



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2011 - JUNIO 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Fomento de la Empresarialidad en Jóvenes Hondureños

Nro. Proyecto: HO-S1004 - Nro. Operación: ATN/ID-9214-HO, SP/ID-05-04-HO

**Propósito:**

El propósito del proyecto es fomentar la creación de nuevas empresas sostenibles mediante el establecimiento de un mecanismo para promover, asistir y financiar a los jóvenes graduados de centros técnicos vocacionales.

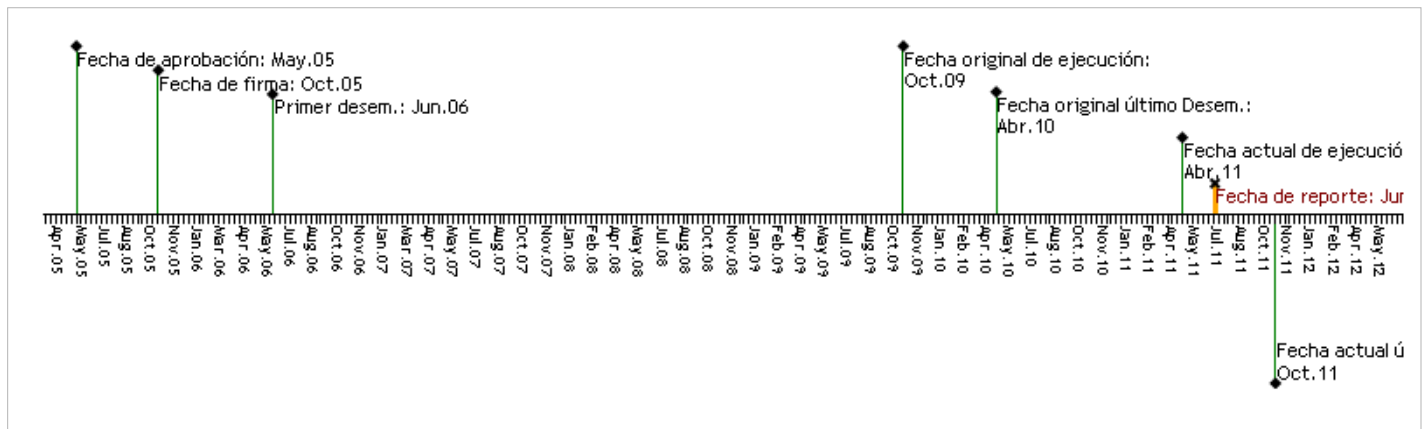
**País Administrador**  
HONDURAS

**País Beneficiario**  
HONDURAS

**Agencia Ejecutora:** FUNDACIÓN BANHCAFE PARA EL DESARROLLO  
DE LAS COMUNIDADES CAFETALERAS

**Líder equipo de diseño:**  
**Líder equipo de supervisión:** Gómez, Gladys Morena

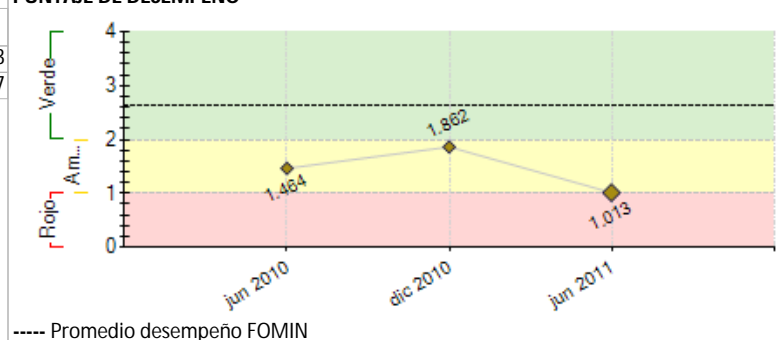
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
<b>FOMIN</b>	\$410,000.00	\$27,267.07	\$382,732.93
<b>Contrapartida</b>	\$0.00	\$207,000.00	\$158,851.77

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

El Proyecto en sus indicadores de propósito muestra un cumplimiento promedio del 70.48%, afectando su ejecución, la creación de empresas donde se logró el 66.40%, (83/125) y el proceso de legalizarlas que es el indicador más bajo (44%) en relación a la meta. Los demás indicadores tienen un desempeño satisfactorio y sin duda que la mejoría se da a partir de la re-formulación (2009).

Sobre la ejecución por componente, el de financiamiento se cumplió en un 91% y Asistencia Técnica en 90%, evidenciando que pese a que se logró crear un buen tejido institucional, herramientas técnicas y el soporte para la ejecución de todas las actividades, el cumplimiento es bajo en cuanto a: (i) La cantidad de jóvenes que accedieron a créditos (95/125), (ii) Los aportes de empresarios al Fondo de Garantías (US\$ 44.0/50 Mil), y (iii) La cantidad de empresas que recibieron asistencia técnica (50/125).

Sin pretender justificar el modesto cumplimiento, hay distintas causas que impidieron resultados más satisfactorios, entre ellas: (i) La crisis política del 2009, la cual generó restricciones económicas y privación de la libertad de los ciudadanos por más de 6 meses, (ii) Las regulaciones y normas bancarias más estrictas en la calificación de los créditos y la creación de provisiones. Igualmente debe tomarse en cuenta que más del 50% de la vida del proyecto se hizo bajo un modelo de incubación poco funcional, con supuestos iniciales equivocados, además de la alta rotación del personal en el proyecto.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

Con respecto al número de empresas generadas, el cumplimiento del proyecto es muy bajo si se tiene en cuenta la versión original (20% de

cumplimiento, o sea 80 empresas creadas respecto a las 400 previstas), Ahora bien si se toma en consideración la reformulación éste mejoró ya que asciende al 64% o sea 80 empresas creadas.

A nivel de empleos directos generados, fueron poco alagadores, ya que se logró el 43% de la meta prevista (85 empleos de los 200 esperados). En síntesis el proyecto representó de mucho aprendizaje porque se capturaron las principales lecciones positivas y no tan positivas en el país al considerar que ésta fue la primera iniciativa a nivel de Honduras que se desarrolla en materia de emprendedurismo y al menos algún conocimiento queda en las organizaciones involucradas.

**Evaluación final**

Para mejorar la eficacia y la sostenibilidad de los servicios de desarrollo empresarial brindados por la FB a los jóvenes, se recomienda que se perfeccionen aspectos específicos relativos a la capacitación en planes de negocio, la previsión de los mecanismos de acceso a la financiación y al asesoramiento y la mentoría.

Por lo que concierne al acceso al crédito y su otorgamiento, la creación del Fondo de Garantía fue una condición necesaria para que las IFI decidieran considerar a los jóvenes empresarios como sujetos de crédito. Para que la Fundación Banhcafé siga impulsando al empresariado juvenil, se recomienda que aumente el fondo constituido por aportaciones privadas e institucionales, además de la aportación ya aprobada por la agencia CESAL con fondos AECID.

A pesar de que el proyecto no logró alcanzar resultados importantes, sobre todo en términos cuantitativos, se han vislumbrado sus potencialidades y, a través de una acción promocional apropiada, se puede hacer que resulte atractivo.

Respecto a la aplicación de condiciones de otorgamiento de los créditos, se recomienda que se definan junto a las IFI y que se haga de forma que estas condiciones no diverjan demasiado de una IFI a otra. Se sugiere también que se comuniquen con claridad las condiciones de otorgamiento de los créditos a los jóvenes para no desorientarlos y no generar desconfianza.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios del evaluador

El proyecto no alcanzó las metas establecidas en el Convenio no obstante derivó aprendizaje a nivel de país sobre el tema de emprendedurismo. En donde el acceso al financiamiento sigue siendo una barrera como también la educación, que no fomenta el espíritu de crear empresas sino de administradores.

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36600926>

**SECCIÓN 3: INDICADORES**

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Propósito:</b>  El propósito del proyecto es fomentar la creación de nuevas empresas sostenibles mediante el establecimiento de un mecanismo para promover, asistir y financiar a los jóvenes graduados de centros técnicos vocacionales.	<b>P.11</b> 125 empresas creadas con apoyo del proyecto reciben todo el proceso de asistencia técnica y fortalecimiento empresarial.	0	125	83	0 %
	<b>P.12</b> El 80% de las empresas creadas se encuentran en proceso de legalizar sus operaciones.	0	80	44	55 %
	<b>P.13</b> Las empresas creadas en el contexto del Proyecto han generado 200 empleos directos.	0	200	143	0 %
	<b>P.14</b> Las ventas de las empresas han crecido a una tasa promedio de 50% , en relación con el nivel de ventas operado al inicio de operaciones.	0	20	61.91	310 %
<b>Clasificación:</b> Insatisfactorio					
<b>Componente 1:</b> Financiamiento Reembolsable  <b>Peso:</b> 0%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C1.11</b> Numero de jóvenes emprendedores accedieron al crédito utilizando el fondo de garantías del proyecto	0	125	95	76 %
	<b>C1.12</b> Cantidad en créditos otorgado a los jóvenes emprendedores.	0	250	114	46 %
	<b>C1.13</b> Numero de proyectos siniestrados menor de 14%	20	14	3.75	-116 %
	<b>C1.14</b> Número mínimo de instituciones con convenios (de credito) Garantía Emprendedora	0	4	6	150 %
	<b>C1.15</b> Cantidad (US\$) de aportes de empresarios al fondo de garantías	0	50000	44368.95	89 %
<b>Componente 2:</b> Apoyo técnico a jóvenes emprendedores  <b>Peso:</b> 100%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C2.11</b> Se ha suscrito 5 convenios de cooperación con instituciones que ejecutan actividades en apoyo a jóvenes emprendedores.	0	5	12	240 %
	<b>C2.12</b> Se han capacitado al menos 10 asesores de las instituciones socias en el uso de la metodología y herramientas para el desarrollo de emprendedores.	0	10	31	0 %
	<b>C2.13</b> De los planes de negocios presentados 125 han sido aprobados.	0	125	253	0 %
	<b>C2.14</b> Al menos 50% de los jóvenes de las empresas creadas han recibido financiamiento por parte del BANHCAFE u otras instituciones financieras, 31 jóvenes de 62 empresas.	0	31	95	306 %
	<b>C2.15</b> Jóvenes emprendedores de las 125 empresas creadas están recibiendo asistencia técnica y acompañamiento en aspectos administrativos, contables, financieros, legales, productivos y de mercadeo.	0	125	57	0 %
	<b>C2.16</b> La Fundación BANHCAFE cuenta con una metodología especializada y probada en el desarrollo de emprendedores.	0	1	1	100 %

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores

## SECCIÓN 4: RIESGOS

## RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. La difícil situación económica del país sigue limitando las posibilidades de que las empresas se desarrollen y re-inviertan en la ampliación de su capacidad de producción o de servicios.

**Nivel:** Alto

**Responsable:** Coordinador del Proyecto

**Estado:** Vigente

**Comentarios:**

2. Los tiempos de respuestas de las intermediarias financieras "IFIs" no responden a los tiempos y objetivos del proyecto, lo cual retrasa la salida de empresas y genera desmotivación en los jóvenes.

**Nivel:** Bajo

**Responsable:** Coordinador del Proyecto

**Estado:** Vigente

**Comentarios:** Aun hay créditos pendientes que las IFIs deben resolver.

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco Probable

La Fundación Banhcafé garantiza temporalmente la prestación de estos servicios ya que con la GIZ ha suscrito un convenio de cooperación técnica. No obstante lo anterior se sostiene que se requiere un giro a nivel del Gobierno coprotrativo y gerencia de dicha institución para pensar que este tipo de iniciativas logren tener un mejor impacto en la sociedad hondureña.

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

## Factor

[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto

## Comentarios

El Gobierno corporativo poco comprometido con el tema.

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

Difícil generar un esquema de pago por servicios a este segmento de beneficiarios.

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

La gerencia de FUNBANHCAFE es débil.

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

parcialmente mediante la firma de un convenio de CT con GIZ, sin embargo finalizada esta iniciativa, se considera que no habrá forma de sostenibilidad de estos esfuerzos.

## Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

[Plan de Sostenibilidad](#)

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

## Lecciones Aprendidas

1. La no experiencia en el tema de emprendedurismo por parte de la agencia ejecutora sumado a un diseño conceptual basado en un segmento de jóvenes equivocado (egresados de centros de vocación técnica) y la debilidad de la institución a nivel de su gobierno corporativo y gerencia, derivó en el no cumplimiento de los objetivos de desarrollo, a pesar de haber reformulado el mismo, en donde se estableció el fortalecimiento institucional, cambio de segmento de beneficiarios, una mejor focalización del proyecto y el haber considerado asistencia técnica por especialidad e individual a cada emprendimiento.

2. DESARROLLO DE TECNOLOGÍA; Mas de 9,900 jóvenes se mostraron interesados en formarse y crear su propia empresa, sin embargo de estos fue calificado el 31% (1,338), entre los cuales 893 finalizaron su capacitación en Planes de Negocio. No fue posible mantener un contacto efectivo con aquellos que coyunturalmente no pudieron continuar acciones, a la falta de un software, lo que evidencia que si es fundamental contar con tecnología efectiva, lo que también incidirá en el ahorro en ciertos gastos.

3. CULTURA EMPRENDEDORA; De un total de 2,945 Ideas de Negocio, únicamente se generaron 83 empresas, lo que indica que solo el 2.87% logró cumplir su cometido de convertirse en empresarios, lo cual vuelve muy costosa la inversión en relación al impacto y denota mayormente la falta de cultura emprendedora. A manera de generar mejores resultados se requiere de la implementación de fuertes programas de fomento a la cultura emprendedora, además, en la ejecución de nuevos proyectos deben ejecutarse acciones en paralelo con el mismo propósito.

4. ESTRUCTURA TÉCNICA Y OPERATIVA; La estructura para la ejecución de acciones del proyecto previó la contratación de un Coordinador y dos (2) Técnicos, con responsabilidad de cumplir todas

**Relativa a**  
Implementation

**Autor**

Gómez, Gladys Morena [FOMIN]

Sustainability

Amaya B., Carlomagno

Sustainability

Amaya B., Carlomagno

Sustainability

Amaya B., Carlomagno

las actividades, lo que no permitió ejecutar acompañamientos mas puntuales a las empresas, pues todas las tareas de promoción, formación y asesoría en planes de Negocio siempre demandaron los mayores esfuerzos. Proyectos posteriores deben tomar en cuenta que se requieren de una estructura operativa y técnica de mayor tamaño y mas competitiva, pues los jóvenes en mayoría exigen mejor calificación de quienes son asesores. Preferiblemente deben contar con la experiencia de tener o haber tenido empresas.

5. CALIFICACIÓN DE JÓVENES; El proyecto cuenta con facilidades que permiten a un joven la posibilidad de crear una empresa. Se prestan servicios de capacitación, asesoría, acceso a financiamiento y asesoría, sin embargo las condiciones de análisis y otorgamiento del crédito que aplican las IFIs buscan reducir al 100% el riesgo de no pago, garantizándose con garantías y avales cuyos ingresos deben superar los US\$ 500.00, lo que limita a jóvenes pobres a ser mayormente los beneficiarios. Un proyecto que beneficie éste estrato poblacional, debe contar con opciones de crédito a fondo perdido y recursos para atender necesidades inmediatas y de corto plazo.

Implementation Amaya B., Carlomagno

6. PRODUCTO FINANCIERO; Se logró firmar acuerdos de financiamiento con 6 Intermediarias financieras y entidades de apoyo financiero y con dos mas se llevo al acuerdo pero no se concreto dicha firma, sin embargo el financiamiento fue otorgado por tres (3) IFIs, quienes rechazaron el 33% de las solicitudes de crédito en razón de sus avales, quienes según su política, no cuentan con arraigo domiciliario. Además de promover la emisión de políticas gubernamentales de apoyo a la empresariedad juvenil, las Intermediarias que participen deben contar con un producto especial y diferenciado de los ya existentes.

Implementation Amaya B., Carlomagno

7. DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA CALIFICACIÓN DE SOCIOS; Durante la ejecución del proyecto se firmaron 10 convenios con instituciones que apoyan a jóvenes, sin embargo el nivel de compromiso mas importante únicamente se logró con la Agencia de Desarrollo Local de Santa Rosa de Copan "ADELSAR", la Fundación Intibucana de Desarrollo "FUNIDE" y muy reciente con Fundación Nacional de Desarrollo de Honduras FUNADEH, lo cual solo representa el 30% . La razón mas importante es el desconocimiento de la dimensión del trabajo en Servicios de Desarrollo Empresarial "SDE", especialmente con Jóvenes de manera que para futuros proyectos es necesario definir previamente criterios para su calificación y participación.

Implementation Amaya B., Carlomagno

#### Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

La metodología es lo más importante de este proyecto, la cual ha sido ampliamente socializada y trasladada a varias instituciones nacionales para fomentar el trabajo en el tema de emprendimientos. Por otra parte se encuentra ésta en el sitio de la página del FOMIN.

#### Productos principales del proyecto

[Jun 2005] Convenio de apoyo para el financiamiento de jóvenes empresarios. (Methodologies/training materials)

**Autor:** Banhcafé

[Jun 2005] Reglamento de Fideicomiso Fondo de Garantías para fomentar Empresariedad entre jóvenes (Methodologies/training materials)

**Autor:** Banhcafé

[Jun 2005] Contrato de Fideicomiso para el establecimiento del Fondo de Garantías y servicios empresariales (Technical publications)

**Autor:** Banhcafé

[Jun 2005] Reglamento de la Junta Administradora para la administración y operación del Fondo de Garantías y servicios empresariales (Handbooks/Procedure guides)

**Autor:** Banhcafé

[Jun 2005] Normas regulatorias producto crediticio "Jóvenes Empresarios" (Technical publications)

**Autor:** Banhcafé

[Jun 2006] Guía para la Elaboración de Planes de negocio (Methodologies/training materials)

**Autor:** Margarita Montes

[Jul 2006] Guía para participar en las convocatorias de Planes de Negocio (Methodologies/training materials)

**Autor:** Margarita Montes

[Jul 2006] Diseño del Servicio de Asesoría y Mentorías a Jóvenes emprendedores y construcción de redes empresariales (Methodologies/training materials)

**Autor:** Samuel A Montes

[Oct 2008] Convenio de apoyo Tecnico para la selección, capacitación y seguimiento de jóvenes empresarios. (Technical publications)

**Autor:** Banhcafé

[Ene 2009] Herramienta para el desarrollo del Plan Financiero (Methodologies/training materials)

**Autor:** Carlomagno Amaya

[Mar 2009] Manual de procedimientos para facilitadores en la generación de empresarios juveniles (Methodologies/training materials)

**Autor:** Fundación Banhcafé

[Sep 2009] Manual del Asesor Empresarial (Methodologies/training materials)

**Autor:** Fundación Banhcafé

#### SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

21/DIC/2011 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36600821>]

21/DIC/2011 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36600926>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=HO-S1004&lg=SP>