

BRASIL

**PROYECTO
ESTRADA REAL-RED DE PYMES TURÍSTICAS
ESTADO DE MINAS GERAIS**

(BR-M1024)

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Carmen Altés (RE1/EN1), Jefe de Equipo; Adriana Delgado (RE1/EN1); Santiago Soler (FOMIN/OPS), Maritza Vela (FOMIN/OPS); Gerardo Martínez (COF/CBR); Maria Elena Nawar (FOMIN/DEU); Cristina Price (LEG); y Alicia Maldonado (RE1/EN1).

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES	1
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES.....	3
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	5
V.	ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	6
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	8
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	9
VIII.	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Cuadro con proyectos FOMIN-BID similares o relacionados

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE1

PREPARACIÓN:

DOCUMENTO I	Presupuesto detallado
DOCUMENTO II	Reglamento Operativo
DOCUMENTO III	Términos de Referencia del equipo de la Unidad de Coordinación y consultores principales
DOCUMENTO IV	Términos de Referencia para el Desarrollo de la Línea de Base y Evaluaciones
DOCUMENTO V	Descripción Sistema FIEMG
DOCUMENTO VI	Carta de compromiso del ejecutor
DOCUMENTO VII	Plan de Adquisiciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

IER	Instituto Estrada Real
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FIEMG	Federação das Industrias do Estado de Minas Gerais
IH	Instituto de Hospitalidade
UC	Unidad Coordinadora
POA	Programa Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

ESTRADA REAL – RED DE PYMES TURÍSTICAS (BR-M1024)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País beneficiario:	Brasil												
Beneficiarios y agencias ejecutoras:	Instituto Estrada Real (IER) y la Federação das Industrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG)												
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán: 150 empresas miembros de la RED, 300 empresas que dispondrán de un diagnóstico de necesidades de mejora de la gestión, 250 empresas que recibirán cofinanciación, y 450 profesionales (150 por área piloto) que participarán en los 10 cursos impartidos a lo largo del Proyecto.												
Financiamiento:	<table><tr><td>Modalidad:</td><td>No reembolsable</td><td>(Facilidad III-a)</td></tr><tr><td>FOMIN¹</td><td>US\$</td><td>1.701.740</td></tr><tr><td>FIEMG</td><td>US\$</td><td>1.686.740</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>US\$</td><td>3.388.480</td></tr></table>	Modalidad:	No reembolsable	(Facilidad III-a)	FOMIN ¹	US\$	1.701.740	FIEMG	US\$	1.686.740	TOTAL	US\$	3.388.480
Modalidad:	No reembolsable	(Facilidad III-a)											
FOMIN ¹	US\$	1.701.740											
FIEMG	US\$	1.686.740											
TOTAL	US\$	3.388.480											
Objetivos:	El fin del Proyecto es contribuir a aumentar la competitividad de las PYMEs turísticas a lo largo de la Estrada Real. El propósito es organizar una red de PYMEs turísticas, un clúster de empresas que trabajan juntas, desarrollando y comercializando de forma proactiva productos turísticos adaptados a los requerimientos del mercado.												
Calendario de ejecución:	Ejecución: 36 meses. Desembolso: 42 meses.												
Condiciones contractuales especiales:	<u>Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del FOMIN</u> i) Contratación del Coordinador del Proyecto ii) Contratación del Asesor Técnico Internacional. iii) Entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto <u>Condición Previa especial para el desembolso de recursos de los componentes 2, 3, 4 y 5 (con excepción de los diagnósticos):</u> además de cumplirse las condiciones arriba mencionadas, se haya presentado al Banco evidencia de que un mínimo de 75 empresas forman parte de la RED.												
Excepciones a las políticas:	Ninguna.												
Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo oficiales:	En la actualidad, no existen proyectos similares financiados por otras instituciones. Los organismos ejecutores se asegurarán que exista coordinación con posibles proyectos en el futuro.												
Revisión social y ambiental	El CESI revisó el Proyecto el 18 de marzo y sus recomendaciones fueron incorporadas en el documento (Sección VIII).												

¹ La contribución FOMIN incluye US\$15.000 para las actividades de coordinación del Clúster de Turismo Sostenible.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 La Estrada Real es un circuito turístico desarrollado a lo largo de las ciudades históricas de la época de oro de la minería en Brasil y sigue los corredores de transporte de la época. El circuito tiene 1400 kilómetros de longitud y une Diamantina y Ouro Preto, con la costa de los estados de São Paulo y Río de Janeiro, atravesando 177 municipios, la mayoría de los cuales se encuentran en el estado de Minas Gerais.
- 2.2 En 2003 se preparó, con fondos del BID, un Plan Estratégico de Turismo del Estado de Minas Gerais. El Plan destacó que, a pesar de la proximidad de los Estados de São Paulo y Río de Janeiro, los mayores mercados emisores del mercado nacional (33% de los viajes internos: algo menos de 20 millones de viajes), y puerta de entrada de buena parte del turismo internacional (casi el 50% del turismo extranjero llega por São Paulo, 1.6 millones en 2002), el potencial turístico de la Estrada Real no se ha aprovechado hasta el momento por falta de organización del sector y de promoción adecuada. No obstante, en la Estrada Real existe una masa crítica de oferta formada por: 688 establecimientos de alojamiento de los que el 44% son hoteles, el 40% pequeños hoteles llamados *Pousadas* y el 7,7% Hoteles Fazenda (en propiedades rurales); 494 restaurantes y 300 pequeños negocios de venta de comida (*lanchonetes*); más de 100 salas aptas para reuniones y 270 guías turísticos.
- 2.3 Una de las limitaciones más destacadas para que la Estrada Real se consolide como un destino turístico es que la mayoría de las empresas son PYMEs de propiedad local, poco profesionalizadas, no pertenecen a asociaciones sectoriales, y no están organizadas para llevar a cabo una acción efectiva de marketing. Como resultado, las empresas dependen de una demanda espontánea, principalmente nacional, que se concentra en los periodos vacacionales, y la ocupación media de los establecimientos de alojamiento es muy baja (25-30%). Dichas PYMEs requieren establecer mecanismos de colaboración y mejorar su habilidad para desarrollar y comercializar servicios y productos turísticos competitivos, de calidad adecuada, dirigidos al mercado nacional e internacional.
- 2.4 En Minas Gerais existe el Instituto Estrada Real (IER), una organización privada, sin ánimo de lucro, creada en 1999 por la Federación de Industrias del Estado de Minas Gerais (FIEMG) con el fin de promover el desarrollo del turismo a lo largo de la Estrada Real. La misión de la FIEMG es liderar la estrategia de desarrollo del sector industrial en el estado de Minas Gerais, fortaleciendo la competitividad de sus asociados y colaboradores, y contribuir al desarrollo sostenible. Hasta ahora, el IER ha llevado a cabo una activa promoción de la marca Estrada Real que ha permitido posicionarla en el mercado nacional. Sin embargo, requiere mejorar su capacidad de apoyar el desarrollo turístico, sobre todo en lo relativo a la organización del sector, el desarrollo de producto y comercialización.
- 2.5 El apoyo del FOMIN permitirá que el IER disponga de asistencia técnica y recursos para poder liderar el desarrollo de una red de PYMEs turísticas situadas a lo largo de la Estrada Real (en adelante la RED) que contribuirá a mejorar la

posición competitiva de las empresas y su capacidad de llegar al mercado. Dicha RED estará basada en un sistema de marcas de productos/servicios, definidas a partir de estándares de calidad y aspectos diferenciadores de la oferta, que supondrán valor agregado para el destino y su gama de producto, facilitando la acción de marketing. Las diferentes marcas estarán basadas en la marca Estrada Real, y la iniciativa se complementará con un sistema de comercialización conjunta de las empresas que se adhieran a la RED. Este enfoque es una forma de trabajar en clúster que responde a las particularidades del turismo, un sector en el que el producto está fragmentado y se requiere colaboración entre los operadores de los diferentes servicios.

- 2.6 El desarrollo de una red de PYMEs del tipo que se propone en este Proyecto supone un esfuerzo de profesionalización, de mejora de la coordinación entre los diferentes actores, exige estructuras de precios más complejas, y aprender a negociar con intermediarios. Es un proceso que requiere algún tiempo, más difícil que vender servicios sueltos y servir a una demanda espontánea pero, a la larga, permite un mayor control del negocio por parte del sector turístico local. A nivel internacional, existen ejemplos de redes voluntarias de empresas turísticas con diferentes enfoques, sin embargo, en Brasil, las iniciativas en este sentido son prácticamente inexistentes.
- 2.7 El Proyecto FOMIN innovará definiendo un **modelo** de colaboración entre PYMEs turísticas, adaptado a las circunstancias locales, que combine exigencias e incentivos para la mejora de la competitividad. Dicho modelo podrá ser aplicado en toda la Estrada Real, e incluso en otros destinos con características similares. Otro **aspecto diferencial e innovador** de la operación serán las alianzas con grandes empresas (no necesariamente turísticas) que pueden aportar financiación para la operación de la RED en el futuro, a cambio de conseguir sinergias en acciones de promoción asociadas a la marca Estrada Real. Esta es un área en la que existen pocos ejemplos, y en la que los ejecutores tienen experiencia, ya que la FIEMG dispone de relaciones privilegiadas con el sector empresarial e industrial. Finalmente, como iniciativa del sector privado se espera que el Proyecto tenga un **efecto demostración** significativo y que, mediante el apoyo al desarrollo y comercialización de productos por parte de PYMEs locales, también se logre mejorar el conocimiento y el posicionamiento del destino Estrada Real en el mercado.
- 2.8 En la actualidad, no hay otros proyectos similares ni con los que se requiera coordinación, si bien se tendrá en cuenta esta posibilidad durante la duración del Proyecto.
- 2.9 Este Proyecto se inserta bajo el Clúster de Turismo Sostenible del FOMIN y contribuirá al desarrollo sostenible en la Estrada Real ya que apoya a pequeñas empresas locales, favoreciendo un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio en el mercado turístico; y capitaliza atributos culturales y naturales existentes, realzando su atractivo y valor económico. Entre los atributos culturales destacan las ciudades históricas de Ouro Preto y Diamantina que han sido declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Por otro lado, el enfoque de trabajo en clúster es consistente con el pilar del Banco de competitividad.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El **fin** del Proyecto es contribuir a aumentar la competitividad de las PYMEs turísticas a lo largo de la Estrada Real mejorando su capacidad de atraer visitantes y aumentar sus ingresos. El **propósito** del Proyecto es organizar una red de PYMEs turísticas, un clúster de empresas que trabajan juntas, con visión a largo plazo, desarrollando y comercializando de forma proactiva productos turísticos adaptados a los requerimientos del mercado.
- 3.2 El Proyecto financiará 5 componentes y, teniendo en cuenta la extensión de la Estrada Real, concentrará sus actividades en tres áreas piloto integradas por un municipio principal y su área de influencia: Ouro Preto, Santa Bárbara y São João del Rei.
- 3.3 **Componente 1: Diseño y organización de una RED de empresas turísticas (FOMIN US\$ 367.000, aporte local US\$ 50.000)** El propósito de este componente es definir el concepto y los procedimientos de funcionamiento de la RED de PYMEs. El componente financiará dos actividades: la producción de un Plan de Negocio y Manual de Funcionamiento de la RED, y una campaña para dar a conocer la iniciativa y generar interés por la misma entre los actores del sector. El Plan de Negocio y Manual de Funcionamiento incluirá la definición de: i) la misión y visión; ii) personalidad jurídica y estatutos; iii) propuesta de denominación, posicionamiento y declinación de la marca Estrada Real; iv) organigrama y funciones; v) tipología de miembros y estándares de adhesión; vi) deberes, cuotas y contribuciones y beneficios de los miembros; vii) estrategia de productos/mercados y de canales comerciales, precios y comisiones; viii) propuesta de sistema de atención al cliente y reservas; ix) propuesta de financiación sostenible a mediano plazo; y x) el diseño de un sistema de información gerencial que incluirá un plan de comunicación interna. Además, se organizarán algunos eventos de difusión para dar a conocer la iniciativa entre el sector, e invitar a los miembros potenciales a que se adhieran a la RED, incluyendo la organización de un seminario en el que se presentarán buenas prácticas de sistemas de comercialización conjunta a nivel internacional.
- 3.4 **Componente 2: Desarrollo de productos turísticos (FOMIN US\$ 288.000, aporte local US\$ 155.000).** El propósito de este componente es que los miembros de la RED dispongan de un portafolio de paquetes turísticos listos para ser comercializados. Las actividades que se financiarán son: i) asistencia técnica para la creación de una base de datos de los miembros de la RED y de los atractivos turísticos de la zona; ii) asistencia técnica para coordinar el desarrollo de paquetes turísticos de forma conjunta entre los miembros de la RED; y iii) un estudio de atractivos turísticos de gestión privada porque, en los últimos años, respondiendo a la evolución del mercado, se ha detectado un aumento de este tipo de atractivos a lo largo de la Estrada Real, en particular, espacios naturales abiertos al público que no están suficientemente regulados. El Proyecto financiará un estudio que realice un diagnóstico de la situación, así como recomendaciones para un desarrollo ordenado de ese sub-sector, incluyendo recomendaciones para la regulación de los atractivos privados por parte del sector público, y reglas para la integración de los

misimos en la RED. El estudio también podrá realizar recomendaciones para la concesión al sector privado de la gestión de visitantes en algunos atractivos de titularidad pública.

- 3.5 **Componente 3: Promoción y Comercialización (FOMIN US\$ 365.500, aporte local US\$ 518.200).** El propósito de este componente es que el destino Estrada Real, y la oferta de paquetes turísticos de la RED, estén presentes en los canales comerciales de venta y sean conocidos por el mercado potencial, generando demanda. Bajo este componente se financiará la realización de algunas acciones de promoción básicas para el lanzamiento de la RED: i) sitio web incluyendo un plan de negocio; ii) el desarrollo y puesta en marcha de un sistema de reservas; iii) una campaña de publicidad a nivel local/nacional; iv) producción de dos catálogos de producto de la RED para consumidores finales (uno dirigido al mercado vacacional y otro al mercado de reuniones); y v) producción de un manual de ventas para agencias de viajes y *tour operadores*. Además, se financiará un experto local en marketing a cargo de organizar viajes de familiarización para agencias de viaje, talleres con *tour operadores* y viajes de prensa. Finalmente, se producirá un Plan de Marketing de la RED que indicará las acciones para los 3 años siguientes a la finalización de la ejecución.
- 3.6 **Componente 4: Sensibilización, capacitación y difusión (FOMIN US\$ 248.000, aporte local US\$ 319.200).** El propósito de este componente es mejorar la capacidad técnica de los miembros de la RED, para apoyar un adecuado desarrollo de la misma. Este componente financiará el diseño e impartición de 10 cursos que no existen en la actualidad y que estarán especialmente concebidos para PYMEs turísticas: 5 cursos relacionados con la gestión de empresa, dirigidos a propietarios y gerentes, incluyendo Manejo Ambiental; un curso de especialización para guías turísticos; un curso para nuevos emprendedores, otro para técnicos municipales; y cursos de inglés y español turístico. Todos estos cursos se impartirán una vez en cada una de las tres áreas piloto, pero las guías pedagógicas podrán ser utilizadas en el futuro para extender la capacitación al resto de la Estrada Real. Este componente también financiará talleres de información y seguimiento con los miembros de la RED, y un seminario al final del Proyecto para presentar los resultados y diseminar las lecciones aprendidas. Las tareas de difusión serán llevadas a cabo por la Unidad Coordinadora mediante notas de prensa y comunicaciones por correo electrónico.
- 3.7 **Componente 5. Fondo de cofinanciamiento a grupo piloto de PYMEs (FOMIN US\$ 250.000 aporte local US\$ 77.500).** El propósito del mismo es facilitar la asistencia en necesidades específicas de las PYMEs turísticas de la Estrada Real para poder competir en el mercado nacional e internacional. El componente financiará: i) un diagnóstico básico de calidad y capacidad de gestión para 300 empresas turísticas, que será obligatorio para las empresas que deseen adherirse a la RED ya que, en esta fase inicial, ejercerá las funciones de certificación del cumplimiento de estándares; y ii) financiará el 50% del coste de servicios de asistencia técnica contratados por empresas individuales para mejorar aspectos específicos de su gestión identificados durante el diagnóstico.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El costo del proyecto se estima en US\$ 3.388.480. El FOMIN aportaría US\$ 1.686.740 (50%), a través de recursos no reembolsables de la Facilidad III-a. El saldo de US\$ 1.701.740 (50%) estaría a cargo de la FIEMG como contrapartida local, de la cual al menos el 50% sería en efectivo. Adicionalmente, el FOMIN financiará US\$ 15,000 para actividades del clúster que serán utilizados por el Banco con el propósito de llevar a cabo actividades relacionadas con la coordinación del clúster de turismo sostenible. Este monto será deducido de la contribución del FOMIN en la fecha de entrada en vigencia de la Carta Convenio de Cooperación Técnica de esta operación, sin requerir solicitud de desembolso por parte de los Organismos Ejecutores. El FOMIN financiará los costos de asistencia técnica y diseño de herramientas de promoción y capacitación, y también financiará parcialmente gastos de administración y adquisición de equipos. El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO DE COSTOS DEL PROYECTO

(en dólares de los EE.UU.)

Componentes/categorías presupuestarias	Contribución FOMIN	Aporte Local	Total
Personal	-	399.000	399.000
Logística	22.450	167.840	190.290
Componente 1	367.000	50.000	417.000
Componente 2	288.000	155.000	443.000
Componente 3	365.500	518.200	883.700
Componente 4	248.000	319.200	567.200
Componente 5	250.000	77.500	327.500
Subtotal	1.540.950	1.686.740	3.227.690
Imprevistos 5%	45.790		45.790
Evaluación intermedia y final	70,000	0	70,000
Auditoria	30,000	0	30,000
subtotal	1.686.740	1.686.740	3.373.480
Actividades de Coordinación del Clúster	\$15,000		\$15,000
Total	1.701.740	1.686.740	3.388.480
Porcentajes (excluyendo actividades de Clúster)	50%	50%	

- 4.2 A fin de asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución del Proyecto se establecerá un fondo rotatorio de hasta el 10% de la contribución del FOMIN. El primer desembolso estará sujeto a las siguientes condiciones: i) la contratación del Coordinador General; ii) la contratación del Asesor Técnico Internacional; y iii) la entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto. Además, como condición previa especial para el desembolso de recursos de los componentes 2, 3, 4 y 5 (con excepción de los diagnósticos), además de cumplirse

las condiciones previas al primer desembolso del Programa, se deberá presentar al Banco evidencia de que un mínimo de 75 empresas forman parte de la RED.

- 4.3 **Sostenibilidad.** Se espera que los resultados del Proyecto sean sostenibles y que la RED de PYMEs continúe operando de forma efectiva y expanda su presencia a otras áreas de la Estrada Real. A este efecto, el Proyecto financiará un Plan de Negocio y de Marketing que deberán guiar las actuaciones de la RED una vez finalice el periodo de ejecución. Teniendo en cuenta el refuerzo de la capacidad del IER en términos de apoyo al desarrollo turístico, gracias a la contratación de especialistas, unida a la capacidad de gestión y marketing existente, es de esperar que la RED podrá continuar operando en el futuro con una óptica de sector privado. Para reforzar el objetivo de sostenibilidad, un año antes de finalizar el Proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad con la participación de personal de los Organismos Ejecutores, así como representantes del Banco y del sector; en el que se discutirán las actuaciones necesarias para que la RED pueda continuar sus actividades de forma autónoma después de los tres años del Proyecto.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El IER y la FIEMG serán las **Agencias Ejecutoras** del Proyecto. En el análisis institucional desarrollado por el Banco, se determinó que si bien el IER trabaja directamente con el sector turístico, depende de la FIEMG² para aportar el financiamiento de la contraparte, y que ambas organizaciones comparten servicios financieros y de contrataciones para la gestión de proyectos con organismos internacionales. Por ello, para asegurar financiamiento de contraparte, una buena administración del proyecto y soporte técnico, la FIEMG actuará como coejeutor y firmará conjuntamente con el IER el Convenio con el Banco. La FIEMG aportará la contrapartida y contribuirá con su experiencia en la administración de proyectos. El IER contribuirá con el liderazgo y la experiencia de su personal en el sector turístico en la Estrada Real.
- 5.2 El Instituto Estrada Real es una entidad sin ánimo de lucro creada por la FIEMG para promover el desarrollo turístico en la Estrada Real. El IER dispone de una plantilla de 18 empleados (15 a tiempo pleno y 3 temporales). El presupuesto operacional de la FIEMG en 2004 fue de US\$ 11 millones y el del IER US\$ 4.6 millones. Aunque se trata de una institución relativamente joven, el IER ha demostrado gran capacidad para desarrollar alianzas y colaborar con empresas privadas y con el sector público.
- 5.3 La **Unidad Coordinadora del Proyecto** (UC) será independiente, estará físicamente localizada en la sede del IER, y contará con: i) un Coordinador general, ii) un asistente, y iii) un contable. El Coordinador y su asistente tendrán dedicación plena al Proyecto, mientras que el contable podrá tener dedicación parcial. Los costos de este personal serán cubiertos por la contrapartida local (contratos nuevos o personal del IER-FIEMG asignado al Proyecto). En cualquier caso, los perfiles de estos técnicos deberán responder a los Términos de Referencia que figuran en el

² Ver en anexo descripción del sistema FIEMG.

Reglamento Operativo. Para la ejecución de las actividades, la UC contará con el apoyo de un equipo de consultores, contratados con fondos del Proyecto, que se describe más adelante.

- 5.4 Al inicio del Proyecto se constituirá un **Comité Ejecutivo** con representantes de IER y FIEMG, cuya responsabilidad principal será la selección del Coordinador del Proyecto, la puesta en vigencia y cumplimiento del Reglamento Operativo, y el desarrollo y cumplimiento de la ejecución a través de planes operativos anuales (POAs). Las funciones del Comité Ejecutivo incluyen aprobar los POAs y las modificaciones al Reglamento Operativo, que deberán ser presentados al Banco para su no objeción; y desarrollar convenios con instituciones privadas y públicas que contribuyan a la sostenibilidad del proyecto.
- 5.5 También, se formará un **Consejo Asesor** integrado por el Sistema FIEMG³, y otras entidades colaboradoras como SEBRAE, la Secretaría de Turismo del Estado, Ministerio de Turismo, y líderes locales de cada una de las tres áreas piloto. El IER (a través del Coordinador del Proyecto) actuará como Secretaría Técnica de este Consejo. Se organizará, como mínimo, una reunión trimestral (4 reuniones al año) y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del proyecto. Por lo menos dos veces al año, el Consejo organizará foros abiertos de información sobre el avance del proyecto dirigidos al público en general. El Consejo Asesor podrá establecer grupos de trabajo o comités técnicos especiales para apoyar su labor, a los que podrá incorporar los especialistas y técnicos que estime necesario.
- 5.6 Finalmente, con el objetivo de apoyar a la UC en la ejecución de los diferentes componentes y actividades, el Proyecto financiará un equipo de 5 consultores especialistas en turismo:
- **Un Asesor Técnico Internacional**, que ejercerá de Director Técnico, facilitando apoyo metodológico a la UC y al equipo de consultores locales.
 - **Representantes Locales (3 en total, uno por área piloto)**, cuya principal función será coordinar la preparación de paquetes turísticos y representar al Proyecto ante los actores locales.
 - **Un Asesor Técnico Nacional**, especializado en marketing y promoción de destinos turísticos, que estará a cargo de las acciones de lanzamiento de la RED al mercado.
- Los Términos de Referencia de estos expertos figuran en el Reglamento Operativo.
- 5.7 **Período de ejecución.** Se espera que el Proyecto sea ejecutado en 3 años (36 meses) con un periodo de desembolso de 42 meses.
- 5.8 **Grado de preparación del Proyecto.** Se han preparado los términos de referencia de los integrantes de la Unidad Coordinadora y los consultores principales, y se ha redactado el Reglamento Operativo. Asimismo, la FIEMG se ha comprometido por escrito a aportar la contrapartida, 50% de la cual, como mínimo, será en efectivo.
- 5.9 **Adquisiciones.** La selección y contratación de los servicios de consultoría, así como la adquisición de equipos y materiales previstos en el Programa, se llevarán a

³ Ver descripción en anexo.

cabo de conformidad con las disposiciones aplicables establecidas en los Documentos de Política GN-2350-4 y GN-2349-4, respectivamente. De conformidad con estos Documentos, el IER y la FIEMG han presentado a satisfacción del Banco el Plan de Adquisiciones del Proyecto. La revisión de los procesos de contratación y adquisiciones será efectuada por el Banco en forma ex-post para montos inferiores a US\$ 10.000.

- 5.10 La programación de actividades se realizará con base a un POA, según las especificaciones del Reglamento Operativo. La UC ejecutará las acciones y la correspondiente aplicación de fondos presupuestarios, que hayan sido previamente aprobados en el POA.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en Brasil será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. El IER-FIEMG presentarán informes semestrales de situación al Banco. A 15 de Junio y 15 de Diciembre los organismos ejecutores enviarán un borrador para revisión. Los informes finales se entregarán 30 días después del final del semestre, es decir, el 31 de Enero y el 31 de Julio.
- 6.2 Se llevarán a cabo **auditorias** anuales y una auditoria final de los estados financieros por parte de una empresa independiente, aceptable para el Banco. El costo de la auditoria será cubierto con las aportaciones del FOMIN, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- 6.3 La UC deberá disponer de un **Sistema de Monitoreo** del Proyecto que estará basado en el cronograma de actividades, los indicadores del marco lógico y el POA. Este sistema será el principal instrumento para seguir los avances de la ejecución, el logro de los objetivos y el impacto conseguido. Además, al final de la ejecución se organizará un Taller de Cierre con la participación del los organismos ejecutores, el personal del Banco y representantes del sector con el objetivo de evaluar los resultados alcanzados y proponer acciones para aumentar la sostenibilidad del proyecto.
- 6.4 Con recursos del FOMIN, los ejecutores contratarán a un consultor externo al comienzo del Proyecto, para recoger los indicadores de la línea de base, y definir el sistema de monitoreo de los resultados del Proyecto⁴. Este consultor también realizará las evaluaciones intermedia y final y participará en el Taller de Cierre. Sus Términos de Referencia figuran en el Reglamento Operativo.
- 6.5 La **evaluación intermedia** se realizará a los 18 meses del inicio de la ejecución o cuando se hayan utilizado el 50% de los recursos con la finalidad de asegurar que el Proyecto avanza de forma adecuada. La **evaluación final** se realizará en los tres meses posteriores al último desembolso del Proyecto. Se pondrá énfasis en la

⁴ Ver términos de referencia en los archivos técnicos.

identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas para poder compartirlas con los demás proyectos participantes en el Clúster de Turismo Sostenible.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios.** El Proyecto contribuirá a organizar una RED que actúe como *sistema* permitiendo que las PYMEs turísticas desarrollen y comercialicen productos turísticos de forma proactiva, y estén en mejor capacidad de acceder al mercado tanto nacional como internacional.
- 7.2 **Beneficiarios.** En principio, la RED deberá integrar a empresas de la cadena de valor de turismo como son:
- Prestadores de servicios: hospedaje, restaurantes y similares, operadores de actividades (deportivas y otras), guías de turismo, atractivos (naturales y culturales, privados y públicos), artesanos y tiendas de recuerdos, servicios de transporte
 - Canales comerciales en destino (turismo receptivo): operadores de receptivo y agencias de viajes
- 7.3 Además, la RED deberá contemplar mecanismos de colaboración con la administración turística municipal y estatal, así como con grandes empresas que pueden actuar de patrocinadores (aprovechando la experiencia en este ámbito del IER). No obstante, las tipologías específicas de miembros, y su papel y nivel de integración en la RED, serán definidas en el estudio inicial financiado por el Componente 1.
- 7.4 En particular, el Proyecto beneficiará a PYMEs turísticas en las tres áreas piloto seleccionadas, estimulando la participación de mujeres en todas las actividades: 150 empresas que serán miembros de la RED, 300 empresas que dispondrán de un diagnóstico de necesidades de asistencia técnica para mejorar su gestión, 250 empresas que recibirán cofinanciación para actividades de asistencia técnica, y 450 profesionales (150 por área piloto) que habrán participado en los 10 cursos impartidos a lo largo del Proyecto. No obstante, los beneficios de la RED y el sistema de comercialización desarrollados por el Proyecto podrán extenderse, una vez finalizado el mismo, a otras empresas del resto de la Estrada Real.
- 7.5 También se beneficiará al Instituto Estrada Real que verá mejorada su capacidad de promover el desarrollo turístico en la Estrada Real, así como su imagen entre los actores del sector; y al equipo de consultores locales que habrán ganado una valiosa experiencia. Finalmente, el Proyecto beneficiará a los visitantes de la Estrada Real, ya que facilitará la obtención de información y la compra de productos turísticos adaptados a sus intereses y exigencias.
- 7.6 **Riesgos.** La consultoría contratada por el Banco para la preparación de este Proyecto indicó que existe interés entre las PYMEs turísticas de la Estrada Real en una iniciativa de este tipo, por lo que no se esperan problemas de falta de participación. Sin embargo, como la experiencia de los ejecutores en el desarrollo de producto y el trato con las empresas del sector es limitada, el éxito del Proyecto

puede verse afectado si no se cuenta con profesionales especializados de alto nivel, capaces de desarrollar un concepto de RED basado en modelos internacionales exitosos, pero adaptado a las particularidades locales, y de aportar un buen conocimiento del mercado internacional y de *know how* sectorial.

- 7.7 Para evitar este riesgo se propone contratar el estudio de conceptualización de la RED a un equipo multidisciplinario, que incluya expertos internacionales con experiencia en iniciativas similares; y contratar a un asesor técnico internacional, que prestará apoyo a los ejecutores y al equipo de consultores locales. Por otro lado, el Proyecto plantea la definición de un *modelo* de organización y colaboración entre empresas turísticas, que supone un cambio en la forma de trabajar y un proceso que exige un cambio de mentalidad y cierto tiempo. Por eso, el estudio inicial deberá proponer un modelo realista, adaptado a las circunstancias locales, y deberá plantearse una estrategia a medio y largo plazo en fases con un grado de complejidad y exigencia progresivos.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 No se esperan impactos medioambientales o sociales directamente relacionados con esta operación. De hecho, se espera que el Proyecto genere impactos positivos al aumentar la conciencia entre la población local sobre el valor del patrimonio natural y cultural, y al mejorar la capacidad de beneficiarse de las oportunidades de negocio que ofrece el turismo.
- 8.2 El CESI recomendó incluir estándares ambientales en los requisitos de adhesión, que el estudio de los atractivos privados tenga en cuenta los aspectos ambientales y proponga un adecuado manejo de los impactos de los visitantes, y que en las campañas de captación de miembros para la RED se estimule la participación de mujeres, al igual que en otras actividades del Proyecto. Estas recomendaciones han sido recogidas en el Reglamento Operativo.

Marco Lógico
Red de PyMEs Turísticas - Estrada Real
(BR-M1024)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<u>FIN</u>			
El fin del proyecto es contribuir a aumentar la competitividad de las PyMEs turísticas a lo largo de la Estrada Real.	<p>Tres años después de finalizada la ejecución del proyecto, se ha registrado un aumento del 200 % en visitantes y 100% en pernctaciones, y se alcanza una ocupación hotelera del 50%, lo cual contribuirá al aumento de los ingresos netos de las PyMEs miembros de la RED</p> <p><i>* Definición y estimación proyectada del valor de los indicadores, a ser desarrollados por el Consultor en Evaluación, que será contratado al comienzo del Proyecto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluación ex – post llevada a cabo por IER a través de encuestas de una muestra de las PyMEs de la Estrada Real. – Información estadística de la Secretaría de Turismo del Estado de Minas Gerais y el Ministerio de Turismo <p><i>(puede ser necesario utilizar Proxis que serán definidos por el Consultor en Evaluación)</i></p>	No hay acontecimientos extremos que impacten negativamente sobre la industria turística del Brasil.
<u>PROPÓSITO</u>			
El propósito del proyecto es conformar una red/cluster de PyMEs turísticas que desarrollen y comercialicen productos turísticos.	<ul style="list-style-type: none"> – La RED opera con un mínimo de 150 miembros en las tres áreas piloto. – Al final del proyecto, existen 3 líneas de productos (naturaleza, cultura y reuniones de trabajo) y un mínimo de 10 paquetes turísticos comercializándose. 	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluaciones intermedias y final – Informe PCR – ISDP – Informes de progreso y final del ejecutor – Actas del taller de sostenibilidad y de terminación 	<p>El Gobierno Federal y del Estado de Minas y los gobiernos Municipales de la Estrada Real invierten o promueven la inversión en mantenimiento y ampliación de la infraestructura y servicios básicos en el circuito.</p> <p>Existe un compromiso de participación de los actores principales que influyen sobre el funcionamiento de la Estrada Real.</p>

COMPONENTES			
<p>1. Diseño y organización de la RED de Empresas Turísticas</p> <p>Concepto (misión, visión, modelo de negocio, etc.), procedimientos de funcionamiento y beneficios para los asociados de la red definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Plan de Negocio y Manual de Funcionamiento de la RED elaborado y aprobado por el Comité Ejecutivo en el mes 8 del Año 1. – PYMEs y otros miembros potenciales de la RED informados de la iniciativa de la RED y de los procedimientos para adherirse, en el mes 10 del año 1 (aproximadamente 500 empresas y organizaciones en la Estrada Real, número final por determinar a partir de la Base de Datos que financiará el Proyecto) – Público en general, y tomadores de decisión en particular, en conocimiento de la iniciativa de la RED, para el mes 10 del año 1. – Un mínimo de 100 miembros de la RED a finales del año 1, y 150 en el primer trimestre del año 2. 	<ul style="list-style-type: none"> – Documento formal - manual – Actas de participación de eventos de sensibilización – Dossier de prensa con la cobertura de las actividades del Proyecto. – Informes de Progreso e Informe Final del ejecutor – Evaluaciones intermedias y final – Informe PCR – ISDP 	<p>Las PyMEs turísticas muestran interés por el proyecto y se identifican con el mismo.</p>
<p>2. Desarrollo de Productos Turísticos</p> <p>Los miembros de la RED desarrollan paquetes turísticos conjuntamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Base de datos de PYMEs y miembros de la RED y atractivos turísticos, y base de datos de la oferta de servicios para reuniones de trabajo listas en el mes 8 del año 1. – 3 Paquetes turísticos, como mínimo, para cada una de las áreas piloto listos para comercializar en el mes 6 del año 2. – Recomendaciones (y plan de acción) para el sector público y la RED sobre el uso de los atractivos privados y públicos, en el mes 11 del año 1. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bases de datos (2) – Informe con la propuesta de los paquetes turísticos – Informes de Progreso e informe final del ejecutor – Evaluaciones intermedias y final – Informe PCR – ISDP 	<ul style="list-style-type: none"> – Hay una masa crítica de miembros suficiente para permitir el desarrollo de paquetes turísticos – Se mantiene el consenso, la visión y la acción unificada de los actores principales del destino.
<p>3. Promoción y Comercialización</p> <p>El destino Estrada Real y la oferta de paquetes turísticos de la red está presente en los canales comerciales de venta; y es conocido entre el mercado potencial generando demanda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Sitio Web operativo, con una propuesta de viabilidad financiera, a finales del año 2. – Sistema de reserva funcionando (generando reservas), con una propuesta de viabilidad financiera, en el primer trimestre del año 3. – Campaña de publicidad diseñada y lanzada en el primer trimestre del año 3. – Catálogo de producto vacacional producido a finales del año 2; y distribución durante el año 3. 	<ul style="list-style-type: none"> – Sitio Web – Reservas generadas por el sistema. – Publicaciones realizadas. – Actas de participación en los eventos y formularios de evaluación de los participantes. – Informes de Progreso e informe final del ejecutor 	<p>La estrategia de canales comerciales responde a los mercados comerciales.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – Catálogo de oferta para reuniones de trabajo realizado a finales del año 2, y distribución durante el año 3. – Manual de ventas producido a finales del año 2 y distribuido a los canales comerciales en el año 3. – Viajes de prensa realizados con la participación mínima de 20 periodistas, la mitad de los cuales extranjeros, a finales del año 3. – Viajes de familiarización (Fam-tours) para 60 vendedores de agencias de viajes para mercado nacional realizados hasta el final del año 3. – 2 talleres llevados a cabo durante el año 3, en los que participan 20 tour-operadores (10 extranjeros). – Plan de marketing para los 3 años siguientes a la ejecución preparado a mitad del año 3. 	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluaciones intermedias y final – Informe PCR – ISDP 	
<p>4. Sensibilización, Capacitación y Difusión</p> <p>Los miembros de la RED sensibilizados sobre las oportunidades de mercado, y capacitados para desarrollar y comercializar productos turísticos competitivos en el mercado nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – 100% de los miembros de la RED ha participado en eventos de sensibilización en el primer trimestre del año 2. – 150 miembros (gerentes) de la RED capacitados al final de la ejecución. – Los miembros de la RED están trabajando en el desarrollo de productos en el mes 1 del año 2. – Comunidades y autoridades locales sensibilizadas en desarrollo turístico. – Público en general informado de los avances del Proyecto. – Disseminación de lecciones aprendidas y mejores prácticas al final del año 3 realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> – Registros de asistencia, encuestas de satisfacción y actas de los eventos. – Guías pedagógicas para instructores. – Informes de Progreso e informe final del ejecutor – Evaluaciones intermedias y final. – Informe PCR. – ISDP. – Dossier de Prensa. 	Existe el interés del público objetivo de ser capacitado y sensibilizado.
<p>5. Fondo de cofinanciamiento a grupo piloto de PyMEs</p> <p>Un grupo piloto de PyMEs participantes de la RED asistidos en necesidades específicas para competir en el mercado nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico de necesidades de asistencia técnica realizado en 300 empresas al final del año 2. – Asistencia técnica brindada a 250 empresas durante los años 2 y 3. 	<ul style="list-style-type: none"> – Al finalizar el programa, 150 PyMEs logran comercializar y/o incrementar (nueva oferta y/o nuevo mercado) su oferta. – Informes de Progreso e informe final del ejecutor. – Evaluaciones intermedias y final. – Informe PCR. – ISDP. 	Existe demanda y disponibilidad de recursos por parte de las PyMEs para contratar asistencia técnica y capacitación.

ACTIVIDADES			
<p>1. Diseño y organización de la RED de Empresas Turísticas</p> <p>1.1 Elaboración de Plan de Negocio y Manual de Funcionamiento de la RED.</p> <p>1.2 Acciones de difusión interna de la RED en la Estrada Real.</p> <p>1.3. y 2.4. y 3.10. y 4.1. Asesor Técnico Internacional (prorrateado en componentes 1 a 4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Proyecto iniciado durante los primeros dos meses con un evento de lanzamiento (participación de 100 personas). – Material promocional desarrollado e inicio de distribución a finales del año 1. – Consultoría contratada, manual elaborado y reuniones con sectores público y privado realizadas para el mes 7 del año 1. – 150 PyMEs se adhieren a la RED hasta el primer trimestre del año 2. – Términos de referencia elaborados; calendario de actividades ejecutado en tiempo y forma de acuerdo a POAs reglamentados por el RO; personal del IER formado en temas de turismo relacionados con el proyecto; durante los 3 años de ejecución del proyecto. – Asesor técnico internacional contratado en el mes 1 del año 1 por 30 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informes financieros. – Informes de Progreso. – Informe de los eventos y registro de asistencias de los beneficiarios. – Registros del proyecto y actas de las reuniones. – Términos de referencia, contratos de consultoría, informes técnicos, y productos resultantes. 	<p>Se cuenta con disponibilidad de expertos.</p>
<p>2. Desarrollo de Productos Turísticos</p> <p>2.1 Base de datos (2).</p> <p>2.2 Desarrollo de Producto.</p> <p>2.3 Estudio de atractivos turísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Empresa nacional contratada para la elaboración de base de datos en el mes 3 del año 1. Trabajo finalizado en el mes 8 del mismo año. – 3 consultores contratados para trabajar como representantes locales (uno por área piloto) en el desarrollo de productos turísticos entre el mes 3 del año 1 y el mes 8 del año 3. – Consultor contratado y estudio de atractivos realizado entre los meses 8 a 11 del año 1. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informes financieros. – Informes de Progreso. – Contratos e informes de consultoría. 	<p>Idem 1.</p>

3. Promoción y Comercialización 3.1 Sitio Web. 3.2 Sistema de atención al cliente y reservas. 3.3 Campaña de publicidad. 3.4 Catálogo de producto de mercado vacacional. 3.5 Catálogo de producto de mercado de reuniones. 3.6 Manual de Ventas. 3.7 Fam tours agencias de viajes. 3.8 Talleres tour operadoes. 3.9 Viajes de prensa. 3.10 Asesoría técnico nacional.	<ul style="list-style-type: none"> – Empresa de diseño de sitio Web contratada durante en el mes 6 del año 2, Web operacional a principio del año 3 y mantenimiento del Web contratado por 12 meses a partir del mes 1 del año 3. – Empresa de diseño y mantenimiento de sistema de atención al cliente y reservas, contratada en el primer trimestre del año 3. – Empresa de publicidad contratada en el primer trimestre del año 3. – Catálogos y manual de ventas diseñados e impresos a finales del año 2 y distribuidos durante el año 3. – Asesor técnico nacional contratado en mes 1 del año 3 por 12 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informes financieros. – Informes de Progreso. – Contratos de consultoría. 	Idem 1.
4. Sensibilización, Capacitación y Difusión 4.1. Seminarios. 4.2 Talleres. 4.3 Cursos de capacitación en cada área piloto y guías pedagógicas de los cursos.	<ul style="list-style-type: none"> – Eventos realizados para la diseminación de lecciones aprendidas/mejores prácticas al público en general, a finales del año 3. – 3 talleres informativos para miembros de la RED realizados en cada área piloto, cada año, según POA. – 10 cursos desarrollados, 50% a la mitad del año 2 y 50% a finales del año 2, según POA, y 30 cursos impartidos hasta el final del proyecto con la participación de 450 profesionales y PYMEs. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informes financieros. – Informes de Progreso. – Informe de los eventos y registro de asistencias de los beneficiarios en cada país. – Listado de participantes en base de datos. 	Idem 1.
5. Fondo de cofinanciamiento a grupo piloto de PyMEs 5.1. Desarrollo de instrumento de diagnóstico. 5.2. Consultoría local diagnóstico. 5.3. Fondo compartido para consultoría para PyMEs.	<ul style="list-style-type: none"> – Consultor contratado para la elaboración del instrumento de diagnóstico para finales del año 1. – 250 diagnósticos realizados al final del año 3 (75% de los cuales estarán realizados al final del año 2). – Consultores independientes contratados por al menos 150 PyMEs durante los años 2 y 3. 	<ul style="list-style-type: none"> – Informes financieros. – Informes de Progreso. – Contratos e informes de consultoría. 	Idem 1.

BRASIL. Estrada Real-Red Pymes Turísticas Estado de Minas Gerais (BR-M1024)

RUBRO	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Personal y Logística	\$22,450	\$566,840	\$589,290
Personal			
<i>Personal</i>	<i>\$0</i>	<i>\$399,000</i>	<i>\$399,000</i>
<i>Coordinador de Programa</i>		\$210,000	\$210,000
<i>Asistente</i>		\$84,000	\$84,000
<i>Contador/Financiero/Adquisiciones</i>		\$105,000	\$105,000
Logística	\$22,450	\$167,840	\$190,290
<i>Espacio de oficina: central y 3 en 3 pilotos (US\$ 1000 x mes)</i>		\$42,000	\$42,000
<i>Mobiliario en oficina central y 3 pilotos</i>		\$5,000	\$5,000
<i>Útiles en oficina central y 3 pilotos (US\$500 x mes x 3,5 años)</i>		\$21,000	\$21,000
<i>Comunicaciones (US\$ 500/mes x 3,5 años)</i>		\$21,000	\$21,000
<i>Mensajería 100 envíos por mes x US\$3</i>		\$10,800	\$10,800
<i>1 PCs y 5 Laptops</i>	\$16,450		\$16,450
<i>4 Impresoras</i>	\$2,000		\$2,000
<i>1 Data show</i>	\$3,000		\$3,000
<i>1 Fotocopiadora</i>	\$1,000		\$1,000
Viajes			
<i>Coordinador 12 viajes supervisión por año a 3 pilotos a US\$ 120 / pasaje</i>		\$12,960	\$12,960
<i>Viáticos Coordinador supervisión (12 viajes x 3 años x 4d x \$90)</i>		\$38,880	\$38,880
<i>Viajes participación eventos nacionales e internacionales (3 viajes x 3 años)</i>		\$9,000	\$9,000
<i>Viáticos participación eventos (9 viajes x 4d x \$200)</i>		\$7,200	\$7,200
Componente 1: Diseño y organización de una RED de empresas turísticas	\$367,000	\$50,000	\$417,000
<i>1.1 Elaboración de Plan de Negocios y Manual de Funcionamiento de la RED</i>	\$280,000	\$6,000	\$286,000
<i>1.2 Acciones de difusión interna de la RED en la Estrada Real</i>	\$24,000	\$44,000	\$68,000
<i>1.3 Asesor Técnico Internacional (prorateado)</i>	\$63,000		\$63,000
Componente 2: Desarrollo de productos Turísticos	\$288,000	\$155,000	\$443,000
<i>2.1 Base de datos (2)</i>		\$78,000	\$78,000
<i>2.2 Desarrollo de Producto</i>	\$225,000	\$45,000	\$270,000
<i>2.3 Estudio de atractivos privados</i>		\$32,000	\$32,000
<i>2.4 Asesor Técnico Internacional (prorate)</i>	\$63,000		\$63,000
Componente 3: Promoción y comercialización	\$365,500	\$518,200	\$883,700
<i>3.1 Sitio Web</i>	\$120,000	\$21,600	\$141,600
<i>3.2 Sistema de atención al cliente y de reservas</i>	\$80,000	\$81,600	\$161,600
<i>3.3 Campaña de publicidad</i>		\$100,000	\$100,000
<i>3.4 Catálogo de producto de mercado vacacional</i>	\$3,500	\$119,000	\$122,500
<i>3.5 Catálogo de producto de mercado reuniones</i>		\$25,500	\$25,500
<i>3.6 Manual de Ventas</i>		\$13,500	\$13,500
<i>3.7. Fam-tours a agencias de viajes</i>		\$66,000	\$66,000
<i>3.8. Talleres tour operadores</i>		\$46,000	\$46,000
<i>3.9 Viajes de prensa</i>		\$45,000	\$45,000
<i>3.10. Asesor Técnico Internacional (prorate)</i>	\$126,000		\$126,000
<i>3.11. Asesor técnico nacional</i>	\$36,000		\$36,000
Componente 4: Sensibilización, capacitación y difusión	\$248,000	\$319,200	\$567,200
<i>4.1. Asesor Técnico Internacional (prorate)</i>	\$63,000		\$63,000
<i>4.2. Seminarios</i>	\$5,000		\$5,000
<i>4.3. Talleres</i>		\$7,200	\$7,200
<i>4.4. Cursos de capacitación en cada área piloto y manuales de cursos</i>	\$180,000	\$312,000	\$492,000
Componente 5: Fondo de cofinanciamiento a grupo piloto de PyMEs	\$250,000	\$77,500	\$327,500
<i>5.1. Diagnóstico</i>		\$77,500	\$77,500
<i>5.2. Fondo Compartido (matching grant) de Asistencia Técnica y Capacitación</i>	\$250,000		\$250,000
SUB TOTAL	\$1,540,950	\$1,686,740	\$3,227,690
<i>Imprevistos 5%</i>	<i>\$45,790</i>		<i>\$45,790</i>
Línea de Base, sistema de monitoreo y evaluación, y evaluaciones intermedia y final	\$70,000		\$70,000
<i>Auditoría (3)</i>	<i>\$30,000</i>		<i>\$30,000</i>
TOTAL	\$1,686,740	\$1,686,740	\$3,373,480
<i>Actividades de control del Cluster</i>	<i>\$15,000</i>		<i>\$15,000</i>
GRAN TOTAL	\$1,701,740	\$1,686,740	\$3,388,480
<i>Porcentajes (excluyendo actividades del cluster)</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>100%</i>

**Proyectos relacionados en Brasil y del clúster de desarrollo sostenible
Brasil. Estrada Real- Red de PyMEs Turísticas Estado de Minas Gerais
(BR-M1024)**

A. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto.

Ninguno.

B. Proyectos similares o relacionados del Banco.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/PT-9167-BR 31 de marzo de 2005	Reconstrucción Sociocultural del Barrio "Gloria" Baixo Santa do Alto Gloria (BSAG) US\$111.500 IDB Financiamiento de Fondos Fiduciarios	Aún no se ha firmado la carta convenio. 15 meses	0%	N/A
841/OC-BR 30 de noviembre de 1994	Programa para el desarrollo del turismo en el nordeste Banco do Nordeste do Brasil, S.A. US\$400 millones Préstamo BID	12 de diciembre de 1994 60 meses	99%	El Programa tiene una clasificación insatisfactoria. La ejecución del Programa fue perjudicado por: i) la falta de capacidad fiscal de los Estados de las regiones para otorgar los préstamos y luego aportar los recursos de contrapartida local. Como consecuencia, el Programa la ejecución del programa se atraso demasiado, faltando US\$ 4 millones ya comprometidos por desembolsar.

C. Proyectos FOMIN relacionados al mismo sector o beneficiarios.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/MH-6050-BR 15 de julio de 1998	Sistema de desarrollo de habilidades, procedimientos y certificación para el sector turismo Instituto de Hospitalidad (IH) US\$2.500.000 Contribución FOMIN	29 de noviembre de 1998	100%	El programa concluyó con una clasificación muy satisfactoria. IH completó de manera muy satisfactoria un Programa FOMIN de Certificación Profesional, que fue co-financiando con SEBRAE. Desde su constitución en 1997, IH ha visto la importancia estratégica del Programa de Certificación Profesional como un medio para alcanzar estándares de excelencia en el sector turístico, y así mejorando la calidad, productividad y competitividad. A través del proyecto el IH pudo desarrollar de manera acelerada nuevas normas y procesos de certificación para 52 puestos de trabajo en solo 2 años. En muchos países, este proceso demora más de un año para desarrollar un conjunto de normas para un solo puesto de trabajo.
ATN/MH-5738-BR 29 de octubre de 1997	Programa de certificación de habilidades básicas Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIMEG) US\$850.000 Contribución FOMIN	27 de enero de 1998 18 meses (60 meses)	99%	La experiencia anterior con el FOMIN – Certificación de Habilidades Básicas (ATN/MH-5738-BR) ha recientemente terminado, luego de dos prórrogas en su período de ejecución. Una redirección en las prioridades de la institución ejecutora, delegada al Serviço de Aprendizagem da Indústria, resultaron en cambios que tuvieron un impacto sobre la ejecución y el periodo de desembolso originalmente planeado. No obstante, la operación tuvo un impacto significativo en avanzar las discusiones a nivel estatal y nacional sobre programas de certificación de competencias y dejó a SENAI-MG técnicamente fortalecida y como institución líder en el país en este sector.
ATN/MH-8032-BR 25 de setiembre de 2002	Sistema de certificación en turismo sostenible Instituto de Hospitalidad (IH)	5 de noviembre de 2002 42 meses (48 meses)	31%	El proyecto tiene una clasificación satisfactoria. A pesar de la dispersidad geográfica del programa, la diversidad de acuerdos que se tienen que formalizar con varias agencias, y de las dificultades que se han enfrentado en los proceso de articulación

	US\$1.675.000 Contribución FOMIN			institucional que deberá asegurar una amplia participación de distintos actores en el proceso de desarrollo de normas y de sistemas de certificación, el programa ha logrado mantener un ritmo de ejecución satisfactorio.
ATN/ME-8835-BR 13 de agosto de 2004	Formalización de microempresas de Turismo Instituto Floresta Viva US\$46.870 Contribución FOMIN	18 de octubre de 2004 24 meses	30%	El proyecto tiene una clasificación satisfactoria al haber cumplido con todas las condiciones previas para el primer desembolso.

D. Proyectos del clúster de desarrollo sostenible.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y periodo de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-8382-RG 30 de julio de 2003	Sistema de acreditación internacional y consolidación de sistemas nacionales de certificación de turismo sostenible para facilitar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y su acceso al mercado Asociación Alianza del Bosque Lluvioso US\$3.020.000 Contribución FOMIN	27 de octubre de 2003 54 meses	20%	El proyecto tiene una clasificación satisfactoria. Se mantienen los supuestos y las actividades se realizan sin problemas, superando las metas iniciales.
ATN/ME-8867-PE 22 de septiembre de 2004	Competitividad de MIPYMES Consolidando el desarrollo del destino CTN – Circuito Turístico Nor Oriental Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR) US\$1.318.664 Contribución FOMIN	Aún no se ha firmado la carta convenio 54 meses	0%	CARETUR Cajamarca y ALAC son las entidades beneficiarias del convenio a cargo de la implementación del programa. A la fecha de este ISDP todavía no se ha firmado el convenio con el Banco. Ellas no han recibido la versión definitiva del Convenio a firmar, sin embargo, ambas entidades han estado activas en avanzar en el cumplimiento de las condiciones previas, en particular, en lograr la conformación de Consejo Directivo. Si bien hay una cierta dificultad en dos regiones es muy probable que esta se resuelva satisfactoriamente si afectar la viabilidad del proyecto.

ATN/ME-8977-SU 1 de diciembre de 2004	Desarrollo del turismo sostenible Conservation International Suriname (CIS) US\$845.000 Contribución FOMIN	Aún no se ha firmado la carta convenio 36 meses	0%	N/A
ATN/ME-8987-RG 8 de diciembre de 2004	Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes Fundación CODESPA US\$2.028.190 Contribución FOMIN	11 de marzo de 2005 54 meses	0%	Se están cumpliendo con las condiciones previas para el primer desembolso.

BRASIL MIF PORTFOLIO

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF	% Disb
1	MIF/AT-180	TC9607295	ATN/MT-6003-BR	Water Concession in Goias	AGR	I	10-Jun-98	Completed	350,000	100.00
2	MIF/AT-178	TC9703499	ATN/ME-6001-BR	Support for Technology-based Incubators SC	IELSC	IIla	10-Jun-98	In execution	3,500,000	87.72
3	MIF/AT-186	TC9801459	ATN/MH-6050-BR	Development of Skills, Standards and Certification System for the Tourism Sector	IH	II	15-Jul-98	Completed	2,500,000	100.00
4	MIF/AT-196	TC9803108	ATN/ME-6100-BR	Development of Small Technology-Based Companies	BIOMINAS	IIla	12-Aug-98	In execution	3,250,000	87.59
5	MIF/AT-196	TC9803116	EQU/MS-6099-BR	Development of Small Technology-Based Companies	BIOMINAS	IIlb	12-Aug-98	In execution	5,000,000	57.90
6	MIF/AT-200	TC9807156	ATN/MH-6211-BR	Job Skills Training of Urban Youth	AACS	II	30-Oct-98	Completed	5,150,000	100.00
7	MIF/AT-231	TC9802035	ATN/MH-6375-BR	Strengthening Consumer Protection in Public Utilities	IDEC	II	03-Feb-99	Completed	834,000	100.00
8	MIF/AT-235	TC9802358	ATN/MT-6378-BR	Alternative Dispute Resolution Methods	CAC	I	03-Feb-99	In execution	1,599,400	82.56
9	MIF/AT-247	TC9810476	EQU/MS-6535-BR	Equity Fund for Technology-based Industry	CRP	IIlb	02-Jun-99	In execution	3,000,000	69.93
10	MIF/AT-247	TC9904030	ATN/ME-6536-BR	Equity Fund for Technology-based Industry	CRP	IIla	02-Jun-99	Completed	10,280	100.00
11	MIF/AT-270	TC9607089	ATN/MT-6603-BR	Strengthening Negotiation & Mediation of Labor Disputes	SRT	I	04-Aug-99	Cancelled	0	0.00
12	MIF/AT-293	TC9901028	ATN/MT-6697-BR	Renewable Energy Service Delivery	PDEEM	I	13-Oct-99	In execution	2,250,000	12.04
13	MIF/AT-312	TC9702334	ATN/MT-6880-BR	Institutional Support for Competition Regulation	CADE	I	26-Jan-00	Cancelled	0	0.00
14	MIF/AT-320	TC9904027	ATN/MH-6951-BR	Trade Unions Leadership Training Program	DIEESE	II	26-Apr-00	In execution	1,534,000	96.86
15	MIF/AT-315	TC9808182	ATN/MT-6982-BR	Regulation of Private Health Plans	ANS	I	31-May-00	In execution	1,550,000	56.62
16	MIF/AT-335	TC0006012	ATN/MH-7045-BR	Training Program for Energy Regulators in Mercosur	CERME	II	12-Jul-00	Cancelled	0	0.00
17	MIF/AT-340	TC0005044	EQU/MS-7065-BR	Santa Catarina Equity Investment Fund	FMIEEBT	IIlb	26-Jul-00	In execution	3,300,000	12.71
18	MIF/AT-356	TC0008018	EQU/MS-7137-BR	MVP TechFund for Emerging Software Companies	MVP TECH	IIlb	20-Sep-00	In execution	4,500,000	13.35
19	MIF/AT-394	TC0011041	ATN/ME-7332-BR	Development of an Institutional Framework to Stimulate Venture Capital Investment	FEP	IIla	14-Feb-01	In execution	1,122,000	43.67
20	MIF/AT-410	TC0004002	EQU/MS-7425-BR	Remittance Fund for Entrepreneurs (Dekassegui Fund).	IDB	IIlb	16-May-01	In execution	5,000,000	34.61
21	MIF/AT-412	TC0009012	ATN/ME-7426-BR	Equity Fund for SMEs in Northeast Brazil	BNB	IIla	16-May-01	In execution	750,000	10.00
22	MIF/AT-412	TC0009014	EQU/MS-7427-BR	Equity Fund for SMEs in Northeast Brazil	BNB	IIlb	16-May-01	In execution	6,000,000	16.01
23	MIF/AT-413	TC0101064	ATN/ME-7466-BR	Information Technology Program "Rio Digital"	VIVA	IIla	27-Jun-01	In execution	860,000	70.79
24	MIF/AT-439	TC0007028	ATN/ME-7626-BR	Technology Transfer and Support for Agribusinesses	EMBRAPA	IIla	10-Oct-01	In execution	1,600,000	13.72
25	MIF/AT-435	TC0103043	ATN/ME-7619-BR	Investment Fund for Emerging Technology-based Companies(Stratus)	IDB	IIla	10-Oct-01	Approved	60,000	0.00
26	MIF/AT-435	TC0109008	EQU/MS-7620-BR	Investment Fund for Emerging Technology-based Companies(Stratus)	IDB	IIlb	10-Oct-01	In execution	3,000,000	68.49

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF	% Disb
27	MIF/AT-475	TC0106034	ATN/MT-7887-BR	Modernization and Institutional Strengthening of the Securities Exchange Commission (CVM)	CVM	I	29-May-02	In execution	2,000,000	10.00
28	MIF/AT-482	TC0109005	ATN/ME-7927-BR	Local Economic Development of Industrial Districts	SEBRAE-BR	IIla	26-Jun-02	In execution	2,075,000	10.00
29	MIF/AT-486	TC0205010	EQU/MS-7959-BR	Investment Fund for Emerging Technology-based Companies LatinTech Inovar	IDB	IIlb	24-Jul-02	Completed	0	0.00
30	MIF/AT-486	TC0205011	ATN/ME-7958-BR	Investment Fund for Emerging Technology-based Companies LatinTech Inovar	IDB	IIla	24-Jul-02	Cancelled	0	0.00
31	MIF/AT-490	TC0205012	EQU/MS-7976-BR	Investment Fund for Emerging Technology-based Companies Rio Bravo Investech II	IDB	IIlb	07-Aug-02	Approved	3,000,000	0.00
32	MIF/AT-490	TC0205013	ATN/ME-7977-BR	Investment Fund for Emerging Technology-based Companies Rio Bravo Investech II	IDB	IIla	07-Aug-02	Approved	60,000	0.00
33	MIF/AT-495	TC0111042	ATN/ME-8031-BR	Promotion of Socially Responsible Market Opportunities	VMB	IIla	25-Sep-02	In execution	975,000	10.00
34	MIF/AT-496	TC0203001	ATN/MH-8032-BR	Sustainable Tourism Certification System	IH	II	25-Sep-02	In execution	1,675,000	29.96
35	MIF/AT-519	TC0206018	ATN/MH-8134-BR	Support to the Microfinance Sector Program	ARCA	II	11-Dec-02	Approved	925,000	0.00
36	MIF/AT-557	TC0201026	ATN/ME-8512-BR	Promotion Trade of Family-Based Agriculture	FLS	IIla	19-Nov-03	Approved	1,125,000	0.00
37		BR-M1012	ATN/ME-8595-BR	Support to Community-based Microenterprises in Alagoas	OCEANUS	IIla	04-Dec-03	In execution	88,130	30.00
38	MIF/AT-572	TC0207027	EQU/MS-8549-BR	Strengthening the Guarantee System	SGSG	IIla	10-Dec-03	Approved	1,800,000	0.00
39	MIF/AT-572	TC0207027	ATN/ME-8548-BR	Strengthening the Guarantee System	SGSG	IIla	10-Dec-03	Approved	600,000	0.00
40		BR-M1003	ATN/ME-8647-BR	Virtual Incubator for Fruit-Processing Microenterprises	SENAI/DR-CE	IIla	05-Jan-04	In execution	27,700	30.00
41		BR-M1004	ATN/ME-8643-BR	Quality Enhancement through Human Resource	IPT	IIla	05-Jan-04	In execution	95,000	30.00
42		BR-M1006	ATN/ME-8644-BR	Development of a Distribution System for Auto	FENABRAVE	IIla	05-Jan-04	In execution	77,050	69.54
43		BR-M1007	ATN/ME-8646-BR	Worker-Managed Microenterprise Network	ANTEAG	IIla	05-Jan-04	In execution	89,850	30.00
44		BR-M1008	ATN/ME-8645-BR	Implementation of Quality System in the Civil Construction Sector	SENAI/DR-BA	IIla	05-Jan-04	In execution	60,150	30.00
45		BR-M1010	ATN/ME-8648-BR	Strengthening the Cleaner Production Center in Bahia	SENAI/DR-BA	IIla	05-Jan-04	In execution	68,000	33.79
46	MIF/GN-62-2	BR-M1002	ATN/ME-8631-BR	Implementation & Certification of ISO 14001 Environmental Management System	EEPI	IIla	19-Feb-04	In execution	60,000	56.96
47		BR-M1005	ATN/ME-8698-BR	Microenterprise Development in the Agricultural Sector	APROCOCO	IIla	12-Apr-04	Approved	92,750	0.00
48		BR-M1009	ATN/ME-8699-BR	Competitiveness of the Productive Chain of the Rattan Sector	SEBRAE/SC	IIla	12-Apr-04	Approved	89,500	0.00
49	MIF/GN-62-2	BR-M1011	ATN/ME-8677-BR	Implementation & Certification of ISO 14001 Environmental Management System	FEAPI	IIla	13-Apr-04	Approved	65,000	0.00
50	MIF/AT-594	BR-M1001	ATN/MT-8724-BR	Public-Private-Association (PPA) Minas Gerais	SEDE	I	19-May-04	Approved	675,000	0.00

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF	% Disb
51		BR-M1016	ATN/ME-8745-BR	Support for the Cooperative Credit System in Tocantins	SICREDI	IIla	01-Jun-04	In execution	95,000	30.00

52		BR-M1019	ATN/ME-8835-BR	Microenterprise Integration into the Formal Economy	IFV	IIla	13-Aug-04	Approved	46,870	0.00
53		BR-M1018	ATN/ME-8836-BR	Implementation of Strategic Planning in Microcredit Institutions	PFB	IIla	16-Aug-04	Approved	45,000	0.00
54	MIF/AT-609	BR-M1013	EQU/MS-8865-BR	CRP Venture	CRPCP	IIla	22-Sep-04	Approved	3,700,000	0.00
55	MIF/AT-609	BR-M1013	ATN/ME-8866-BR	CRP Venture	CRPCP	IIla	22-Sep-04	Approved	75,000	0.00
56	MIF/AT-620	BR-M1014	EQU/MS-8947-BR	Investment Fund for Technology Companies, DVC II	DYNAMO	IIlb	17-Nov-04	Approved	4,000,000	0.00
57	MIF/AT-620	BR-M1014	ATN/ME-8948-BR	Investment Fund for Technology Companies, DVC II	DYNAMO	IIlb	17-Nov-04	Approved	75,000	0.00
58	MIF/AT-634	BR-M1022	ATN/ME-9001-BR	Women's World Banking	BDF	IIla	08-Dec-04	Approved	90,000	0.00
59	MIF/AT-634	BR-M1022	85/MS-BR	Women's World Banking	BDF	IIla	08-Dec-04	Approved	600,000	0.00
60	MIF/AT-649-1	BR-M1015	ATN/ME-9183-BR	Competitiveness Support Program for Software SMEs	SOFTEX	IIla	27-Apr-05	Approved	1,300,000	0.00
Total MIF Amount									82,469,680	