

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

JAMAICA

COMPETITIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS HOTELES

(JA-M1008)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Maritza Vela (MIF), Jefe de Equipo de Proyecto; Federico de Arteaga, Santiago Soler, M. Elena Nawar y Winsome Leslie (FOMIN); Especialista del FOMIN (COF/CJA); Kevin McTigue (LEG); y Gustavo Segura (consultor).

ÍNDICE

| | | |
|-------|---|----|
| I. | RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| II. | ANTECEDENTES | 1 |
| | A. El sector de pequeños hoteles de Jamaica: situación y desafíos | 1 |
| | B. Proyecto propuesto..... | 3 |
| III. | OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO..... | 3 |
| | A. Objetivos..... | 3 |
| | B. Componentes..... | 4 |
| IV. | ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN..... | 6 |
| | A. Organismo ejecutor | 6 |
| | B. Mecanismo de ejecución..... | 7 |
| V. | COSTO Y FINANCIAMIENTO | 7 |
| VI. | BENEFICIOS Y RIESGOS..... | 8 |
| | A. Beneficios | 8 |
| | B. Riesgos..... | 9 |
| VII. | SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 9 |
| VIII. | IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL | 10 |
| IX. | CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES | 11 |

ANEXOS

| | |
|-----------|---|
| Anexo I | Marco lógico |
| Anexo II | Presupuesto detallado resumido |
| Anexo III | Cuadro de proyectos similares del FOMIN y del Banco |

APÉNDICES

| |
|------------------------|
| Proyecto de resolución |
|------------------------|

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

| | |
|----------|--|
| Anexo IV | Presupuesto detallado |
| Anexo V | Manual Operativo |
| Anexo VI | Términos de referencia para el Coordinador de Proyecto y el Asistente Administrativo |

Informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|-------|--|
| CESI | Comité de Medio Ambiente e Impacto Social |
| JHTA | Jamaica Hotel and Tourist Association |
| JTB | Jamaica Tourist Board |
| OEA | Organización de los Estados Americanos |
| TPDCO | Tourism Product Development Company Ltd. |
| UEP | Unidad de ejecución del proyecto |
| USAID | Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional |

COMPETITIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS HOTELES

(JA-M1008)

I. RESUMEN EJECUTIVO

| | | | |
|---------------------------------|---|---|---------------|
| Organismo ejecutor: | Asociación Hotelera y Turística de Jamaica (<i>Jamaica Hotel and Tourist Association</i> , JHTA) | | |
| Beneficiarios: | Los beneficiarios directos de este proyecto son 40 pequeños hoteles (25% del subsector) que constituirán una red y recibirán capacitación y fundamentos de comercialización, y tres inspectores que recibirán capacitación completa sobre categorización y clasificación de pequeños hoteles. Serán beneficiarios indirectos la Junta de Turismo de Jamaica (<i>Jamaica Tourist Board</i> , JTB), que podrá comercializar el subsector de pequeños hoteles a escala internacional, y la Sociedad de Fomento de Productos Turísticos (<i>Tourism Product Development Company</i> , TPDCo ¹), al aumentar el índice de cumplimiento de normas operativas por parte de los pequeños hoteles. | | |
| Financiamiento: | Modalidad | Financiamiento no reembolsable – Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A) | |
| | FOMIN: | US\$ | 724.039 (70%) |
| | Contraparte: | US\$ | 291.760 (30%) |
| | Total: | US\$1.015.799 (100%) | |
| Plazos: | Período de ejecución: | 24 meses | |
| | Período de desembolso: | 30 meses | |
| Objetivos y descripción: | El fin general de este proyecto es contribuir a aumentar la competitividad del subsector de pequeños hoteles en Jamaica. Su propósito es crear una red de pequeños hoteles ² que cumplan con normas internacionalmente reconocidas en la provisión de servicios a segmentos específicos ³ del mercado turístico. Para lograr estos objetivos, el proyecto consta de cuatro componentes, a saber: i) campaña de sensibilización y creación de una red; ii) desarrollo de productos y servicios; iii) definición de normas de calidad, y iv) creación y gestión de marcas, posicionamiento y | | |

¹ TPDCo es un departamento de JTB a cargo de definir e inspeccionar las normas operativas mínimas de los hoteles en Jamaica.

² Hoteles que cuentan con 10 a 100 habitaciones y una licencia válida emitida por la JTB.

³ Entorno natural y patrimonio e historia culturales.

comercialización.

**Revisión ambiental
y social:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) revisó este documento de proyecto en su reunión del 17 de febrero de 2006. Sus recomendaciones aparecen en el Manual Operativo y en los párrafos 3.3, 3.7, 3.9, 8.2, y 8.3 del presente documento.

**Cláusulas
contractuales
especiales:**

Como condición previa al primer desembolso de los recursos del Banco, el organismo ejecutor deberá suministrar prueba de que i) la JHTA ha expresado su conformidad con el Manual Operativo y ii) se ha seleccionado el coordinador del proyecto.

**Iniciativas
pertinentes de otras
instituciones:**

El Proyecto para Pequeñas Empresas Turísticas (STEP), patrocinado por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en 13 países del Caribe. Dirigido a hoteles de menos de 75 habitaciones y otras atracciones turísticas, su objetivo principal era la adopción de normas turísticas ecológicas y sostenibles por parte de los hoteles participantes. La USAID también financió el proyecto *Unique Jamaica*, orientado a pequeños hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otras atracciones turísticas y cuyo objetivo era reposicionar al país más allá del segmento de mercado de ‘sol y playa’. De estos dos proyectos se aprendieron importantes lecciones.

II. ANTECEDENTES

A. El sector de pequeños hoteles de Jamaica: situación y desafíos

- 2.1 En Jamaica, los pequeños establecimientos que actualmente ofrecen alojamiento turístico representan menos del 52% del inventario total de habitaciones de la isla. Estos establecimientos incluyen casas de huéspedes, conjuntos de villas, apartamentos y pequeños hoteles con entre 10 y 100 habitaciones. Están registrados 160 pequeños hoteles que en conjunto tienen 13.533 habitaciones. El sector de pequeños hoteles representan el 24,2% del inventario total de habitaciones; las casas de huéspedes, los apartamentos y las villas, el 27,7%⁴.
- 2.2 En 2005 se registraron 1.478.663 estancias con escala, lo que representó un incremento del 2,5% en comparación con 2004, y los ingresos brutos del sector turismo aumentaron a US\$1.535 millones (6,86% más que en 2004)⁵. Estos resultados fueron más bajos de lo esperado, en parte por el deficiente desempeño del subsector de pequeños hoteles, que registró un índice medio de ocupación de 41% en 2005 (34,5% en los de menos de 50 habitaciones, y 47% en los de más de 50 habitaciones)⁶.
- 2.3 En los 10 últimos años la demanda turística de pequeños establecimientos hoteleros ha bajado a un nivel de ocupación anual medio del 50%. Esta desaceleración se debe a varios factores que tienen que ver principalmente con la naturaleza competitiva del sector turismo y a la incapacidad de las pequeñas empresas para competir con las grandes. Los desafíos que enfrentan los pequeños establecimientos incluyen los siguientes: a) los grandes establecimientos tienen estructuras de precios comparables y ofrecen más y mejores instalaciones; b) la proliferación del concepto de “todo incluido”, que está fuera del alcance de los pequeños establecimientos, por carecer de las instalaciones y servicios necesarios para cubrir las actividades y los intereses de los huéspedes; c) el alto costo de la seguridad, que reviste fundamental importancia en la mayoría de las zonas de oferta turística en Jamaica, y d) el hecho de que los costos de los servicios públicos y de mantenimiento en general no se corresponden con las ganancias que los pequeños establecimientos pueden obtener para ser rentables.
- 2.4 En 2006, la JTB espera que las estancias con escala aumenten 9,2% (a 1.614.100 visitantes) y que se obtengan ingresos brutos de US\$1.681 millones (un incremento de 9.5% con respecto al 2005). La JTB basa estas proyecciones en el crecimiento

⁴ Fuente: Sustainable Tourism as a Development Strategy Cluster. Informe de consultoría - Mayo de 2005. Target Euro.

⁵ Fuente de los datos: Informes estadísticos de la JTB; y *Project Report on Tourism in Jamaica*, Target Euro Consulting.

⁶ El sector hotelero jamaicano tiene dos temporadas distintas: de enero a abril, con niveles de ocupación altos; y de mayo a diciembre, con niveles de ocupación bajos.

reciente de la oferta de habitaciones de los grandes hoteles, que suele acompañarse de importantes esfuerzos de comercialización de este destino. Sin embargo, en las circunstancias actuales, no se espera que ese crecimiento potencial beneficie al subsector de pequeños hoteles.

- 2.5 El objetivo fundamental del Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible del Gobierno de Jamaica es mejorar la experiencia del visitante ofreciéndole un producto basado en las singularidades del país —entorno natural, historia y patrimonio culturales, etc. Los pequeños hoteles son más adecuados para ofrecer estas experiencias “a medida” que los que ofrecen la modalidad “todo incluido”. No obstante, el principal segmento de mercado del subsector de pequeños hoteles sigue siendo el de sol y playa. Otros, como el de patrimonio cultural y, en menor medida, ecoturismo, brindan oportunidades para la diversificación y mejora de los productos, pero la situación de los pequeños hoteles les impide aprovecharlas.
- 2.6 En especial los visitantes europeos y canadienses continúan prefiriendo a los pequeños hoteles porque normalmente les resultan más atractivos sus instalaciones y planes e de alojamiento. Sin embargo, este segmento hotelero **no se ha promovido adecuadamente** en esos mercados, por lo que las pequeñas empresas que lo componen, incapaces de comercializarse eficazmente, **necesitan con urgencia apoyo promocional y de ventas**.
- 2.7 Las grandes cadenas de hoteles y los complejos turísticos de oferta global destinan por lo general cuantiosos fondos a promover sus servicios y mantener la calidad de sus instalaciones. Los pequeños hoteles, por su tamaño y baja rentabilidad, no pueden competir con ellas en forma individual, y para mantenerse en el negocio a menudo se ven obligados a reducir sus precios por debajo de los de sus competidores. En la mayoría de los casos la necesidad de abatir costos ha causado un gran **deterioro de la calidad**, tanto en los servicios como en la infraestructura, ya que estos hoteleros rara vez invierten en capacitar a su personal o remodelar sus instalaciones. Con este proyecto se pretende ayudar a un grupo piloto de pequeños establecimientos hoteleros a optimizar sus limitados recursos financieros mediante una estrategia común de promoción turística en beneficio común.
- 2.8 Una de las maneras en que los pequeños hoteles podrían competir más eficazmente con los grandes establecimientos sería creando una red que les permitiera elevar sus normas de calidad y combinar sus actividades de comercialización bajo una serie de marcas propias de Jamaica.
- 2.9 Con anterioridad se lanzaron otros dos proyectos encaminados a ayudar a este subsector. La OEA y la USAID patrocinaron el Proyecto para Pequeñas Empresas Turísticas (STEP) en 13 países del Caribe, dirigido a hoteles con menos de 75 habitaciones y otras atracciones turísticas. Su objetivo principal era la adopción por los hoteles participantes de normas turísticas ecológicas y sostenibles. La USAID también financió el proyecto *Unique Jamaica*, orientado a pequeños

hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otras atracciones turísticas con el objetivo de reposicionar al país más allá del segmento de mercado de sol y playa. De estos dos proyectos se aprendieron importantes lecciones, entre otras la necesidad de llamar la atención sobre Jamaica, implicar a los beneficiarios en el proceso de toma de decisiones y organizar seminarios en los centros turísticos y no solamente en la capital del país.

B. Proyecto propuesto

- 2.10 Con este proyecto se busca crear una red de pequeños hoteles que comercialice productos y servicios turísticos acordes con los requisitos del mercado internacional. Asimismo, se pretende subsanar sus carencias en materia de comercialización mediante un enfoque práctico que les ayude a instaurar y mantener normas de calidad internacionalmente aceptables previamente a su promoción en el mercado.
- 2.11 El proyecto permitirá diseñar e implementar un sistema de clasificación y categorización de pequeños hoteles propio de Jamaica pero fácilmente comprensible para los clientes finales en los segmentos de mercado previstos. Una vez implantado, este sistema servirá de base para las actividades de comercialización segmentadas.
- 2.12 Los resultados previstos del proyecto son: a) mayor competitividad de los pequeños hoteles frente a los de mayor tamaño, medida por su índice medio de ocupación anual y su inclusión en la oferta de un mínimo de 10 mayoristas turísticos internacionales; b) una ampliación de su oferta de productos, y c) un cambio de enfoque, del mercado de mercado de sol y playa a segmentos viables especializados en experiencias locales.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El fin general de este proyecto es hacer más competitivo el subsector de pequeños hoteles en Jamaica. Su objetivo específico es crear una red de pequeños hoteles⁷ que cumplan con normas internacionalmente reconocidas en la provisión de servicios en segmentos específicos⁸ del mercado turístico.
- 3.2 Para el logro de estos objetivos, el proyecto consta de los siguientes cuatro componentes: i) campaña de sensibilización y creación de una red; ii) desarrollo de

⁷ Hoteles que cuentan con 10 a 100 habitaciones y una licencia válida emitida por la JTB.

⁸ Entorno natural y patrimonio e historia culturales.

productos y servicios; iii) definición de normas de calidad, y iv) creación y gestión de marcas, posicionamiento y comercialización.

B. Componentes

Componente I: Campaña de sensibilización y creación de una red (FOMIN: US\$97.000; contraparte local: US\$23.000)

- 3.3 El objetivo de este componente es sensibilizar al subsector de pequeños hoteles respecto a la importancia de que Jamaica cuente con un sistema propio de normas de calidad fácilmente comprensible para los mercados objetivo, y a la utilidad de este sistema como una herramienta de comercialización estratégica. Se financiarán las siguientes actividades: i) una campaña de promoción y sensibilización dirigida al mayor número posible de pequeños hoteles (se pronunciará una conferencia en cada uno de los centros turísticos: Kingston, Montego Bay, Negril, Ocho Ríos, Port Antonio y la Costa Sur); ii) seminarios de capacitación para los gerentes y propietarios de los hoteles participantes, a fin de familiarizarlos con conceptos operativos básicos tales como a) mejora de la capacidad gerencial, b) excelencia en el servicio, c) comercialización de los pequeños hoteles en el mercado internacional, d) diseño de planes comercializables para pequeños hoteles, e) sistemas de gestión ambiental para pequeñas propiedades y prácticas óptimas de turismo sostenible para pequeños hoteles y f) elaboración de planes operativos y financieros. Los seminarios se impartirán en tres centros turísticos (Negril, para todos los pequeños hoteles de Negril y Montego Bay; Ocho Ríos, para los de Ocho Ríos y Port Antonio; y Kingston, para los de Kingston y la Costa Sur); iii) seminarios para familiarizar a los participantes con la categorización y calificación de establecimientos, la creación y gestión de marcas y, especialmente, su aprovechamiento como herramienta de comercialización; y iv) establecimiento formal de la Red de Pequeños Hoteles de Jamaica, en la que se implementarán canales de comunicación.
- 3.4 Este componente atraerá la participación de un mínimo de 40 pequeños hoteles (25% del total de los pequeños establecimientos existentes) durante el primer año, y les permitirá entender con claridad los objetivos y las características de la red, así como las responsabilidades que han adquirido de sus miembros.

Componente II: Desarrollo de productos y servicios (FOMIN US\$61.250; contraparte local US\$16.100)

- 3.5 El objetivo de este componente es elaborar el contenido que se comunicará en la estrategia de comercialización a escala internacional, y diseñar una estrategia de comunicación eficaz para los segmentos de mercado previstos que dé a conocer que los proveedores de tales productos y servicios (es decir, los pequeños hoteles) se han capacitado en el cumplimiento de normas. Se financiarán las siguientes actividades: i) análisis de los productos y servicios ofrecidos por los miembros de la

red, donde se agruparán las ofertas similares en categorías bajo marcas particulares y se identificarán por lo menos cinco productos y 10 servicios turísticos; ii) desarrollo de un sistema de creación y gestión de marcas que permitirá al cliente final identificar fácilmente cada marca y la correspondiente oferta. Mediante la creación y gestión de marcas se agruparán los establecimientos comparables en una o varias de las siguientes categorías: ubicación, tamaño, equipamiento, oferta de servicios y cualquier otro factor determinante que sea único para grupos de características específicos; iii) creación y lanzamiento de un portal en Internet, que ampliará las oportunidades de los miembros de la red en los mercados generadores de turismo en todo el mundo y facilitará la divulgación de información sobre las categorías y normas de marcas.

- 3.6 Gracias a este componente, los pequeños hoteles miembros de la red podrán lanzar una campaña de comercialización que afiance la idea de que son capaces de mantener el nivel de calidad indicado en el programa de comercialización. Por otra parte, los segmentos especializados podrán diferenciar entre las distintas marcas de Jamaica, que ofrecerán un mínimo de cinco productos y 10 servicios turísticos.

Componente III. Definición de normas de calidad (FOMIN US\$100.250; contraparte local US\$28.700)

- 3.7 El objetivo de este componente es diseñar un sistema de categorización de pequeños hoteles jamaíquinos coherente con sistemas internacionalmente reconocidos. Uno de los elementos más importantes del sistema son las cuestiones ambientales. A los clientes de los mercados objetivo les interesa mucho una buena “calificación ambiental”, por lo que ésta se ha convertido en un aspecto importante de la competitividad de los pequeños hoteles. Se financiarán las siguientes actividades: i) asistencia técnica para determinar, junto con los pequeños hoteles, en qué sistemas internacionales se basará el sistema de categorización de pequeños hoteles de Jamaica; ii) sesiones de trabajo donde se determinarán junto con los hoteles participantes los elementos finales del sistema, y iii) contratación y capacitación de tres inspectores, quienes supervisarán, evaluarán y determinarán el nivel de categoría de cada hotel. Cada inspector tendrá a su cargo dos centros turísticos adyacentes.
- 3.8 Gracias a este componente, el programa contará con un sistema de categorización completo en cuanto a diseño, características y operaciones, que sin duda será ampliamente aceptado en la Red de Pequeños Hoteles puesto que sus miembros participarán en forma directa en la toma de decisiones sobre todos los aspectos específicos del mismo. Por otra parte, hacia el final del proyecto todos los miembros de la red (por lo menos 40 hoteles, es decir, el 25% del total de los pequeños establecimientos existentes) recibirán una calificación dentro de una categoría de marcas.

Componente IV: Creación y gestión de marcas, posicionamiento y comercialización (FOMIN US\$151.600; contraparte local US\$196.600)

- 3.9 Este cuarto componente reviste una importancia crucial para los pequeños hoteles participantes, ya que se considera que sus limitaciones fundamentales en lo que a competitividad se refiere son una baja visibilidad en el mercado y escasas actividades de comercialización. Cabe precisar que el éxito de la campaña de comercialización depende de que se completen las fases previas del proyecto. Se financiarán las siguientes actividades: i) diseño de una estrategia de comercialización y posicionamiento para la red, con la ayuda de un consultor especializado reconocido internacionalmente. Dicha estrategia debe constar por lo menos de los siguientes elementos: descripción general del mercado, descripción general de los principales destinos competidores, situación actual del producto, objetivos de comercialización, resumen de la estrategia, presupuesto detallado y calendario de implementación; ii) implementación de la estrategia, que incluye lo siguiente: impresión de material promocional, asistencia a cuatro ferias especializadas internacionales con la JTB; firma de contratos de comercialización con un mínimo de 10 mayoristas internacionales; tres giras de prensa internacionales, con la presencia de por lo menos 10 periodistas internacionales en cada una, y actividades continuas de comercialización en Internet a fin de posicionar mejor el sitio virtual de la red de hoteles en los buscadores más populares; iii) creación de una plataforma de comercio electrónico, con el propósito de facilitar la negociación directa entre los pequeños hoteles y los clientes finales o con los mayoristas internacionales.
- 3.10 Gracias a este componente, por lo menos 40 pequeños hoteles lograrán la visibilidad que necesitan para ser más competitivos en el mercado puesto que habrán suscrito contratos con un mínimo de 10 mayoristas internacionales, de los cuales recibirán reservaciones por medio de la plataforma de comercio electrónico. Adicionalmente, la JTB incluirá a la Red de Pequeños Hoteles en las campañas promocionales que lance en ferias internacionales especializadas.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo ejecutor

- 4.1 El organismo ejecutor del proyecto será la Asociación Hotelera y Turística de Jamaica (*Jamaica Hotel and Tourist Association*, JHTA), organización con amplio reconocimiento en el sector turístico jamaicano. En el curso de sus 45 años de existencia, esta institución ha liderado varias iniciativas con el objetivo de mejorar a la vez el perfil de Jamaica como destino turístico y la condición de los hoteles como participantes cruciales. La JHTA ejecutó con éxito un proyecto anterior del FOMIN encaminado a mejorar las competencias laborales en el sector, el cual se aprobó en 1996 (ATN/MH-5416-JA). La JHTA será responsable de conseguir los aportes de

la contraparte local y de alojar y supervisar a la unidad de ejecución del proyecto (UEP). Por su parte, la UEP será responsable de organizar y coordinar todas las actividades del proyecto.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 La UEP contratará a un Coordinador de Proyecto y un Asistente Administrativo, quienes se encargarán de la gestión de dichas actividades. Las funciones de la UEP incluyen las siguientes: i) dirigir la ejecución de todas las actividades del proyecto; ii) mantener las cuentas bancarias del proyecto; iii) establecer y mantener los registros contables y financieros; iv) preparar el plan anual de operaciones y los informes de seguimiento semestrales del proyecto; v) preparar los estados financieros del proyecto que serán auditados posteriormente; vi) elaborar los informes técnicos y administrativos que se enviarán semestralmente al FOMIN/BID; vii) dar seguimiento a los indicadores de desempeño definidos en el marco lógico; viii) proponer mejoras al diseño y la ejecución del proyecto siempre que sea posible; ix) asignar las tareas de consultoría del proyecto, y x) cualesquiera otras actividades relacionadas con la ejecución del proyecto.
- 4.3 Períodos de ejecución y de desembolso Se prevé un período de ejecución de 24 meses y un período de desembolso de 30 meses.
- 4.4 Se establecerá un fondo rotatorio para el 10% del aporte del FOMIN, que se desembolsará y manejará en una cuenta separada. El organismo ejecutor presentará semestralmente al Banco los estados financieros de dicho fondo. Tanto los desembolsos de los recursos no reembolsables como la adquisición de bienes y la contratación de servicios se registrarán por los procedimientos del Banco y del FOMIN.
- 4.5 Adquisición de bienes y servicios. Para contratar servicios de consultoría y adquirir bienes y servicios con el financiamiento del FOMIN, el organismo ejecutor deberá observar cabalmente las normas, procedimientos y políticas del Banco aplicables a la adquisición de bienes y servicios y a la selección y contratación de consultores que se establecen en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7, respectivamente.
- 4.6 Estado de preparación del proyecto. El organismo ejecutor ha aprobado el diseño y el presupuesto del proyecto. El Manual Operativo y los términos de referencia para el Coordinador de Proyecto y el Asistente Administrativo ya están disponibles en los archivos técnicos (Anexos IV y V).

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 **Costo y financiamiento.** El costo estimado del proyecto es de US\$1.015.799. El FOMIN aportará US\$724.039 en recursos no reembolsables y el organismo ejecutor, US\$291.760.

PRESUPUESTO (US\$)

| Categoría presupuestaria | FOMIN US\$ | JHTA US\$ | TOTAL US\$ | % |
|---|-----------------------|----------------------|-------------------|-------------|
| Personal | 172.500 | 0 | 172.500 | 17% |
| Logística | 8.700 | 27.360 | 36.060 | 4% |
| Componente I | 97.000 | 23.000 | 120.000 | 12% |
| Componente II | 61.250 | 16.100 | 77.350 | 8% |
| Componente III | 100.250 | 28.700 | 128.950 | 13% |
| Componente IV | 151.600 | 196.600 | 348.200 | 35% |
| Subtotal | 591.300 | 291.760 | 883.060 | 90% |
| Gastos varios | 17.739 | 0 | 17.739 | 2% |
| Básicos, de seguimiento y de evaluación | 70.000 | 0 | 70.000 | 7% |
| Auditoría | 15.000 | 0 | 15.000 | 2% |
| Total | 694.039 | 291.760 | 985.799 | 100% |
| Actividades del conjunto de proyectos | 30.000 | 0 | 30.000 | |
| TOTAL GENERAL | 724.039 | 291.760 | 1.015.799 | 100% |

- 5.2 **Sostenibilidad.** Después de la terminación del proyecto, se espera que la red de hoteles se sostenga con recursos de tres fuentes: i) las cuotas de suscripción a la red pagadas por los hoteles; ii) las cuotas que los miembros de la red paguen por su reevaluación, lo que les permitirá mantener su calificación o mejorarla dentro de la categoría correspondiente); y iii) las ventas de publicidad en el sitio virtual de la red. En un taller que se celebrará seis meses antes de la terminación del proyecto, la UEP deberá presentar una estrategia de sostenibilidad de las actividades de la red una vez que concluya el financiamiento del FOMIN. Se espera que la JHTA continúe brindando alojamiento físico a la red en su oficina central de Kingston.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 El proyecto contribuirá a la creación de una red de un mínimo inicial de 40 pequeños hoteles (25% de los existentes) que, una vez que hayan recibido capacitación para mantener normas de calidad específicas y establecer conjuntamente un sistema de categorización y creación y gestión de marcas, estarán en capacidad de implementar una estrategia de comercialización de calidad que incrementará a 65% su índice medio de ocupación anual y mejorará su visibilidad en el mercado. Los beneficiarios directos de este proyecto son: i) en primer lugar, por lo menos el 25% de los pequeños hoteles existentes (40) en Jamaica; y tres

inspectores (cada uno a cargo de dos centros turísticos del país), quienes recibirán una capacitación completa sobre categorización y clasificación de pequeños hoteles. En segundo lugar, la JTB, que después de la terminación del proyecto estará en capacidad de incluir a los pequeños hoteles en sus actividades de comercialización; y la TPDCo, que procura continuamente elevar el índice de cumplimiento con las normas de los pequeños hoteles (un aspecto central de la nueva red).

B. Riesgos

- 6.2 *Riesgo:* Un riesgo potencial es que los pequeños hoteles no respondan a la invitación de afiliarse a la red, o que no mantengan el nivel de interés requerido para que el proyecto se lleve a buen término. *Atenuante:* El componente I incluye una campaña de sensibilización. Además, se cobrará una cuota de inscripción a la red de US\$1.000 que no es prohibitiva para los pequeños hoteles y sí lo bastante alta para motivar una participación entusiasta que permitiría obtener el máximo rendimiento de la inversión.
- 6.3 *Riesgo:* Es posible que los pequeños hoteles duden de que el proyecto tenga éxito porque lo consideren como una duplicación de iniciativas anteriores infructuosas (por ejemplo, “Inns of Jamaica” y, hasta cierto punto, “Unique Jamaica”). *Atenuante.* Este riesgo se mitigará explicando con claridad a los participantes potenciales las diferencias entre las tres iniciativas. Las anteriores campañas de comercialización de los pequeños hoteles jamaquinos no abordaron los aspectos de calidad del servicio y categorización; tampoco dieron la importancia debida a la estrategia de comercialización para el mercado objetivo, contrariamente a lo que se hace en este proyecto.
- 6.4 *Riesgo:* Los pequeños hoteles podrían perder el interés en participar si las reuniones se celebran lejos de su ubicación. *Atenuante:* Una de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores es que si las actividades se concentran en Kingston, se dificulta la asistencia de participantes de otros centros turísticos. *Atenuante:* Este riesgo se mitigará con sesiones de sensibilización y seminarios de capacitación por lo menos en tres centros turísticos a los que asistirán miembros de un máximo de dos lugares de origen en cada caso.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 7.1 Seguimiento. El organismo ejecutor preparará y presentará a la Representación en Jamaica informes de progreso del proyecto dentro de los 30 días siguientes a la terminación de cada semestre, y un informe final dentro de los 30 días siguientes al último desembolso. La presentación de estos informes deberá conformarse al formato previamente acordado con el Banco, y en ellos se abordarán tanto las actividades y las finanzas del proyecto como sus resultados en comparación con los

indicadores y los parámetros de referencia establecidos en el marco lógico. El Banco los utilizará para dar seguimiento a la ejecución del proyecto y preparar el informe de terminación del proyecto dentro de los tres meses siguientes al último desembolso.

- 7.2 Evaluaciones. Los consultores externos contratados directamente por el Banco con fondos del proyecto realizarán una evaluación intermedia y una final. La evaluación intermedia tendrá lugar 12 meses después del inicio del proyecto o cuando se haya desembolsado el 50% de sus recursos. La evaluación final se realizará tres meses después de la conclusión del proyecto o cuando se haya desembolsado el 95% del aporte del Banco.
- 7.3 Durante la ejecución del proyecto, el organismo ejecutor compilará los indicadores de supervisión y evaluación del mismo. Estos indicadores se describen en el marco lógico (véase el Anexo 1) y servirán al Banco y al organismo ejecutor para evaluar el impacto general y los resultados del proyecto. El organismo ejecutor dará acceso a toda la información y documentación necesarias para que se efectúen estas evaluaciones.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 No se espera ningún impacto social o ambiental relacionado con el proyecto. Se espera que el proyecto tenga impactos positivos tales como el de mejorar las condiciones de muchas pequeñas empresas que representan una importante fuente de ingresos para numerosas familias de Jamaica.
- 8.2 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) planteó inquietudes y recomendaciones acerca de: a) la posibilidad de que la mejora de la actividad de los pequeños hoteles en Jamaica genere más desechos, para cuya gestión los hoteles participantes tal vez no estén preparados; b) si las actividades promocionales de los pequeños hoteles se apoyarán en un enfoque acertado de gestión ambiental; c) si el proyecto efectivamente motivará a los hoteles participantes a tener un desempeño ambiental adecuado; d) si la UEP tendrá la capacidad para evaluar el desempeño de los pequeños hoteles en este sentido; e) la necesidad de que el diseño de las normas se base en un esquema existente y reconocido a nivel internacional; f) la necesidad de incluir una actividad encaminada a mejorar la capacidad empresarial de los pequeños hoteles, mediante la elaboración de planes operativos para evaluar la viabilidad de los nuevos productos destinados a mercados y segmentos específicos.
- 8.3 En el proyecto se tienen en cuenta estas cuestiones y se han incorporado los siguientes elementos en respuesta a tales inquietudes y recomendaciones (respectivamente): a) el Componente I incluye seminarios de capacitación relacionados con gestión ambiental y prácticas óptimas de alojamiento de carácter sostenible, muchas de las cuales se aplican a la eliminación y el tratamiento de

aguas negras y desechos sólidos; b) las experiencias exitosas de otros países, como Costa Rica, se aprovecharán para la formulación de la estrategia de comercialización de la red descrita en el componente IV, en la que se aprovechará la certificación ambiental de los miembros de la red (dentro del componente III) como una herramienta de comercialización en los segmentos de mercado previstos; c) al crear un sistema de categorización (componente III) y asignar una categoría más alta a los pequeños hoteles con un mejor desempeño ambiental, la red los estimulará a mejorar cada vez más en este sentido; d) la tercera actividad del componente III consiste en contratar y capacitar a tres inspectores para el sistema de categorización, quienes estarán debidamente preparados para evaluar en detalle la gestión ambiental de los hoteles; e) la primera actividad del componente III asegurará que el sistema de categorización final se base del todo en sistemas reconocidos internacionalmente; f) uno de los temas de los seminarios que se impartirán como parte de las actividades del componente I es la elaboración de evaluaciones financieras y planes operativos sólidos de los proyectos y los nuevos productos para los pequeños hoteles.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Antes de que se efectúe el primer desembolso, el organismo ejecutor deberá seleccionar al Coordinador de Proyecto y validar el Manual Operativo con la Representación en Jamaica.

COMPETITIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS HOTELES (JA-M1008) MARCO LÓGICO

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|--|--|--|---|
| Objetivo General | | | |
| Contribuir a mejorar la competitividad del subsector de pequeños hoteles de Jamaica. | <p>Hacia el tercer año siguiente a la terminación del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los pequeños hoteles de Jamaica tienen un índice de ocupación anual medio de 65% o más. Todos los hoteles participantes están en la categoría de "Hotel recomendado"¹ de JTB/TPDCo. | <ul style="list-style-type: none"> Informes estadísticos de la JTB. Informe de base. | <ul style="list-style-type: none"> Ningún suceso externo extremo (por ejemplo, un huracán o un ataque terrorista en un mercado de origen) afectará al sector turismo en Jamaica. |
| Objetivo Específico | | | |
| <p>Crear una red de pequeños hoteles que cumplan con normas internacionalmente reconocidas en la provisión de servicios en un segmento específico del mercado turístico².</p> <p>*Hoteles que cuentan con 10 a 100 habitaciones y una licencia válida emitida por la Junta de Turismo de Jamaica (JTB).</p> | <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se ha creado una red de 40 hoteles como mínimo, calificados de acuerdo con las categorías establecidas. Los mayoristas que atienden a ese segmento tienen información sobre la red. Diez mayoristas internacionales han suscrito contratos de comercialización de los hoteles de la red. <p>Hacia el segundo año siguiente a la terminación del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> La red tiene por lo menos 80 miembros. | <ul style="list-style-type: none"> Estudios de segmentos de los mercados internacionales. Sitio virtual de la red. Informes de la JTB. Evaluaciones intermedia y final. Informes de inspección de TPDCo | <ul style="list-style-type: none"> La JTB ha adoptado la red y la ha incluido en las ferias y exposiciones internacionales en las que ha participado |

¹ "Hotel recomendado" significa que cumple con los cuatro grupos de requisitos de TPDCo aplicables a: a) prevención de incendios; b) salud; c) seguridad; d) seguros.

² Entorno natural e historia y patrimonio culturales.

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|---|---|--|---|
| Componentes | | | |
| <p>1. Campaña de sensibilización y creación de la red</p> <p>El propósito de este componente es sensibilizar al subsector de pequeños hoteles respecto a la importancia de las normas de calidad conforme a un sistema propio de Jamaica fácilmente comprensible para los mercados objetivo, y a la utilidad de este sistema como una herramienta de comercialización estratégica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Hacia el mes 6, se han impartido 27 seminarios. Hacia el mes 6, el proyecto se ha dado a conocer entre un mínimo de 150 gerentes o propietarios de pequeños hoteles. Hacia el mes 8, por lo menos 40 hoteles han adoptado el concepto. La red se crea oficialmente hacia el final del primer año del proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> Lista de asistencia a los seminarios. Acuerdo de creación de la red. Informe del sistema de seguimiento y evaluación e informe de base. ISDP. ITP. | <ul style="list-style-type: none"> Los pequeños hoteles muestran interés por participar en la red. |
| <p>2. Definición de productos y servicios</p> <p>El objetivo de este componente es definir los productos y servicios que se ofrecerán en la red, lo cual servirá de base para la estrategia de comercialización internacional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Se definen por lo menos seis productos de marca, que a más tardar en el mes 14 del proyecto estarán listos para ser comercializados en la red. | <ul style="list-style-type: none"> Informes del equipo de inspectores Informe del sistema de seguimiento y evaluación e informe de base. ISDP. ITP. Registro de asistencia, actas de reuniones de los pequeños hoteles. | <ul style="list-style-type: none"> Los pequeños hoteles mantienen un alto nivel de participación. |

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|--|---|---|---|
| <p>3. Definición de las normas de calidad</p> <p>El objetivo de este componente es realizar investigaciones para el diseño del sistema de calificación de pequeños hoteles jamaquinos. Este sistema debe basarse en otros internacionalmente reconocidos e incluir los aspectos ambientales que se evaluarán.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Hacia el mes 12 del proyecto, se ha implementado el sistema de clasificación y categorización. Hacia el mes 12, se ha capacitado a tres inspectores. Hacia el mes 14, se ha clasificado y categorizado debidamente a los hoteles. | <ul style="list-style-type: none"> Informe de progreso de la unidad ejecutora Informes del equipo de inspectores. Informe del sistema de seguimiento y evaluación e informe de base. ISDP. ITP. Registro de asistencia, actas de reuniones de los pequeños hoteles. | <ul style="list-style-type: none"> Los pequeños hoteles participan en las sesiones de trabajo. Se dispone de personal calificado para desempeñar el puesto de inspector. |
| <p>4. Creación y gestión de marcas, posicionamiento y comercialización</p> <p>El objetivo específico de este componente es incrementar la visibilidad de los pequeños hoteles en el mercado por medio de actividades de comercialización.</p> | <p>Hacia el mes 15, se diseña la campaña de comercialización.</p> <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se ha implementado el plan de comercialización. Se está utilizando totalmente el sistema de creación y gestión de marcas. El sitio virtual está funcionando totalmente. | <ul style="list-style-type: none"> Sitio virtual de la red. Informe del sistema de seguimiento y evaluación e informe de base. Evaluaciones intermedia y final del consultor externo. ISDP. ITP. Registro de asistencia y actas de reuniones de los pequeños hoteles. | <ul style="list-style-type: none"> Los pequeños hoteles participantes proporcionan oportunamente la información necesaria para el plan de comercialización. Los pequeños hoteles mantienen un alto nivel de participación. Los segmentos de los mercados internacionales están adecuadamente informados respecto a la red. |

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|---|---|--|--|
| Actividades | | | |
| 1. Campaña de sensibilización y creación de la red (US\$97.000) | | | |
| 1.1 Campaña de promoción y sensibilización entre pequeños hoteles. | 1.1 Se ha organizado una conferencia en cada centro turístico de Jamaica. Un total de 6 conferencias durante el primer mes del proyecto. Se hace una invitación abierta. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Actas de las conferencias ■ Lista de firmas de asistencia a cada seminario. ■ La red interna está funcionando totalmente. ■ Firma del acuerdo de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ■ La JHTA reúne en los primeros seminarios a la mayoría de los pequeños hoteles de cada región. ■ Se cuenta con expertos calificados para preparar e impartir los seminarios. ■ Los pequeños hoteles se muestran dispuestos a asistir a los seminarios aun antes de formar la red. |
| 1.2 Seminarios de capacitación para los gerentes y propietarios de los hoteles, sobre los siguientes conceptos: mejora de la capacidad gerencial, excelencia en el servicio, comercialización de pequeños hoteles en el mercado internacional, diseño de planes comercializables para pequeños hoteles, sistemas de gestión ambiental para pequeños establecimientos, y elaboración de planes operativos y financieros. | 1.2 Hacia el mes 6, se han realizado 18 seminarios (seis temas en tres de los seis centros turísticos). | | |
| 1.3 Seminarios sobre categorización, creación y gestión de marcas, y calificación | 1.3 Hacia el mes 6, se han realizado tres seminarios (en tres de los seis centros turísticos). | | |
| 1.4 Creación oficial de la red, definición de los canales de comunicación y sistema de seguimiento. | 1.4 Hacia el mes 8 del proyecto, por lo menos 40 hoteles han adoptado el concepto de la red. Se crea una red interna para canalizar la información pertinente entre los participantes en la red. 1.4 Hacia el mes 8 del proyecto, lanzamiento oficial de la red. | | |

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|--|--|--|---|
| 2. Definición de productos y servicios (FOMIN: US\$61.250) | | | |
| 2.1 Análisis detallado de los productos y servicios ofrecidos por los miembros de la red, donde se agrupan en categorías las ofertas de productos y servicios similares. | 2.1 En el mes 8, terminación del análisis de productos y servicios y de su agrupación en categorías. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Informes de progreso de la UEP. ■ Evaluaciones intermedias del proyecto por parte del consultor de FOMIN. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Los pequeños hoteles se mantienen muy interesados en el programa. |
| 2.2 Diseño de un sistema de creación y gestión de marcas para cada categoría, que permita identificar fácilmente cada marca y oferta de marcas. Se agruparán las características comparables en una o varias de las siguientes categorías: ubicación, tamaño, equipamiento, oferta de servicios y cualquier otro factor determinante único de grupos de características específicos. | 2.2 Hacia el mes 10 del proyecto, definición de un sistema de creación y gestión de marcas. | | |
| 2.3 Creación y lanzamiento de un portal en Internet para incrementar la visibilidad de los miembros de la red en los mercados generadores de turismo en todo el mundo y para facilitar la divulgación de información sobre las categorías y normas de marcas. | 2.3 Hacia el mes 15 del proyecto, el sitio virtual está funcionando totalmente. | | |

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|--|---|--|---|
| 3. Definición de normas calidad (FOMIN: US\$100.250) | | | |
| 3.1 Estudio de investigación sobre sistemas de calificación internacionales | 3.1 Hacia el mes 6 del proyecto, terminación del informe de consultoría. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones intermedias del proyecto ▪ Firma de contratos laborales con los inspectores y consultores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con expertos calificados para preparar e impartir los seminarios. |
| 3.2 Preparación de un proyecto de sistema de clasificación y categorización para Jamaica | 3.2 Hacia el mes 7, preparación de un proyecto de sistema de clasificación y categorización. | | |
| 3.3 Definición del sistema de clasificación y categorización | 3.3 Hacia el mes 11, celebración de tres sesiones de trabajo con representantes del 80% de los pequeños hoteles participantes, como mínimo. | | |
| | 3.3 Hacia el mes 11, definición del sistema de categorización. | | |
| 3.4 Contratación y capacitación de tres funcionarios (uno por cada dos centros turísticos), quienes supervisarán, evaluarán y determinarán los niveles de calificación de cada hotel participante. | 3.4 Hacia el final del primer año, contratación y capacitación de funcionarios. | | |
| | 3.4 Hacia el mes 15, clasificación y categorización adecuadas de las características. | | |

| Descripción | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|---|---|---|---|
| 4. Creación y gestión de marcas, posicionamiento y comercialización (FOMIN: US\$151.600) | | | |
| <p>4.1 Diseño de una estrategia de comercialización y posicionamiento para la red, que incluya, como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y elaboración de material impreso. ▪ Asistencia a ferias y exposiciones con la JTB. ▪ Contratos con mayoristas internacionales. ▪ Giras de prensa internacionales. <p>4.2 Implementación de una estrategia de comercialización y posicionamiento.</p> <p>4.3 Creación de una plataforma de comercio electrónico para la red de hoteles mediante el sitio virtual disponible.</p> | <p>4.1 Hacia el mes 15 del proyecto, terminación de la estrategia de comercialización.</p> <p>4.2 Hacia el final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se dispone de materiales de comercialización tales como folletos y pancartas. ▪ Asistencia a cuatro ferias o exposiciones internacionales de primer orden. ▪ Contratos de comercialización con un mínimo de 10 mayoristas internacionales. ▪ Tres giras de prensa con un mínimo de 10 periodistas en cada una. <p>4.3 Hacia el final del proyecto, el sitio virtual tiene las características funcionales necesarias para procesar transacciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotografías de las ferias o exposiciones a las que se ha asistido y las giras de prensa realizadas. ▪ Copias de los contratos con mayoristas internacionales. ▪ Evaluaciones intermedias del proyecto ▪ Sitio virtual. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los pequeños hoteles se mantienen muy interesados en el programa. ▪ Los mayoristas se interesan en comercializar la red de pequeños hoteles. |

Competitividad de los Pequeños Hoteles (JA-M1008)
Presupuesto

| PARTIDA | FOMIN US\$ | Contrapartida local US\$ | TOTAL US\$ |
|--|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Unidad ejecutora y logística | 181,200 | 27,360 | 208,560 |
| Unidad ejecutora | | | |
| Personal | 172,500 | | 172,500 |
| Coordinador de Proyecto (US\$4.500 x 30 meses) | 135,000 | | 135,000 |
| Asistente Administrativo (US\$1.250 x 30 meses) | 37,500 | | 37,500 |
| Logística | 8,700 | 27,360 | 36,060 |
| Equipo | | | |
| Espacio de oficinas, 50 m2 por mes x * US\$ 12 | | 14,400 | 14,400 |
| Una computadora y una impresora | 1,500 | | 1,500 |
| Suministros (US\$120 x 2 miembros del personal x 24 meses) | | 5,760 | 5,760 |
| Comunicaciones | | | |
| Internet de alta velocidad, teléfonos, incl. celulares (US\$300/mes) | | 7,200 | 7,200 |
| Gastos de viaje del Coordinador | | | |
| Un viaje por mes a centros turísticos, US\$300 por viaje x 24 meses | 7,200 | | 7,200 |
| Componente 1. Campaña de sensibilización y creación de la red | 97,000 | 23,000 | 120,000 |
| 1.1 Promoción y campaña de sensibilización entre pequeños hoteles | 13,500 | 2,000 | 15,500 |
| Seis seminarios de sensibilización en seis sitios (US\$2.000 c/u) | 12,000 | | 12,000 |
| Salones para seminarios (a cargo de miembros de la JHTA) | | 2,000 | 2,000 |
| Gastos de viaje del Coordinador para seminarios de sensibilización (6 días x US\$250) | 1,500 | | 1,500 |
| 1.2 Seminarios de capacitación para gerentes y propietarios de hoteles | 66,000 | 6,000 | 72,000 |
| Consultoría para la elaboración del contenido de los seminarios (6 temas x 5 días x US\$400) | 24,000 | | 24,000 |
| 18 seminarios sobre temas de gestión hotelera, en tres sitios 6 en cada uno, US\$2.000 c/u) | 36,000 | | 36,000 |
| Gastos de viaje de consultores para seminarios de capacitación (24 días x US\$250) | 6,000 | | 6,000 |
| Salones para seminarios, alojamiento de consultores (a cargo de miembros de la JHTA) | | 6,000 | 6,000 |
| Tres seminarios, incluidos costos de viajes internacionales | 12,500 | 3,000 | 15,500 |
| 3 seminarios, incluidos costos de viajes internacionales | 5,000 | 1,000 | 6,000 |
| Conferencistas internacionales - costos de consultoría y conferencias (3 días x 3 eventos x US\$500) | 4,500 | | 4,500 |
| Salones para seminarios, alojamiento de consultores (a cargo de miembros de la JHTA) | | 2,000 | 2,000 |
| 1.4 Creación oficial de la red, definición de los canales de comunicación, sistema de seguimiento | 5,000 | 6,000 | 11,000 |
| Consultoría legal para la redacción del acuerdo de participación de todos los participantes | | 1,000 | 1,000 |
| Evento de lanzamiento de la red | 5,000 | | 5,000 |
| Evento de lanzamiento de la red | | 5,000 | 5,000 |
| 1.5 Seguimiento por parte de la JHTA | | 6,000 | 6,000 |
| Tiempo de supervisión gerencial (24 meses x US\$250) | | 6,000 | 6,000 |

| | | | |
|--|----------------|---------------|----------------|
| Componente 2. Definición de productos y servicios | 61,250 | 16,100 | 77,350 |
| 2.1 Análisis de productos y servicios ofrecidos por los miembros de la Red, agrupación en categorías | 29,250 | 8,100 | 37,350 |
| Consultoría para análisis (45 días x US\$400) | 18,000 | | 18,000 |
| Costos de viaje del consultor (45 días x US\$250) | 11,250 | | 11,250 |
| Alojamiento del consultor (proporcionado por la JHTA) | | 8,100 | 8,100 |
| 2.2 Diseño de un sistema de creación y gestión de marcas para cada categoría establecida | 24,000 | 2,000 | 26,000 |
| Consultoría para el diseño del sistema de creación y gestión de marcas | 15,000 | | 15,000 |
| Talleres para presentación del sistema (US\$2.000 c/u) | 6,000 | | 6,000 |
| Salones para eventos, alojamiento de consultores (a cargo de miembros de la JHTA) | | 2,000 | 2,000 |
| Costos de viajes del consultor y el Coordinador del Proyecto (2 pax x 6 días x US\$250) | 3,000 | | 3,000 |
| 2.3 Creación y lanzamiento de un portal en Internet | 8,000 | | 8,000 |
| Creación del sitio virtual | 8,000 | | 8,000 |
| 2.4 Seguimiento por parte de la JHTA | | 6,000 | 6,000 |
| Tiempo de supervisión gerencial (24 meses x US\$250) | | 6,000 | 6,000 |
| Componente 3. Definición de normas de calidad | 100,250 | 28,700 | 128,950 |
| 3.1 Estudio de investigación sobre sistemas de calificación internacionales eficaces | 10,000 | | 10,000 |
| Consultoría para evaluar diferentes sistemas internacionales de clasificación de eficacia comprobada | 10,000 | | 10,000 |
| 3.2 Preparación de un proyecto de sistema de clasificación y categorización para Jamaica | 15,750 | 2,700 | 18,450 |
| Consultoría para la creación de un proyecto de sistema de clasificación y categorización (30 días x US\$400) | 12,000 | | 12,000 |
| Costos de viajes | 3,750 | | 3,750 |
| Seis sesiones de trabajo. Incluye costos de viaje (\$2.000 c/u) | 14,000 | 2,000 | 16,000 |
| Seis sesiones de trabajo. Incluye costos de viaje (US\$2.000 c/u) | 12,000 | | 12,000 |
| Salones para sesiones de trabajo, alojamiento de consultores (a cargo de miembros de la JHTA) | | 2,000 | 2,000 |
| Consultoría para análisis (5 días x US\$400) | 2,000 | | 2,000 |
| 3.4 Capacitación de tres inspectores | 60,500 | 18,000 | 78,500 |
| Asistencia técnica - tres inspectores (3 x 12 meses x US\$1.500) | 54,000 | | 54,000 |
| Costos de viajes de inspectores (3 x 12 meses x US\$300) | | 10,800 | 10,800 |
| Cuatro sesiones de capacitación con tres inspectores | 2,000 | | 2,000 |
| Espacio para oficinas de inspectores (50 m2 x US\$12 x 12 meses) | | 7,200 | 7,200 |
| Computadoras portátiles para inspecciones y registro de datos | 4,500 | | 4,500 |
| 3.5 Seguimiento por parte de la JHTA | | 6,000 | 6,000 |
| Tiempo de supervisión gerencial (24 meses x US\$250) | | 6,000 | 6,000 |

| | | | |
|--|----------------|----------------|------------------|
| Componente 4. Creación y gestión de marcas, posicionamiento y comercialización | 151,600 | 196,600 | 348,200 |
| 4.1 Diseño de una estrategia de comercialización y posicionamiento para la Red | 65,000 | 3,600 | 68,600 |
| Campaña de formulación de estrategias | 60,000 | | 60,000 |
| Costos de viaje de los consultores (20 días x US\$150) | 5,000 | | 5,000 |
| 4.2 Implementación de la estrategia de comercialización y posicionamiento | 75,600 | 187,000 | 262,500 |
| Diseño y elaboración de material impreso (10.000 folletos x US\$3 + pancartas, etc.) | 24,000 | 12,000 | 36,000 |
| Asistencia a ferias y exposiciones comerciales con JTB (4 eventos x US\$10.000) | | 40,000 | 40,000 |
| Viajes de periodistas internacionales, costos de transporte internacional y local (3 viajes x 10 personas x US\$2.000) | 30,000 | 30,000 | 60,000 |
| Viajes de periodistas internacionales, costos de transporte internacional y local (3 viajes x 10 personas x US\$2.500) | | 75,000 | 75,000 |
| Viajes de periodistas internacionales, costos de alojamiento (3 viajes x 10 personas x US\$1.000, a cargo de la JHTA) | | 30,000 | 30,000 |
| Posicionamiento en Internet con fines de comercialización (18 meses x US\$1.200) | 21,600 | | 21,600 |
| 4.3 Creación de una plataforma de comercio electrónico para la red de hoteles | 11,000 | | 11,000 |
| Ajustes al sitio web | 10,000 | | 10,000 |
| Evento de lanzamiento de un sitio web totalmente funcional | 1,000 | | 1,000 |
| 4.4 Seguimiento por parte de la JHTA | | 6,000 | 6,000 |
| Tiempo de supervisión gerencial (24 meses x US\$250) | | 6,000 | 6,000 |
| SUBTOTAL | 591,300 | 291,760 | 883,060 |
| Pagos varios | 17,739 | | 17,739 |
| Total | 70,000 | | 70,000 |
| Auditoría | 15,000 | | 15,000 |
| TOTAL | 694,039 | 291,760 | 985,799 |
| Actividades del conjunto de proyectos | 30,000 | | |
| TOTAL GENERAL | 724,039 | 291,760 | 1,015,799 |
| Porcentajes | 70% | 30% | 100% |

PROYECTOS RELACIONADOS
JAMAICA: COMPETITIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS HOTELES
(JA-M1008)

A. Proyectos del Clúster de Turismo Sostenible.

| Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación | Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto | Fecha de Firma y Desembolso en Meses | Porcentaje Desembolsado | Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc. |
|---|---|---|--------------------------------|---|
| ATN/ME-8382-RG July 30, 2003 | Sistema de acreditación internacional y consolidación en turismo sostenible para facilitar la competitividad de las PYME y su acceso al mercado. Asociación Alianza del Bosque Lluvioso (Rainforest Alliance) US\$3,020,000 | October 27, 2003 49 months | 61.5% | Presenta una clasificación satisfactoria en general y se mantienen los supuestos y las actividades se realizan sin problemas, superando las metas iniciales en algunos casos. |
| ATN/ME-8867-PE September 22, 2004 | Competitividad de MiPyMEs Consolidando el Desarrollo del Destino CTN - Circuito Turístico Nororiental. CARETUR Cajamarca and ALAC US \$798,431 | March 18, 2005 54 months | 10.00% | Presenta una clasificación satisfactoria en general dado que el proyecto ha cumplido con las actividades previstas, ha consolidado al equipo de la unidad ejecutora y ha logrado una buena relación de trabajo con los consultores que apoyan el proyecto . |
| ATN/ME-8977-SU December 1, 2004 | Desarrollo de Turismo Sostenible Conservation International Suriname (CIS) US \$845,000 | March 10, 2005 36 months | 10.00% | Tiene una clasificación altamente satisfactoria ya que las elecciones presidenciales le dieron un empuje al sector turismo y por esto le da una alta probabilidad de cumplimiento de actividades al proyecto. |
| ATN/ME-8987-RG December 8, 2004 | Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes. Fundación CODESPA US\$2,028,190 | March 11, 2005 54 months | 6.00% | Aunque presenta una clasificación insatisfactoria en general, porque el nivel de desarrollo del proyecto es muy lento, se espera poder contar con un plazo para cumplir con las actividades estipuladas en el mismo. |
| ATN/ME-9211-BR | Estrada Real: Red de PyMEs Turísticas | July 14, 2005 | 12.00% | Continúa ejecutándose positivamente. |

| | | | | |
|--|--|----------------------------------|--------|---|
| May 25, 2005 | Estado de Minas Gerais Estrada Real \$1,701,740 | 42 months | | |
| ATN/ME-9273-BL June 30 th , 2005 | Aumento de la Competitividad de las Pequeñas Empresas del Sector Turístico Belize Tourism Industry Association \$580,000 | September 7, 2005 42 months | 10.00% | Clasificación satisfactoria en general. Aunque la iniciación de ejecución fue bastante lenta, presenta un progreso de ejecución hasta la fecha satisfactorio. |
| ATN/ME-9410-EC September 21, 2005 | Desarrollo de los Sectores Productivos en Galápagos Cámara Provincial de Turismo de Galápagos (CAPTURGAL) \$1,863,616 | November 29th, 2005 48 months | 5.00% | Durante el primer semestre de ejecución fueron ya cumplidas las condiciones previas y se ha contratado el coordinador. El arranque ha sido favorable. |
| ATN/ME-9466-BH October 26, 2005 | Red de Turismo Sostenible para la mediana y Pequeña Empresa Bahamas Hotel Association \$1,301,000 | March 17, 2006 48 months | 24.00% | El primer semestre de ejecución se ha llevado satisfactoriamente. |
| ATN/ME-9512-DR November 16, 2005 | Modelo de Gestión Turística en Bayahibe Asociación de Hoteles Romana Bayahibe \$1,302,480 | January 4, 2006 48 months | 10.35% | Clasificación satisfactoria en general. Las acciones incluidas en los componentes forman parte del plan de actividades de la AHB y existe, a diciembre del 2005, un gran entusiasmo de parte de la comunidad local y de la AHB por la ejecución del proyecto. |
| ATN/ME-9563-CO December 7, 2005 | Desarrollo Turístico Rural en Territorio Paraíso Fundación Carvajal \$845,000 | March 31, 2006 36 months | 10.00% | El proyecto se encuentra en la etapa inicial de ejecución después de la formalización del contrato el 31 de marzo de 2006. Las condiciones previas fueron cumplidas 100% y presenta una calificación satisfactoria en general. |
| ATN/ME-9588-GU December 14, 2005 | Desarrollo Competitivo del Turismo Cultural con Comunidades Indígenas | January 24, 2006 48 months | 10.00% | Cumplió satisfactoriamente con las condiciones previas y se le dio elegibilidad en abril del año en curso. El taller de arranque se llevó a cabo en julio |

| | | | | |
|---|---|--------------------------------|--------|--|
| | Cámara de Turismo de Guatemala \$1,157,737 | | | de 2006. |
| ATN/ME-9720-ME March 8th, 2006 | Desarrollo Turístico para MiPyMEs en la Región del Tequila Consejo Regulador del Tequila \$1,572,370 | April 27th, 2006 48 months | 10.00% | El ejecutor ha cumplido con las condiciones previas y el proyecto tiene entonces elegibilidad para comenzar con los desembolsos. Y presenta una clasificación satisfactoria en general. |
| ATN/ME-9832-CR May 31 st , 2006 | Turismo Rural Comunitario en Costa Rica y su Proyección a Centroamérica COOPRENA \$ 1,092,048 | August 15th, 2006 48 months | 0.00% | El convenio acaba de ser firmado. Presenta una clasificación satisfactoria de implementación de actividades iniciales con probabilidad favorable de cumplimiento con los componentes propuestos. |

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-___/06

Jamaica. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-___-JA
Competitividad de Pequeños Hoteles

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 Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la Jamaica Hotel and Tourist Association (JHTA), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para promover la competitividad del subsector de pequeños hoteles con Jamaica.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$724.039, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a recursos de cooperación técnica 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.

LEGIII/JA-812299-06
JA-M1008