

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

**EXPANSION DE REDES EMPRESARIALES DE MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS E INTEGRACION DE CADENAS PRODUCTIVAS**

**TC 9810377**

**HONDURAS**

**MEMORANDUM DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Olga Patricia Falck de Nuñez (COF/CHO), Nobuyuki Otsuka (MIF), Diego Buchara (LEG/OPR), Laura Profeta (LEG/OPR) y María Victoria Sáenz de Lleras (SDS/MIC), jefe del Equipo de Proyecto.

## INDICE

	Página
I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS .....	1
II. ANTECEDENTES .....	1
A. Redes de Microempresarios y encadenamientos productivos .....	1
B. La Microempresa en Honduras y sus retos a corto plazo .....	1
C. Complementariedad con otros proyectos .....	2
III. EL PROGRAMA .....	3
A. Objetivo.....	3
B. Componentes.....	3
1.Redes Empresariales (US\$263,000).....	3
2.Transferencia de metodología (US\$910,000).....	3
3.Sistemas de desarrollo productivo local (US\$119,000).....	4
IV. EJECUCION DEL PROYECTO .....	4
A. Agencia Ejecutora .....	4
B. Proceso de ejecución .....	4
C. Beneficiarios .....	5
D. Estado de preparación de la operación .....	5
V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO .....	5
A.Costo .....	5
B.Sostenibilidad financiera .....	6
C.Desembolsos .....	7
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	7
A. Seguimiento .....	7
B. Evaluación .....	7
VII. JUSTIFICACION Y RIESGOS.....	7
A. Justificación .....	7
B. Riesgos .....	8
VIII.CONDICIONES ESPECIALES.....	8

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANDI	Asociación Nacional de Industriales
ANMPIH	Asociación Nacional de Medianos y Pequeños Industriales de Honduras
CADERH	Centro de Desarrollo del Recurso Humano
CERTEC	Centro de Recursos y Tecnología
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPD's	Organizaciones Privadas para el Desarrollo
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana

- iii -

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I

Matriz de Marco Lógico

LISTA DE APENDICES

Proyecto de Resolución

ANEXOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TECNICOS DEL PROYECTO

1. Proyecciones financieras
2. La organización de una red microempresarial del sector de la metalmecánica.

**EXPANSION DE REDES EMPRESARIALES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS E  
INTERGRACION DE CADENAS PRODUCTIVAS**

**TC 9810377**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**ORGANISMO EJECUTOR:** Centro de Recursos y Tecnología -CERTEC-.

**BENEFICIARIOS:** Los beneficiarios directos de este proyecto son cerca de 3,424 micro y pequeños empresarios atendidos por CERTEC y por las Organizaciones para el Desarrollo (OPD's) a las que se les transfiera la tecnología de redes empresariales.

**OBJETIVOS:** Aumentar la productividad y competitividad de las micro y pequeñas industrias promoviendo la organización de redes empresariales y logrando encadenamientos productivos entre ellas.

**DESCRIPCION:** A través de la conformación de redes empresariales, transferencia de la metodología de atención de redes y encadenamientos productivos a organizaciones locales que atienden el sector; y el desarrollo de la metodología para la atención de sistemas productivos locales, CERTEC pretende llevar a 3,424 micro y pequeños empresarios a incrementar sus niveles de eficiencia y competitividad.

**FINANCIAMIENTO:** Modalidad: donación

CERTEC :	US\$ 690,000
FOMIN (Ventanilla III)	US\$ 700,000
Total:	US\$1,390,000

**CALENDARIO DE EJECUCION:** Plazo de Ejecución: 4 años  
Plazo de Desembolso: 5 años

**REVISION AMBIENTAL Y SOCIAL:** Este proyecto incluye actividades para reglamentar no sólo la transferencia y utilización de tecnologías limpias así como la participación activa de las mujeres en la conformación de las redes empresariales.

**CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:** El primer desembolso está sujeto a: (i) la presentación de los términos de referencia para la contratación del jefe de proyecto y de los demás consultores (párrafo 4.4); y, (ii) presentación de copia auténtica del Acta de la Asamblea de Socios en la cual se haya registrado el compromiso de los socios fundadores de aportar capital en un monto equivalente a US\$20,000 (párrafo 5.6).

Condiciones contractuales durante la ejecución: (i) enviar a satisfacción del Banco en el curso de los primeros seis meses de ejecución un Plan de Negocios el cual deberá ser revisado anualmente (párrafos 4.6 y 6.1); y, (ii) el proyecto contempla dos evaluaciones, una evaluación intermedia a los dos años de firmado el contrato y una evaluación final a los cuatro años de

haber firmado el contrato, las cuales deberán ser remitidas por CERTEC a satisfacción del Banco (párrafo 6.2).

De acuerdo con los requerimientos de tipo financiero del proyecto, se propone un fondo rotatorio del 20% de la contribución. No obstante, los desembolsos se efectuarán después de revisado el aporte (párrafo 5.5). Finalmente, el Banco podrá suspender los desembolsos en caso de verificarse que CERTEC no ha cumplido con las metas de desmonte gradual de los subsidios (párrafo 5.4).

## **I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS**

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Honduras para todas las modalidades de financiación previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el día 14 de diciembre de 1993.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. Redes de Microempresarios y encadenamientos productivos**

- 2.1 Para efectos de este proyecto, una red empresarial es una integración horizontal hacia adelante o hacia atrás que pretende solucionar los cuellos de botella de la producción, mediante acceso conjunto al abastecimiento de materias primas u oferta conjunta de productos al mercado. Por su parte el encadenamiento productivo, consiste en la aplicación a nivel micro de la especialización flexible, integrando a diversas empresas según su especialización, por producto y/o por un mismo proceso productivo. Es decir, con una integración de tipo vertical, aunque en ocasiones incluye integración para la negociación con proveedores o la venta del producto final<sup>1</sup>.
- 2.2 En la formación y desarrollo de redes empresariales se identifican las empresas<sup>2</sup> de acuerdo con criterios de selección<sup>3</sup>; se asesora en la organización interna de la red, la definición de la estructura orgánica y la planificación del trabajo. Asimismo, se presta asistencia técnica en la reestructuración de los procesos productivos, el diseño y formulación participativa de estudios de factibilidad, el mejoramiento de herramientas administrativas y financieras y el fortalecimiento de relaciones estables de los grupos con el medio institucional industrial.
- 2.3 Un componente de la metodología es el fomento a la cultura del ahorro. Parte sustancial de la conformación y legalización de los grupos es un aporte semanal que dependiendo del grado de desarrollo del grupo, oscila entre US\$10 y US\$20. Estos recursos los invierte el grupo en el capital de trabajo necesario para impulsar los proyectos de integración de la red.

### **B. La Microempresa en Honduras y sus retos a corto plazo**

- 2.4 Según estudio reciente de la Fundación Covelo, existen en Honduras 194,700 pequeñas empresas no agrícolas<sup>4</sup>, que generan el 20% del PIB y emplean unas 456,000 personas, es decir, el 25% de la población económicamente activa. El 50% de estas empresas se

---

<sup>1</sup> El concepto de redes empresariales o "clusters" y encadenamientos productivos, fueron desarrollados hace algunos años siendo las experiencias más exitosas y renombradas las de la industrialización de algunas zonas de Italia y otros países desarrollados. El proceso que aplicará el ejecutor de este proyecto está basado en el concepto tradicional pero adaptado a la realidad del microempresario hondureño.

<sup>2</sup> La experiencia indica que se deben promocionar más de 30 empresas para lograr consolidar grupos que inicialmente oscilan entre 10 y 12 organizaciones para finalmente consolidarse con un promedio entre 8 y 10 empresas.

<sup>3</sup> Tipo de negocio, antigüedad, ubicación geográfica, organización de las empresas, capacidad de producción, número de trabajadores, comportamiento de las ventas, inserción social, interés en participar en una red, entre otros criterios.

<sup>4</sup> "La micro, pequeña y mediana industria en Honduras", Fundación José María Covelo, 1996



dedica al comercio, 36% a la manufactura, 10% a la prestación de servicios y un 4% a diversos servicios.

- 2.5 El 85% de las empresas consideradas son de subsistencia, es decir que generan máximo un empleo directo; el 14% son de acumulación de capital y generan entre 2 y 10 empleos directos y sólo un 1% son empresas pequeñas o de transformación con posibilidades de generar hasta 49 empleos. La mitad de las empresas micro y pequeñas de Honduras son propiedad de las mujeres (50,3%), siendo particularmente notable su presencia en la industria manufacturera y especialmente en aquella de menor tamaño y desarrollo relativo.
- 2.6 A pesar de existir algunas empresas con bastante antigüedad, la gran mayoría son de reciente creación. En efecto, el 54% de las mismas tienen menos de tres años de creadas. Esto sugiere una gran volatilidad en el sector, con rápida creación y pronta mortalidad.
- 2.7 La productividad del sector se ha visto afectada por la carencia de una infraestructura tecnológica, de información y capacitación y de una vinculación estrecha con la industria que implique innovación continua del sector. Es necesario, en consecuencia, brindar un soporte que lo vincule con otros sectores, a fin de mejorar los niveles de encadenamiento y complementariedad productiva y estimular la continua actualización de los procesos productivos.
- 2.8 La fortaleza de un sistema productivo local o nacional para competir exitosamente dentro de un mundo globalizado reside en la capacidad de desarrollar vínculos entre los distintos actores empresariales e institucionales de la industria que le permitan responder adecuadamente a las demandas del mercado al complementar capacidades productivas y generar economías de escala.
- 2.9 En este contexto, se ha demostrado a través de algunas experiencias, que las redes empresariales crean de manera permanente un ambiente de cooperación y complementariedad entre las empresas catalizando los procesos de reestructuración productiva en cada empresa. En efecto, las redes de empresas permiten lograr los siguientes beneficios: potenciar la capacidad de aprendizaje, economías de escala, especialización y complementación productiva aprovechando las externalidades en el entorno local.

C. Complementariedad con otros proyectos

- 2.10 Este proyecto resulta compatible con el proyecto FOMIN ATN/MH-5591-HO aprobado el 4 de junio de 1997, sobre Inversión Empresarial en capacitación, ejecutado por el Centro Asesor para el Desarrollo de Recursos Humanos (CADERH) y particularmente con el ATN/MH-5128-HO, programa FOMIN a PROEMPRESAH cuyo objetivo es apoyar la transformación de micro y pequeños empresarios en empresarios de éxito. Este último programa puede ser un aliado estratégico de CERTEC, ejecutor del presente proyecto (párrafo 4.1).

### III. EL PROGRAMA

#### A. Objetivo

- 3.1 El objetivo del proyecto es aumentar la productividad y competitividad de las micro y pequeñas industrias promoviendo la organización de redes empresariales y lograr encadenamientos productivos entre ellas. Para lograr el anterior objetivo, se atenderán y desarrollarán directamente algunas redes; se hará una transferencia y divulgación de la metodología a instituciones que brindan asistencia técnica a la micro y pequeña empresa; y, finalmente, se pretende desarrollar una metodología de sistemas de desarrollo productivo local con base en redes empresariales.
- 3.2 La experiencia desarrollada a través de la ejecución de este proyecto se documentará para tener bases para su posterior replicabilidad.

#### B. Componentes

- 3.3 Los componentes de este proyecto son: (i) Redes empresariales; (ii) Transferencia de metodología; y, (iii) Desarrollo de sistemas productivos locales.

##### 1. Redes Empresariales (US\$263,000)

- 3.4 Si bien el proyecto no contempla un incremento en el número de redes atendidas, estas deben renovarse mediante la graduación de las actuales y la incubación y desarrollo de nuevas. El tiempo promedio dedicado a la consolidación de una red es de dos años, por consiguiente, se crearán 16 nuevas redes, atendiendo de manera directa 160 empresarios, según se especifica en el Anexo I Matriz de Marco Lógico. Para lograr este objetivo, se requiere un fortalecimiento técnico que garantizará la transferencia de tecnología y el fortalecimiento de la propia metodología de asociación de empresarios.

##### 2. Transferencia de metodología (US\$910,000)

- 3.5 Teniendo en cuenta, no sólo el éxito reportado por los empresarios atendidos directamente, sino principalmente la poca capacidad operativa con que se cuenta para atender nacionalmente a todos aquellos interesados en asociarse a través de redes empresariales, CERTEC ha considerado como parte de su plan de negocios la posibilidad de transferir su desarrollo metodológico a estas organizaciones.
- 3.6 Para llevar a cabo esta tarea se hace preciso la contratación de personal (párrafo 4.4) que proporcione la asistencia técnica requerida para esta transferencia. Este proceso se realizará mediante la formación y capacitación de personal de las mismas como "promotores de redes". La capacitación de dichos promotores tendrá tanto base teórica como de trabajo de campo directamente con los empresarios durante el proceso de la formación de las agrupaciones. Mediante este componente, se capacitarán los promotores de 68 OPD's y se atenderán 3,264 empresarios.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Existen en Honduras alrededor de 600 OPDs, de las cuales más o menos el 50% se encuentran inscritas y la mayoría trabaja en esquemas de desarrollo productivo.

### 3. Sistemas de desarrollo productivo local (US\$119,000)

- 3.7 Los sistemas de desarrollo productivo, consisten en aplicar la técnica de asociación mediante la conformación de redes empresariales en los municipios, a fin de potenciar el desarrollo económico regional, basándose en las ventajas comparativas locales en relación con el acceso a insumos y a mercados. Al fortalecer las economías regionales y su capacidad de negociación se puede llegar a establecer alianzas con otros municipios.
- 3.8 Si bien CERTEC ha comenzado a incursionar en el campo del desarrollo de sistemas productivos locales, sus esfuerzos son aún incipientes. Por este motivo, resulta un subprograma de carácter piloto.

## IV. **EJECUCION DEL PROYECTO**

### A. Agencia Ejecutora

- 4.1 La agencia ejecutora del proyecto es CERTEC, organización privada sin fines de lucro, establecida en junio de 1997 con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas y los entes públicos y privados relacionados con el desarrollo de la industria en Honduras, con especial énfasis en la micro y pequeña empresa. Nace como resultado de la finalización de un convenio entre ONUDI y el Gobierno de Honduras.
- 4.2 CERTEC cuenta con el manejo de 8 redes directas compuestas por 97 empresarios de los sectores metalmecánico, calzado y cueros, confección de vestuario y agroindustria. De otro lado cuenta con 12 redes indirectas, manejadas a través de convenios con entidades a las que se les está transfiriendo la metodología de redes. A través de estas redes CERTEC tiene acceso a más de 400 microempresarios.
- 4.3 Además, ha desarrollado estrechas relaciones con los entes de gobierno nacional y locales, las organizaciones privadas de desarrollo nacionales, centros de mercadeo y asociaciones empresariales y centros tecnológicos y de información como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), la Asociación nacional de Mediano y Pequeños Industriales de Honduras (ANMPIH), y la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).

### B. Proceso de ejecución

- 4.4 La ejecución de este proyecto se hará mediante la contratación de un jefe de proyecto, un coordinador de redes empresariales, un coordinador de sistemas de desarrollo productivo local, un asesor ambiental y el personal de campo necesario para capacitar promotores de red en otras instituciones de desarrollo. La presentación a satisfacción del Banco de los términos de referencia para la contratación del jefe de proyecto y de los diferentes consultores será condición para el primer desembolso.
- 4.5 También se contará con el apoyo de dos consultorías de corta duración. Una de carácter técnico en metodología de redes empresariales y encadenamiento productivo; y la otra de carácter administrativo y financiero. A través de la primera se pretende ayudar a consolidar las técnicas desarrolladas por CERTEC con base en el trabajo de campo, y a través de la segunda, se

pretende ayudar a establecer sistemas de información gerencial adecuados.

- 4.6 El proceso de graduación y renovación de las redes propias; el mecanismo operativo concreto para transferir la metodología a las OPD's interesadas y la forma como se adelantarán las investigaciones y promoción sobre el desarrollo de sistemas productivos locales son aspectos que formarán parte del Plan de Negocios revisado que CERTEC deberá enviar a satisfacción del Banco durante el primer semestre de ejecución del proyecto. Otros aspectos que formarán parte de este Plan de Negocios son la forma específica mediante la cual CERTEC continuará promoviendo la participación de la mujer en la conformación de redes, y el apoyo concreto del asesor ambiental contratado con recursos de la contribución para apoyar los tres subprogramas, tal que garantice que los esquemas de producción que se promuevan, consulte con normas de transferencia de tecnologías limpias o al menos no contaminantes. Este Plan de Negocios deberá revisarse anualmente, analizando el cumplimiento de las metas y objetivos, y determinando los cambios pertinentes en el mismo. Una copia de estas revisiones anuales deberá enviarse al Banco (párrafo 6.1).

C. Beneficiarios

- 4.7 Los beneficiarios directos de este proyecto son los micro y pequeños empresarios atendidos directamente por CERTEC en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula y zonas de influencia. Los beneficiarios indirectos serán los micro y pequeños empresarios<sup>6</sup> atendidos por las OPD's capacitadas por CERTEC, las cuales tienen espectro nacional. En total se estima que 3,424 micro y pequeños empresarios se beneficiarán de este proyecto.
- 4.8 Los nuevos empresarios atendidos directamente por CERTEC oscilan alrededor de 160, distribuidos en 16 redes nuevas en las áreas de cuero y calzado, confecciones, procesamiento de la madera, desarrollo de agroindustria y metalmecánica. Estos sectores se escogieron con base en diagnósticos sectoriales para los cuales se tenía como hilo conductor la generación de empleo y la participación de las mujeres.

D. Estado de preparación de la operación

- 4.9 CERTEC ya tiene preidentificado al jefe de proyecto así como también a los posibles capacitadores de promotores de red. De otra parte cuenta con un Plan de Negocios inicial. De otra parte, en relación con los clientes potenciales para la transferencia de metodología de redes, CERTEC ha sido bastante activa en la promoción de sus servicios y es así como a la fecha cuenta con clientes identificados para sus diferentes servicios.

**V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO**

A. Costo

- 5.1 El proyecto tiene un costo de US\$1,390,000. El FOMIN financiará US\$700,000 y el CERTEC aportará una contrapartida de US\$690,000.

---

<sup>6</sup> Los beneficiarios indirectos, es decir, los capacitados a través de la transferencia de tecnología a las OPD's, son principalmente microempresa rural.

La contrapartida representa el 49,6% del costo total del proyecto, tal y como se aprecia a continuación:

CATEGORIAS	TOTAL	FOMIN	CERTEC	%
<b>REDES EMPRESARIALES</b>				
Servicios de Consultoría	73,000	73,000		
Capacitación y Asesoría	87,000		87,000	
Apoyo General	103,000		103,000	
<b>Subtotal</b>	<b>263,000</b>	<b>73,000</b>	<b>190,000</b>	<b>18,9%</b>
<b>TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA</b>				
Servicios de consultoría	153,000	113,000	40,000	
Capacitación Promotores Red	519,000	385,000	134,000	
Apoyo General	218,000		218,000	
Diseminación tecnología	20,000	20,000		
<b>Subtotal</b>	<b>910,000</b>	<b>518,000</b>	<b>392,000</b>	<b>65,5%</b>
<b>DESARROLLO PRODUCTIVO LOCAL</b>				
Servicios de Consultoría	79,000	79,000		
Apoyo General	40,000		40,000	
<b>Subtotal</b>	<b>119,000</b>	<b>79,000</b>	<b>40,000</b>	<b>8,6%</b>
<b>EVALUACIONES</b>	<b>30,000</b>	<b>30,000</b>		<b>2,2%</b>
<b>IMPREVISTOS</b>	<b>68,000</b>		<b>68,000</b>	<b>4,9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,390,000</b>	<b>700,000</b>	<b>690,000</b>	<b>100,0%</b>

B. Sostenibilidad financiera

- 5.2 Los recursos de contrapartida provendrán de aportes de capital de los socios, de la cooperación internacional en calidad de donación y de generación interna de fondos de CERTEC.
- 5.3 La cooperación internacional proviene del Gobierno Holandés, el cual ha destinado la suma de US\$300,000 para cofinanciar este proyecto, el cual es la base del plan de negocios y planeación estratégica de CERTEC. Esta cooperación se encuentra vigente y los contratos correspondientes están suscritos.
- 5.4 CERTEC cuenta con la posibilidad de generar excedentes financieros, mediante la disminución gradual de los subsidios que ha venido tradicionalmente otorgando a los beneficiarios de sus programas (ver Matriz de Marco Lógico), así como por el resultado de un incremento en la productividad en la prestación de sus servicios. La disminución en los subsidios se logra mediante la promoción de servicios efectivos y adecuados a las necesidades de los empresarios. Con base en la comprobada capacidad de ahorro de los empresarios, y las economías de escala que se logran mediante la atención en grupos, se estima que los empresarios atendidos directamente por CERTEC estarán pagando no sólo la totalidad del costo del servicio sino también un porcentaje de utilidad en el año 5 de la proyección. El no cumplimiento por parte de CERTEC del desmonte de los subsidios referidos, puede ocasionar la suspensión de los desembolsos.
- 5.5 Dado que el aporte de contrapartida de CERTEC al proyecto proviene de la generación interna de fondos, los desembolsos se aprobarán una vez demostrado el pari passu de recursos, pero teniendo en cuenta un margen de flexibilidad del 10%.

- 5.6 El único capital con que cuenta CERTEC está representado por los recursos que al finalizar el proyecto con ONUDI se pudieron capitalizar y que escasamente alcanzan la suma de US\$2,500. El resto de su patrimonio (US\$68,000) está representado por utilidades generadas en la ejecución de proyectos varios desde junio de 1997 a diciembre de 1998. Por esta razón se considera que los socios fundadores, entre los cuales figuran no sólo personas influyentes, sino también organizaciones gremiales como la ANDI y la ANMPIH, deberían aportar recursos de capital. Será condición previa al primer desembolso haber recibido a satisfacción del Banco copia del Acta de la Asamblea de Socios fundadores en la cual se haya consignado el compromiso de efectuar los aportes, los cuales se estiman en el equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente por socio y durante el término de dos años hasta completar una suma total entre todos equivalente a US\$20,000.

C. Desembolsos

- 5.7 Los desembolsos del proyecto se manejarán bajo el esquema de un Fondo Rotatorio para anticipos, equivalente al 20% de la contribución.

**VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

A. Seguimiento

- 6.1 El monitoreo sobre la ejecución del proyecto se realizará con base en el Plan de Negocios, el cual está orientado al cumplimiento de las metas y patrones de desempeño anotados en el Anexo I. Adicionalmente, CERTEC presentará informes anuales que describan la ejecución del año inmediatamente anterior.

B. Evaluación

- 6.2 Se contempla una evaluación intermedia a los dos años de ejecución del proyecto y una evaluación final a su terminación, las cuales serán efectuadas por firmas consultoras externas contratadas por el ejecutor en coordinación con el FOMIN y en las que se evaluarán los indicadores de desempeño anotados en el Anexo I Marco Lógico. Estas evaluaciones enfatizarán, además, los siguientes aspectos: (i) el tipo de empresas beneficiarias; (ii) la participación de las mujeres; (iii) el nivel de cumplimiento respecto al desmonte de los subsidios; (iv) el cumplimiento de los aspectos operativos necesarios para la ejecución; (v) el cumplimiento del Plan de Negocios; y, (vi) análisis sobre la forma como se involucran las lecciones aprendidas en el propio desarrollo y mantenimiento de redes empresariales hacia la transferencia de metodología.

**VII. JUSTIFICACION Y RIESGOS**

A. Justificación

- 7.1 La operación se justifica no sólo por tratarse de la atención al sector a través de un nuevo servicio no financiero, desarrollado por una entidad local, sino que la información disponible en Latinoamérica sugiere que las posibilidades de generar empleo productivo, el futuro crecimiento económico y la mejora en la

distribución de ingresos dependen de la capacidad de las empresas de menor tamaño de desempeñarse satisfactoriamente en un contexto más amplio. Los cambios en el ambiente internacional, están relacionados con la globalización de la economía y con la capacidad de desarrollar satisfactoriamente alianzas estratégicas que permita un mejor acceso a los mercados de insumos y de productos. Estos cambios tienen sin duda un efecto primordial en la dinámica de las empresas y en la contribución que éstas puedan tener en el desarrollo nacional.

B. Riesgos

- 7.2 El principal riesgo de la operación es la sostenibilidad máxime si se tiene en cuenta que a la fecha la ejecución de los programas de CERTEC ha sido subsidiada prácticamente en un 100%<sup>7</sup>. Este aspecto en especial será analizado en la evaluación intermedia. Los resultados de esta evaluación deberán ser satisfactorios al Banco, de lo contrario, no se continuará desembolsando la contribución hasta tanto CERTEC no haga los ajustes necesarios.
- 7.3 Esta operación se enfrenta al riesgo de no transferir adecuadamente la metodología de redes. Para mitigar esto, CERTEC debe continuar en el proceso de atender redes de manera directa, tal que le retroalimenten su propia tecnología e ir desarrollando los ajustes necesarios.

**VIII. CONDICIONES ESPECIALES**

- 8.1 Condiciones previas al primer desembolso: (i) presentado a satisfacción del Banco los términos de referencia para la contratación del jefe de proyecto y de los consultores contemplados en el proyecto (párrafo 4.4); y, (ii) presentación de copia auténtica del Acta de la Asamblea de Socios en la cual se haya registrado el compromiso de los socios fundadores de efectuar aportes de capital, los cuales se estiman en el equivalente a un salario mínimo mensual legal vigente por socio y durante el término de dos años hasta completar entre todos el equivalente a US\$20,000 (párrafo 5.6).
- 8.2 Condiciones contractuales durante la ejecución: (i) dentro del primer semestre de ejecución se deberá enviar al Banco el Plan de Negocios (párrafo 4.6); (ii) anualmente CERTEC enviará al Banco copia de la revisión y análisis del Plan de negocios (párrafo 4.6); (iii) los desembolsos se efectuarán después de haber verificado el aporte de contrapartida y parí passu de CERTEC al proyecto (párrafo 5.5); y, (iv) el proyecto contempla dos evaluaciones, una evaluación intermedia a los dos años de firmado el contrato y una evaluación final a los cuatro años de haber firmado el contrato.

---

<sup>7</sup> Conviene señalar que CERTEC trató de implementar este desmonte de los subsidios mediante la suscripción de convenios de cooperación con las redes formadas. No obstante, de las 8 redes en ejecución, 5 se vieron fuertemente afectadas por el Huracán Mitch, lo cual condujo a que CERTEC reconsiderara esta decisión y resolviera implantarla durante el primer semestre de 1999.

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Través de un programa de apoyo financiero, como redes empresariales y el fomento productivo, forjando y desarrollar el sector micro y pequeñas empresariales:</p> <p>Creación y atención de 16 redes empresariales a través de 4 por año y un total de 160 nuevos microempresarios.</p> <p>Transferencia de tecnología a 68 OPD's, las cuales conformarán 408 redes empresariales atendiendo un total de 3,264 microempresarios.</p> <p>Apoyo de 3 sistemas de desarrollo productivo local en municipios atendiendo a microempresarios.</p>	<p>Número de redes efectivamente formadas en el país, que se encuentran ampliando ventas y potencializando sus actividades.</p> <p>Número de OPD's a las que se les transfirió la tecnología.</p> <p>Número de municipios en los que se implantó el desarrollo productivo local con base en redes empresariales.</p>	<p>Material publicado</p> <p>Encuestas de evaluación</p> <p>Registros contables de CERTEC y de las redes</p>	<p>Continúa la política de globalización.</p> <p>Los micro y pequeños empresarios mantienen voluntad de unirse para crear en conjunto instancias de negociación avanzadas.</p> <p>Los micro y pequeños empresarios están dispuestos a pagar el costo de los servicios de asesoría y capacitación que requieren para formalizar una red empresarial.</p>
<p>Objetivo: Lograr una mayor y sostenida inserción de la micro y pequeña empresa en la economía nacional.</p>	<p><b>Año 1:</b> 50% de las redes renovadas. 80 microempresarios, 40 anteriores y 40 del año 1. Microempresarios indirectos a través de OPD's: 672</p> <p><b>Año 2:</b> 50% de las redes renovadas. 80 microempresarios, 40 del año 1 y 40 del año 2. Microempresarios indirectos a través de OPD's: 768</p> <p><b>Año 3:</b> 50% de las redes renovadas. 80 microempresarios, 40 del año 2 y 40 del año 3. Microempresarios indirectos a través de OPD's: 864</p> <p><b>Año 4:</b> 50% de las redes renovadas. 80 microempresarios, 40 del año 3 y 40 del año 4. Microempresarios indirectos a través de OPD's: 960</p>	<p>Registro de empresarios capacitados y asesorados para la formación de redes.</p> <p>Encuestas a microempresarios</p> <p>Registro de cursos teóricos y práctica en campo con las OPD's.</p>	<p>El proyecto se ha podido diseñar e implementar en forma satisfactoria.</p> <p>Los servicios ofrecidos por CERTEC son apropiados y responden a la demanda de los empresarios.</p> <p>Se activa la demanda de los empresarios por los servicios ofrecidos.</p> <p>Las actividades de promoción y difusión han sido efectivas.</p>



NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ENTES: s Empresariales.	Se conforman 16 redes nuevas, tal que al graduar redes se mantenga la actividad en 8 redes.	Ejecución del Plan de Negocios Registros de empresas participantes.	Se activa la demanda este tipo de servicios financieros. Se identifican y contri
transferencia de metodolo-	Se firman 68 convenios de transferencia de tecnología. Se manejan 3,264 empresarios asociados en más de 400 redes.	Ejecución del Plan de Negocios Registros de empresas participantes. Convenios con OPDs Registros de las OPDs	instituciones, empresa consultores encargados diseminar y transferir experiencia. Se cuenta con un as internacional que ayudar el proceso de revisió consolidación de tecnología de empresariales encadenamientos producti
emas de desarrollo pro- vivo local	Se han firmado convenios con 3 municipios. Se atienden a través de programs regiona- les a 75 empresarios.	Ejecución del Plan de Negocios Registros de empresas participantes. Convenios con Alcaldías municipales	
DADES: ner de apoyo logístico. contrató al consultor rnacional en redes.	US\$ 361,000	Para todas las actividades los medios de verificación son:	El proyecto se aprueba
contrató al consultor onal que apoyará la ción administrativa y nciera de CERTEC.	US\$ 26,000	(i) Registros contables del CERTEC	El Gobierno de Hol mantiene su apoyo a CER y le aporta los recu necesarios para cumplir la contrapartida exigida el FOMIN.
contrató al asesor ental, al jefe de ecto, al coordinador de s y al de sistemas de rollo productivo local.	US\$ 7,000	(ii) Informes de auditoría (iii) Copia de los contratos	Las actividades de difu y promoción del programa sido efectivas. La asesoría externa contribuido efectivament mejorar la calidad eficacia con que se pr el servicio.
contrataron los citadores de promotores ed.	US\$ 272,000		Se ha identificado un nú razonable de organizaci para el desarrollo, emp privada y municipios apoyarán el proy mediante convenios transferencia de tecnolog
minación de la riencia	US\$ 606,000		
evistos y evaluaciones	US\$ 20,000		
	US\$ 98,000		

RGII-HO108T  
TC-98-10-37-7  
Original: español

## PROYECTO DE RESOLUCION

### HONDURAS. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA EXPANSION DE REDES EMPRESARIALES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS E INTEGRACION DE CADENAS PRODUCTIVAS

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

#### RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con el Centro de Recursos y Tecnología, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- \_\_\_\_\_ sobre un programa de cooperación técnica para la expansión de redes empresariales de micro y pequeñas empresas e integración de cadenas productivas.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$700.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.