

¹Star+ Grupo Juvenil Dion: formación de jóvenes para las redes de distribución inclusivas

Ana Margarita Maier Acosta, Escuela Agrícola Panamericana, Honduras

Rosa Amelia González, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA),
Venezuela

1. ANTECEDENTES:

1.1. Nacimiento de la iniciativa

El Grupo Juvenil Dion (GJD) nació en junio de 1972, por iniciativa de una monja de origen canadiense llamada Sor Marta Dion, quien reunió a un grupo de muchachos de la colonia San José del Pedregal (Tegucigalpa, Honduras), para ofrecerles información sobre temas que Sor Dion consideraba de importancia (matrimonio, alcoholismo, violencia doméstica, entre otros) a través de actividades lúdicas. Will Aguilar, actual Director Ejecutivo de Grupo Juvenil Dion, siendo apenas un niño participaba junto a su hermano en las mencionadas reuniones.

Al ver que el grupo de jóvenes crecía, Sor Dion y los muchachos comenzaron a gestionar la ayuda de varias familias y empresas de la zona para construir una sede propia. Al momento de concluir la estructura, Sor Dion se había marchado del país pero los jóvenes siguieron trabajando. Con el paso del tiempo comenzaron a incursionar en actividades de formación para el trabajo, tales como clases de mecanografía y taquigrafía.

Más adelante se animaron a gestionar financiamientos para sus actividades y presentaron una propuesta a la Embajada de Canadá, mediante la cual pudieron comprar los primeros equipos para formación técnica. Después se vieron en la necesidad de contar con instructores, lo cual les impulsó a acercarse a instituciones como el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) y el Centro Asesor para el Desarrollo de Recursos Humanos de Honduras (CADERH). De esta manera, la oferta de cursos fue creciendo desde las tres

¹ Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

áreas iniciales: ebanistería, soldadura y sastrería, hasta las trece que actualmente manejan (cosmetología y belleza, bisutería, corte y confección de ropa, reparación de motocicletas, reparación de teléfonos celulares, técnicas de venta, panadería, repostería, peluquería, electricidad, ebanistería, carpintería, informática).

A medida que aumentaba el número de jóvenes formados, se dieron cuenta de que no les resultaba fácil conseguir empleo. Inicialmente crearon una oficina de empleo para apoyarles en la búsqueda, pero pronto entendieron que en el país y especialmente en las áreas rurales no había suficiente empleo. Fue entonces cuando comenzaron a pensar en alternativas para convertirlos en emprendedores y ayudarles a abrir sus propios negocios. Por intermedio de la Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), obtuvieron un préstamo por US\$ 500,000 para brindarles financiamiento para la formación de microempresas; sin embargo, esta primera iniciativa no fue satisfactoria. El GJD no tenía ninguna experiencia en materia financiera y tuvieron serias dificultades para garantizar que el dinero prestado se utilizara en los nuevos negocios y no se desviara a otros usos (p.ej. artículos de uso personal), comprometiendo el pago de las cuotas de los créditos. Aprendieron que debían fortalecer sus capacidades y buscar alianzas con entidades que tuviesen más experticia en el tema; ese camino les permitió crear en 2007 el Fondo de Microconsignación (FMc), que apoya la creación de empresas entre los estudiantes.

Mientras todo esto ocurría, la violencia en Honduras alcanzó niveles alarmantes² haciendo imposible mantener en funcionamiento el instituto técnico—tal y como había operado hasta la fecha. En ese momento tuvieron la oportunidad de conocer a la Fundación Codespa,³ que manejaba un modelo de formación mediante talleres móviles en distintos puntos geográficos. Con ellos realizaron giras por toda Centroamérica y supieron de la existencia de las redes de distribución inclusiva. Así fue como entraron en contacto con funcionarios del FOMIN-BID y presentaron en el año 2015 la propuesta del proyecto *Formación Técnica-Empresarial para Jóvenes a través de las Redes de Distribución Inclusiva (RDI)*.

1.2. Objetivo de la iniciativa: Inserción económica efectiva

El GJD tiene la misión de promover la formación integral de personas de escasos recursos, en particular de los jóvenes mayores de catorce años en situación de riesgo de caer en la delincuencia común y organizada, mediante procesos de formación técnica que resulten en una inserción económica efectiva.

² Según los datos de la Secretaría de Seguridad de Honduras, la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes pasó de 42,3 en 2006 a 86,5 en 2011 (cuando el promedio mundial era de 6,9 y el de América 16, según la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito).

³ ONG española de cooperación para el desarrollo, con 31 años de experiencia. Su misión es proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, salir de la pobreza y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La formación técnica se imparte por medio de talleres móviles que se adaptan a las necesidades de cada comunidad o zona que visitan, basándose en el análisis de oportunidades y necesidades locales.

La inserción económica se consigue por tres vías:

- La obtención de un empleo formal, gracias a los conocimientos y habilidades obtenidas en el proceso de formación (debidamente certificados)
- El autoempleo, mediante la prestación de servicios domiciliarios o la obtención de microcréditos para el establecimiento de negocios propios
- La incorporación a la red de distribución inclusiva de una empresa. El proyecto *Formación Técnica-Empresarial para Jóvenes a través de las Redes de Distribución Inclusiva (RDI)* constituye la primera experiencia de intermediación directa con el sector empresarial para la inserción de los jóvenes formados por el GJD en sus redes de distribución. Previamente el GJD se había acercado al sector empresarial para facilitar la consecución de pasantías, contratos o empleo para sus estudiantes y egresados.

1.3. Alcance de la iniciativa

Grupo Juvenil Dion es una organización sin fines de lucro que opera desde 1972 y durante la mayor parte de su trayectoria brindó formación para el trabajo a jóvenes en un instituto técnico ubicado en la ciudad de Comayagüela, Francisco Morazán.⁴ El GJD forma parte de la Red de Centros Colaboradores que en la actualidad es acompañada por el Centro Asesor para el Desarrollo de Recurso Humano de Honduras - CADERH (<https://www.caderh.hn>).

Debido a la presión de la actividad delictiva en la zona, en 2015 el GJD cesó las actividades del instituto técnico y comenzó a operar bajo la modalidad de Talleres Móviles Inclusivos (TMI), que consisten en llevar la formación a las localidades donde se encuentran las personas a ser capacitadas. Para el equipo del GJD este cambio fue un desafío importante; se preguntaban cómo sería el perfil de los jóvenes, si podrían encontrar la infraestructura adecuada para ofrecer los talleres y cuál sería el impacto en los costos. Afortunadamente el proceso transcurrió sin mayores trastornos y los talleres cuentan con la misma calidad de los que se impartían en el instituto técnico; inclusive, dependiendo de las necesidades de los alumnos, algunas veces llegan más allá de lo previsto en el currículo planificado.

El propósito de la iniciativa es complementar el modelo de los TMI con su incorporación en Redes de Distribución Inclusiva.

⁴ Comayagüela junto con Tegucigalpa conforman el Distrito Central de Honduras, creado el 30 de enero de 1937 mediante Decreto No. 53. Ambas ciudades se convirtieron en una entidad política compartiendo el título de Capital de Honduras.

2. Situación abordada:⁵

La población de Honduras es principalmente joven, con un poco más del 40% de los 8.6 millones de habitantes menores a los 30 años de edad. Se estima que más de 1.1 millones de jóvenes son personas que ni trabajan ni estudian, con mayor peso entre las personas del sexo femenino cuya cifra es superior a las 700 mil mujeres en estas condiciones. Esta situación se puede observar más claramente en los grupos sociales de menores ingresos que residen en las zonas periurbanas y rurales del país.

El desempleo en la población económicamente activa se calcula en más de 20%. Las perspectivas de ingresos son especialmente sombrías para las mujeres en zonas rurales de Honduras. Las mujeres representan el 37,2% de la fuerza laboral y sólo el 42% de este porcentaje participa efectivamente del mercado formal, en comparación con 90% de participación de la fuerza laboral masculina. La tasa oficial de desempleo para mujeres es del 6,1% aproximadamente, que a su vez es 50% más alta que la tasa de desempleo de hombres, que se registra en 4,1%. Por otra parte, el 93% de mujeres de la población económicamente activa se consideran subempleadas y sus salarios se encuentran por debajo de la media.

Como alternativa a la falta de oportunidades, estas mujeres desarrollan emprendimientos que comprenden desde la elaboración de productos derivados de la agricultura y la ganadería, hasta productos no agrícolas como artesanías, comidas y otras actividades de comercio al por menor—que para Honduras representan el segundo renglón de ocupación a nivel nacional, con un 21% después de la agricultura. En el comercio al por menor, las mujeres rurales tienen salarios aproximados de L. 1,684 mensuales (US\$ 78), una tercera parte del salario mínimo de otros sectores como el agrícola calculado en L. 5,385 (US\$ 250) y el de maquilas en L. 5,730 (US\$ 267).

Las principales causas que hacen que las mujeres en zonas rurales busquen ingresos a través de emprendimientos informales son:

- a. Limitadas oportunidades de ingresos y Economía del Cuidado. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), el mercado laboral hondureño tiene una mayor propensión a absorber mano de obra masculina. Esta desigualdad se refleja en el sector rural donde la escasa empresa privada no contrata mujeres para el desarrollo de actividades mejor remuneradas por ser socialmente asignadas a hombres, ofreciéndoles salarios en promedio 32% a 50% más bajos. Sectores económicos crecientes como la industria textil y de la confección que emplean mano de obra no calificada y absorben el 12.7% del total de mujeres de la fuerza laboral, han venido implementando cambios en su

⁵ Todos los datos estadísticos que se presentan en esta sección provienen del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, julio 2016.

modelo de producción que exigen a las mujeres trabajar más horas, repercutiendo principalmente en su carga de trabajo de cuidado familiar. En el caso de Honduras, el 98% de las mujeres asumen de forma casi exclusiva el cuidado de los hijos e hijas y las tareas domésticas, impidiendo su acceso a la educación o cualquier otra actividad que pudiese conducir al desarrollo de sus capacidades e ingresos.

- b. Sesgo geográfico y de género en el acceso a capacitación técnica. A nivel país más del 50% de los hondureños aún carecen de habilidades suficientes para el trabajo.⁶ A pesar de que el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) cofinancia iniciativas de formación en 23 zonas urbanas y “centros calientes”⁷ del país, el esfuerzo no alcanza zonas rurales donde tan sólo el 25% de los estudiantes captados son mujeres. Esta brecha de acceso se profundiza con el hecho de que los sistemas formales y no formales de educación en zonas rurales presentan sesgos de género que hacen que la capacitación técnica dirigida a mujeres jóvenes enfatice en oficios tradicionales que representan una extensión de las tareas domésticas; por ejemplo, costura, elaboración de alimentos y nutrición, que a su vez presentan niveles más bajos de ingresos y menos perspectivas de desarrollo profesional.
- c. Poca oferta de financiamiento para la creación de negocios. El acceso a crédito por parte de mujeres en zonas rurales de acuerdo con cifras del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Banadesa) es tan solo del 11%. A pesar de contar con productos de financiamiento como el crédito solidario ofrecido por microfinancieras, los montos son bajos (entre L. 5,000 a 10,000 – US\$ 230 a 470 aproximadamente), los periodos de cobro muy cortos (entre 4 y 6 meses) y no ofrecen productos de capital semilla o de arranque, dificultando la reinversión y reflejando el tamaño de subsistencia de los emprendimientos. A nivel país, casi el 30% de los microempresarios identifican el acceso al crédito como uno de los principales obstáculos para el mejoramiento de su competitividad.

Estos hechos ilustran la incapacidad del mercado de producir suficientes oportunidades económicas estables para los jóvenes, especialmente para las mujeres en zonas rurales. Encontrar una solución a esta problemática se alinea con los objetivos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) de promover el desarrollo del sector privado y la reducción de la pobreza mediante una solución que facilite la generación de alianzas con instituciones públicas y empresas privadas que contribuyan al empoderamiento económico de los jóvenes hondureños que viven en condiciones adversas.

⁶ Banco Mundial. 2012. Mejores Empleos en América Central: El Rol del Capital Humano.

⁷ Centros de alta peligrosidad debido a la delincuencia.

2.1. Motivación del Grupo Juvenil Dion para desarrollar una iniciativa RDI

La misión del GJD es lograr la inserción económica estable de los jóvenes en situación de riesgo; por lo tanto, existe una convergencia de intereses con el FOMIN—organización que venía desarrollando desde 2014 el Programa SCALA, con el propósito de hacer crecer las iniciativas y modelos que permiten que poblaciones de escasos recursos tengan acceso a productos y servicios a precios justos, al tiempo que generan ingresos mediante el desarrollo de oportunidades de negocio apoyados en la marca y el reconocimiento de una empresa.

En el marco del Programa SCALA, el proyecto *Formación Técnica-Empresarial para Jóvenes a través de las Redes de Distribución Inclusiva (RDI)* busca hacer uso de los Talleres Móviles Inclusivos (TMI) del GJD como plataforma para la integración de los jóvenes en las dinámicas económicas de sus comunidades. El proyecto impulsa la profesionalización y certificación de jóvenes mediante talleres móviles impartidos en sus propios lugares de origen, promoviendo entre ellos el espíritu emprendedor y las competencias empresariales. Se pone a disposición de los participantes un microfinanciamiento para el impulso de emprendimientos y la oportunidad de ser parte de una Red de Distribución Inclusiva (RDI) de productos relacionados al área de su formación profesional.

Con ese propósito, el FOMIN realizó una convocatoria a las empresas privadas hondureñas interesadas en ampliar su red de distribución hacia nuevos espacios geográficos no cubiertos hasta el momento, que actuarían como empresas ancla. Inicialmente dicha convocatoria fue atendida por dos empresas: Eurocosmética (belleza y cosmetología) y Solaris (energía eléctrica). Posteriormente, gracias a los resultados obtenidos en el área de belleza y cosmetología, se sumó la empresa Cristalería Alejandra.

3. Modelo de Negocio Inclusivo:

3.1. El desafío:

El Proyecto BID/DION de *Formación Técnica-Empresarial para Jóvenes a través de las Redes de Distribución Inclusiva (RDI)*, ATN/ME 14996 HO, nace como una respuesta a la problemática nacional de las mujeres y los hombres jóvenes, especialmente en los temas de formación profesional y de acceso al empleo de calidad. La propuesta inicial del proyecto abarcaba solamente mujeres; sin embargo, debido al interés en sumar la formación en electricidad y a la empresa Solaris, el GJD solicitó un ajuste que permitió la incorporación masculina a la base de beneficiarios. Los participantes eran mujeres y hombres jóvenes, entre los diecisiete y los treinta y cuatro años, pertenecientes a estratos de bajos ingresos, que no trabajaban ni estudiaban. El nivel educativo formal requerido variaba de acuerdo a la modalidad: sexto grado para Belleza y Cosmetología y noveno grado para Electricidad; esta

diferencia se debe a que la formación en electricidad requiere más conocimientos previos de matemáticas.

El proyecto propone un nuevo modelo de negocios basado en el desarrollo de competencias y habilidades empresariales, por medio de las cuales los jóvenes tienen una oportunidad para incorporarse a la dinámica económica, con diferentes mecanismos como el micro financiamiento o por medio de su incorporación a una red de distribución, estableciendo relaciones comerciales con las empresas ancla, todo con el objetivo de generar un incremento sostenible de sus ingresos para el mejoramiento de sus condiciones y calidad de vida.

La meta era “empoderar económicamente a 320 jóvenes (hombres y mujeres) de zonas periurbanas y/o rurales, a través de la formación técnica y desarrollo empresarial” en un período de dos años, de septiembre del 2015 a septiembre del 2017.

El proyecto se realizó con la participación de varios aliados institucionales que apoyaron técnica y financieramente el proyecto (ver Cuadro 2 en la página X). Estos aliados aportaron sus recursos y esfuerzos en varias áreas de implementación del proyecto, tales como: la identificación y selección de los jóvenes; el montaje de los talleres móviles; la supervisión y monitoreo; la certificación de las nuevas capacidades y habilidades de los jóvenes; capacitaciones específicas; financiamiento y seguimiento puntual en la búsqueda de oportunidades de inserción laboral para los jóvenes.

Para dicho proyecto se utilizó la metodología de Talleres Móviles Inclusivos (TMI), los cuales fueron impartidos en dos modalidades: i) Belleza y Cosmetología; ii) Electricidad domiciliaria con especialidad en Instalación y Mantenimiento de Sistemas Fotovoltaicos.

La importancia del apoyo institucional en los diferentes municipios obligó al proyecto a adaptar o flexibilizar el modelo de “reclutamiento” según el aliado estratégico. No obstante, en todos los lugares privó la situación de exclusión de los jóvenes como criterio de selección. En principio, este proceso de formación profesional debía estar sujeto a un estudio de mercado para las empresas ancla y sustentado por un reconocimiento de oportunidades, que incluía la posibilidad de aliarse con organizaciones locales e instituciones públicas y privadas para alcanzar los objetivos del proyecto. Con las alcaldías municipales, se firmaba un convenio de cooperación y coordinación a través de las oficinas de la mujer o las oficinas de la niñez y juventud, a fin de poder disponer a tiempo de espacios aptos para brindar la capacitación, así como todo el apoyo logístico que se requiere para el montaje adecuado de los TMI.

La concepción del proyecto inicial reconocía la existencia de una fuerte relación entre la profesionalización y el emprendimiento, por lo que las habilidades desarrolladas a lo largo del

taller eran la base para el establecimiento de emprendimientos de los egresados con el apoyo financiero y técnico del Grupo Juvenil Dion, así como el aporte que hizo el BID/FOMIN y otras instancias financieras. Los jóvenes certificados que se articularon con las empresas ancla como micro distribuidores, eran los actores principales de lo que el proyecto promovió como una Red de Distribución Inclusiva (RDI).

3.2. Esquema: pasos a seguir para el desarrollo del proyecto RDI

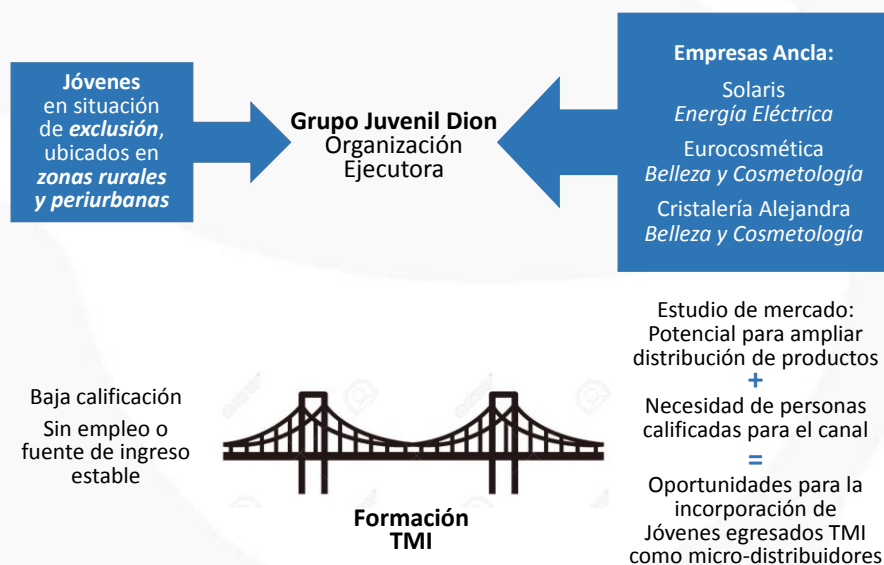
La Red de Distribución Inclusiva es una propuesta de carácter innovador que incluye:

- i. Una empresa que se identifica como empresa ancla
- ii. Una organización ejecutora; en este caso el Grupo Juvenil Dion
- iii. Los jóvenes egresados de los talleres móviles, quienes después de graduarse tienen mayor conocimiento en el área de negocios de la empresa ancla, lo cual les convierte en potenciales micro distribuidores o parte de la cadena de comercialización de la empresa.

Según César Buenadicha, Especialista Líder del BID/FOMIN: *“Este modelo busca desarrollar nuevas maneras de hacer negocios con un esquema más flexible que permita la inclusión de personas de escasos recursos en una dinámica comercial, y especialmente en el sector rural y periurbano, que en el caso de Honduras es muy importante en materia de desarrollo”*.

La siguiente figura muestra las finalidades de las RDI en el marco del proyecto.

Figura 1. Redes de Distribución Inclusiva en el marco del Proyecto BID/DION



Fuente: Elaboración propia

El modelo incluye tres elementos que lo caracterizan:

- Se fundamenta en el fortalecimiento de las capacidades de jóvenes para incorporarse con propiedad a una RDI, superando la exclusión y baja formación profesional en su lugar de residencia
- Se requiere un estudio de mercado elaborado por la empresa ancla para asegurar la viabilidad del negocio en las zonas de residencia de los jóvenes
- Permite la conexión entre eslabones de la cadena comercial (micro-distribuidor – empresa ancla) que, de otra forma, no podrían identificarse ni unirse en una red de negocios.

A juicio de los voceros del GDJ, entre los procedimientos más relevantes para la conformación de las RDI del proyecto, se encuentran los siguientes:

1. Aproximación conceptual entre los involucrados, incluyendo a la empresa ancla
2. Establecimiento de acuerdos o convenios
3. Estudio de mercado de la empresa ancla
4. Vinculación de la empresa con los jóvenes mientras reciben el taller
5. Mediación para la consignación de productos
6. Seguimiento de los emprendimientos o micro distribuidores

Los componentes del proyecto se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Actividades principales por componente según propuesta*

Componente	Actividades Principales
Alianzas con empresas privadas para el desarrollo de TMI	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de alianzas con empresas interesadas en el modelo • Análisis de mercado • Alianzas con instituciones financieras para el microcrédito • Alianzas locales para la realización de los TMI • Definición de la intermediación comercial (condiciones para la consignación de los productos)
Reclutamiento y Formación Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de criterios para la selección de micro-emprendedores • Adaptación y puesta en marcha de la formación técnica (desarrollo de capacidades en los jóvenes) • Evaluación y ajuste del modelo de negocios • Sistema de recolección de datos y desarrollo del

	plan de acompañamiento
Lanzamiento de los TMI	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de los proyectos empresariales (RDI) • Alianzas para el crecimiento integral de los micro-distribuidores • Alianzas para potenciar bolsas de empleos • Certificación en competencias laborales • Seguimiento y asistencia técnica a emprendimientos
Gestión del conocimiento y comunicación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar y diseminar con el fin de promover el escalamiento • Analizar y compartir conocimientos sobre los modelos RDI sostenibles • Analizar el impacto para la micro distribución y la capacidad de las RDI para generar ingresos y empoderamiento de la mujer • Identificar las formas de tratar con la juventud al momento de generar nuevas empresas

* Este cuadro es una síntesis de la descripción de los componentes en la propuesta del proyecto aprobada por el BID/FOMIN.

Fuente: Villa, M. Sistematización TMI como Mecanismo para la incorporación Juvenil al Mercado Laboral y Comercial en Zonas Rurales y Periurbanas de Honduras. GJD – BID

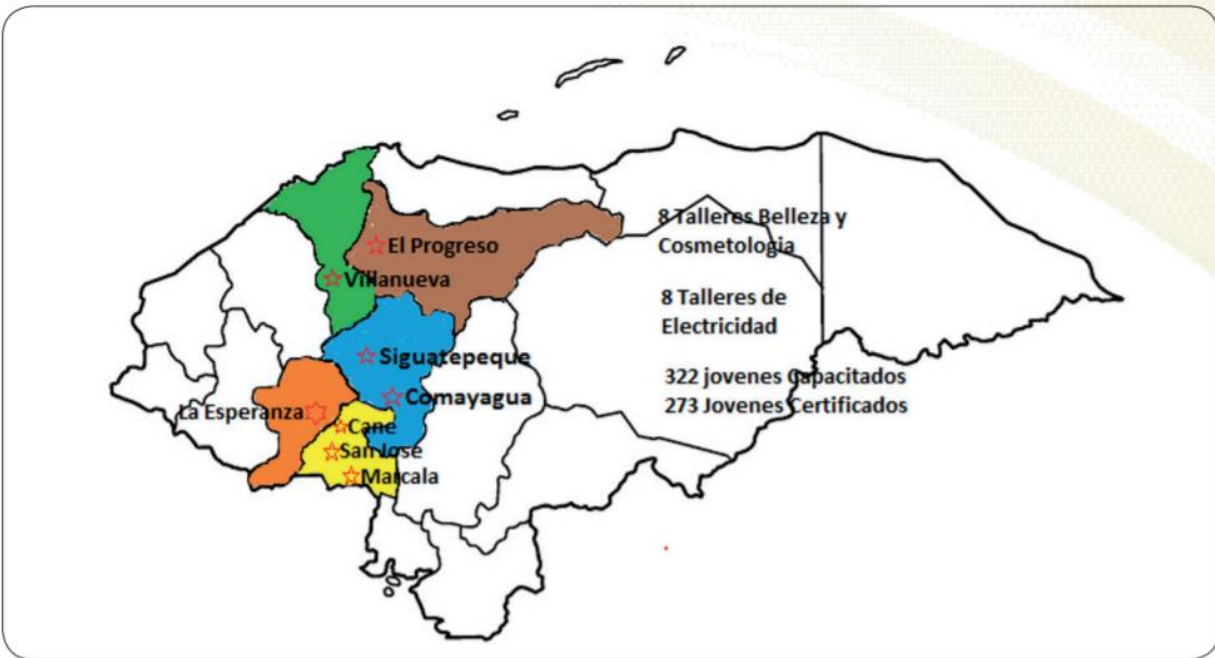
3.3. Población Involucrada

El proyecto se implementó en ocho municipios de los departamentos de La Paz, Intibucá, Comayagua, Yoro y Cortés. Estos TMI y las otras actividades de proyecto se realizaron en comunidades con acceso todo el año, principalmente por vías primarias y secundarias; con servicios públicos como electricidad del sistema nacional, agua por tubería en los hogares, centros médicos e institutos de educación secundarios (en pocos casos centros básicos de educación hasta el noveno grado)⁸.

El siguiente mapa muestra los lugares de implementación del proyecto:

⁸ En Honduras la educación básica comprende tres ciclos: Ciclo I (1° a 3er grado), Ciclo II (4° a 6° grado) y Ciclo III (7° a 9° grado). Las edades se referencia de cada ciclo son: 6 a 8 años para el primer ciclo, 9 a 11 años para el segundo ciclo y 12 a 14 años para el tercer ciclo. Por su parte, la educación media comprende tres años, con edades comprendidas entre 15 y 17 años. Según el Informe de Progreso Educativo de Honduras (FEREMA, 2017), Son particularmente bajas las tasas de cobertura neta en el tercer ciclo de educación básica y en el nivel medio. Partiendo del aumento promedio anual de la cobertura educativa por nivel durante el período 2005-2014, y asumiendo que estas tasas se mantuvieran sin cambios en el futuro, se ha calculado que Honduras tardaría más de 40 años para alcanzar los promedios de cobertura que tiene América Latina en el nivel medio, y más de 100 años para el caso del tercer ciclo de educación básica, en el caso de que no se utilicen modalidades alternativas.

Gráfico 1. Localidades donde se implementó el proyecto



Fuente: Villa, M. Sistematización TMI como Mecanismo para la incorporación Juvenil al Mercado Laboral y Comercial en Zonas Rurales y Periurbanas de Honduras. GJD – BID

Como muestra el mapa, los talleres se agrupan en la zona centro-norte y occidente del país, en lugares con mayor acceso. Es importante mencionar que aunque en estas localidades existen ciertas diferencias en cuanto a la calidad de los servicios públicos disponibles, la calidad y cercanía de las vías principales de acceso, las fuentes de ingresos de los ciudadanos, la oferta de educación formal y no formal para las personas, entre otras, todos tienen en común la ausencia de oportunidades de inserción económica para los jóvenes.

Con la excepción del departamento de Yoro, ciudad de El Progreso, todos los jóvenes profesionalizados en los talleres residían en zonas rurales, cascos urbanos de municipios agrícolas o zonas periurbanas de ciudades pequeñas. Con muy pocas excepciones (menos del 5% de los participantes), la edad, nivel educativo e ingreso de los capacitados se ajustaba al perfil que proponía el proyecto desde el principio.

En el proyecto se ejecutaron 16 talleres en 8 municipios del país, desglosados de la siguiente manera:

Cuadro 2. Total de jóvenes por modalidad de taller por departamento y localidad

Departamento	Localidad	Modalidad del Taller	Hombres	Mujeres	Total
La Paz	Cané	Belleza y Cosmetología		42	42
La Paz	Marcala	Belleza y Cosmetología	1	22	23
La Paz	San José	Electricidad Domiciliaria	29	2	31
Comayagua	Lomas del Cordero	Electricidad Domiciliaria	30	9	39
Comayagua	Siguatepeque	Belleza y Cosmetología		32	32
Intibucá	La Esperanza	Belleza y Cosmetología		36	36
Cortés	Villanueva	Electricidad Domiciliaria	26	3	29
Yoro	El Progreso	Belleza y Cosmetología		44	44
Yoro	El Progreso	Electricidad Domiciliaria	45	1	46
TOTAL			131	191	322

Nota: Hubo localidades donde se impartieron dos talleres en la misma modalidad, debido al número de personas matriculadas; en otras se impartió solamente un taller por cada modalidad.

3.4. Entidades Involucradas

El modelo de intervención empleado por el GJD contempla la participación de los siguientes sectores:

1. Gobierno
2. Empresa privada
3. Organizaciones privadas para el desarrollo y cooperación internacional
4. Organizaciones de base

En el Cuadro 3 se detalla el tipo de participación de los aliados principales de la experiencia.

Cuadro 3. Aliados institucionales y responsabilidad en el desarrollo del proyecto

Entidades principales	Responsabilidad
Grupo Juvenil Dion	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y promoción del proyecto, lo que incluye contraparte económica para su ejecución (ver Cuadro 4) y ser el responsable ante las agencias financiadoras • Primer responsable de la selección de los jóvenes • Responsable del montaje y control de calidad de los TMI • Gestor de las alianzas y acompañante de los jóvenes para la inserción al mercado a través del empleo, emprendimiento o RDI
Alcaldías	<ul style="list-style-type: none"> • Principales aliados locales para la promoción y montaje de los TMI • Aporte de recursos económicos y/o logísticos para los TMI • Acompañantes en la administración del proceso de formación de los jóvenes
CADERH	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de servicios para la oficina principal del GJD (comparten sede) • Gestor estratégico de recursos económicos con el GJD • Acompañante en la revisión y ajuste de los currículos de los TMI • Certificación de los graduados de los TMI
INFOP	<ul style="list-style-type: none"> • Ente supervisor y garante de la calidad de la capacitación brindada por el GJD • Reembolso parcial al GJD de los costos de la capacitación, según el número de jóvenes formados • Certificación de los graduados de los TMI
Empresas Ancla (Eurocosmética, Solaris, Cristalería Alejandra)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la concreción de la propuesta • Elaboración de estudio de mercado • Capacitación de los jóvenes en el uso de los productos a disposición de la RDI y su mercadeo • Entrega de los productos, bajo la modalidad de consignación • Seguimiento a los micro-distribuidores
BID/FOMIN	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a las empresas ancla • Financiamiento del proyecto
Fundación Helvetas Honduras (FHH)	<ul style="list-style-type: none"> • Aliado estratégico en la región de la Sierra Lenca de La Paz, específicamente en los TMI ejecutados en el municipio de San José y Marcala, La Paz • Acompañante técnico en el proceso de selección de los jóvenes de los TMI de San José, mediante incorporación de la Red de Institutos Técnicos Comunitarios (Red ITC), estudios socioeconómicos y de aptitudes a jóvenes aspirantes al taller

	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañante del proceso de los talleres y gestión de los financiamientos, a través de la COOMULP
Entidades asesoras (FOPRONH/GIZ, CDE, CENET, FUNIDE) y organizaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento en el proceso de formación, en algunos casos apoyo en temas como microempresas, valores, espíritu emprendedor, etc. • Aliados acompañantes en la promoción del proyecto • Apoyo para el montaje de los TMI

Fuente: Villa, M. Sistematización TMI como Mecanismo para la incorporación Juvenil al Mercado Laboral y Comercial en Zonas Rurales y Periurbanas de Honduras. GJD – BID

Finalmente, es importante mencionar que el modelo de negocio impulsado por el proyecto fue discutido en varios espacios de coordinación inter institucional. Al respecto, Carlos Rodríguez, Coordinador de Proyecto GJD/BID-FOMIN comentó “Varias instituciones (CDE, CENET, Red ITC, FUNIDE, FHH y FOPRONH/GIZ) han participado junto al Grupo Juvenil DION, en acciones de intercambio de conocimientos relacionados con temas que el proyecto promueve. (...) Los temas que se han discutido/analizado con el propósito de mejorar procesos o estrategias de intervención son los siguientes:

- a) Redes de Distribución Inclusiva (mecanismo de negociación entre la empresa ancla y el joven emprendedor
- b) Método de selección de participantes a los talleres y para los emprendimientos
- c) Metodologías para desarrollar capacitación empresarial
- d) Forma de prestación del servicio de financiamiento para los jóvenes emprendedores”.

3.5. Inversión

La inversión total del proyecto asciende a US\$ 381,918. Este monto incluye las contrapartes de actores municipales y los aportes operativos de las empresas anclas, pero no el valor de la mercancía que las empresas ancla otorgaron en consignación a los jóvenes participantes en la RDI. El valor de esa mercancía es de unos US\$ 15,000.

En el marco del proyecto, se destinaron L. 536,700.00 (US\$ 22,500.00) a los micro-financiamientos. El monto promedio de los mismos era de US\$ 290.36, pagaderos entre 12 y 18 meses, con una tasa de interés del 2% mensual. Un 78% de estos fondos fue proporcionado a mujeres.

Cuadro 4. Fuentes y contribución al financiamiento del proyecto

Fuente de financiamiento	Monto (US\$)	Porcentaje
BID FOMIN	10,000.00	44%
Cooperativa de Ahorro y Crédito (COMULP)	3,388.56	15%
Grupo Juvenil Dion y otros	9,162.43	41%
TOTAL	22,551.00	100%

Fuente: Villa, M. Sistematización TMI como Mecanismo para la incorporación Juvenil al Mercado Laboral y Comercial en Zonas Rurales y Periurbanas de Honduras. GJD – BID

4. Logros y Resultados:

El proyecto logró la meta propuesta en el número de beneficiarios directos. Capacitó a 322 jóvenes, de los cuales 191 eran mujeres (59%) y el resto hombres (131). De los 322 graduados,⁹ 273 (83%) lograron la certificación. Las mujeres certificadas fueron 173 (63% del total de certificados), lo cual indica que tuvieron mayor éxito que los hombres en materia de capacitación.

El proyecto ejecutó 16 TMI, en 8 localidades de 5 departamentos del país. El modelo mostró versatilidad, al poder implementarse con éxito en diferentes realidades locales. Esto fue posible gracias a los aportes y el acompañamiento logrado mediante las alianzas institucionales y comunitarias.

Según la base de datos del proyecto:

- 81 jóvenes impulsaron iniciativas económicas con micro-financiamientos
- 134 jóvenes incrementaron sus ingresos por medio de la venta de servicios o el empleo (28 jóvenes consiguieron trabajo en la empresa privada)
- 40 jóvenes incrementaron sus ingresos distribuyendo productos de belleza y cosmetología, mediante su incorporación a una Red de Distribución Inclusiva de las empresas Eurocosmética y Cristalería Alejandra. En el seguimiento realizado por el GJD, se constató que jóvenes que no percibían hasta el momento ningún ingreso, en promedio comenzaron a obtener unas L. 5,200 mensuales (alrededor de US\$ 240). Se solicitó a cada participante que llevara el registro de sus ingresos y costos y se revisaron estos datos durante un año.
- A pesar de obtener la certificación en el área de electricidad y haber recibido las capacitaciones específicas en sistemas fotovoltaicos impartidas por la Empresa Solaris, los jóvenes no pudieron hacer negocios con esta empresa ancla.

⁹ Se utiliza el término graduados para indicar el número de participantes que culminó la formación. Sin embargo, no todos ellos obtuvieron la calificación necesaria para ser certificados.

Es importante señalar que en algunos casos los jóvenes obtienen ingresos con una combinación de las vías anteriores. Algunos proveen servicios a domicilio, además en su emprendimiento; otros combinan sus emprendimientos con la Red de Distribución Inclusiva; en consecuencia, deben desagregarse estos números para hacer una valoración más acuciosa del peso que tiene cada mecanismo de inserción a la dinámica económica. El empleo y la venta de servicios son los mecanismos de inclusión más presentes en la experiencia de los jóvenes que se formaron en los TMI, lo que también coincide con su experiencia previa para la obtención de ingresos mediante un empleo en su comunidad o con pequeñas actividades comerciales.

Con relación a las cuarenta jóvenes profesionalizadas en Belleza y Cosmetología que se incorporaron a las RDI de las empresas Euro cosmética y Cristalería Alejandra, la coordinación de proyecto informó que el monto del movimiento generado por esta relación en el primer semestre de 2017 fue de L. 270,733.33¹⁰ (US\$ 11,520.57).¹¹

Los resultados en términos de ventas, y, por lo tanto de generación de ingresos, variaron entre las cuarenta jóvenes participantes en las RDI. Hay ejemplos como el de Jesica Rivera Sánchez, Municipio de Cane, La Paz, quien consiguió crédito hasta por L. 30,000.00 (US\$ 1,200.00) con Eurocosmética, con un promedio de ventas de L. 8,000.00 a 10,500.00 mensuales (US\$ 340.00 a 450.00), según lo expresado por ella misma.¹² También hay otros casos donde las jóvenes que lograron insertarse en la RDI no han alcanzado ventas tan altas. Esta es la situación de Nolbia García, Marcala, La Paz, quien antes del proyecto se dedicaba a las actividades domésticas, con un ingreso diario de L. 100.00 (US\$ 4.25) y ahora genera como mínimo unas L. 250.00 (US\$ 10.65) por día.¹³

Para las dos empresas del área de belleza y cosmetología participantes: Eurocosmética y Cristalería Alejandra, el impacto de las RDI es muy modesto. Según la coordinación del proyecto “del total consignado por las dos empresas, las ventas mensuales realizadas por el total de las micro distribuidoras anda alrededor de los US\$ 7,000.00 mensuales”.

5. Aprendizajes:

5.1. Logros

La cantidad de talleres y los sitios donde se ejecutaron responde a las metas del proyecto; toda la evidencia indica que fueron implementados conforme a la planificación y el

¹⁰ Lempiras

¹¹ Reporte del Primer Semestre de 2017. Proyecto ATN/ME 14996 HO.

¹² Villa, Manuel. *Informe Sistematización Talleres Móviles Incluyentes como Mecanismo para la incorporación Juvenil al Mercado Laboral y Comercial en Zonas Rurales y Periurbanas de Honduras*. Agosto, 2017.

¹³ Entrevista a Nolbia García, 9 de noviembre de 2017.

presupuesto establecido. En buena medida ello se debe a la calidad de las alianzas locales y el cumplimiento de los acuerdos establecidos en los Convenios de Cooperación firmados entre el GJD y los demás actores.

Los resultados en términos del porcentaje de graduados certificados por CADERH e INFOP (más del 80%) y la alta proporción de mujeres dentro de ese grupo (63%), indican que el modelo de los TMI permite superar el sesgo geográfico y de género en el acceso a capacitación técnica y formación profesional para el empleo que caracteriza a Honduras.

En lo que respecta al desarrollo de las RDI, uno de los logros más significativos fue establecer un clima de confianza entre las empresas ancla y las micro-distribuidoras, definir los montos y plazos de las consignaciones, así como las condiciones para el reemplazo de los inventarios.

Otro factor clave en las RDI de belleza y cosmetología es la calidad y precio de los productos. A juicio de las micro distribuidoras los productos de Eurocosmética son de muy buena calidad y el precio de algunos es adecuado, de tal modo que una vez aplicados en los salones de belleza o en los servicios a domicilio, generan confianza en la clientela y disposición en los salones de belleza a utilizarlos nuevamente.

La experiencia de la RDI con la empresa ancla Cristalería Alejandra, la cual se integró posteriormente, es una muestra de la replicabilidad del modelo y de la posibilidad de capitalizar los aprendizajes de las experiencias anteriores. En este caso el monto total de la mercancía consignada alcanzó US\$ 4,500.00, con un tiempo de consignación y una cobertura menor que la de Eurocosmética (30% vis a vis 70% de los jóvenes participantes en las RDI).

5.2. Dificultades o barreras

Belleza y Cosmetología:

Pese a la firma del Convenio de Cooperación entre el GJD y la empresa Eurocosmética, durante el desarrollo del proyecto se plantearon dudas sobre el grado de compromiso de los empleados con el mismo; esto se hizo particularmente evidente en la relación entre los vendedores de la empresa y las jóvenes graduadas de los TMI. A juicio de los representantes del GJD, el personal de campo de Eurocosmética no siempre fue inducido o apropiadamente informado sobre la naturaleza de la RDI, el perfil de las micro-distribuidoras y la flexibilidad necesaria para manejar la relación comercial con ellas (p.ej. coordinación de las fechas de las visitas con la disponibilidad del dinero para los pagos).

Los productos de Eurocosmética no fueron los utilizados en los TMI, debido a que ello hubiese encarecido el costo de los talleres. Con ello se perdió la oportunidad de que las

micro-distribuidoras conocieran mejor los atributos de los productos, confiaran más en ellos y eso se reflejara en el momento de su promoción y venta.

En cuanto al seguimiento o cobro de los productos, se confirmó que los productos consignados fueron pagados en su mayoría y los que no se lograron vender se devolvieron a la empresa ancla. El seguimiento de las consignaciones se identificó como uno de los mayores problemas para la empresa, por la dispersión geográfica de los micros distribuidoras; por su parte, la rotación del inventario no era tan rápida debido a las dificultades de seguimiento por parte de los vendedores-cobradores de Eurocosmética.

El seguimiento por parte del personal de la empresa se hizo principalmente por solicitud directa de las jóvenes participantes en la RDI, con lo cual no en todos los casos se logró identificar los problemas que estaban experimentando las micro-distribuidoras en el campo ni emprender acciones correctivas a tiempo (p. ej. poco conocimiento del producto—propiedades, ventajas—por parte de las vendedoras para que ellas pudiesen evaluar cuáles tendrían mejor acogida; desconocimiento de las comunidades por parte de las empresas, lo cual las llevó a tratar de vender productos que resultaban muy costosos para ese mercado.

En el caso de las micro-distribuidoras se observaron dos comportamientos que afectaron negativamente su desempeño en la RDI: por un lado, el temor o resistencia de algunas para aceptar el crédito o consignación; en otras, la aceptación de la consignación teniendo como único motivo la oportunidad que les estaba brindando el proyecto—sin plena conciencia del compromiso comercial asumido.

Electricidad:

Pese a la firma del Convenio de Cooperación entre el GJD y la empresa Solaris para el desarrollo de la RDI, ésta no se materializó. En este caso no se dio la consignación de los productos y tampoco se produjo la vinculación laboral de diez jóvenes que fueron identificados como posibles distribuidores o empleados de la empresa.

En el caso de Solaris se produjo un cambio de gerencia entre el inicio y el final del proyecto. Aunque no fue posible determinar el impacto de este cambio en los resultados del proyecto, es muy posible que los explique al menos parcialmente.

A juzgar por la experiencia con Solaris, el estudio de mercado de la empresa no sirvió a nivel local para predecir la demanda de los productos o calcular la posibilidad de éxito de la RDI en las zonas de residencia de los jóvenes. La mayoría de los jóvenes electricistas graduados están radicados o trabajan en áreas donde hay energía eléctrica convencional—que hoy en día es más barata que un sistema de energía solar, de tal forma que la demanda de sistemas fotovoltaicos es baja donde ellos se desenvuelven profesionalmente.

Los jóvenes egresados de los TMI manifestaron que la compra al contado de sistemas fotovoltaicos en sectores rurales y de bajos ingresos (como es el caso de Lomas del Cordero, San José), resulta muy difícil. La promoción y venta de un sistema de energía solar requiere más tiempo que el requerido, por ejemplo, para la venta de productos de belleza. La coordinación de proyecto agrega que es crucial que los potenciales compradores conozcan el producto y su funcionamiento, de modo que puedan compararlo con el servicio brindado por la ENEE o Energía Honduras.

En general los jóvenes electricistas manifestaron que prefieren vender servicios eléctricos o ser parte de la RDI de una ferretería o proveedor de equipos y materiales eléctricos.

5.3. Balance de la iniciativa

Los resultados de esta iniciativa piloto ponen en evidencia el positivo aporte de la formación a través de los TMI para el desarrollo de las RDI. En este caso, ello fue posible gracias al aporte del BID-FOMIN y otros actores; sin embargo, no queda claro cuán sostenible sería el modelo de no contar con esas fuentes de financiamiento. En ese sentido se plantean dos escenarios: 1) que esa inversión sea realizada por el gobierno u organizaciones de desarrollo en el marco de sus políticas y programas regulares, como ocurrió en esta experiencia; 2) que la inversión sea realizada por las empresas, porque contribuye a la rentabilidad de las RDI—lo cual sería el escenario ideal en términos de sostenibilidad.

La empresa Eurocosmética destacó las limitaciones de la actividad de seguimiento de las ventas e inventarios de las micro-distribuidoras, que resultó muy difícil en comparación con las utilidades que obtuvieron. Daniel Flores, Gerente y propietario de la empresa, llegó a proponer que el GJD asumiera la responsabilidad de los productos en consignación. Esta propuesta no ha encontrado eco en el GJD, cuyos representantes consideran que esta relación debe manejarse de manera directa entre los micro-distribuidores y las empresas; quizás una alternativa viable sería la conformación de plataformas locales de la empresa que manejen las negociaciones y el seguimiento.

La dificultad de la actividad de seguimiento tiene su origen en la dispersión geográfica de las micro-distribuidoras, vis a vis el volumen de ventas potenciales. En ese sentido, se impone una reflexión sobre la pertinencia de las RDI en las zonas predominantemente rurales. Una condición indispensable para el éxito de los negocios inclusivos que incorporan a los sectores de bajos ingresos como consumidores, es precisamente el tamaño del mercado. Quizás sería más conveniente para las empresas de belleza y cosmetología ensayar el modelo de las RDI en los barrios pobres urbanos, que suelen ser densamente poblados.

La experiencia con la empresa ancla Solaris refuerza el argumento del mercado y la necesidad de estudiarlo concienzudamente, antes de embarcarse en un proyecto de este

tipo. Para que las RDI tengan éxito es preciso que exista una demanda potencial para los productos que se comercializarán a través de la red.

Se puede decir que el proyecto acertó en el perfil de los jóvenes seleccionados para participar en los talleres móviles, pues son los que tienen menos oportunidades de inserción económica en el escenario actual del país. No obstante, no necesariamente todos reunían las habilidades o actitudes requeridas para integrarse con éxito en una RDI; es importante introducir procedimientos para la identificación temprana de las características propias de los jóvenes que logran mejores resultados en la Micro Distribución, con el fin de focalizar los esfuerzos en ese grupo y evitar posibles frustraciones.

Independientemente de que los jóvenes reúnan el perfil requerido para las RDI, es necesario contar con un plan de capacitación para los graduados en temas como: administración de negocios, ventas, mercadeo, atención al cliente y manejo de inventarios, entre otros. También es muy importante que se lleve a cabo un proceso de inducción al personal de las empresas ancla sobre la filosofía y dinámica de trabajo de las RDI, así como garantizar la continuidad de los gerentes responsables del proyecto dentro de las empresas.

Con el fin de incrementar la confianza entre los jóvenes micro distribuidores y las empresas ancla, es importante que los productos utilizados en las prácticas de los TMI sean los mismos que la empresa ancla entregará en consignación a los jóvenes graduados incorporados a la RDI. Igualmente, sería de mucha utilidad implementar canales de comunicación más fluidos entre los micro-distribuidores y el personal que da seguimiento a los créditos o consignaciones, con el fin de generar mejores resultados en este campo y reducir la tensión entre las partes.

En síntesis, el balance de la experiencia es poco prometedor en términos de su viabilidad y escalabilidad. Sin embargo, los aprendizajes obtenidos son muy útiles para entender el funcionamiento de las RDI, así como los factores que favorecen u obstaculizan su desarrollo