

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

GUATEMALA

DESARROLLO Y FOMENTO DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR TURISMO

(TC-9810369-GU)

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: María Victoria Sáenz de Lleras (SDS/MIC) Jefe de Equipo; María Elena Nawar (FOMIN); Laura Profeta (LEG/OPR); Masami Yamamori (FOMIN); y, Lorena Mejicanos (COF/CGU).

INDICE

| | |
|---|---|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO..... | 1 |
| II. ANTECEDENTES | 1 |
| A. Importancia y características del sector de la microempresa turística | 1 |
| B. Otras operaciones del Banco en el sector | 3 |
| III. EL PROYECTO | 3 |
| A. Objetivos y descripción | 3 |
| B. Componentes | 3 |
| 1. Adecuación de la metodología comercial para el sector de la microempresa (FOMIN US\$13.000; FUNDESA US\$2.000)..... | 3 |
| 2. Creación y puesta en marcha de tres CET (FOMIN US\$325.300; FUNDESA US\$113.700)..... | 4 |
| 3. Seguimiento, verificación y difusión de resultados (FOMIN US\$33.600; FUNDESA US\$9.400)..... | 5 |
| 4. Administración y Fortalecimiento Institucional (FOMIN US\$118.100; FUNDESA US\$69.900)..... | 5 |
| IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO..... | 5 |
| A. Costos | 5 |
| B. Sostenibilidad financiera | 6 |
| V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO | 7 |
| A. Organismo ejecutor | 7 |
| B. Mecanismos de la ejecución..... | 7 |
| 1. Responsabilidad del proyecto..... | 7 |
| 2. Mecánica operativa | 7 |
| C. Adquisiciones | 8 |
| D. Periodo de ejecución y plazo de desembolso | 8 |
| E. Beneficiarios..... | 8 |
| F. Estado de avance del proyecto | 8 |
| F. Comité de medio ambiente e impacto social | 9 |
| G. Seguimiento | 9 |
| H. Contabilidad y Auditoría | 9 |
| VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS..... | 9 |

| | | |
|-------|---|----|
| A. | Justificación..... | 9 |
| B. | Riesgos | 9 |
| VII. | EVALUACIÓN | 10 |
| A. | Evaluaciones..... | 10 |
| VIII. | EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO | 10 |
| IX. | CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES | 11 |

ANEXOS

ANEXO I

Matriz de Marco Lógico

APÉNDICES

- **Proyecto de Resolución**

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MIC

PREPARACIÓN:

Solicitud de apoyo

Estados financieros FUNDESA

Plan estratégico de FUNDESA y CAMTUR

Informes de actividad anuales de FUNDESA

Aplicación del perfil para caracterizar a los microempresarios turísticos

Resumen de las encuestas sobre necesidades de capacitación y voluntad de pago por servicios de capacitación

Estrategia Nacional de Turismo del Gobierno de Guatemala

Convenio FUNDESA y la Junta de Andalucía

Curriculum de los cursos de capacitación

Programa de producción más limpia de FUNDESA

Flujo de Caja proyectado

Presupuesto

EJECUCIÓN:

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| CAMTUR | Cámara de Turismo |
| CET | Centros Empresariales Turísticos |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones |
| FUNDESA | Fundación para el Desarrollo de Guatemala |
| INGUAT | Instituto Guatemalteco de Turismo |
| MINECO | Ministerio de Economía |
| OMM | Organización Mundo Maya |
| OSC | Organizaciones de la Sociedad Civil |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PROSIGUA | Programa de Apoyo al Sector Informal de Guatemala |
| TIR | Tasa Interna de Retorno |
| UE | Unidad Ejecutora |

DESARROLLO Y FOMENTO DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR TURISMO (TC-9810369-GU)

RESUMEN EJECUTIVO

| | | | |
|---------------------------|--|-----------------|---------|
| Agencia ejecutora: | Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) | | |
| Monto y fuente: | Modalidad: | No reembolsable | |
| | FOMIN (Ventanilla-IIIA): | US\$ | 520.000 |
| | Local: | US\$ | 230.000 |
| | Total: | US\$ | 750.000 |
| Plazos: | Período de Ejecución: | 36 meses | |
| | Período de Desembolso: | 42 meses | |
| Objetivos: | <p>El objetivo general del proyecto es la inserción de los microempresarios turísticos de las zonas de Petén, Izabal y Antigua como proveedores de servicios turísticos y como proveedores de servicios a la gran y mediana industria hotelera de la zona.</p> <p>Los objetivos específicos son: (i) apoyar los procesos de comercialización de 700 microempresas del sector; (ii) incrementar en el término de 3 años las ventas brutas de los microempresarios en un 20%; (iii) generar cinco redes microempresariales en cada zona del proyecto, una por cada actividad económica turística; y, (iv) generar oferta local de capacitación en procesos de agremiación y comercialización a microempresarios turísticos.</p> | | |
| Descripción | <p>Para lograr los objetivos, el proyecto incluirá cuatro componentes: (i) Adecuación de la metodología comercial de FUNDESA al sector de la microempresa; (ii) Creación y puesta en marcha de tres Centros Empresariales Turísticos (CET); (iii) Seguimiento, verificación y difusión de resultados; y, (iv) Administración y Fortalecimiento Institucional.</p> <p>Adecuación al sector de la microempresa de la metodología comercial: Con este componente se prevé adecuar una metodología comercial para ser usada en procesos de capacitación y entrenamiento a microempresarios. Para ello, se revisarán los resultados obtenidos por FUNDESA a la fecha y tomando como base esa información, diseñar técnicas especiales para que los microempresarios puedan participar activamente en procesos de capacitación, ruedas de negocios y ferias comerciales.</p> <p>Creación y puesta en marcha de tres Centros Empresariales Turísticos: A través de este componente, se pretende financiar la creación y puesta en marcha de tres CET, puntos de capacitación, información sobre negocios y oportunidades comerciales para los microempresarios.</p> <p>Seguimiento, verificación y difusión de resultados: Bajo este componente se agrupan las actividades necesarias para difundir los resultados obtenidos con el proyecto y entregar al país y a la comunidad en general la metodología desarrollada y validada por FUNDESA. La</p> | | |

difusión de los resultados obtenidos de la ejecución del proyecto e información sobre la metodología utilizada, se efectuará en un taller organizado por FUNDESA en alguna de las zonas del proyecto, a la cual se invitarán a todos los actores directamente involucrados con el desarrollo local de estas zonas y a los directamente involucrados en el desarrollo del sector turismo. En este taller se presentarán también las experiencias y logros de las mesas de desarrollo local de las tres zonas del proyecto.

Administración y Fortalecimiento Institucional: A través de este componente se prevé apoyar la conformación de la Unidad Ejecutora (UE) del proyecto, compuesta por un director de proyecto y un asistente administrativo, así como también una consultoría que le permita a FUNDESA decidir la estrategia de sostenibilidad a largo plazo de su área de servicios de desarrollo empresarial, es decir, si se convierte en un proveedor de servicios de capacitación de segundo piso o si se mantiene como ejecutor directo.

Beneficiarios Al finalizar el proyecto, se espera tener 700 microempresarios capacitados, 175 microempresarios efectivamente encadenados horizontal o verticalmente, y cinco grupos de empresarios conformados por tipo de servicio en cada zona.

Revisión Social y Ambiental La operación fue revisada por el CESI en la sesión del 13 de septiembre de 1999. Sus recomendaciones están incluidas en el diseño de la operación.

Condiciones contractuales especiales: Como condición previa al primer desembolso, FUNDESA presentará a satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia para la contratación del personal del proyecto (párrafo 5.5); (ii) términos de referencia de las consultorías orientadas a la adecuación de la metodología de acercamiento comercial de FUNDESA para poderse aplicar a microempresarios (párrafo 5.6); y, (iii) la presentación del Plan de Trabajo actualizado (párrafo 5.7), en el cual deberán incluir la estrategia a seguir para convertirse en entidad capacitadora de segundo piso, y el compromiso para la creación y puesta en marcha del cuarto CET, financiando éste último con los recursos generados internamente por el proyecto (párrafo 4.5).

La contribución de la cooperación técnica se desembolsará pari passu con los aportes locales.

Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Guatemala para todas las modalidades de financiamiento previstas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 30 de marzo de 1995. La operación es elegible para financiamiento del FOMIN en el marco de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A) al tener como objetivo el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa turística en Guatemala, un sector con amplio potencial, pero con necesidad de capacitación e integración con empresas de mayor tamaño y mercados más amplios.

II. ANTECEDENTES

A. Importancia y características del sector de la microempresa turística

- 2.1 Guatemala ha sido tradicionalmente un país de vocación agrícola, basada en la producción de bienes como el café, cardamomo, azúcar, banano y plátano. Sin embargo, a partir de 1985, se ha venido presentando un incremento notorio en los ingresos generados por el sector turismo, el cual a la fecha representa el segundo renglón de exportación.
- 2.2 En efecto, cifras del Departamento de Fomento del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), indican que los ingresos por turismo se han venido incrementando de US\$102 millones registrados en 1987 a US\$352,2 millones en 1997, cifra que representó el 22,4% del monto total de las exportaciones de ese año.
- 2.3 Diversos estudios¹ han concluido que el sector está compuesto principalmente por micro y pequeños empresarios que requieren un mecanismo de apoyo basado en las ventajas de asociarse, acceso a capacitación que les permita ofrecer servicios de calidad, disponer de instrumentos para mejorar sus transacciones comerciales e insertarse en el propio desarrollo local, favoreciendo no sólo el fomento del turismo hacia esas zonas, sino mejorando su propio nivel de vida.
- 2.4 A pesar de considerarse que todo el país tiene un indudable valor turístico, se ha encontrado que la mayor concentración de microempresarios dedicados a este sector se ubican en las zonas de Petén, Izabal y Antigua. Estas zonas, además, cuentan con una amplia infraestructura turística desde el punto de vista de operadores y cadenas hoteleras, convirtiéndose así en las zonas con mayor probabilidad de éxito para implementar un proyecto que tienda a asociar a los microempresarios y convertirlos en oferentes de servicios y productos para la mediana y gran industria turística.
- 2.5 La Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) ha explorado los mercados locales, encontrando que los negocios de articulación posibles son las siguientes actividades económicas turísticas: hospedaje, restaurantes, guías y transporte acuático y terrestre, incluyendo en esta última categoría a los microempresarios con actividades conexas, como son electricistas, recuperadores de motores, especialistas en refrigeración, etc.
- 2.6 Con base en un estudio de mercado efectuado por FUNDESA, se encontró que en las tres zonas señaladas existen más de cinco mil microempresas en las diferentes prestaciones de

¹ Informe del Ministerio de Economía (MINECO) en conjunto con el Programa de Apoyo al Sector Informal de Guatemala (PROSIGUA),

servicios, las cuales en general gozan de algún tipo de formalidad, ya sea por inscripción y registros, ya sea fiscalmente. Las ventas brutas anuales oscilan entre los US\$120.000 (transportistas) y US\$20.000 (actividades conexas). El margen neto que obtienen es cercano al 15%, lo que implica ingresos mensuales máximos de US\$1.500 para los transportistas, US\$1.000 en las actividades de hospedaje, US\$625 para los negocios de restaurantes, US\$400 para los guías turísticos y US\$250 para aquellos que desarrollan servicios de electricidad, reparación de motores, etc.

- 2.7 Estos son los sectores que tienen una mayor posibilidad de convertirse en oferta complementaria de la gran empresa y en los cuales se cuenta con algunas experiencias aisladas de esta índole. No obstante, la característica general del sector, es que tienen poca capacidad de negociación tanto en la compra de insumos como en la venta de los productos o servicios; tienen poca capacitación gerencial y por tanto carecen de los elementos de productividad y competitividad necesarios para formar parte de los “clusters” de turismo que actualmente operan en el país y, finalmente, desconocen los mecanismos de asociación que les permitan desarrollar sus actividades con gran valor agregado.
- 2.8 FUNDESA cuenta con un diagnóstico de microempresarios en el que se han establecido las necesidades de capacitación de los mismos y su voluntad de pago por los servicios de comercialización y procesos de agremiación que reciban. Los principales resultados del estudio fueron: (i) se requiere actuar con todos los actores participantes en la producción o generación de servicios turísticos (esto incluye a las empresas de cualquier tamaño, a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y al Estado); (ii) el sector presenta barreras de entrada, particularmente porque los grandes empresarios desconfían de la calidad y prontitud de los servicios suministrados por la microempresa y éstos, a su vez, cuando tienen calidad, no tienen argumentos ni facilidades de negociación; (iii) a los microempresarios les gusta recibir servicios de capacitación dado que existe la percepción de que a través de ellos se incrementan las posibilidades de mejorar los productos y la prestación de servicios; (iv) sin embargo, concluyen que la capacitación en sí misma no va a producir resultados a menos que se difundan procesos de apoyo a la comercialización, los cuales conllevan aumento en los ingresos tanto de los individuos como de las localidades donde se desarrollan; y, (v) reconocen las ventajas de la agremiación y solicitan apoyo para la conformación de agremiaciones o al menos grupos o redes informales que les permita obtener las ventajas de las economías de escala.
- 2.9 Como resultado de estas investigaciones, FUNDESA ha orientado sus actividades de capacitación enfocándolas en aspectos relacionados concretamente con la comercialización y técnicas de negociación y agremiación. Adicionalmente, ha patrocinado la creación de las mesas de desarrollo local en Petén y en Izabal, foros “ad-hoc” en los que se plantean mecanismos económicos e institucionales requeridos para apoyar el desarrollo del sector turismo. A través de estos foros, ha logrado concretar el interés de las grandes y medianas empresas turísticas en el sentido de apoyar mediante negociaciones el proceso de inserción económico de los microempresarios del sector turismo. Finalmente, el foro de Antigua se encuentra en proceso de conformación.
- 2.10 En relación con la oferta de servicios de capacitación orientados a las necesidades de las microempresas del sector turismo, aparte de los programas desarrollados por FUNDESA, no existen programas que faciliten este tipo de conocimientos y habilidades.
- 2.11 En efecto, si bien existen múltiples organizaciones dedicadas a la capacitación empresarial, se encontró que estos programas se basan en impartir conocimientos gerenciales globales. El programa de FUNDESA, parte del hecho que estos microempresarios ya cuentan con esos conocimientos básicos y por tanto se especializa en lo que demandan: técnicas de

negociación, sistemas de comercialización de productos y servicios, planes de mercadeo, idiomas, propiciar ruedas de negocio y ferias comerciales.

B. Otras operaciones del Banco en el sector

- 2:12 El Banco ha venido apoyando la conformación de la Organización Mundo Maya (OMM), a través de diversas operaciones de cooperación técnica, apoyando la Secretaría Técnica y el diseño de estrategias y plan de inversiones para desarrollar un concepto turístico en los países de la región (Belize, El Salvador, Guatemala, Honduras y algunos estados de la península del Yucatán, en México). El 1 de diciembre de 1999 se aprobó el ATN/SF/JF-6782-RG, por valor de US\$1.291.000, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible de la región del Mundo Maya, mediante un programa de turismo de aventura, ecológico y cultural junto con su respectivo plan de inversiones. La operación que a continuación se presenta, resulta complementaria a este programa, en la medida en que aprovechará sus logros, potenciando la capacidad de acción de los microempresarios que ofrecen servicios turísticos.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos y descripción

- 3.1 El objetivo general del proyecto es la inserción de los microempresarios turísticos de las zonas de Petén, Izabal y Antigua como proveedores de servicios turísticos y como proveedores de servicios de la gran y mediana industria hotelera de la zona.
- 3.2 Los objetivos específicos son: (i) apoyar los procesos de comercialización de 700 microempresas del sector; (ii) incrementar en el término de tres años las ventas brutas de los microempresarios en un 20%; (iii) generar cinco redes microempresariales en cada zona del proyecto, una por cada actividad económica turística (ver párrafo 2.5); y, (iv) generar oferta local de capacitación en apoyo a la comercialización a microempresarios turísticos, a fin de poder convertirse a la finalización del proyecto en una entidad de segundo piso.

B. Componentes

- 3.3 Para lograr los objetivos, el proyecto incluirá cuatro componentes: (i) Adecuación de la metodología comercial de FUNDESA al sector de la microempresa; (ii) Creación y puesta en marcha de tres Centros Empresariales Turísticos (CET); (iii) Seguimiento, verificación y difusión de resultados; y, (iv) Administración y Fortalecimiento Institucional.

1. Adecuación de la metodología comercial para el sector de la microempresa (FOMIN US\$13.000; FUNDESA US\$2.000)

- 3.4 Con este componente se prevé adecuar una metodología comercial para ser usada en procesos de capacitación y entrenamiento a microempresarios. Para ello, se revisarán los procesos y técnicas de apoyo comercial que ha venido implementando FUNDESA con medianas empresas y se adecuarán para diseñar técnicas especiales para que los microempresarios puedan participar activamente en procesos de capacitación, ruedas de negocios y ferias comerciales.

2. Creación y puesta en marcha de tres CET (FOMIN US\$325.300; FUNDESA US\$113.700)

- 3.5 A través de este componente, se pretende financiar la creación y puesta en marcha de tres CET, puntos de capacitación, información sobre negocios y oportunidades comerciales para los microempresarios. Estos CET, no constituirán nuevas infraestructuras aisladas puesto que operarán en las oficinas regionales de CAMTUR o de las municipalidades de las zonas de influencia.
- 3.6 Las funciones de los CET serán: (i) organizar gremialmente a los microempresarios; (ii) actuar como centros de capacitación teórica y práctica en técnicas de negociación, presentación de propuestas de negocios, diseño de "brochures" comerciales, organización de ruedas de negocios, organización de ferias turísticas, y diseño de nuevos productos por gremio u organización creada, manejo de residuos sólidos, manejo higiénico de alimentos, calidad en el servicio, idiomas, entre otros temas; (iii) actuar como centros de asesoría empresarial, vínculo entre la oferta y la demanda por servicios turísticos y procesos de cierre de negocios; (iv) actuar como centros de información comercial y turística; (v) ser responsable del diseño de planes de negocios tendientes a la formación de redes microempresariales, integradas horizontal y verticalmente y generar cadenas de subcontratación; (vi) actuar como centros con acceso a Internet y servicio telefónico al servicio de los clientes de la zona; y, (vii) desarrollar el programa de capacitación a capacitadores.

a) Dotación técnica y física

- 3.7 Para el funcionamiento de los CET se requiere un (1) director de centro, dos (2) asesores por centro y un (1) capacitador de capacitadores. Además se dotarán a los CET con equipos y muebles de oficina, computadoras e impresoras.
- 3.8 Desde cada CET se coordinarán los programas de capacitación de capacitadores, a fin de entrenar a personal u organizaciones locales especializadas en capacitación para poder generar una oferta local de capacitación comercial específica para el sector, que garantice la continuidad del objetivo del proyecto. Se espera que al finalizar el proyecto, existan por lo menos 5 personas o entidades locales en cada zona del proyecto, con capacidad para continuar el proyecto.

b) Capacitación en comercialización

- 3.9 Se contempla efectuar 36 eventos de capacitación, de la siguiente forma: en el año 1, 7 sesiones; en el año 2, 11 sesiones y en el año 3, 18 sesiones. Los servicios de capacitación serán contratados externamente al mejor postor de acuerdo con un concurso regional y nacional. FUNDESA suministrará el curriculum y los materiales.
- 3.10 Igualmente, se tiene prevista la organización de 26 ruedas de negocios: 5 en el primer año, 8 en el segundo y 13 en el tercero. El facilitador de estos eventos será contratado externamente mientras que FUNDESA aportará la logística. Se espera que por lo menos el 25% de los microempresarios participantes en el proyecto, participen en este proceso comercial.

c) Operación de los CET

- 3.11 Bajo este componente se contemplan los gastos operacionales de funcionamiento de los CET, los cuales representan menos del 4% de los recursos necesarios para el funcionamiento de estos centros.

3. Seguimiento, verificación y difusión de resultados (FOMIN US\$33.600; FUNDESA US\$9.400)

- 3.12 Bajo este componente se agrupan las actividades necesarias para difundir los resultados obtenidos con el proyecto y entregar al país y a la comunidad en general la metodología desarrollada y validada por FUNDESA.

a) Seguimiento y verificación

- 3.13 Con este proyecto se apoyará la conformación de una unidad de seguimiento y verificación del proyecto, encargada de sistematizar los datos socioeconómicos iniciales de los beneficiarios en las tres zonas, así como de hacer seguimiento y evaluación a cada uno de los pasos y acciones del proyecto.

b) Difusión de resultados

- 3.14 La difusión de los resultados obtenidos de la ejecución del proyecto e información sobre la metodología utilizada, se efectuará en un taller organizado por FUNDESA en alguna de las zonas del proyecto, a la cual se invitarán a todos los actores directamente involucrados con el desarrollo local de estas zonas y a los directamente involucrados en el desarrollo del sector turismo. En este taller se presentarán también las experiencias y logros de las mesas de desarrollo local de las tres zonas del proyecto.

4. Administración y Fortalecimiento Institucional (FOMIN US\$118.100; FUNDESA US\$69.900)

- 3.15 A través de este componente se prevé apoyar la conformación de la Unidad Ejecutora (UE) del proyecto, compuesta por un director de proyecto y un asistente administrativo. Esta Unidad será la encargada de la coordinación general del proyecto, de la contratación externa de los servicios de capacitación, de la contratación, control y supervisión del personal de campo encargado de cada CET.
- 3.16 Además, se contempla una consultoría que le permita a FUNDESA establecer para las actividades de este proyecto los mecanismos necesarios para que aprovechando la experiencia como ejecutor directo y las labores de desarrollo de una oferta local de capacitación especializada en el sector, pueda convertirse en un eficiente ejecutor de segundo piso.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costos

- 4.1 El proyecto tiene un costo de US\$750.000, de los cuales el FOMIN financiaría US\$520.000 (69,3%) y los recursos de contrapartida totalizarán US\$230.000 (30,7%). A continuación se observa el presupuesto consolidado del proyecto:

| Componente | FOMIN | FUNDESA | Total |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Adecuación metodología | | | |
| 1. Servicios de consultoría | 13.000 | 2.000 | 15.000 |
| Creación y puesta en marcha de 3 CET | | | |
| 1. Servicios de consultoría | 209.200 | 82.500 | 291.700 |
| 2. Equipos | 17.500 | 5.000 | 22.500 |
| 3. Capacitación | 52.900 | 4.000 | 56.900 |
| 4. Apoyo general y servicios | 45.700 | 22.200 | 67.900 |
| Seguimiento, Verificación y Difusión | | | |
| 1. Servicios de consultoría | 21.600 | 9.400 | 31.000 |
| 2. Otros servicios | 12.000 | | 12.000 |
| Administración y Fortalecimiento Institucional | | | |
| 1. Servicios de consultoría | 15.000 | | 15.000 |
| 2. Apoyo general y servicios | 103.100 | 69.900 | 173.000 |
| SUBTOTAL | 490.000 | 195.000 | 685.000 |
| Evaluaciones y Auditoría | 30.000 | | 30.000 |
| Imprevistos | | 35.000 | 35.000 |
| TOTAL | 520.000 | 230.000 | 750.000 |
| Participación % | 69,3% | 30,7% | 100,0% |

- 4.2 Los recursos aportados por FUNDESA serán en un 72% fondos en efectivo, provenientes tanto de fondos de cooperación internacional del Gobierno Municipal de Andalucía, como de la generación de excedentes de proyectos provenientes de consultorías a micro y pequeña empresa. El 28% restante serán aportes en especie. Los desembolsos del FOMIN se harán pari passu con los de la contrapartida.

B. Sostenibilidad financiera

- 4.3 El proyecto a desarrollar por FUNDESA contará con múltiples fuentes de ingresos. En efecto, a pesar de existir un subsidio implícito en las tarifas a cobrar a los microempresarios, éstos pagarán el costo de la membresía al CET, una tarifa por consultas realizadas, una comisión de éxito sobre incremento de ventas brutas, la participación en las ferias y ruedas de negocios más consultas de asesoría formuladas por empresas de la zona que no participen en el proyecto.
- 4.4 El proyecto es viable en el corto plazo debido al aporte del FOMIN y al de la contrapartida. El proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 5% en el año 7 si se contemplan los ingresos como recibidos en su totalidad. Al efectuar un análisis de sensibilidad del 15% sobre los ingresos, manteniendo los gastos constantes, la TIR se mantiene positiva pero sólo a partir del año 8.
- 4.5 No obstante, a pesar de que durante la vida del proyecto (3 años) no se logrará la total recuperación de los costos, se trata de un proyecto con potencial para generación de liquidez en el corto plazo, debido al cobro por los servicios que ofrece. Al analizar el flujo de caja proyectado, suponiendo un 15% menos en los ingresos presupuestados, se deduce que al término del tercer año de ejecución, el proyecto haya generado ingresos cercanos a los US\$300.000. FUNDESA se compromete a utilizar estos ingresos para la creación y puesta en marcha del cuarto CET.

V. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Organismo ejecutor

- 5.1 FUNDESA- es una organización privada, sin fines de lucro y apolítica, compuesta por empresarios pertenecientes a diferentes sectores del país y sin intereses gremiales. Se constituyó legalmente, en 1984. Actualmente cuenta con 71 miembros activos, representantes del sector empresarial de Guatemala.
- 5.2 Su objetivo es propiciar la inserción de Guatemala en el mercado global y ser un agente de cambio que estimule oportunidades económicas, enlazando el medio ambiente y el desarrollo.
- 5.3 Para ello, ha venido desarrollando diversas actividades en los campos de las relaciones comerciales y promoción de la inversión extranjera en el país y apoyo al sector turismo, siendo la única entidad del sector privado que atiende al sector de la microempresa turística. A FUNDESA se le debe la existencia del Guatemala Business Center y de otros proyectos que facilitan y propician los negocios "business to business" entre las empresas nacionales y entre estas y compañías extranjeras. Los programas que apoyan al sector turismo son el Propyme, programa de capacitación gerencial a microempresarios y el ser ejecutor del programa de crédito administrado por el Ministerio de Economía con recursos del Programa Global de Crédito a la microempresa, financiado con recursos del Banco. También ha desarrollado portales de Internet orientados a facilitar procesos de "e-commerce" y atracción de inversión extranjera hacia el sector turismo en asociación con el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) y con la Cámara de Turismo (CAMTUR).

B. Mecanismos de la ejecución

1. Responsabilidad del proyecto

- 5.4 FUNDESA, a través de su Consejo Directivo, se encargará de (i) supervisar el cumplimiento de objetivos y metas del proyecto; (ii) revisar la ejecución del presupuesto; (iii) revisar y aprobar el plan anual de actividades del proyecto y el presupuesto, incluyendo el uso y apropiación de la contrapartida local; (iv) asignar recursos financieros a fin de asegurar la continuidad del proyecto; y, (v) seleccionar y contratar al personal técnico.
- 5.5 El personal técnico requerido para la ejecución del proyecto es el siguiente: (i) Director del proyecto; (ii) asistente administrativo; (iii) tres directores de CET; (iv) seis asesores empresariales; y, (v) un encargado del seguimiento para la validación y sistematización metodológica. La presentación a satisfacción del Banco de los términos de referencia para la contratación de este personal técnico, es un requisito previo al primer desembolso.

2. Mecánica operativa

- 5.6 FUNDESA contratará una consultoría que le ayude a adaptar la metodología de acercamiento comercial y conformación de redes e integración productiva para su utilización en el sector de la microempresa turística. La presentación de los términos de referencia para la contratación de esta consultoría será una condición previa al primer desembolso.
- 5.7 En la Unidad Ejecutora (UE) del proyecto trabajarán el Director del proyecto, el asistente administrativo y el encargado de seguimiento y verificación del proyecto. La UE es la

encargada de elaborar los planes anuales de trabajo, en conjunto con los directores de los CET, vigilar la correcta ejecución de los mismos, velar por el desarrollo general del proyecto y tabular la información disponible en los archivos de FUNDESA en la que constan los datos socioeconómicos iniciales de los beneficiarios del proyecto. La presentación del Plan de Trabajo actualizado es una condición previa al primer desembolso.

C. Adquisiciones

- 5.8 FUNDESA será responsable por las adquisiciones de bienes y servicios que contempla el proyecto, siguiendo los procedimientos establecidos por el Banco para el efecto. Se adquirirán solamente bienes y servicios originarios de los países miembros del FOMIN y los países regionales en vías de desarrollo miembros del Banco.

D. Periodo de ejecución y plazo de desembolso

- 5.9 La ejecución del proyecto se realizará en un plazo de 36 meses. Los desembolsos tendrán un plazo de 42 meses. Se establecerá un fondo rotatorio de hasta el 10% de la contribución. El primer desembolso está sujeto al cumplimiento de las condiciones previas.

E. Beneficiarios

- 5.10 Al finalizar el proyecto, se espera tener capacitados a 700 microempresarios capacitados, 175 microempresarios efectivamente encadenados horizontal o verticalmente, y cinco grupos de empresarios conformados por tipo de servicio en cada zona.
- 5.11 Los criterios de selección de los beneficiarios del proyecto son: (i) que tengan entre 1 y 10 empleados; (ii) activos inferiores a US\$40.000; (iii) ventas brutas anuales no superiores a US\$120.000; (iv) ingresos comprobables; (v) organización mínima, es decir, que lleven libros de contabilidad, se encuentren registrados formalmente y cumplan con los requisitos laborales y ambientales de la localidad; (vi) capacidad de pago de los servicios de capacitación y comercialización; (vii) que se encuentren desarrollando actividades con potencial de encadenamiento con empresas de mayor tamaño. Es importante mencionar, que una de las conclusiones de los estudios de mercado de FUNDESA, indican la amplia participación en el sector de mujeres e indígenas a quienes se buscará involucrar activamente en el proyecto, a través de las actividades de promoción del proyecto.

F. Estado de avance del proyecto

- 5.12 Se ha desarrollado un borrador de curriculum básico de capacitación, se tiene un convenio firmado con la Junta de Andalucía de España, se han adelantado importantes contactos con la gran empresa turística de las zonas en las que se ejecutará el proyecto, se han identificado posibles capacitadores y posibles asesores a quienes de los está involucrando dentro de los programas ordinarios de FUNDESA, y se tiene elaborado un Plan de Trabajo para los próximos años. Igualmente, FUNDESA ha venido implementando, de manera piloto, el acercamiento de sus técnicas comerciales (diseñadas para la mediana y gran empresa) a los microempresarios, obteniendo resultados satisfactorios con los artesanos de Antigua, habiendo creado a la fecha una asociación de artesanos que actualmente se benefician de economías de escala en sus procesos de comercialización y capacitación técnica.
- 5.13 Finalmente, se ha adelantado un convenio de cooperación interinstitucional con CAMTUR previéndose que en algunas zonas, los CET se pondrán en funcionamiento en las

instalaciones de ésta última, con lo cual se logra una importante alianza estratégica entre dos entidades que trabajan por el mismo sector, aunque con diferentes clientes objetivo.

F. Comité de medio ambiente e impacto social

- 5.14 La operación fue revisada por el CESI en la sesión del 13 de septiembre de 1999. Sus recomendaciones están incluidas en el el diseño de la operación.

G. Seguimiento

- 5.15 FUNDESA será responsable por el seguimiento de las actividades bajo los componentes considerados y por la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre deberá preparar un informe de progreso en el cual se documentarán las actividades realizadas durante dicho período. Los informes- cuyo formato de presentación se deberá acordar con la Representación de Guatemala- incluirán el seguimiento del cumplimiento de los indicadores de desempeño que aparecen en el Marco Lógico. Asimismo, se elaborará un cronograma de desembolsos para el siguiente período. El informe de progreso será entregado a la Representación del Banco dentro de los 30 días siguientes al cierre del término del semestre correspondiente, para su aprobación.

H. Contabilidad y Auditoría

- 5.16 A FUNDESA le corresponderá: (a) establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y utilización de fondos del proyecto. Los registros del proyecto de la institución contendrán: (i) identificación de recursos y distintas fuentes; (ii) información sobre los gastos del proyecto, distinguiendo las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; (iii) detalle de los ingresos percibidos por el proyecto, y, (iv) los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados; (b) apertura de cuentas bancarias separadas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; (c) el procesamiento de los pedidos de desembolsos y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos de desembolsos del Banco; y, (d) preparar y presentar al Banco el estado financiero final del proyecto auditado por una firma independiente aceptable para el Banco y los informes del fondo rotatorio.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 La cadena de valor agregado que genera el sector turismo permite incrementar los ingresos en cada paso de la cadena, desde los grandes inversionistas hasta los pequeños artesanos y empresarios que ofrecen servicios. Se trata de una actividad por excelencia generadora de empleo y a través de la cual se articulan fácilmente cadenas de subcontratación. Es decir, que a través del proyecto no sólo se contribuye con objetivos de mantener e incluso generar empleo, sino que se propicia la productividad y competitividad necesarias para formar parte de los clusters de turismo del país.

B. Riesgos

- 6.2 El proyecto tiene tres riesgos principales: (i) dificultades para conseguir personal idóneo para trabajar en zonas muy apartadas; (ii) que no se generen los ingresos esperados; y (iii) una disminución de la afluencia turística a estas zonas.

- 6.3 En relación con el primer riesgo, el proyecto contempla como una de sus principales actividades la generación de capacidad local en el nivel regional y FUNDESA se encuentra en el proceso de introducir a su metodología y a sus programas ordinarios a personal con potencial de las zonas en referencia. En cuanto al segundo riesgo, FUNDESA a través de la unidad de seguimiento y evaluación estará permanentemente validando la evolución de los ingresos de los microempresarios y ante la eventualidad de no pago por los servicios de alguno de ellos, inmediatamente procederá a sacarlo del proyecto; igualmente se compromete a mantener el número de microempresarios necesarios para generar la masa crítica que le permitirá validar la metodología y mantenerse sostenible. Este aspecto será revisado por la evaluación intermedia con especial cuidado. En relación con el segundo riesgo anotado, el proyecto no contempla mitigantes.

VII. EVALUACIÓN

A. Evaluaciones

- 7.1 Con recursos de la cooperación técnica, el Banco contratará un consultor para efectuar una evaluación intermedia, la cual se realizará cuando se haya comprometido el 50% de los recursos o hayan transcurrido 18 meses desde el primer desembolso, lo que ocurra primero.
- 7.2 En esta evaluación se revisará la ejecución del proyecto en todos sus componentes. Deberá incluir, como mínimo, los siguientes aspectos: (i) actividades desarrolladas en promoción y capacitación (por zona geográfica); (ii) actividades realizadas en promoción comercial; (iii) grupos de microempresarios integrados productivamente de forma horizontal y/o vertical; (iv) incrementos reales en las ventas brutas logradas por los microempresarios participantes del proyecto; (v) número de capacitadores capacitados en la metodología de FUNDESA; (vi) tarifas aplicadas por los servicios y su respectivo costo, así como el total de ingresos percibidos por los diferentes servicios; y, (vii) en general, el cumplimiento del Plan de Trabajo, revisando específicamente los ingresos recibidos por los microempresarios y los recursos disponibles para el montaje del cuarto CET en otra zona del país. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del proyecto, así como sugerir la suspensión de los desembolsos en caso de encontrar deficiencias estructurales en su ejecución. Los desembolsos podrán reanudarse una vez el ejecutor demuestre que ha tomado las medidas necesarias para corregir tales deficiencias.
- 7.3 Los resultados de esta evaluación, junto con los informes mensuales de control interno del proyecto que efectuará FUNDESA, serán material difundido en el evento de difusión de resultados que contempla el proyecto.
- 7.4 A los 36 meses de ejecución del proyecto y con recursos de la cooperación técnica, el Banco contratará un consultor para que efectúe la evaluación final. Esta evaluación intentará evaluar el impacto del proyecto. Para tal efecto se analizarán los negocios facilitados a los microempresarios, el incremento neto de sus ventas, el incremento en sus márgenes de operación y ganancia, el grado de satisfacción de la gran empresa en relación con su cadena de proveedores. Para ello se basará en los indicadores iniciales contenidos en las bases de datos de FUNDESA y de los CET.

VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 8.1 El proyecto no presenta ninguna excepción a las políticas del Banco.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Como condición previa al primer desembolso, FUNDESA presentará a satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia para la contratación del personal del proyecto; (ii) términos de referencia de las consultorías orientadas a la adecuación de la metodología de acercamiento comercial de FUNDESA para poderse aplicar a microempresarios; y, (iii) la presentación del Plan de Trabajo actualizado, en el cual deberán incluir la estrategia a seguir para convertirse en entidad capacitadora de segundo piso, y el compromiso para la creación y puesta en marcha del cuarto CET, financiando éste último con los recursos generados internamente por el proyecto.
- 9.2 La contribución de la cooperación técnica se desembolsará pari passu con los aportes locales.

MATRIZ DE MARCO LOGICO
DESARROLLO Y FOMENTO DE OPORTUNIDADES COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA TURISTICA

| OBJETIVO | NARRATIVO | DE | INDICADORES VERIFICABLES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|----------|---|----|--|--|--|
| | Contribuir a la inserción de los microempresarios turísticos de las zonas de Izabal y Antigua como proveedores de servicios turísticos y como proveedores de productos de la gran y mediana industria de la zona. | | En tres años: i) Incremento de por lo menos el 20% de sus ventas anuales. ii) Negocios de por lo menos 175 microempresarios en conjunto con por lo menos 20 empresas de servicios turísticos de la mediana o gran empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento de las operaciones de FUNDESA. Estadísticas y bases de datos de clientes de FUNDESA Estados financieros de los microempresarios. Encuestas a microempresarios. | <ul style="list-style-type: none"> FUNDESA ha logrado la realización del Trabajo. La economía guatemalteca se mantiene estable. El flujo de turistas a Guatemala se mantiene incrementa. |
| | Procesos de capacitación y fomento en técnicas comerciales a 700 microempresarios del sector, así como generar una oferta local que provea estos servicios. | | (i) Atendidos 140 microempresarios en el año 1, 210 microempresarios en el año 2 y 350 en el año 3; En tres años: (ii) Atendidos 180 microempresarios en Petén, 300 en Izabal y 220 en Antigua; (iii) Los 700 microempresarios han incrementado las ventas brutas en un 20%; (iv) Se han generado 5 redes regionales por actividad económica, a través de las cuales ofrecen servicios con mayor calidad y volumen y por tanto con capacidad para ser proveedores de los grandes y medianos operadores turísticos y hoteles; (v) Se ha generado una oferta local de capacitación en procesos de agremiación y comercialización, existiendo por lo menos 5 personas o entidades en cada zona del proyecto con capacidad y calidad para continuar la ejecución. | <ul style="list-style-type: none"> Informes de la Junta Directiva. Informes de ejecución del proyecto, de la administración y de los consultores. Informes de visitas efectuadas por personal del Banco. Estados financieros auditados de FUNDESA. Estadísticas de FUNDESA relacionadas con los resultados de las actividades desarrolladas por los Centros Empresariales de Servicios e Información Turística. | <ul style="list-style-type: none"> El Directorio de FUNDESA se compromete a los resultados esperados. La administración de FUNDESA se compromete proactivamente con la correcta ejecución del proyecto. Se cuenta con personal adecuado capacitado para enfrentar los retos del proyecto para aplicar las nuevas técnicas. FUNDESA continuará siendo una institución rentable y autosostenible. FUNDESA continúa con el Programa de Desarrollo Empresarial. |
| | Transferencia de la tecnología comercial de FUNDESA para hacerla apropiada para microempresarios. | | (i) FUNDESA cuenta con una adecuación de sus técnicas de vinculación comercial que se encuentran disponibles para ser utilizadas en un programa orientado a la microempresa turística. | <ul style="list-style-type: none"> Informes del consultor Informes de ejecución del proyecto Solicitud del segundo desembolso de la contribución. | <ul style="list-style-type: none"> Existen en el medio internacional consultores apropiados. Existen nacionalmente consultores apropiados. Existen localmente asesores apropiados FUNDESA ha diseñado la metodología de trabajo. FUNDESA ha afinado e implementado los cambios necesarios en su metodología de comercialización. |
| | Operación y puesta en marcha de 3 CET | | (i) Cada CET se encuentra en operación y cuenta con la adecuada dotación física y técnica. (ii) Se han efectuado 35 sesiones de capacitación, habiendo capacitado a 700 microempresarios. (iii) Se han efectuado 26 ruedas de negocios en las que han participado 175 microempresarios | <ul style="list-style-type: none"> Informes del consultor Informes de ejecución del proyecto Solicitud del segundo desembolso de la contribución. Estado de cuentas del proyecto | <ul style="list-style-type: none"> Los microempresarios del sector turístico mantienen interesados en el programa. Los microempresarios están dispuestos a cubrir casi la totalidad de los costos que implica el programa. Las grandes y mediana empresas del sector turístico. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | (iv) Se han capacitado y entrenado en la metodología de FUNDESA a por lo menos 5 personas o entidades en cada zona del proyecto. | • Visitas del personal del Banco. | turismo que operan en las zonas del p mantienen el interés que han manifest involucrarse con los microempresarios. |
| seguimiento, Monitoreo y Difusión de datos | (i) Se ha contratado un especialista en evaluación y monitoreo de proyectos sociales. (ii) Se ha recogido y sistematizado la información inicial socioeconómica de los microempresarios beneficiarios del proyecto. (iii) Se cuenta con un seguimiento continuo de la ejecución y los resultados obtenidos. (iv) Se ha efectuado un taller en el cual se ha mostrado a la comunidad en general, los beneficios y resultados del programa. | | • |
| Actividades Generales | (i) Director y Asistente administrativo del proyecto contratados (ii) 2 informes de evaluación (iii) 3 informes auditados | | • |
| Actividades Contratación de una consultoría para el desarrollo de la tecnología comercial de FUNDESA al sector de la microempresa Elaboración de términos de referencia Contratación del consultor | Año 1: invertidos US\$15.000 | Para todas las actividades los medios de verificación son: • Registros contables de FUNDESA • Informes de Auditoría • Copia de los contratos de trabajo • Informes del Gerente y de la Junta Directiva | • El proyecto se aprueba |
| Actividades técnicas, físicas y operativa de los CET Adquisición del hardware y del software Adquisición del los muebles y equipos de oficina Contratación del Director de cada CET Contratación de los 2 asesores microempresarios de cada CET Plan de inducción para el personal Plan de promoción y publicidad del CET Operación del CET Capacitación a capacitadores locales Realización de 35 cursos de capacitación Realización de 26 ruedas de negocios Realización de 3 ferias microempresariales Inducción grupal o individual de consultas de los microempresarios. | Año 1: US\$146.333 Año 2: US\$146.333 Año 3: US\$146.333 Total invertido durante la ejecución: US\$ 439.000 | | • |
| seguimiento, Monitoreo y Difusión de datos Contratación especialista en evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Recopilación de los datos iniciales ya recogidos por FUNDESA para informar la base de datos inicial. | Año 1 US\$14.333 Año 2: US\$14.333 Año 3: US\$14.333 Total invertido durante la ejecución: US\$43.000 | | • |

| | | | |
|--|---|-------------------------------|------------------|
| alización de un taller de difusión de ultados. | | | |
| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES VERIFICABLES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
| des Generales de Gerenciamiento ntratación del Director del Proyecto ntratación del Asistente ministrativo ntratación de una consultoría para aluar la mejor estrategia de stenibilidad del programa de servicios desarrollo empresarial que ejecuta NDESA en el sector de la croempresa turística. | Año 1: US\$57.667 Año 2: US\$72.667 Año 3: US\$57.667 | | • |

PROYECTO DE RESOLUCION

GUATEMALA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL
DESARROLLO Y FOMENTO DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR TURISMO

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de donantes a que se refiere el documento MIF-AT- sobre un programa de cooperación técnica para el Desarrollo y Fomento de la Microempresa del Sector Turismo.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$520.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.