Finalizado
	C1.16	40 personas que reúnen el perfil adecuado han sido formados como instructores para proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica a las empresas del sector textil y de la confección.	0	40 Mar 2009			40 Ene 2011	74 Sep 2010	Finalizado

Componente 2: Mejoramiento de las Cadenas Productivas Peso: 30% Clasificación: Satisfactorio	C2.11	Siete de Diez PYMES, que han recibido asistencia técnica para mejorar su capacidad como empresas proveedoras en el sector textil y de la confección, han logrado aumentar su productividad reflejada en menores costos de producción y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	0	5 Ago 2010			7 Ene 2011	25 Jul 2011	En curso
	C2.12	225 gerentes y personal de mandos medios de pequeñas y medianas empresas proveedoras del sector textil y de la confección han sido capacitados en el tema de gestión de cadenas de proveedores.	0	175 Sep 2010			225 Ene 2011	0 Ene 2011	Atrasado
	C2.13	Formados 15 instructores en el tema de gestión de la cadena de proveedores (Supply Chain Management), a fin de que puedan prestar servicios de capacitación y asistencia técnica en esta temática a los empresarios vinculados al sector textil y de la confección.	0	10 Sep 2010			15 Ene 2011	0 Ene 2011	Finalizado
	C2.14	Se encuentran desarrolladas y en operación las bases de datos de proveedores (a nivel regional) del sector textil y de la confección y la de inteligencia de mercado.	0				2 Mar 2009	2 Nov 2010	Finalizado

Componente 3: Apoyo para el cumplimiento de las exigencias de mercado. Peso: 15% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Siete de diez empresas, pequeñas y medianas (PYMES), vinculadas al sector textil y de la confección han obtenido certificaciones internacionales de cumplimiento o se encuentran en su proceso de certificación.	0	5 Sep 2010			7 Ene 2011	10 Jun 2011	Finalizado
	C3.12	300 gerentes y personal de mandos medios de empresas del sector textil y de la confección han recibido capacitación en cuanto a la temática de exigencias de mercado.	0	100 Dic 2008	200 Dic 2009		300 Ene 2011	3026 Nov 2010	Finalizado

Componente 4: Promoción y difusión de los resultados Peso: 5% Clasificación: Satisfactorio	C4.11	Desarrollados un mínimo de tres eventos (uno de carácter regional) para difundir las lecciones aprendidas y los resultados del Proyecto.	0	1 Dic 2008	2 Dic 2009	3 Dic 2010	3 Ene 2011	3 Dic 2011	Finalizado
	C4.12	Página Web del Proyecto funcionando en internet y vinculada con la base informática de Inteligencia de mercados desarrollada por VESTEX-Guatemala.	0				1 Mar 2008	1 Mar 2008	Finalizado

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	1	Sep 2007	1	Sep 2007	Logrado
H1 Diseñados y aprobados documentos para la implementación del programa de certificación laboral: (i) metodología y plan de certificación laboral, (ii) normas técnicas por competencia laboral de 5 figuras laborales, (iii) módulos y manuales de instrucción, y (v) pruebas de certificación y material didáctico que facilite el aprendizaje para el desarrollo de las competencias y su certificación.	5	Dic 2008	12	Jun 2011	Logrado tarde
H2 Bases de datos de empresas proveedoras de bienes y servicios para el sector textil y de la confección y de inteligencia de mercado desarrolladas y puestas en operación.	2	Mar 2009	2	Jun 2011	Logrado tarde
H3 Instructores formados en gerencia de cadenas de proveedores (Supply Chain Management), con el fin de disponer de agentes locales que puedan proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica en dicha temática, para fortalecer las capacidades de PYMES vinculadas al sector textil y de la confección.	15	Mar 2009	24	Jun 2011	Logrado tarde
H4 Instructores formados para impartir capacitación (en temas técnicos de producción, supervisión, trabajo en equipo, control de calidad, salud ocupacional y seguridad industrial, etc) y proporcionar servicios de asistencia técnica a las empresas del sector textil y de la confección.	40	Ago 2009	74	Jun 2011	Logrado tarde
H5 Realizados eventos para difusión de las lecciones aprendidas y los	3	Ene 2011	3	Dic 2011	Logrado

	resultados del Proyecto.					tarde
H6	Trabajadores (operarios) del sector textil y de la confección recibieron capacitación en normas técnicas por competencia laboral y han sido certificados.	500	Ene 2011	518	Jun 2011	Logrado tarde
H7	Trabajadores (operarios) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en temas del área productiva.	5000	Ene 2011	10028	Jun 2011	Logrado
H8	Trabajadores (mandos medios) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en sus áreas de desempeño, con énfasis en el tema de supervisión.	500	Ene 2011	1047	Jun 2011	Logrado
H9	Trabajadores (mandos medios técnicos) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en las áreas de su desempeño, con énfasis en temas referidos a control de calidad, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial y sobre el uso de tecnologías.	500	Ene 2011	1883	Jun 2011	Logrado
H10	Pequeñas y medianas empresas (PYMES), proveedoras del sector textil y de la confección, que recibieron asistencia técnica para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y producción, han logrado mejorar sus niveles de productividad y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	7	Ene 2011	0	Jun 2011	No Logrado
H11	Gerentes y personal de mandos medios de PYMES proveedoras del sector textil y de la confección han recibido capacitación en el tema de gestión de cadenas de proveedores.	225	Ene 2011	0	Jun 2011	No Logrado
H12	Gerentes y mandos medios de las PYMES asistidas por el Proyecto han recibido capacitación sobre el tema de exigencias de mercado.	300	Ene 2011	3026	Jun 2011	Logrado
H13	PYMES asistidas técnicamente en el contexto del Proyecto incursionan en el proceso de certificación de cumplimiento.	7	Ene 2011	10	Jun 2011	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La reducción del consumo en el mercado de los Estados Unidos de América limita los niveles de producción de la industria de la maquila en Honduras, como resultado de la recesión económica que vive ese país.	Alto	i) Realizar encuentros entre autoridades del Gobierno de la República y los empresarios de la industria textil y de la confección para analizar la situación actual de esta actividad económica y buscar alternativas consensuadas para reactivar y potenciar la industria de la maquila en el país. ii) Evaluar alternativas para promover el desarrollo del mercado local con la participación de autoridades de Gobierno y los empresarios de la industria textil y de la confección	Coordinador del Proyecto
2. La crisis política en Honduras, generada principalmente a partir de junio de 2009, ha ocasionado consecuencias negativas en cuanto a exportaciones e inversiones.	Alto	i) Promover la realización de encuentros entre autoridades del Gobierno de la República y los empresarios de la industria textil y de la confección para analizar la situación actual de esta actividad económica y buscar alternativas consensuadas para reactivar y potenciar la industria de la maquila en el país.	Coordinador del Proyecto
3. Las condiciones globales de mercado afectan negativamente a la industria textil y de la confección.	Alto	i) En forma conjunta con autoridades del Gobierno de la República y con la participación de gremios empresariales de otras actividades productivas, realizar encuentros para analizar las condiciones de competitividad del país en relación con las condiciones actuales del mercado internacional y evaluar alternativas para el empresariado nacional. ii) Evaluar alternativas para promover el desarrollo del mercado local con la participación de autoridades de Gobierno y los empresarios de la industria textil y de la confección.	Coordinador del Proyecto
4. El cambio de gobierno, las políticas económicas y fiscales y la suspensión de la salvaguardia a China en el año 2009, afectan negativamente las condiciones de competitividad del sector textil y de la confección.	Medio	Realizar encuentros entre autoridades del Gobierno de la República y los empresarios de la industria textil y de la confección para analizar la situación actual de esta actividad económica y buscar alternativas consensuadas para reactivar y potenciar la industria de la maquila en el país.	Coordinador del Proyecto
5. Las PYMES identificadas no asumen el compromiso de invertir en el proceso de certificación	Medio	i) realizar reuniones y eventos de concientización/sensibilización sobre el papel clave de la certificación de sus empresas para incursionar en mercados internacionales y expandir su actividad empresarial. ii) Evaluar otras alternativas para el cofinanciamiento de la asistencia técnica y procesos de certificación de cumplimiento por parte de los empresarios de las PYMES identificadas.	Coordinador del Proyecto
Disminuyendo el impacto de este riesgo al 30 de junio del 2010			
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 9 RIESGOS VIGENTES: 9 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se mantiene para el Proyecto una cuenta bancaria para depositar en ella el superávit que se genere con las actividades de capacitación realizadas por el proyecto y poder así crear un fondo que contribuya con la sostenibilidad futura del mismo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

1. En vista del esquema de trabajo que presentan las empresas de la industria textil y de la confección y considerando la dinámica de cambios de la industria, el Proyecto se vio obligado a identificar y readecuar las actividades a realizar, siempre en concordancia a lo establecido en el marco lógico.

Como ejemplo de lo anterior y para promover un mejor posicionamiento y competitividad de la industria, anticipándose a las exigencias del mercado europeo en el marco del acuerdo de asociación comercial entre Centroamérica y Europa, se acordó crear una nueva capacidad en el país, formando expertos locales en el tema de manufactura esbelta, así como también brindar asistencia técnica a 10 empresas en este mismo tema.

Situaciones como la antes expuesta, provocó que se solicitara al Banco transferencia de fondos entre las diferentes categorías a fin de adecuar el uso de los recursos según las necesidades identificadas.

2. En vista del esquema de trabajo que presentan las empresas de la industria textil y de la confección y considerando la dinámica de cambios de la industria, el Proyecto se vio obligado a identificar y readecuar las actividades a realizar, siempre en concordancia a lo establecido en el marco lógico.

Como ejemplo de lo anterior y para promover un mejor posicionamiento y competitividad de la industria, anticipándose a las exigencias del mercado europeo en el marco del acuerdo de asociación comercial entre Centroamérica y Europa, se acordó crear una nueva capacidad en el país, formando expertos locales en el tema de manufactura esbelta, así como también brindar asistencia técnica a 10 empresas en este mismo tema.

Situaciones como la antes expuesta, provocó que se solicitara al Banco transferencia de fondos entre las diferentes categorías a fin de adecuar el uso de los recursos según las necesidades identificadas.

Relativa a
Implementation

Autor
Borjas, Marlon Rafael

Implementation

Borjas, Marlon Rafael