

## PROYECTO:

Programa de Desarrollo y Fomento de la  
Micro y Pequeña Empresa del Sector Turismo  
No. ATN/ME-7268-GU.



## INFORME FINAL DE EVALUACIÓN Primer Borrador

Presentada a:

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**-BID-**

y a la:

FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE GUATEMALA

**-FUNDESA-**

Por:

**PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO.**

CONSULTORA EN DESARROLLO SOCIAL

GUATEMALA, 09 DE ENERO DE 2,004

## INDICE

CAPITULO	PAGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO	2
II. INTRODUCCIÓN	8
III. OBJETIVOS	10
IV. METODOLOGÍA	11
V. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	13
1. <i>Análisis de los Resultados Parciales del Programa</i>	13
2. <i>Evaluación de los Indicadores Definidos</i>	19
3. <i>Evaluación en el Ámbito de los CET</i>	36
VI. EVALUACION CUANTITATIVA POR INDICADORES	46
1. <i>Situación Actual de las Afiliadas</i>	46
2. <i>Promoción y Capacitación</i>	48
3. <i>Integración Productiva de tipo Vertical</i>	52
4. <i>Integración Productiva de tipo Horizontal</i>	54
5. <i>Incremento en Ventas</i>	56
6. <i>Cálculo Tarifario</i>	57
7. <i>Total de Ingresos</i>	59
8. <i>Sostenibilidad</i>	61
9. <i>Consideraciones Finales</i>	64
10. <i>Evaluación del Componente Administrativo</i>	64
VII. CONCLUSIONES	75
VIII. RECOMENDACIONES	80
IX. ANEXOS	87
1. <i>Personal Involucrado en la Evaluación</i>	87
2. <i>Cronograma de Actividades</i>	88
3. <i>Personal Entrevistado</i>	91
4. <i>Boletas Utilizadas</i>	92
5. <i>Ejecuciones Presupuestarias al 30-10-2003</i>	106
6. <i>Resumen Comparativo de Informes Semestrales</i>	107

## I. RESUMEN EJECUTIVO

**El Programa:** Derivado del interés de insertar dentro del gremio productivo a grupos organizados de micro y pequeños empresarios de zonas turísticas en los departamentos de El Petén, Izabal y Antigua, se firmó el 11 de enero de 2001, un Convenio de Cooperación Técnica entre el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- y la Fundación para el Desarrollo de Guatemala, -FUNDESA-.

A través de dicho Convenio, FUNDESA apoya procesos de comercialización de 84 micro y pequeñas empresas, de una meta planteada al final del Programa de 700 empresas del sector turismo y generar, como parte de los objetivos, 5 redes microempresariales, una por cada actividad económica, lo cual fue objeto de una evaluación de medio término.

La evaluación intermedia obedece al planteamiento contenido en el Convenio, en el que se indica la necesidad de conocer el avance del Programa, luego de transcurrido 18 meses de iniciado, o que se haya avanzado en un 50% de la ejecución del mismo.

La evaluación se realizó por un equipo técnico, atendiendo a los lineamientos definidos en los Términos de Referencia que consideraron reuniones ejecutivas, visitas a los tres Centros Empresariales de Turismo, así como a cada uno de los microempresarios afiliados al programa, con el objeto de medir las variables de evaluación contenidas en los indicadores definidos.

En el desarrollo del Plan Operativo del Programa se evidenció una pérdida significativa de tiempo, según conclusiones emitidas por el BID, luego de las visitas y revisión de informes semestrales presentados por la Unidad Ejecutora sobre los logros alcanzados, actividad que fue realizada por la representación del Fondo Multilateral de Inversiones -FOMIN-.

El Documento de Proyecto, los objetivos del Programa, así como también, los procesos metodológicos a implementar para lograr las metas trazadas, reflejan avances que fueron medidos durante la Evaluación Intermedia. En esta evaluación se verificó el nivel de logros alcanzados al momento de la misma y la perspectiva al final del plazo contractual. Estos avances, a criterio del personal de los tres CET visitados y de más de un 80% de los micro y pequeños empresarios afiliados, se empiezan a observar a partir del cambio en la coordinación general de dicho programa y del personal técnico en la sede central.

La evaluación de medio término determinó hallazgos importantes, que reflejan aspectos positivos, relacionados a las metas y logros planteados, mismos que no corresponden a lo planificado al inicio del programa, pero que evidencian un nuevo orden de trabajo para lograr impacto significativo que se traduzca en beneficio de un sector que realmente necesita del apoyo brindado por el Programa para abrir nuevas expectativas de desarrollo económico, a través del mejoramiento de sus capacidades y del marco general de conocimientos del sector turismo; los hallazgos más importantes son los siguientes:

**Promoción:** Los resultados de la evaluación evidencian que el Programa se dinamiza a partir de la segunda mitad del año 2,003 con el cambio en la Coordinación General, a partir de lo cual se rescatan parte de los objetivos centrales y se mejora la promoción de

los CET en el ámbito de las afiliadas, logrando 84 afiliadas para finales del 2003. El Programa presenta un déficit importante en la promoción hacia las afiliadas, ya que solo se ha alcanzado un 12% de la meta inicial de 700 microempresarios.

En este aspecto ha influido las condiciones económicas de los microempresarios, la falta de estrategias de comunicación del Programa y la mala ubicación de los CET en Antigua y El Petén, aspecto que motivó la recomendación del cambio de ubicación de los mismos.

**Capacitación y Asistencia Técnica:** A criterio del 100% de entrevistados, el Programa ha tenido una trascendencia importante en lo referente al mejoramiento de la calidad en el servicio, lo cual se traduce en mejores expectativas de ventas, resultado de la capacitación y asistencia técnica, lo cual constituye un elemento de motivación que permitió alcanzar el número actual de 84 afiliados al programa, en los tres CET.

El Programa no ha cumplido con la Capacitación de Capacitadores, ya que la misma se contrata externamente con el apoyo de la Confederación de Empresarios de Andalucía, entidad que ha ofrecido eventos de alta calidad, aunque muchos de ellos sobrepasan la necesidad real de los microempresarios. Se recomendó fortalecer el componente relacionado con la generación de oferta local de capacitación en manos de entidades nacionales, a fin de disminuir los costos y poder capacitar a las nuevas afiliadas, por lo cercano de la finalización del Programa, con lo cual se garantiza la nivelación técnica entre las afiliadas existentes y las de reciente incorporación al Programa.

**Promoción comercial de los afiliados:** El Programa ha fortalecido este aspecto a través de asistencia técnica directa y mediante un diagnóstico de imagen, aunque el evento más importante lo constituye la Rueda de Negocios realizada en Cobán Alta Verapaz en octubre de 2003. En este evento se abrió un espacio para que las afiliadas pudieran conocerse entre sí e intercambiar experiencias entre los que asistieron, para fortalecer la promoción entre las afiliadas de una y otra zona geográfica.

La asistencia técnica en lo referente a estrategias de promoción comercial ha sido un apoyo fundamental, principalmente en Antigua Guatemala, en donde el 81% de las afiliadas manifestaron que han mejorado, gracias al apoyo comercial de FUNDESA a través de los CET. En Petén se alcanzó un 68% de satisfacción en lo referente al apoyo comercial por parte del Programa. Livingston presentó el menor valor en el índice de satisfacción (61%), debido a que es el último CET en haberse implementado.

El Programa ha brindado apoyo para la legalización de la imagen corporativa de las afiliadas, confiriéndoles identidad propia a través de los Centros Empresariales de Turismo. Se ha recomendado fortalecer la imagen corporativa a través de acreditar la afiliación de una microempresa al afiliarse a un CET, garantizando el nivel de calidad de la microempresa afiliada en el servicio que se ofrece al turista.

**Análisis comparativo de metas establecidas y logros a la fecha:** El Programa debe visualizarse bajo dos planos diferentes: por un lado, el desempeño de la Unidad Ejecutora y en el otro plano, los Centros Empresariales de Turismo. La Unidad Ejecutora tiene poca relevancia en el ámbito local y representa un costo alto para el Programa, en donde se centraliza lo administrativo y la toma de decisiones. El desempeño de la coordinación y los CET, por el contrario, ha logrado rebasar las metas establecidas en capacitación y

asistencia técnica, generando confianza en las afiliadas hacia los CET. El Programa no ha logrado cumplir el resto de las metas establecidas debido a deficiencias y retrasos en la implementación de los componentes durante el 75% del tiempo que ha transcurrido.

Se prevé que el Programa NO LOGRARA las metas establecidas al finalizar el plazo contractual, sin embargo se espera que se alcancen logros positivos en materia de: promoción comercial, afiliación de microempresarios, integración productiva, adaptación de la metodología comercial de FUNDESA y en lo referente a la apertura del cuarto CET. Cabe destacar que la evaluación refleja un buen desempeño de los CET en opinión del 86% de las afiliadas, por el contrario, las deficiencias se evidencian en el ámbito de la sede central en FUNDESA.

**Integración productiva de forma horizontal:** A partir de la Rueda de Negocios, los micro y pequeños empresarios han continuado las reuniones con el fin de integrar las actividades económicas que cada afiliada realiza en paquetes promocionales. Este aspecto ha reflejado un buen nivel de avance y se encuentra en la fase de **certificación de precios y promoción comercial**, actividad apoyada por la Coordinación y los CET.

A partir de la implementación de esta estrategia ha habido oportunidad de incorporar a la mediana empresa de turismo dentro de los paquetes, a fin de lograr elevar la calidad de servicio promocionados, fundamentalmente en Antigua Guatemala y Petén, en donde hay carencia de hoteles que provean mejor calidad para captar un turismo más selecto.

Lo anterior ha redundado en beneficios para los micro y pequeños empresarios que ofrecen servicios de: transporte, guías de turistas, restaurantes, líneas aéreas y academias de Español, aunque en alguna medida, para algunos afiliados hoteleros se reduce la oportunidad de ventas al quedarse al margen en los paquetes de mayor clase.

**Integración productiva en forma vertical:** La evaluación determinó que no se han realizado actividades tendientes a la integración productiva de los servidores de turismo por actividad específica, un requisito para conformar redes microempresariales de turismo. Los aspectos que dificultan alcanzar este objetivo se relacionan con la falta de capacidad instalada para interconectar las redes, así como también la poca cultura asociativa entre afiliadas de la misma actividad económica, interpretada como “competencia” entre las afiliadas, predominante en las Academias de Español.

Uno de los objetivos del Programa para 2004, como lo manifestaron los responsables del control y ejecución del mismo, es que se desea fortalecer la integración productiva de tipo vertical, a través de la creación de las cinco redes microempresariales, una por cada actividad productiva que realizan las microempresas afiliadas.

**Incrementos en ventas brutas:** Se determinó que más del 90% de microempresas no reporta los ingresos de ventas al CET de su jurisdicción, debido a la desconfianza y temor de ser fiscalizadas, lo cual se agrava con la falta de una línea de base que permite determinar incrementos reales en las ventas, a partir de su incorporación al Programa.

Muchos de los microempresarios se han afiliado recientemente (principalmente en Izabal y Petén), lo cual dificulta comparar las ventas en temporadas alta y baja. Se mencionó además la influencia en la baja afluencia de turismo del año electoral, principalmente los

últimos meses de la campaña política, por temores fundados en rumores de violencia electoral. Este período que corresponde a la temporada alta coincide con la evaluación de medio término, influyendo en una baja aproximación sobre este indicador.

La consulta a las afiliadas reveló que este indicador tuvo bajo nivel de satisfacción: 42%, 34% y 27% para Antigua, Livingston y Petén respectivamente, evidenciando que no ha habido incrementos significativos en ventas brutas debidas a la afiliación, sin embargo, más de un 60% coincide en que este efecto se verá en el mediano y largo plazo.

**Número de capacitadores capacitados según la metodología de FUNDESA:** Este componente no se ha implementado ni existen capacitadores formados por el Programa. Las capacitaciones se contratan a lo externo y ha sido un aporte de la Confederación de Empresarios de Andalucía -CEA-, a través de quien se ha invertido un aporte que supera los \$ 112,000.00 en apoyo a la capacitación en diversos temas de turismo.

El Plan de Trabajo para el año 2004 tiene previsto retomar este componente, con el objetivo de generar oferta local de capacitación con participación de entidades privadas y ONG, lo cual significará un costo menor para las afiliadas y así facilitar la sostenibilidad de los CET, en manos de los microempresarios, quienes serán los responsables de ubicar recursos para realizar la capacitación a las afiliadas y continuar con el Programa.

Se concluyó que durante la evaluación intermedia, no se encontraron acciones concretas tendientes a la formación de recurso humano capacitador, aunque hubo ejecución de gastos en un rubro descrito como: **“encargado de capacitación de capacitadores”** el que muestra una inversión de \$ 12,594.00 de los cuales, \$10,609.25 están cargados a la contribución del BID.

**Tarifas y costo aplicados por la venta de servicios:** Los datos de la evaluación determinaron que este indicador tuvo bajo grado de satisfacción de: 48%, 41% y 37% en Antigua, Petén y Livingston respectivamente, lo que significa que las tarifas aplicadas no han tenido logros importantes, aspecto que se explica en el tiempo que lleva el Programa.

En Petén el 44% mencionó que usa los precios promedio del mercado para vender sus servicios; 18% establece el precio con base a la experiencia y el 37% utiliza costos reales, actividad apoyada por el CET. Derivado de este aporte, 39% de afiliadas han readecuado tarifas con lo que se han abierto mayores posibilidades de incrementar las ventas; 63% aseveró que no ha habido ninguna influencia en ventas al aplicar mejores tarifas y 26% cree que su margen de utilidades se ha incrementado.

En Petén para establecer tarifas, 21% de afiliadas usa precios promedio del mercado, 36% los basa en la experiencia y 43% utiliza costos reales, según la asistencia técnica brindada por el Programa. Solo 14% ha readecuado tarifas, razón por la cual solo un 7% cree que su margen de utilidades se ha incrementado.

En Livingston 50% de afiliadas aplica precios promedio del mercado, 11% usa precios con base a la experiencia y 33% utiliza costos reales, apoyado por el CET. 56% indicó que el CET les brindó asistencia técnica; 22% opinó que el CET no ha influido en este aspecto, a pesar de que las afiliadas formularon solicitudes.

56% de afiliadas ha readecuado sus tarifas y el 39% las mantiene igual. 33% aseveró que no ha habido influencia en las ventas con las nuevas tarifas, mientras 11% indicó que su margen de utilidades se ha incrementado a partir de un mejor cálculo tarifario.

### **Total de ingresos percibidos por servicios:**

La venta de servicios se entiende como los ingresos percibidos por el Programa a través de actividades individuales y conjuntas que realizan los tres Centros Empresariales de Turismo evaluados. Según información recolectada y analizada se determinó que a la fecha se encuentran registrados ingresos de la siguiente manera:

**CET ANTIGUA:** Por membresía registra ingresos de Q. 16,565.00; los eventos BID han permitido ingresar Q. 9,570.00 y la capacitación del MINECO únicamente ha logrado generar Q. 2,389.52 para un total de **Q.28,524.52**.

**CET PETEN:** Por membresía registra ingresos por un monto de Q. 7,210.00; los eventos BID permitieron ingresar Q. 5,603.00 y la capacitación del MINECO Q. 2,935.00 para un total de Q. 15,748.00.

**CET IZABAL:** Ha ingresado por membresía Q. 4,270.00; los eventos BID han permitido ingresar Q. 1,150.00 y la capacitación del MINECO un monto de Q. 1,295.00, para un total de Q 6,715.00. El TOTAL ingresado por los tres CET suma la cantidad de: **Q.50,987.52**.

**Consignación de ingresos en una cuenta bancaria especial:** La evaluación determinó incumplimiento del Artículo Décimo Segundo de las Estipulaciones Especiales del Convenio, que reza: *El Beneficiario se compromete a utilizar los ingresos generados mediante la Ejecución del Programa, para la creación y puesta en marcha de un Cuarto Centro Empresarial Turístico CET*, ya que los ingresos están depositados en BANRURAL en la Cuenta No. 3033076355 donde se manejan fondos de otros Proyectos. Sobre este hallazgo se recomendó trasladar los ingresos a una cuenta bancaria especial separada, para llevar un mejor control, especificando que los recursos depositados a esta cuenta son para uso exclusivo de la creación del 4to.CET.

**Montaje del cuarto CET:** La última actividad en campo para la evaluación intermedia (del 12 al 16 de diciembre de 2003), coincidió con las últimas gestiones por parte de la Coordinación del Programa para la apertura del Cuarto CET, en el cual se definió como sede el departamento de Cobán, en donde se realizó la Rueda de Negocios, para dar a conocer el Programa y a los beneficios al sector de la micro y pequeña empresa de turismo de las otras tres localidades, sin embargo este CET no se conoció ni se evaluó.

### **CONSIDERACIONES FINALES:**

La evaluación consideró conveniente NO integrar redes microempresariales, por la alta demanda de acompañamiento en capacitación y asistencia técnica. A cambio se recomendó fortalecer las ruedas de negocios, y elevar los niveles de apoyo a través de asistencia técnica en temas relacionados con: estructuración de costos, promoción comercial, definición de opciones y calidad en la entrega de servicios, orientado específicamente a los paquetes turísticos.

El 100% de los entrevistados manifestó la importancia de que los CET, continúen apoyando al sector, lo cual demanda su permanencia un tiempo mayor al que resta para la finalización del Programa. Se recomendó gestionar apoyo financiero y técnico tanto de la comunidad internacional, como del Gobierno, con el fin de extender el apoyo a estas estrategias, por lo menos dos años posterior a la finalización del Programa.

Se considera importante conformar una Junta Directiva del CET, a cargo de los afiliados en cada región y realizar un proceso gradual de transmisión de cargos que debería cobrar vigencia a partir del mes de julio de 2004, para que los afiliados vayan apropiándose del Programa y busquen mecanismos para su sostenimiento.

En lo referente a Estados Financieros de ejecución presupuestaria, se recomienda que los mismos se envíen al Banco para su conocimiento análisis y revisión, así también que estos estados financieros sean auditados a fin de garantizar los mismos, en beneficio del Programa.

Con relación al Fondo Rotatorio, se RECOMIENDA que la Dirección del Programa elabore las gestiones correspondientes para la apertura de las **Cuentas Especiales SEPARADAS**, para el manejo de los fondos y pueda cumplirse con las estipulaciones especiales establecidas y se logre un control más analítico de las mismas.

Las conciliaciones bancarias y control de reembolsos, deben elaborar un solo auxiliar Contable en forma de **cuadro comparativo** para conciliar solicitudes de Desembolsos y justificaciones enviadas y aprobadas, así como el traslado de fondos a la cuenta del Banco. Además debe mantenerse un archivo especial con las solicitudes de los desembolsos y justificaciones enviadas al Banco, **Aprobadas y No Aprobadas** en forma cronológica, para un mejor control e información, como complemento y sustento al cuadro comparativo recomendado en el párrafo anterior.

Se recomienda llevar la ejecución presupuestaria mensual, estableciendo montos de gastos de manera real y ajustar los desembolsos a la programación de forma paralela las ejecuciones de la contribución del BID con los aportes de contrapartida, a fin de cumplir con lo establecido en las estipulaciones especiales del convenio.

La Página Web ha tenido un avance importante, para la cual se ha recolectado bastante material de las afiliadas, así también está por adquirirse el **dominio en Inglés**. Se recomienda finalizar el diseño interactivo de la página Web, completando los menús pendientes para Abril de 2004, a fin de aprovechar su utilidad en promoción.

Las metas de afiliación 2004 pretenden duplicar el número de microempresarios, de tal manera que la capacitación y asistencia técnica son muy importantes. Se recomendó finalizar el **Manual de Capacitación para Microempresarios** y reactivar el apoyo de la CEA, a fin de nivelar los conocimientos de las afiliadas nuevas, en calidad del servicio, imagen y conocimiento de las características del sector, a través de capacitación.



## II. INTRODUCCIÓN

La empresa turística ha tenido un crecimiento desordenado en las áreas de mayor afluencia de visitantes extranjeros del país, cuyas actividades carecen de un sistema adecuado de trabajo que permita la realización sostenida de actividades para la generación de ingresos.

Los departamentos del área de influencia del Programa de Desarrollo y Fomento para la Micro y pequeña Empresa del Sector Turismo, tienen un gran potencial para el desarrollo de actividades del sector, a través de la prestación de servicios turísticos, los cuales tienen posibilidad de proyección a la industria hotelera de la zona, a través de la oferta de servicios en integración a paquetes promocionales.

Para desarrollar un programa orientado a fortalecer a la micro y pequeña empresa turística, el Programa ha trabajado en cuatro componentes para alcanzar los objetivos del programa, centralizados en la *inserción de los microempresarios turísticos de las zonas de Petén, Izabal y Antigua Guatemala, como proveedores de servicios turísticos y de servicio a la industria hotelera del área de influencia.*

Los componentes definidos además pretenden orientar las acciones del Programa hacia la sostenibilidad en el tiempo, así como también, la expansión del mismo a través de la ampliación del número inicial de Centros Empresariales de Turismo y de microempresas afiliadas; estos componentes son:

1. Adecuación al sector de la microempresa de la metodología comercial,
2. Creación y puesta en marcha de 3 Centros Empresariales de Turismo -CET- ,
3. Seguimiento, verificación y difusión de resultados, y
4. Administración y fortalecimiento institucional.

Para verificar los avances en materia de cumplimiento de objetivos y logros a la fecha, se realizó una evaluación de medio término, a través de la cual se verificó el grado de cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica, los Componentes mencionados anteriormente, así como también los procedimientos para la ejecución presupuestaria.

La evaluación consideró entrevistas con personal del Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, personal técnico y de coordinación del Programa en FUNDESA, los directivos de los Centros Empresariales de Turismo y a los 84 micro y pequeños empresarios del sector turismo afiliados al Programa.

Al momento de la evaluación se encontró funcionando los tres CET, ubicados en la Antigua Guatemala, El Petén y Livingston, Izabal, los cuales fueron establecidos en el orden en que se presentan, agremiando a un total de 84 microempresas

afiliadas al momento de la evaluación, meta muy por debajo de la establecida de 700 afiliadas al finalizar el Programa.

El Programa se caracterizó por un inicio poco productivo en cuanto a resultados esperados, sumado a una alta rotación de personal, tanto en el ámbito de la coordinación, como de los directores, técnicos promotores y responsables de la transferencia de tecnología de los Centros Empresariales de Turismo.

El Banco había venido objetando el funcionamiento del Programa, a fin de redireccionar las estrategias y caminar hacia el logro de resultados tangibles que se traduzcan en beneficio directo del sector turismo que alberga a la micro y pequeña empresa, caracterizado por la marginación en lo referente a asistencia técnica para mejorar la entrega de servicios al turismo, tanto del INGUAT, como de otras instancias del sector turismo, como la Cámara de Turismo y el Ministerio de Economía, a pesar de que estos empresarios afiliados en Antigua, Petén y Livingston, están inscritos al INGUAT en un 76%; 71% y 67% respectivamente.

El año 2,003 fue determinante para el funcionamiento del Programa, con un nuevo cambio en el personal directivo, a partir de lo cual se empiezan a observar cambios importantes y un nuevo orden de trabajo, el cual es apreciado por el BID y se amplía, como consecuencia de ello, el término contractual en doce meses, a fin de poder completar las estrategias y actividades definidas para los cuatro componentes.

A partir de esta nueva etapa de ejecución, el Programa logra un nivel mayor de credibilidad, tanto en el ámbito de la organización cooperante, como de las afiliadas de Antigua Guatemala, lugar en donde se inicia la operación de los Centros Empresariales de Turismo.

Al finalizar la evaluación intermedia se pudo comprobar que la coordinación de dicho Programa, inicia gestiones formales para la apertura del cuarto CET, luego de haber definido el lugar más propicio, atendiendo a indicadores como: la afluencia de turismo y que sea una localidad geográfica con posibilidades de apoyo por parte de la cooperación internacional, principalmente la GTZ, es así como se decide ubicar el cuarto CET en Cobán Alta Verapaz.

La evaluación intermedia logró hallazgos importantes que permitieron concluir en la importancia del Programa, así como también en los beneficios que el mismo conlleva a un grupo de empresarios con muy pocas posibilidades de mejorar a través de consultorías específicas, por lo caro de las mismas y la realidad económica de estas empresas, lo cual califica el Programa como "VALIOSO".

### III. OBJETIVOS

**Objetivo General:** Se basa en la realización de la ***evaluación intermedia*** de la ejecución del Programa de Desarrollo y Fomento para la Microempresa del Sector Turismo, con el objeto de verificar el cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable, sus componentes, ejecución financiera, objetivos y metas del mismo, así como obtener conclusiones y en su caso recomendaciones de acciones correctivas dirigidas a reencausar el programa.

#### **Objetivos específicos:**

Los objetivos específicos se centran en el desarrollo e implementación de actividades que permitan,

#### **EVALUAR:**

- 2.1. Las actividades desarrolladas en promoción y capacitación,
- 2.2. Las actividades realizadas en la promoción comercial de los miembros afiliados, y
- 2.3. Evaluar de forma comparativa las metas establecidas al inicio del programa versus los logros ejecutados a la fecha.

#### **VERIFICAR:**

- 2.4. la integración productiva de grupos de microempresarios en forma horizontal y vertical,
- 2.5. los incrementos reales en ventas brutas logradas por los microempresarios afiliados,
- 2.6. el número de capacitadores capacitados de acuerdo a la metodología de FUNDESA,
- 2.7. Las tarifas aplicadas por los servicios y su respectivo costo, así como el total de ingresos percibidos por los diferentes servicios,
- 2.8. El cumplimiento de la consignación de los ingresos en una cuenta bancaria especial, para el montaje del cuarto CET,

La evaluación intermedia de ejecución del Programa: Desarrollo y Fomento para la Microempresa del Sector Turismo, verificará el cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable, sus componentes, ejecución financiera, objetivos y metas del mismo, para proveer conclusiones y recomendaciones de acciones correctivas dirigidas a reencausar el programa.

## IV. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La Metodología de Evaluación incluyó actividades de planificación, entrevistas directas, visitas de campo y una fase previa de apropiación, en la cual se procuró llegar a un mínimo de conocimientos sobre la naturaleza del Programa, sus componentes, alcances y objetivos.

Para realizar la misión se implementaron cuatro etapas de trabajo consecutivas, a través de las cuales se alcanzaron los objetivos esperados en los Términos de Referencia de la presente evaluación. En cada una de las etapas hubo participación de un equipo técnico multidisciplinario, con amplia experiencia en procesos de evaluación y monitoreo de proyectos de desarrollo (Ver Anexo 1).

Cada una de las fases implementadas se acomodaron en el plan de trabajo que fue presentado al Banco Interamericano de Desarrollo y a FUNDESA (ver Anexo 2); estas fases se resumen de la manera siguiente:

**FASE I (Apropiación):** Esta fase inició con reuniones de acercamiento entre el los funcionarios a cargo del Programa, por parte de FUNDESA, así como también con el especialista del BID, con el propósito establecer mecanismos para el inicio de la evaluación. En esta fase se definió con la contraparte institucional coordinar cada una de las actividades a realizar para la consultoría.

Para el análisis documental, el BID facilitó la información relativa al Programa, el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable, sus Anexos; el Documento de Proyecto; el Marco Lógico para la implementación del Programa; el Plan Operativo Anual y los informes semestrales y del manejo del Fondo Rotatorio que fueron elaborados por FUNDESA, con el fin de conocer el Programa y establecer el desarrollo de actividades; el Plan de Trabajo y el Cronograma.

Esta fase de Apropiación fue la base para el equipo evaluador para elaborar un esquema de trabajo técnico y operativo de la evaluación, así como también para conocer los aspectos relativos a la Cooperación Técnica, Marco Lógico y las áreas de aplicación, tanto técnicas como geográficas.

A partir de la implementación de esta fase, se logró la definición del Plan de Trabajo y el Cronograma de actividades, con los elementos y directrices que sirvieron de base para elaborar los informes acordados entre el Consultor y el BID.

**FASE II (Definición de la Metodología e Instrumentos de Evaluación):** En esta fase se consolidó información obtenida de la revisión documental; entrevistas institucionales y una visita previa al personal del CET de Antigua y algunas afiliadas, lo que permitió profundizar en el Programa y definir los mecanismos para

la elaboración de instrumentos, así como también, los mecanismos adecuados para abordar cada una de las entrevistas a realizar.

El análisis de los resultados esperados del Programa permitió definir estrategias para el diseño de instrumentos para la captura de datos, así como la metodología de recolección de datos a través de guías de entrevista y formularios de captura de información durante la fase de campo.

La evaluación enfatizó en los principales aspectos que definen la ejecución del Programa, mediante evaluación de aspectos cualitativos y cuantitativos, recurso humano y estrategias del trabajo que realiza dicho personal y el de las afiliadas.

Un producto importante obtenido en esta Fase consistió en los instrumentos para la captura de datos (ver Anexo 4), mismos que fueron validados y aprobados por el Banco y por FUNDESA, así como también, el plan de acción para el levantamiento de información y las entrevistas institucionales.

**Fase III (Trabajo de campo):** Los elementos definidos, así como los logros alcanzados en las dos fases anteriores en cuanto a las estrategias de evaluación, definieron los procedimientos para realizar el trabajo de campo, dividido en dos líneas complementarias de evaluación:

1. Levantamiento de información en el ámbito interno, a través de reuniones con personal de FUNDESA involucrado en el proyecto, así como también con el Oficial a cargo en el BID.
2. Entrevistas y captura de datos en el ámbito externo, en los CET, tanto para el personal directivo y administrativo, como también encuestas para los beneficiarios, el cual abarcó el total de micro y pequeñas empresas afiliadas, para verificar los servicios prestados a los mismos.

Las actividades de campo se realizaron por un equipo de apoyo, en el área de influencia del Programa, que incluyó visitas a empresas de turismo existentes en el área, diálogo con representantes y propietarios de las afiliadas, con el fin de conocer las expectativas futuras de los CET.

**FASE IV (Análisis y procesamiento de la información):** Con los resultados de la Fase anterior y análisis de la información procesada, se elaboró el primer borrador del informe final, el cual fue previamente discutido entre los funcionarios de FUNDESA y la coordinación de la evaluación intermedia, para que el mismo pudiera ser presentado al especialista del BID a cargo de este programa. La finalidad consistió en armonizar los hallazgos generales planteados por la consultoría, así como también las conclusiones y recomendaciones planteadas al Programa.

## **V. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

### **1. Análisis de los resultados parciales del Programa.**

La evaluación partió de dos instrumentos importantes: i) el marco lógico del proyecto y ii) los informes de avance presentados por FUNDESA al Banco Interamericano de Desarrollo -BID-.

El objetivo general del Programa se estableció como: brindar apoyo a los micro y pequeños empresarios del sector turístico de Petén, Izabal y Antigua Guatemala, en proceso de mercadeo para que incrementen sus ventas brutas en un 20 % en tres años, a través del establecimiento de 3 Centro Empresariales de Turismo CET en cada una de dichas regiones.

Con base a ello se procedió a evaluar los resultados parciales del Programa, a través de lo cual se determinaron los siguientes hallazgos

#### **1.1. Productos y Resultados:**

Los indicadores para los productos obtenidos son:

##### **Componente Formativo:**

- Cursos de capacitación al personal
- Cursos de entrenamiento a microempresarios
- Cursos de marketing
- Conferencias de negocios turísticos

Metodología utilizada: Charlas magistrales, talleres y cursos presenciales impartidos por profesionales de experiencia en diversos campos relacionados con el turismo.

##### **Componente de Ingresos:**

- Está dado por el análisis del nivel de ingresos obtenidos por los microempresarios, derivado del apoyo del Programa.
- La creación de una base de datos sobre la actividad turística y los afiliados que permita una integración vertical y horizontal de los microempresarios afiliados.

##### **Componente de infraestructura:**

- El establecimiento de tres (3) Centro Empresariales de Turismo en cada una de las regiones definidas por el Programa, es un logro importante y un resultado alcanzado por el Programa.
- La incorporación de la infraestructura física y equipamiento de los CET, así como las comunicaciones que realiza el Programa para servicio de los afiliados, es uno de los principales resultados en el componente de infraestructura.

Los indicadores para los resultados obtenidos son:

- El número de cursos impartidos supera la meta establecida. En detalle no se pudo establecer la cantidad de microempresarios que asistieron a los cursos y cuántos de éstos son ahora afiliados del programa, ya que no se tuvo a la vista los listados respectivos. Un indicador del resultado, es la cantidad de cursos formativos que se han impartido y que muestra que se han cumplido con el objetivo del Programa.
- En el componente de ingreso da como resultado una productividad mejorada. Es aún muy prematuro establecer un incremento en el nivel de vida de los microempresarios o por lo menos un incremento de los niveles de ingresos generados a partir del apoyo del Programa, fundamentalmente por el corto tiempo de iniciado el Programa.
- Tres Centros Empresariales de Turismo en funcionamiento, aunque el nivel de apoyo a las afiliadas por parte de FUNDESA aún es deficiente, ya que se carece de equipo suficiente de cómputo, Internet y recurso técnico local para atender las demandas. Además, la ubicación física de los CET en Antigua y Petén, no ofrecen oportunidades para promover a las afiliadas ni operar como centros de información, ya que están en lugares poco visibles y accesibles al turista.
- La generación de una base de datos de afiliados ha sido un logro importante, la cual se va actualizando constantemente. Es necesario que los CET puedan estar interconectados para poder obtener beneficios mayores de la misma y que esta base sea actualizada.

## 1.2. Grado de Eficacia y efectividad:

- El Programa fue eficaz en torno al proceso formativo, ya que superó las metas de capacitación y mantiene un buen nivel de asistencia técnica.
- Aprovechó adecuadamente los recursos en torno a la facilitación y aprovechamiento de las capacidades que se obtuvieron en los tres CET implementados, lo cual permitió alcanzar metas parciales de afiliación y un buen nivel de atención a las afiliadas.
- De acuerdo con el cronograma establecido y las metas de afiliados, el Programa tiene un déficit del 78%. No se puede establecer un cambio determinante a nivel local establecido por el programa y en algunos casos los beneficios directos para los afiliados son muy reducidos. La evaluación determinó mejoras en la calidad del servicio y en la imagen de las afiliadas, aspecto atribuido al desempeño de los CET.

## 1.3. Proceso de implementación:

- De acuerdo con los informes presentados por FUNDESA y sobre la base del cronograma y el Plan de Operaciones presentados al BID; se puede inferir que: han existido problemas con el plazo de ejecución de las actividades propuestas, lo cual no ha permitido alcanzar los logros establecidos en el Marco Lógico, acordes a las estrategias definidas como parte del quehacer de los CET en cada región.
- Otro elemento que debe resaltarse en el proceso de implementación es la contratación del recurso humano dentro de la estructura de los CET, cuyo perfil no se adapta a los Términos de Referencia exigidos, lo cual obedece a la poca oferta de personal técnico local con experiencia en la labor que realiza el Programa a través de los Centros, aspecto que incide en los resultados alcanzados en la ejecución del Programa.
- Los requerimientos del puesto no se adecuan a la tabla salarials ofrecida y eso provoca la rotación de personal. El perfil corresponde a niveles de capacitación requeridos en el personal y la oferta real en las zonas del programa, la cual es muy reducida.



a. *Recursos*

- √ La estrategia de contratación y selección del recurso humano no ha sido la más conveniente. Se observa una alta rotación de personal. El perfil establecido para los puestos no tiene una relación directa con el nivel de emolumentos propuesto y eso ha generado renuncias del personal, principalmente en los CET.
- √ El proceso administrativo del Programa ha tenido contratiempos en torno a los procesos de contratación de las consultorías establecidas por el Programa y en la selección de los consultores. Los dictámenes técnicos y los resultados obtenidos de dichos procesos no han sido del todo satisfactorios, en opinión del BID y no se han producido en el tiempo propicio para fortalecer la estrategia de implementación del Programa. Los resultados esperados en dichos procesos de consultoría no han sido oportunos y no son los más adecuados, debido a lo cual no han permitido un aporte significativo en el desarrollo del proyecto.

La opinión derivada de la evaluación sostiene sobre este aspecto que: FUNDESA implementó las consultorías establecidas como cumplimiento a los compromisos como Contraparte, buscando llenar un requisito contractual, a expensas de la acción oportuna y con el nivel de satisfacción exigido, lo cual redundó en la calidad de los productos obtenidos y en el fortalecimiento del Programa.

b. *Tiempo*

- √ De acuerdo con el cronograma, existe un desfase de tiempo en torno a las actividades propuestas y el tiempo real en la cual se han ejecutado. El Programa lleva un atraso mayor a 12 meses lo cual significa que no se alcanzarán las metas establecidas, aún después de la extensión de un año otorgada por el BID, sin embargo, la evaluación determinó logros satisfactorios, los cuales corresponden al trabajo que realizan los CET y la coordinación. **Se propone hacer una revisión conjunta de las metas planteadas.**

1.4. Estrategia y tácticas:

- **Pertinencia:** De acuerdo con el potencial turístico de Guatemala, el Programa es pertinente y se ubica en un sector realmente necesitado de apoyo. El enfoque establecido de apoyo al sector turístico de la micro y pequeña empresa es adecuado, sin embargo la visión exacta que defina a ese pequeño y micro empresario es muy difusa.

La evaluación de medio término muestra que existen limitantes en torno a la incorporación de los microempresarios turísticos al Programa, y la estrategia adoptada no genera esa incorporación, por el corto tiempo tampoco ha generado cambios visibles en los afiliados al programa que permitan transformar esas realidades que los objetivos del Programa propone, por considerarse resultados de mediano y largo plazo.

- **Sostenibilidad:** Existe un proceso de estudio en torno a este tema, con el fin de encontrar alternativas para la sostenibilidad. Según se determinó en la evaluación intermedia, las condiciones actuales del micro y pequeño empresario no son las más favorables para lograr la sostenibilidad financiera, lo cual demanda la ubicación de espacios de cooperación técnica y financiera, al menos para dos años más.

La sostenibilidad dependerá en buena medida de la disminución en costos de operación y administrativos en la sede central, para invertir más en los CET y en la reclasificación del recurso local. Es además conveniente mencionar la necesidad de ubicar aportes al Programa por parte de las agencias de cooperación externa, buscando independizar a los CET bajo la responsabilidad de las afiliadas. Los empresarios beneficiados solamente podrán aportar a la sostenibilidad del programa cuando logren un desarrollo considerable en lo relacionado a ventas y derivado de ello reciban mayores beneficios del mismo.

- **Desarrollo Humano Sostenible:** Se evaluaron los logros y propósitos hacia el bienestar de las afiliadas en forma sustentable. Es prematuro evaluar estos cambios, pero hay elementos que permiten mencionar que existen las bases para lograr un despegue de ciertos microempresarios. La integración productiva ha abierto nichos importantes de mercadeo para los servicios turísticos, a la vez que se han planificado comisiones que podrían, en mínima parte, aportar al sostenimiento de los CET.

La mayoría de empresas afiliadas opinan que los beneficios que dejará el Programa, serán visibles en el mediano y largo plazo. Además hay optimismo e interés por mejorar, lo cual se interpreta como una antesala al desarrollo humano sostenible.

#### 1.5. Indicadores de éxito:

- La incorporación de entidades locales, estatales e internacionales en el apoyo al Programa.

- La difusión que las actividades del Programa han tenido, a fin de promover la duplicación de estas experiencias a micro y pequeños empresarios de otras regiones.
- La incorporación de autoridades locales en el apoyo al Programa, principalmente a las municipalidades, lo cual tendrá repercusión en el ornato de los municipios del área de influencia.
- La existencia de un proceso de sistematización de la experiencia.
- La elaboración de una base de datos de los micro empresarios turísticos, lo cual facilitará los procesos de integración productiva de forma horizontal, principalmente.

#### 1.6. Indicadores de dificultad:

- La poca afiliación obtenida, así como el bajo interés de participar de microempresarios que, verdaderamente necesitan mejorar su imagen y la calidad de sus servicios, aunque se considera que la afiliación de microempresarios no es un objetivo básico.
- La poca experiencia de los microempresarios en el desarrollo de servicios con calidad en el contexto de la competencia del turismo mundial, así como la falta de cultura en procesos de mejoramiento técnico a través de la capacitación y asistencia técnica.
- Poca cultura en el ámbito de la integración productiva, aspecto que se ha venido superando con las ruedas de negocios y el curso de Emprendedores.
- La clase turística que frecuenta al pequeño empresario, quienes tienen poca capacidad de pagar por servicios de calidad, ya que prefieren un servicio económico (el limitante para esta clase de turista es el valor que paga por el servicio que obtiene).

#### 1.7. Indicadores de contexto:

- La actividad turística a nivel mundial, regional y nacional se ha visto afectada por la situación del terrorismo, así como también por la inseguridad actual al turista, pese a la existencia de una policía para el turismo.

- La inseguridad social y política que vive Guatemala hace que el sector turismo esté afectado.
- La inestabilidad económica del país afecta al sector turismo, así como también a los pequeños empresarios quienes tienen dificultades para implementar mejoras de imagen por el costo que representan las mismas.
- La poca ingerencia del INGUAT en el proceso de promoción comercial de actividades turísticas y de pequeños empresarios, aunque un alto porcentaje de ellos, están inscritos a la institución. Se evidenció la falta de apoyo técnico y de capacitación de esta instancia, la cual es rectora del turismo en Guatemala, sin embargo ha marginado a este sector.
- Las dificultades que debe afrontar el pequeño empresario, en lo relativo al acceso a créditos, así como la falta de visión comercial, orientada a la competitividad, elemento que es contraproducente para el objetivo de hacer sostenibles las acciones.
- La ayuda externa en capacitación provista por la CEA, a pesar de que la misma es de alta calidad, en gran medida es muy elevada para las condiciones del pequeño y microempresario guatemalteco, lo cual podría abrir espacios para involucrar al sector de la mediana y grande empresa, lo que permitiría recuperar una parte de los costos.

## **2. Evaluación de Indicadores definidos por el Programa:**

De acuerdo con el objetivo propuesto en los términos de referencia, la consultoría debió centrarse en realizar una evaluación intermedia del Programa de Desarrollo y Fomento de la Microempresa del Sector Turístico. Los criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica del proyecto y su ejecución están dados por el marco lógico del proyecto en donde se establecen las variables a evaluar, de acuerdo con los avances y logros alcanzados.

Los criterios utilizados para valorar el comportamiento de las variables y sus dinámicas están dados por i) las metas propuestas, ii) los logros alcanzados, iii) el tiempo establecido y el real y iv) la integración de los factores sociales, culturales, económicos y psicológicos que influyen en la ejecución del proyecto.

Sobre la base de los informes de seguimiento presentados por FUNDESA al Banco Interamericano de Desarrollo se han construido los instrumentos de evaluación tomando como base los siguientes elementos:

- Porcentaje de Avance del proyecto

- Logros
- Dificultades
- Observaciones

### Promoción y Capacitación.

#### **a. Promoción**

Actividades de promoción (proveer soporte y entrenamiento en técnicas de marketing a 700 microempresarios turísticos)

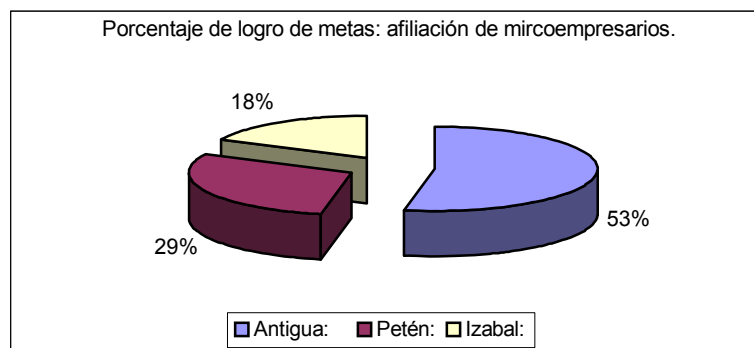
De acuerdo a las metas establecidas al final del primer año, los beneficiarios serían 140 microempresarios el primer año; 210 el segundo año y 350 el tercer año de ejecución, para un total de 700 microempresarios atendidos. Los resultados obtenidos según información contenida en los Informes de Ejecución presentados al BID, por parte de FUNDESA, hasta el 31 de octubre del 2003 el número de afiliados corresponde a:

Antigua:	44 microempresarios
Petén:	20 microempresarios
Izabal:	20 microempresarios

Total:	84 microempresarios
--------	---------------------

Al momento de la evaluación, se determinó que existen 84 micro y pequeñas empresas afiliadas que corresponde: 44 a la Antigua Guatemala, 20 en Petén y 20 en Izabal.

**FIGURA 1**  
**Representación de los logros y las metas propuestas.**

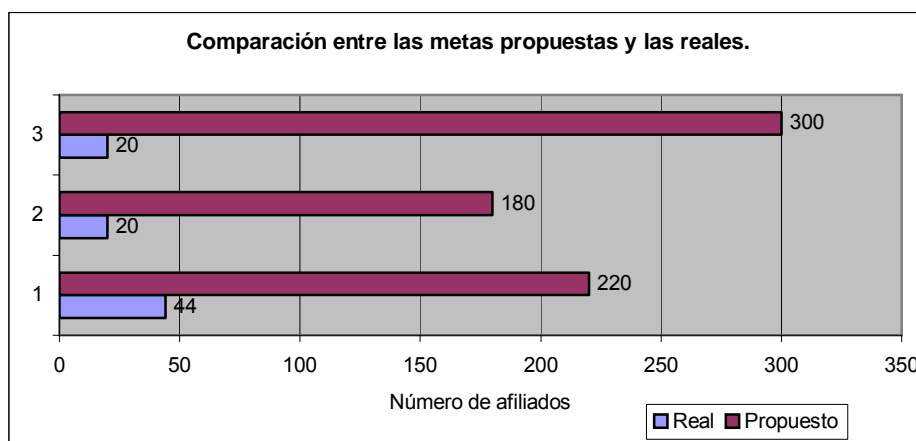


Tomando en cuenta la propuesta, se tiene un déficit de 40.0% en el grado de cumplimiento.

Grado de cumplimiento = Metas realizadas/ Metas establecidas

G.C. =  $84/140 \times 100$  > Grado de cumplimiento = 60.0%.

**FIGURA 2**  
**Comparación entre Metas Propuestas y Metas Reales**



De acuerdo con el cronograma propuesto, el desarrollo de actividades de promoción generaría la incorporación al primer año del proyecto a 140 microempresarios como beneficiarios directos del mismo.

Esa meta no se cumplió debido a limitantes externas e internas. Las limitantes externas que han influido en el no cumplimiento de las metas están la poca recepción de parte de los microempresarios de la región para incorporarse al programa y el número existente de los mismos, menor al que se estimó en un principio.

Entre las limitantes internas hay que tomar en cuenta que los CET se implementaron en forma gradual y luego de solucionar problemas de ubicación física, contratación legal, pago de rentas y compra de equipo, contratos de personal, etc., no se logró iniciar paralelamente con la promoción del Programa, ya que hubo necesidad de inducir el personal de los CET con la metodología comercial de FUNDESA.

Sumado a lo anterior debe mencionarse la crisis por la cual atraviesa el Programa durante el primer año de ejecución, período en el cual se da un abandono de las acciones, las que son retomadas de manera más formal, a partir del segundo semestre de 2003. Efectivamente, hay período de inactividad del programa que afecta negativamente en el logro de las metas en el tiempo y en la cantidad establecida. Además de que el proyecto no

contempla adecuadamente los plazos en el equipamiento de los CET y esto absorbe mayor tiempo de lo esperado.

## **b. Capacitación**

El proyecto propone las siguientes metas:

- 35 cursos de entrenamiento orientado a 700 microempresarios.
- 26 conferencias de negocios con 175 microempresarios.

Lo alcanzado hasta el presente:

- 2 talleres de capacitación al personal.
- 52 cursos de entrenamiento a microempresarios.
- 16 conferencias de negocios.

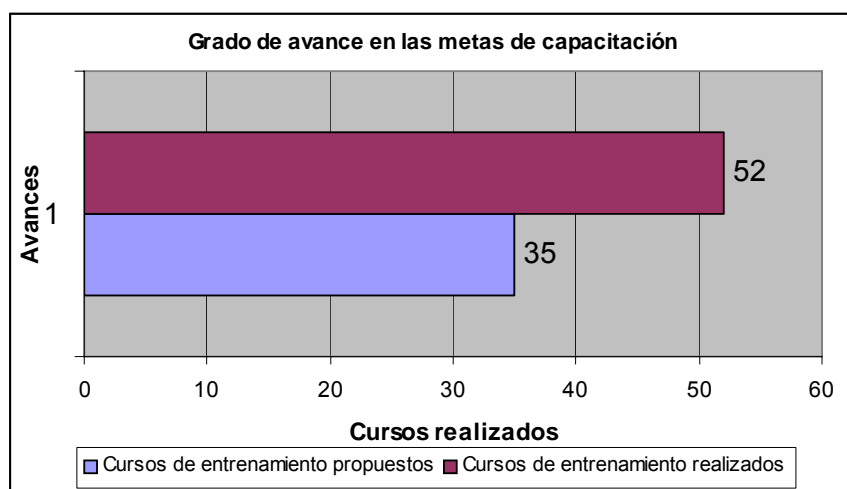
No se puede establecer el grado de participación que tuvieron los cursos de entrenamiento y las conferencias de negocios. En el informe semestral de progreso de mayo - octubre 2003 sobre el seminario taller de Emprendedores dice: "cabe mencionarse que tuvo bastante aceptación dentro de los participantes, ya que indicaron que es un seminario muy participativo y de alta gerencia". (Informe VI - octubre 2003)

Los cursos proporcionados son:

- Creación de cartas y menús
- Organización del trabajo por proceso alojamiento
- Organización del trabajo pro proceso restaurante
- La Estrategia turística de Marketing
- El Marketing mix en alojamiento
- El marketing mix en restaurantes
- Marketing en Internet para PYMES turísticas
- Como captar clientes del mercado Europeo
- El Plan de Marketing turístico en la practica
- Contabilidad Básica.
- La estrategia del marketing
- Marketing aplicado a hoteles
- Las dimensiones del liderazgo en servicio
- El reto del sector servicio
- Motivación en el puesto de trabajo
- Liderazgo en el servicio
- Técnicas de promoción

La representación gráfica de las metas de capacitación propuestas se encuentra en a continuación:

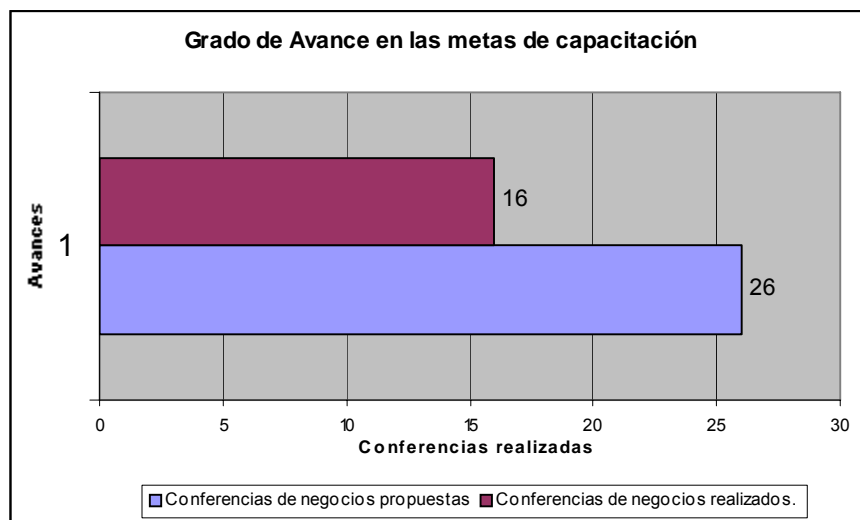
**FIGURA 3**  
**Grado de Avance en las Capacitaciones**



De acuerdo a los cursos de entrenamiento propuestos, la meta ha sido superada en 65%. Hay que mencionar que los cursos de entrenamiento se han realizado en los tres centros: Izabal, Antigua y Flores Petén.

Con respecto a las conferencias de negocios existe un déficit en torno a las metas propuesta y lo logrado hasta el presente. A continuación se puede ver gráficamente el avance de este indicador.

**FIGURA 4**  
**Avance en las Metas de Capacitación**





Existe un déficit del 38% de la meta establecida. Sin embargo, se considera un buen logro debido a que se han establecido dentro del plan de trabajo para lo que resta el proyecto el cumplimiento de dicha meta. En torno a los avances existentes, habría que comparar el grado de motivación de los grupos beneficiarios y contrastar con el proceso de seguimiento de dicho proceso.

**Valoración:** Se afirma que la promoción que se ha realizado tiene calidad, aunque no se han alcanzado las metas propuestas. Como resultado de la evaluación se recomienda reorientar las metas de manera consensuada: BID-FUNDESA, con resultados más factibles para cumplir con los objetivos propuestos, ya que el proyecto aún refleja viabilidad técnica.

El proyecto debe visualizarse desde dos ángulos: el primero que corresponde al manejo que corresponde a la sede central, **en donde se encuentran las principales debilidades**, relativas a: manejo financiero no ajustado al convenio, falta de organización y planificación; alto costo administrativo y de operación y la centralización administrativa y financiera, y el otro ángulo que muestra a los Centros Empresariales de Turismo, los cuales logran la credibilidad en el ámbito de las afiliadas.

El proyecto es viable siempre y cuando las metas se adecuen a una realidad concreta. Por ejemplo en CET de Izabal las condiciones no son iguales que el de Antigua, por contar con menor cantidad de empresarios turísticos; menores condiciones y desarrollo de la infraestructura local y porque los turistas que llegan a esa zona no tienen la misma posición económica que los turistas que visitan Petén o la Antigua. Esas consideraciones no se tomaron en cuenta en el proyecto inicialmente, pero la realidad en el campo ha demanda ajustar las metas propuestas.

## 2.2 Promoción comercial de los afiliados.

Las actividades de promoción comercial desarrolladas por el proyecto, según los informes presentados, son:

- Cursos de capacitación
- Diseño y Creación de página Web
- Imagen corporativa
- Diseño de papelería comercial
- Ruedas de negocios
- Apoyo de la Confederación de Empresarios de Andalucía
- Manual de Capacitación para microempresarios del sector turístico.
- Estudio: "Promoción y Comercialización Turística, Metodología para la micro y pequeña empresa".
- Apertura de tres (3) Centros Empresariales de Turismo CET.

## 2.3 Resultados obtenidos

- a. Cursos de capacitación: Se han implementado de manera adecuada los diferentes cursos propuestos, y los resultados son satisfactorios. Uno de los principales logros, además del número de cursos impartidos, es la relación entre los temas abordados con los objetivos de la promoción comercial. (ver inciso 1 de este informe)
- Logros:
    - √ Diversidad de temática abordada de acuerdo al objetivo de promoción comercial.
    - √ Cursos orientados a generar sinergias importantes en el aspecto comercial de los afiliados.
    - √ Se superaron las metas establecidas.
  - Aspectos importantes observados:
    - √ Todos los capacitadores - facilitadores tiene un grado universitario y experiencia en los temas abordados.
  - Grado de participación:
    - √ No se pudo establecer el grado participación y satisfacción de los beneficiarios.
- b. Diseño y Creación de Página Web: El diseño ha contado con la asesoría de la Confederación de Empresarios de Andalucía y ha sido responsabilidad del equipo técnico de FUNDESA como aporte al programa. En la actualidad la página ya se encuentra en la red y se puede acceder a través de la siguiente dirección: <http://www.guatemalaenvivo.com>. La página referida aún se encuentra en proceso de finalización y adecuación de la promoción de las afiliadas, lo cual se está mejorando con el aporte de imágenes por cada microempresario.
- Logros:
    - √ La página ya se puede visualizar en la red.
    - √ El diseño es llamativo y contiene un menú amplio.
    - √ La información se está complementando con imágenes
  - Aspectos importantes observados:
    - √ La página necesita mejorarse en cuanto a imágenes visuales de las zonas turísticas, así como también ampliar el dominio al idioma Inglés, a fin de permitir un nivel más amplio de consulta.

- Grado de participación:

- √ No queda claro el mecanismo que se utilizará para la promoción electrónica en la WEB para cada uno de los empresarios, ni el recurso económico con que se cuenta para la implementación y actualización de dicha página.
- √ Como herramienta de promoción del proyecto el mecanismo es adecuado, pero eso solamente actúa de una vía, de parte de FUNDESA ejecutor del proyecto a los beneficiarios. NO queda claro como pueden los empresarios turísticos tener un acceso mayor y directo a los beneficios que proporciona este recurso, ni los mecanismos que puedan implementarse.
- √ En la actualidad la página Web ya se encuentra en funcionamiento total, lo cual ha tenido un aporte en imágenes por las afiliadas.
- √ Las imágenes visuales de las microempresas se han incorporado, y otras serán adaptadas para enriquecer la página.
- √ La página contiene un amplio nivel de información de afiliadas, aunque debe reforzarse con imágenes visuales de las afiliadas.

- c. Imagen Corporativa y diseño de papelería comercial: Se ha trabajado en el diseño del logotipo de cada CET y se han impulsado elementos de diseño para crear una imagen corporativa de los microempresarios. Los micro y pequeños empresarios se encuentran identificados con el CET, instancias que han ido generando credibilidad en el ámbito de los afiliados.

La evaluación determinó que existen deficiencias que deben superarse en cuanto a la imagen que representa para cada uno de los microempresarios, la existencia de un CET. Los CET en cada localidad todavía no se han perfilado como un centro de información al turista, fundamentalmente por dos razones: i) existe mala ubicación física de los centros, principalmente en Antigua y en Petén y ii) debido a la falta de promoción de los Centros en el ámbito de líneas aéreas, agencias de viajes y hoteles de mayor tamaño.

FUNDESA deberá trasladar las oficinas de los CET a lugares en donde se logre un contacto más directo y constante con los turistas. Debe mejorar el sistema de promoción, con el objetivo de convertir los CET en mecanismos ágiles de información, la página Web puede ser el canal adecuado y lograr el vínculo más estrecho con los operadores turísticos.

- Logros:

- √ Creación de elementos visuales de las empresas turísticas afiliadas.
- √ Generación de tarjetas personales de los afiliados.
- √ Logotipos de las empresas y de cada uno de los CET.
- √ Elaboración de menús y encuestas de clientes.

- ✓ Elaboración de informes con recomendaciones, basados en las encuestas de los clientes.
- Aspectos importantes observados:
  - ✓ Es aún prematuro ver resultados, pues se estima que este proceso tendrá una duración de 5 a 6 meses, lo cual es percibido de esta forma por la mayoría de afiliadas, quienes ven la importancia del CET y aseguran que habrá cambios positivo en el mediano plazo.
  - ✓ El tiempo para ver resultados dependerá de los enlaces y sinergias que puedan establecerse y del aprovechamiento que pueda generar la página Web ya en funcionamiento. Esto ayudará a consolidar la imagen corporativa y la preferencia por empresas afiliadas a un CET.
- d. Rueda de Negocios: Las ruedas de negocios se implementaron el último semestre de este año. Según el último informe de fecha 31 de octubre, se han realizado ruedas de negocios preliminares para la preparación de los afiliados tomando en cuenta la falta de experiencia en este tipo de eventos. La más importante realizada a nivel general fue la Rueda de Negocios en Alta Verapaz, cuya finalidad además de la integración horizontal de las diferentes actividades comerciales, fue el darse a conocer en el ámbito de los micro y pequeños empresarios de Cobán, ante una eventual apertura del cuarto CET en esa localidad.
- Logros:
  - ✓ El logro principal es la utilidad que esta herramienta comercial está teniendo en la promoción comercial de los afiliados. A partir de esta rueda de negocios se ha podido establecer un contacto más estrecho entre los afiliados de cada uno de los tres CET.
  - ✓ Se ha abierto una brecha más amplia en cuanto a la integración comercial de tipo horizontal entre los microempresarios de una localidad específica, así como también a nivel del área de influencia del proyecto, lo cual ha empezado a dar frutos en cuanto al incremento de las ventas por referencia de afiliados de una zona a otra.
- Aspectos importantes observados:
  - ✓ Hay falta de experiencia en algunos microempresarios en este tipo de actividades, principalmente en lo referente a la definición de los paquetes, cálculos tarifarios y la definición de comisiones, aspecto observado principalmente en las afiliadas de reciente ingreso.
  - ✓ La heterogeneidad entre los pequeños y microempresarios plantea una barrera comercial si el paquete demanda cierta calidad en el servicio que se ofrece al turista, fundamentalmente cuando se trata de restaurantes y hoteles, con poca capacidad de inversión.

- ✓ Principalmente en Petén, se ha observado la incorporación de pequeños empresarios a los paquetes, quienes aún no son afiliados del CET, sin embargo han manifestado interés de ser promocionados por esta vía. Aunque esta situación fortalece el proceso de promoción, altera el proceso relativo a la capacitación de los afiliados, ya que no han sido parte de todo el proceso y ya están incorporándose a los paquetes.
- ✓ Se debe evaluar los resultados del proceso de capacitación. Los cursos impartidos y los instructores tienen mucha experiencia y capacidad, entonces hay que ver los resultados, pues no se conoce la opinión de los beneficiarios y como estos están aprovechando la capacitación. Se debe corregir el mecanismo de información y seguimiento a los beneficiarios para conocer si se ha aprovechado bien los cursos; además deben definirse estrategias para nivelar a las afiliadas de reciente ingreso, ya que no se han capacitado igual.
- Grado de participación:
  - ✓ Posterior a la rueda de negocios, ha habido un alto nivel de participación de los afiliados, quienes se reúnen frecuentemente a fin de certificar los paquetes promocionales al turista. En estas actividades ha habido un buen nivel de acompañamiento por parte del CET y de la Coordinación del Programa en la sede central.
- e. Apoyo de la Confederación de Empresarios de Andalucía:
  - Logros:
    - ✓ Incorporación de la ayuda técnica de la Confederación de Empresarios de Andalucía al proyecto, a través de eventos de capacitación y diagnóstico situacional de alto nivel.
    - ✓ Apoyo en la realización de talleres de capacitación y formación a los afiliados del proyectos.
  - Aspectos importantes observados:
    - ✓ Existe un incumplimiento del apoyo ofrecido por para de la Confederación de Empresarios de Andalucía, ya que hay ofrecimientos de apoyo que todavía no se han concretado, en materia de capacitación.
    - ✓ Los microempresarios aún consideran elevados los elementos que contiene la capacitación, poco aplicables al ámbito de la micro y pequeña empresa guatemalteca.
- f. Manual de Capacitación para microempresarios del sector turístico: Existe un informe técnico en donde se realizan observaciones al informe

presentado, no hay una respuesta de la consultora contratada. A criterio del Banco, hay limitaciones a la consultoría realizada sobre dicho manual, sin embargo, a la fecha de la evaluación intermedia, no se había solventado dicho problema.

- Logros:

- √ La evaluación intermedia no detectó ningún logro visible en este aspecto, lo cual demanda la terminación de esta iniciativa, en beneficio del Programa y de los futuros afiliados.

- Aspectos importantes observados:

- √ Hubo incumplimiento de los términos de referencia, lo cual fue señalado de manera oportuna por el BID, sin embargo, no se ha atendido al momento dicha observación.
- √ El Manual de Capacitación contiene aspectos muy importantes desde el punto de vista de la adecuación metodológica comercial, base determinante para la nivelación de conocimientos de las nuevas afiliadas.

g. Estudio "Promoción y Comercialización Turística, Metodología para la micro y pequeña empresa".

- Logros:

- √ Contar con materiales de apoyo al proceso de promoción comercial y fuentes de consulta.
- √ Mejoramiento visible de las estrategias individuales de promoción que utilizan las afiliadas para dar a conocer su negocio, tanto en el ámbito geográfico en el que están ubicadas, así como también en el área de influencia del proyecto.

h. Apertura de 3 Centros Empresariales de Turismo CET.

- Logros:

- √ Se concretó la puesta en marcha de los tres centros empresariales de turismo: en Antigua Guatemala, en Livingston Izabal y en Petén. Las gestiones para la apertura del cuarto CET se encuentran en una fase importante de avance y ya se definió la ubicación geográfica, en el departamento de Cobán.

### 2.3. Integración Productiva Horizontal y Vertical.

Sobre el proceso de integración productiva de los microempresarios, se contabilizaron las siguientes acciones:

- a. Alianzas estratégicas entre tres hoteles: Hotel Villa Flor y Hermano Pedro en Antigua, y La Casona de la Isla en Petén.
- b. Conversaciones con ejecutivos de Asociación Alianza Verde de Petén para establecer contactos que permitan fortalecer la capacitación de afiliadas, de tal manera que pueda disminuirse los costos por este rubro.
- c. Se realizó una Rueda de Negocios a nivel general, en la cual hubo posibilidades de intercambio entre los micro y pequeños empresarios del Programa, a partir de lo cual se ha iniciado la elaboración de paquetes.
- d. Definición de estrategias para la promoción comercial, a través de la integración de paquetes con participación de 4 o 5 microempresarios, en 3 diferentes clases, adaptadas a la capacidad económica del turista. Esto abre espacios de comercialización a los micro y pequeños empresarios, independientemente de su capacidad instalada.

Deficiencias encontradas:

- El Programa no logra crear procesos de integración productiva entre los microempresarios que realizan la misma actividad económica, lo cual dificulta la creación de redes microempresariales.
- No existe una filial o gremial de la cámara de turismo, que integre a los afiliados del programa, pese a que la CAMTUR está mencionada dentro del Plan Operativo Anual, como una contraparte fundamental, con responsabilidades y aportes definidos.
- Los microempresarios no cuentan con una herramienta adecuada que les permita una integración para saber que servicios presta cada quien, lo cual se espera superar con la creación de la base de datos actual.
- La integración entre los afiliados de los distintos CET para generar intercambio de datos y paquetes turísticos que puedan aprovecharse en forma integral con grupos de turistas, aún es débil. El avance de esta estrategia ha dado inicio con la creación de paquetes y con la promoción de afiliados de una localidad a otra, lo cual permitirá la generación de las comisiones respectivas.

## Instrumento para evaluar el grado de avance del proceso de implementación.

Objetivo	Meta Física		Logro		Grado de Efectividad	Tiempo		Nivel de Cumplimiento
	Cant.	Atributo	Cant.	Atributo		Previsto	Real	
Capacitación	35	Cursos	52	Cursos	Meta cumplida.	3 años	1.5 año	Total (100%)
	26	Charlas	16	Charlas	Buena	3 años	1.5	67%
Promoción	140	afiliados	84	afiliados	60%	1 año	1.5	Parcial
Integración Productiva	-	-	-	-	-	-	-	-

## 2.4. Evaluación del Recurso Humano

En este renglón se evaluó los indicadores de gestión del recurso humano a partir de los siguientes indicadores:

- Relaciones interpersonales generadas
- Manejo del tiempo
- Capacidad de llegar a beneficiarios
- Percepción de la comunidad sobre el trabajo
- Motivación personal
- Compromiso personal
- Creatividad
- Capacidad de motivación
- Nivel de protagonismo

Con respecto a los indicadores arriba mencionados se determinaron los siguientes hallazgos:

- a. Existe dificultad desde el inicio del programa para ajustar el perfil requerido para el puesto a los incentivos monetarios del mismo.
- b. Existe un alto nivel de rotación de personal, derivado de dos aspectos: el primero corresponde a la escasez de personal local con el perfil requerido, y luego, el nivel salarial que se considera por debajo de las expectativas.
- c. No hay un adecuado nivel salarial designado por el proyecto para cubrir el rubro de honorarios, aspecto que elevaría los costos de operación de los CET, ante el interés de procurar la sostenibilidad de los mismos.
- d. Si se hace la relación, tiempo establecido por el proyecto para cumplimiento de metas, se llega a la conclusión que los logros con las horas del recurso humano utilizado no corresponde a lo esperado.



- e. El recurso humano ha alcanzado logros importantes diferenciados en el tiempo y logros diferenciados en espacios geográficos y sociales diferentes, CET, lo que no permite un marco adecuado de comparación.
- f. Se puede observar por medio de los informes presentados por FUNDESA que existen mecanismos de seguimiento y de monitoreo de avance del Programa, lo cual fue comprobado en el campo, en la visita realizada al total de microempresarios afiliados.

## **2.5. Análisis del Marco Lógico**

Informe de avance de ejecución en congruencia con el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores propuestos dentro del marco lógico.

*El objetivo general del proyecto es: el apoyo de mercado para los microempresarios del sector turístico en Izabal, Petén y Antigua, que provean servicios de calidad al turista, como también generar oferta de servicios a hoteles medianos y grandes del área.*

De acuerdo con el objetivo general propuesto, el proyecto tiene como resultado un apoyo directo a los afiliados al programa para acceder e incrementar sus ventas en el mercado de los servicios turísticos.

En lo referente a promover servicios turísticos a la mediana y grande empresa de turismo, no existe en la actualidad un mecanismo de promoción que haya evidenciado este logro, excepto que en El Petén se han incorporado hoteles de clasificación de mediana empresa (por ejemplo: la Casona de la Isla), quienes están participando en los paquetes, lo cual no corresponde al objetivo trazado.

## ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO.

OBJETIVO PROPUESTO	FOCALIZACIÓN	INDICADOR/ VERIFICACIÓN	PLAZO PROPUESTO / REAL	IMPACTO
POR OBJETIVO GENERAL				
Apoyo de mercado para micro empresarios del sector turístico en Izabal, Petén y Antigua, que provean servicios al turista, como también servicios a hoteles medianos y grandes del área.	Pequeños y micro empresarios del sector turismo en Izabal, Petén y Antigua.	Número de afiliados:  Propuesto: 1 año: 140 afiliados  Real: 84 afiliados	Para el primer año: 140  Tiempo real 1.5 años.  Para los tres años: 700 afiliados.	El apoyo de mercado proporcionado a los empresarios del sector ha tenido un nivel de impacto muy reducido, principalmente en Petén e Izabal, se han obtenido algunos logros en Antigua.
Se pretende incrementar las ventas de las afiliadas al finalizar el Programa	Ventas de servicios al turista, basadas en la calidad y atención.	Incremento del 20% de las ventas	En los tres años de duración del proyecto	Los microempresarios han afirmado que el nivel de ventas se ha incrementado, aunque se atribuye a la temporada alta. El tiempo se considera muy corto para determinar este logro.
Proveer soporte y entrenamiento en técnicas de marketing A 700 microempresarios, generando desarrollo local para suministrar servicios	Micro empresarios del sector turismo en Izabal, Petén y Antigua, elegibles según lo establecido en el Convenio.	Se logrará una meta de afiliación gradual, correspondiente a 140 el primer año; 210 el segundo, y el tercer año 350 microempresarios, distribuidos de la manera siguiente: 300 Izabal 180 Petén 220 Antigua	Un período establecido de tres años para el Proyecto.  El tiempo de ejecución para realizar la evaluación deberá ser 1.5 años.	Bajo logro de afiliación (Antigua: 44; Petén: 20; Izabal: 20 afiliadas) En el caso de Izabal el número de 300 afiliados no responde a una realidad. No hay tantos microempresarios turísticos en esa zona. Antigua muestra mayor cantidad por el tiempo de operar el CET, pero es insuficiente para la metas establecida y el tiempo que tiene el proyecto.

OBJETIVO PROPUESTO	FOCALIZACIÓN	INDICADOR/ VERIFICACIÓN	PLAZO PROPUESTO / REAL	IMPACTO
POR COMPONENTE				
I. Adaptación de la tecnología de marketing de FUNDESA al sector microempresarial.	Realización de dos consultorías para elaborar documentos y manuales para tal fin.	Documentos presentados.	Primer año	Uno de los documentos fue cuestionado. No existe una metodología propia de FUNDESA, pero se está adaptando la experiencia de Andalucía. No hay un documento metodológico, aunque se contrató la consultoría específica para ello.
II. Establecimiento de 3 CET	CET Izabal en Livingston CET Petén en Flores CET Antigua.	3 CETS funcionado.	Primer año	Los CET se encuentran en funcionamiento y ha sido visible el apoyo que brindan a las afiliadas, sin embargo carecen de capacidad instalada (mobiliario y equipo).
Capacitación y Transferencia de Tecnología	35 cursos orientados a 26 conferencias de negocios para 175 microempresarios  No se cuenta con registros que comprueben la cantidad de 700 microempresarios capacitados.	Se ha superado la meta.	Tres años	Es el componente del proyecto que mayor desarrollo tiene y que ha tenido un impacto positivo en los microempresarios en torno a su participación. Hay que evaluar en torno a los resultados que los microempresarios obtendría de la aplicación de esos procesos.

<b>OBJETIVO PROPUESTO</b>	<b>FOCALIZACIÓN</b>	<b>INDICADOR/ VERIFICACIÓN</b>	<b>PLAZO PROPUESTO / REAL</b>	<b>IMPACTO</b>
III. Monitoreo, seguimiento y difusión de resultados.	<p>Contratar especialista en monitoreo de proyectos sociales.</p> <p>Crear una base de datos de microempresarios del sector turismo</p> <p>Establecer un esquema de monitoreo.</p> <p>Mostrar los beneficios reales a la comunidad</p>	<p>Se tiene un especialista en monitoria.</p> <p>Se está creando la base de datos, se encuentra en proceso</p> <p>Hay esquemas de monitoreo.</p> <p>No se puede establecer beneficios directos a la comunidad aún.</p>	Primero y Segundo año	<p>El proceso es más lento de lo previsto, por los cambios constantes del personal.</p> <p>Ha habido logros que se consideran importantes, relacionados con las encuestas de clientes, diagnósticos de imagen y formulación de algunas recomendaciones, las cuales son monitoreadas por el CET</p>
IV. Actividades	Personal administrativo	Se cuenta con el personal administrativo contratado.	Primer año	<p>Hay una alta rotación de personal.</p> <p>Todo el personal es nuevo, lo cual limitó algunos aspectos de la evaluación.</p> <p>Se determinó que el costo administrativo de la sede central es elevado, lo cual no permite mejorar las condiciones salariales del personal de los CET.</p>

### **3. EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO DE LOS CET.**

#### **3.1. Establecimiento y Puesta en Marcha de Tres CET:**

Los CET se implementaron posteriormente a la fecha prevista; el primero en establecerse fue El Centro Empresarial de Antigua, el 04 de Abril de 2002; el CET en Petén se inició en 17 de Septiembre de 2002 y en Livingston se abrió en Marzo de 2003, se tienen avances significativos para la apertura del cuarto CET.

El establecimiento de los tres CET forma parte de los compromisos de FUNDESA y lo establecido en el Componente II del Programa<sup>1</sup>. En un inicio, fue bastante difícil el acercamiento a las microempresas de turismo, ya que los CET eran instancias desconocidas en el lugar, lo cual no generaba confianza para establecer una relación de alianza.

El personal seleccionado para los CET recibió inducción y capacitación previa, la cual se consideró muy superficial y se cubrió en un plazo corto, lo cual no permitió una adecuada comprensión y claridad de los objetivos, aspecto que repercutió en la debilidad para el acercamiento con los potenciales afiliados. No se conocieron los límites, aspecto que originó una promoción poco contundente. En Petén se hizo ofrecimiento de créditos, los cuales al no concretarse, generaron desánimo.

A partir de los cambios en la Coordinación del Programa se fueron introduciendo mejoras en el desarrollo de capacidades del personal, lo cual fortaleció la promoción y el logro de afiliación de microempresarios, tarea que realiza el personal Promotor del CET a través de visitas a los microempresarios, ya que al inicio del Programa, las acciones eran más centralizadas.

Aunque el personal de los CET considera que la comunicación con la Dirección del Programa ha mejorado y hay respuestas más ágiles, se mencionó que la relación con FUNDESA siempre ha sido distante, lo cual afectó el desempeño de los Centros y la puesta en marcha de los planes de promoción, afiliación y asistencia técnica a las afiliadas.

En un inicio hubo mucha resistencia de los microempresarios, sin embargo, los ofrecimientos de apoyo fueron generando expectativas, lo cual fue facilitando de manera gradual el acercamiento a nuevos potenciales afiliados. Lo anterior generar mucha responsabilidad del personal de los CET, a las afiliadas.

---

<sup>1</sup> El Centro Empresarial de Turismo en Livingston inició sus funciones a partir de marzo de 2003

### **3.2. Actividades Desarrolladas en Promoción y Capacitación:**

La promoción siempre ha presentado dificultades, derivadas de la cultura del microempresario, ya que se conforma con captar una clientela que les permita subsistir y mantener los costos fijos; poca visión empresarial y un casi nulo interés de competir con calidad, lo cual hace difícil la tarea de vender la idea de integrarse a un Centro que promueve la orientación y brinda información al turista, beneficiando a los afiliados.

En lo referente a capacitación, la planificación y programación de la misma obedece a un diagnóstico de necesidades de los afiliados, aunque varios temas se ofrecen a los microempresarios de los tres departamentos del área de influencia del proyecto, debido en buena parte al hecho que existe un componente de apoyo de la CEA (Confederación de Empresarios de Andalucía), el cual apoya con actividades de capacitación que se ofrecen a los afiliados de los tres CET, por medio de especialistas.

La mayoría de afiliadas están inscritas en el INGUAT, entidad que ha proporcionado muy poco apoyo, salvo un evento de capacitación relativa a la calidad en su servicio. El Programa está buscando establecer alianzas estratégicas con esta entidad, así como también con Alianza Verde, ya que no hay espacios para promover la capacitación a las afiliadas a través de otras instituciones.

Para llevar a cabo un evento, se realiza una convocatoria a la cual asiste generalmente el 50% de los microempresarios afiliados. El personal de los CET generalmente actúa como facilitador del Programa, lo cual limita el involucramiento en el proceso acción que resta posibilidades de respaldar técnicamente la transferencia de tecnología.

Generalmente a las capacitaciones asisten siempre los mismos representantes de las afiliadas, en su mayoría los dueños, que son las personas más entusiastas con el programa. La asistencia se considera en un rango promedio de 60% a 70%.

### **3.3. Promoción Comercial de los Miembros Afiliados:**

El CET ha apoyado a los microempresarios en el diseño de instrumentos para la promoción, tales como tarjetas de presentación, trifoliales, afiches, mejorando la presentación de menús y ampliando los servicios prestados. Posterior a la rueda de negocios de Cobán, cada uno de los CET sigue apoyando la elaboración de paquetes y la definición de categorías y precios. En la medida de lo posible se informa a los turistas que llegan al CET sobre las opciones de servicios que prestan, exclusivamente los afiliados.

Actualmente se está implementando la página Web con dominio en Español y se está adquiriendo un dominio en Inglés, como parte de un proyecto ofrecido por la CEA. El CET provee al turista una orientación directa sobre servicios al turista. Además existe un intercambio de información de las afiliadas entre los CET, para dar a conocer los servicios existentes en otras áreas y las empresas que los proveen.

Las ruedas de negocios también son actividades que han abierto un buen espacio de promoción, en las cuales se han intercambiado experiencias entre micro y pequeños empresarios de las diferentes localidades del área de influencia del Programa.

Como resultado de esta actividad, los microempresarios han iniciado una relación más estrecha, entre una región y otra, recomendándose entre ellos y en algunos casos, una afiliada subcontratando los servicios de otra, a fin de incrementar su capacidad de venta.

### **3.4. Aportes de las Afiliadas al Programa:**

En lo referente las cuotas de afiliación, los personeros del CET consideran que el monto que se paga es bajo, sin embargo no es posible incrementarlo por dos razones: la primera es porque así lo establece el convenio y la segunda es porque hay algunos microempresarios que, a pesar de lo bajo de la misma, tienen dificultades para pagar por su condición económica.

Se pudo comprobar que, algunas afiliadas se han retirado del programa, unas porque cerraron el negocio y otras porque, a pesar de que consideran muy ventajoso el Programa, les afecta el pago de la cuota de afiliación.

El pago de cuotas siempre reporta atrasos por el hecho de que no existe una cultura de pago y porque para otras significa un desembolso importante. Lo anterior obliga al personal del CET a realizar el cobro respectivo a expensas del tiempo que debe dedicarse a otras actividades. Se ha reportado un 30% de afiliadas con atrasos en sus pagos y un 10% de cartera morosa, es decir, afiliadas que no pagan por dificultades económicas o por el hecho de tener que pagar en forma trimestral, lo cual hace más difícil coleccionar el monto total (Q 120.00 trimestrales).

En opinión del personal de CET, es factible un incremento en la cuota de afiliación, en la medida que las empresas afiliadas vayan teniendo beneficios en el nivel de ventas comprobadas y una vez que el Programa haya cumplido el término contractual definido por el BID, como un aporte mínimo a la sostenibilidad de los Centros.

Aunque el aporte de cuotas no se considera importante desde el punto de vista de la sostenibilidad, el CET propone la implementación de servicios de Internet para el turista, implementar servicios de telefonía internacional, fax, así como también las regalías por la venta de paquetes promocionales de turismo y la venta de boletos para líneas aéreas.

Las microempresas afiliadas han manifestado interés de seguir apoyando al CET, posterior a la finalización de la ejecución del Programa y varias de ellas han hecho aportes importantes, lo cual demuestra un reconocimiento de las labores de los Centros Empresariales de Turismo, al desarrollo de la micro y pequeña empresa de turismo.

Sobre la anuencia en el incremento de las cuotas, solo un 20% manifiesta que sería posible este aporte adicional, luego de que finalice el Programa, aunque se considera que el incremento debe ser moderado. El aporte principal vendría de la participación de las afiliadas en la dirección del CET.

### **3.5. Integración Productiva de Forma Horizontal y Vertical:**

Ha habido un reto grande en lo referente a la integración productiva. En un inicio las afiliadas desconfiaban del Programa, principalmente en Antigua en donde se inician acciones por parte del CET, debido a la inactividad en las acciones y el tiempo perdido al inicio por la falta de dirección.

A partir de la programación de actividades de capacitación y asistencia técnica, el Programa empieza a ganar credibilidad entre las afiliadas. A partir de esta nueva etapa se promueven acercamientos entre FUNDESA y la microempresa de turismo, finalizando en una rueda de negocios, a partir de la cual se fortalece un vínculo entre microempresarios de la misma zona y el resto del área de influencia del proyecto, con esta actividad se ve fortalecida la integración productiva de tipo horizontal.

A criterio del personal de los CET, se alcanzan buenos resultados en la integración productiva, con la elaboración de paquetes de servicios al turista, estrategia que involucra entre 4 y 5 actividades económicas. Sin embargo, el objetivo de formar redes microempresariales por actividad económica afronta el reto de vencer el individualismo y la competencia que se da entre las afiliadas que realizan la misma actividad económica.

Para el personal de los CET, el establecer redes microempresariales es un reto que se estará retomando a partir de 2004, a fin de lograr una integración productiva de tipo vertical.



## LOS INCREMENTOS REALES EN VENTAS BRUTAS:

Por el corto tiempo de haberse establecido los CET, es muy prematuro inferir sobre incremento en ventas brutas atribuidas al apoyo del Programa. Adicionalmente a ello, la evaluación se realiza en una temporada alta, influida por otros factores adversos, tales como: el año electoral y los rumores de violencia derivada de la actividad política y de las demandas de ciertos grupos que amenazan al Gobierno.

Sin embargo, los microempresarios están conscientes del beneficio que significa el haber recibido en capacitaciones y transferencia de tecnología, actividades que han redundado en un mejoramiento de la calidad del servicio, cuyos resultados se evidenciarán en el mediano y largo plazo.

Para promover la afiliación entre micro y pequeños empresarios, FUNDESA a través de los CET, ofrece visitas frecuentes de monitoreo, apoyo en asistencia técnica para atender necesidades específicas, brindar capacitación para mejorar la calidad del servicio al turista, así como la promoción comercial de los servicios que prestan las empresas afiliadas.

Los logros que a criterio del personal del CET, se han alcanzado sobre la base de los ofrecimientos hechos durante la promoción para afiliación, está la implementación de boletas para detectar el nivel de satisfacción del cliente y el posterior reporte a la afiliada, lo que les permite superar deficiencias en opinión de los clientes, a partir de lo cual se empieza a ver mejoras en las ventas. Lo anterior se ve fortalecido con la ampliación de servicios; ejemplo: ampliar los menús en restaurantes; tarifas convenientes en hoteles, ampliación de rutas en los guías, etc.

También se mencionó que el CET logra 100% de cobertura en visitas a las empresas afiliadas, se realizan diagnósticos de imagen y del personal, sobre lo cual se realiza un informe con recomendaciones que posteriormente es monitoreado para determinar los avances en las recomendaciones formuladas. Para ello se han diseñado instrumentos específicos los cuales se utilizan durante el seguimiento, el cual se tiene previsto con una frecuencia semanal.

### **3.6. Capacitadores Capacitados con la Metodología de FUNDESA:**

A nivel del Programa no existen capacitadores; los mismos se han contratado externamente, situación que evidencia que no se ha llevado a cabo el objetivo de fortalecer la oferta local de capacitadores. El personal de FUNDESA no capacita, tampoco lo hace algún miembro de las empresas afiliadas. En el inicio del Programa, existió un capacitador de capacitadores, sin embargo este componente no funcionó, razón por la cual a la fecha no existe.

Generalmente el personal del CET no participa directamente en los procesos de capacitación, únicamente participa como facilitador del proceso. Los temas se han venido planificando en la Capital, desde donde se contrata a los capacitadores. La temática obedece a las necesidades detectadas en las empresas afiliadas.

El personal del CET mencionó haber tenido actividades de capacitación específica, lo cual les ha permitido mejorar sus actividades de monitoreo y acompañamiento a las afiliadas, así como un mayor fortalecimiento a la metodología para el diagnóstico de necesidades, lo cual ha influido en la mejora de instrumentos para recolección de datos de las empresas.

Derivado de lo anterior, se ha monitoreado el desempeño del personal de las afiliadas en su calidad de servicio y atención al turista y se motiva a las empresas para aplicar los aspectos que se han adquirido en los eventos de capacitación.

### **3.7. Adecuación de la Metodología Comercial de FUNDESA:**

Con respecto a la metodología comercial de FUNDESA, el personal del CET evidenció la falta de claridad en lo referente al concepto y principios de la misma. Se conoce únicamente en el ámbito de la Coordinación General que hubo una revisión del Programa por componente, con el fin de adaptar la metodología la cual se basa en el comercio internacional que general el Euro Centro, el cual funciona con una metodología de la Unión Europea, que quiere bajarse al nivel de la microempresa. En la definición de esta metodología se lograron seis módulos relacionados con: ferias, redes, ruedas de negocios y comercialización electrónica.

Esta metodología se emplea en el proceso de capacitación, para tres objetivos básicos: saber administrar el negocio; orientar el servicio a la atención al cliente y conocer el perfil del extranjero.

Este componente basado en la adecuación de la metodología comercial de FUNDESA, está planificado para iniciar su implementación a partir de 2004, para lo cual se cuenta con recursos económicos del BID y de la Cámara de Empresarios de Andalucía, así como también con el aporte de otras líneas presupuestarias ya definidas. Sobre la base de las debilidades encontradas, está previsto el fortalecimiento de algunos aspectos, tales como: el rubro de papelería, útiles, transporte e implementar viáticos para seguimiento.

### **3.8. Creación y Puesta en Marcha de Tres CET:**

Los CET iniciaron actividades de manera individual y no arrancan con la misma fecha, ya que se fueron instalando progresivamente; según consta en los documentos, los centros se fueron abriendo de la siguiente manera:

√ CET de Antigua Guatemala,	Abril de 2,002
√ CET de Petén	Septiembre de 2,002
√ CET de Livingston, Izabal	Marzo de 2,003

El CET de Livingston se encuentra ubicado en la calle principal del municipio, que es ruta de acceso al pueblo, lo cual le confiere una ventaja de ubicación para promover las actividades económicas de las empresas afiliadas y a la vez ofrecer información al turista. No obstante, se ha evidenciado la falta de material promocional, tanto del Centro, como de las afiliadas.

Los CET en Antigua y en Petén, se encuentran en ubicaciones físicas que el personal califica de “desventajosas”, ya que no son frecuentadas por turistas, lo que amerita un cambio a un local más accesible y con mejor visibilidad, a fin de que los mismos puedan ser canalizadores de información al turista en beneficio de la promoción comercial de las afiliadas.

En los Centros se mencionó por parte del personal a cargo, carencia de mobiliario y equipo de cómputo suficiente, para proveer un mejor servicio. En la evaluación se comprobó que solo se cuenta con una computadora y su impresora. En los tres CET no hay servicio de Internet ni interconexión con la sede central, lo cual no permite un adecuado servicio e información al turista y a los microempresarios. El correo electrónico y el acceso limitado a Internet se realiza de manera conmutada (usando la línea telefónica), servicio que es más lento y caro.

Se mencionó que entre los aspectos que dificultan el acompañamiento a las afiliadas, así como también las actividades orientadas a la promoción del Centro; el seguimiento a acciones concretas y seguimiento a recomendaciones a las afiliadas lo constituye el medio de transporte y la asignación de viáticos. Lo anterior ha influido en el interés de participar de otros potenciales afiliados en el área de influencia del proyecto, en detrimento de alcanzar las metas de afiliación. propuestas

En cuanto a lo económico, hay limitantes de funcionamiento, tal el caso de la caja chica, la cual tiene un monto muy bajo asignado (estimado en Q200.00); muchas veces de aquí se toma dinero para cubrir algunos viáticos y otros pagos urgentes que agotan este monto inmediatamente. No existe un presupuesto para decoración del local, acorde al lugar ni la promoción en medios de comunicación, a fin de que el Centro se pueda dar a conocer en otros ámbitos, así como también las afiliadas y el tipo de servicios que se ofrecen al turista.

El Centro depende de la sede central en un alto porcentaje, lo cual limita la toma de decisiones, aún para la compra de algunos suministros de oficina y pagos de servicios como luz, agua y teléfono.

En términos generales y a pesar de algunas limitaciones de tipo técnico y económico mencionadas, el CET ha funcionado bien desde su inicio. Se menciona la estabilidad del personal, ya que ha habido poca rotación, así también la auto superación, a pesar del interés latente del personal para que se provea de mayor capacitación en temas relacionados con el turismo, la geografía e historia de Guatemala, Inglés y otros temas que permitan elevar el perfil.

Como parte de las expectativas futuras se considera importante salir del área de influencia actual de cada CET, para ampliarse cobertura y así captar un mayor número de afiliadas al Programa, ya que por la cultura actual del micro y pequeño empresario, hay poca motivación por mejorar, lo cual demanda buscar otros horizontes de expansión, así como también, mayor apoyo en movilización y viáticos.

Otro factor que fue mencionado, principalmente en Livingston y se pudo comprobar en la evaluación intermedia, está relacionado al tipo de turista que visita el lugar, caracterizado por una baja capacidad de consumo y que generalmente se inclina a servicios baratos, tanto para alimentación, como para hospedaje. Este elemento es contrario al objetivo de mejorar la calidad de atención, a través de capacitación y asistencia técnica, que limita el crecimiento de la afiliación de microempresas al CET.

En opinión del personal del CET, el desarrollo de los eventos de capacitación han tenido una ampliación en la programación, y se han impartido varios cursos a la fecha. La Rueda de Negocios realizada en Cobán ha sido muy apreciada por los empresarios que asistieron, ya que a partir de este evento se ha iniciado la conformación de paquetes de servicios al turista, para integrar las diferentes actividades comerciales.

### **3. 9. Seguimiento, Monitoreo y Difusión de Resultados:**

Las actividades realizadas por los CET de Livingston no han sido compartidas con otras instituciones del lugar, como parte de un intercambio de experiencias. La CEA llevó a 6 personas a Andalucía, España, para un intercambio de experiencias y posteriormente llegaron a Guatemala (mayo de 2003), dos personas de Andalucía para compartir experiencias. A nivel general se realizaron dos presentaciones del Programa para la Agencia Internacional para el Desarrollo

Se determinó que en el ámbito del Programa no existe una Unidad para el seguimiento y control de los avances. El personal de los CET es el responsable de realizar vistas a las afiliadas, en las que se da seguimiento a las recomendaciones que se formulan a los microempresarios con el objeto de que mejoren la calidad de sus servicios al turista, la promoción y la imagen del negocio.

Se determinó que no se ha realizado ningún taller o seminario como parte de las estrategias para la promoción y difusión de resultados alcanzados por el Programa, sin embargo se tiene prevista una actividad al finalizar la ejecución. En las ruedas de negocios, como parte de la estrategia de promoción, se van presentando avances y logros del Programa, con el fin de ir ganando credibilidad, tanto en el ámbito de las afiliadas, como de instituciones con las cuales se podría eventualmente, establecer una alianza estratégica.

El Programa ha implementado una base de datos con información de cada una de las afiliadas, en las cuales se está sistematizando indicadores económicos y de la capacidad instalada, a través de los cuales se podrá comparar los beneficios logrados al final del proyecto, analizando los avances en los indicadores definidos.

Esta base de datos se realizó de manera tardía, debido a que en los primeros doce meses del Programa no se alcanzaron resultados, originando atrasos en la ejecución. De esa cuenta, varios productos de consultorías no se presentaron de manera oportuna.

Anterior a la evaluación intermedia, no se había realizado ninguna actividad de monitoreo, únicamente los informes semestrales en los que FUNDESA presenta los logros a la fecha de los mismos, así como también los avances en la ejecución del fondo rotatorio, fondos de la contribución y de la contrapartida.

### **3.10. Fortalecimiento Institucional:**

Entre los aspectos del fortalecimiento institucional se encuentra la planificación de actividades en el componente de capacitación. La programación se inicia a partir del último cambio en la Coordinación, en el mes de Agosto. Posterior a este logro se integra la planificación prevista por cada CET, para elaborar el Plan de Trabajo para 2004.

Dicho Plan de Trabajo se está planteando a nivel de detalle para cada CET, ajustado a tiempos reales para evaluar los logros en lapsos de tiempo trimestral, lo cual servirá de insumo para los informes semestrales presentados al BID y para la evaluación final del proyecto.

Las metas planteadas están contenidas en esta planificación, cuya determinación se sustenta en las herramientas de comercialización como las ruedas de negocios y los paquetes promocionales al turismo. El Plan como instrumento para llevar a cabo las actividades previstas, no contiene metas medibles y elementos de verificación.

Para fortalecer estas iniciativas en el nivel local se necesita del apoyo de otras instituciones como: el Ministerio de Economía, la AID, el INGUAT, la Gremial de Exportadores, la GTZ. Además debe promoverse la participación de patrocinadores para acciones específicas. La participación activa de las afiliadas también es vital, tanto en el desempeño de las actividades, asumir responsabilidades en el manejo del CET, asistir a los eventos y cumplir con el pago de cuotas.

### **3.11. Sostenibilidad:**

A criterio de los personeros del CET, la mayoría de afiliadas han hecho propuestas para apoyar la permanencia de estos centros, posterior a la finalización de la ejecución del Programa, entre las cuales se mencionan algunas estrategias para fortalecer la imagen (mejorar la decoración, mobiliario, etc.).

Además de ser un objetivo del Programa, para lograr sostenibilidad en el tiempo, es necesario el aporte económico y de participación de las afiliadas. El nivel de rentabilidad que han logrado las afiliadas se considera heterogéneo por el personal del CET, En este sentido se mencionó que un 25% de afiliadas afrontan dificultades para salir adelante. Un 50% de afiliadas logran rentabilidad en su actividad.

El personal del CET considera que los ingresos por cuotas de afiliación son mínimos para apoyar la sostenibilidad; sumado a ello, hay alrededor de un 20% de cartera morosa en el pago de cuotas. Los ingresos por eventos de capacitación, únicamente cubren los costos de local y refrigerio para los eventos impartidos.

FUNDESA tiene previsto ampliar los niveles actuales de afiliación, previstos en 200 microempresas encadenadas, distribuidas en 4 Centros Empresariales (80 en Antigua, 40 en Petén, 40 en Livingston y 40 en Cobán), sin embargo los costos de operación de los CET se harán igualmente mayores, lo cual permite deducir que el número de afiliadas no determina la sostenibilidad.

## VI. EVALUACIÓN CUANTITATIVA POR INDICADORES

La evaluación cuantitativa se realizó mediante instrumentos de medición de indicadores, los cuales tuvieron una ponderación para poder determinar el nivel de logros, según se observa en el instrumento respectivo (Ver Anexo 4: “Instrumento de Recopilación de Datos para Afiliados del Programa”).

### 1. SITUACION ACTUAL DE LAS AFILIADAS

#### a. ANTIGUA GUATEMALA:

Este indicador se determinó a través de 8 variables orientadas al nivel de organización e interés por el Programa. El 16 % de la población respondió que pertenecen a una organización no relacionada con FUNDESA, el 84% restante no está afiliado a ninguna organización, lo cual evidencia la importancia del programa en lo referente al nivel organizativo de las microempresas.

En lo referente al tiempo de haberse afiliado al CET, 39% respondió que tiene menos de un año y el 61% tiene más de un año de afiliación. En lo referente a la promoción de afiliación, 76% de los entrevistados conocieron del programa por medio de visitas efectuadas por el personal del CET; el 5% restante dijo haberse enterado del CET por medio de comentarios efectuados dentro del gremio y el 18% se entero por referencias y recomendaciones de otros afiliados.

Al evaluar qué motivo el interés por afiliarse, solo el 5% respondió que el incentivo fue el apoyo ofrecido por el CET. El 61% dijo haberse sentido atraído por las capacitaciones y el 34% restante manifestó haberse motivado por los beneficios evidentes en los afiliados, ya que los resultados visibles se aprecian en el mediano plazo.

Al evaluar el nivel de turismo que visita a las afiliadas, el 47% respondió que sus empresas son visitadas por turistas nacionales y extranjeros en igual proporción; 50% respondió que son visitadas por turistas extranjeros. El restante 3% de los entrevistados respondieron que sus empresas son visitadas principalmente por turistas nacionales. De las empresas visitadas, el 76% respondió que están inscritas en el INGUAT.

El programa pretende apoyar la promoción de estas empresas vía electrónica, lo cual demanda que tengan equipo de cómputo. La evaluación reflejó que el 32 % no tienen una computadora como parte de su negocio.

El 37% respondió que no tienen servicio de Internet y 63% respondieron que sí tienen este servicio.

#### b. EL PETEN

La situación predominante en El Petén demostró en la evaluación cuantitativa que, el 64 % de afiliadas pertenecen a una organización no relacionada con FUNDESA. De los 20 afiliados del departamento, el 21% tienen menos de un año de haberse afiliado al CET. El 79% se afilió hace más de un año.

La promoción de afiliación, según la evaluación mencionó que un 50% de afiliados conocieron el programa por la visita realizada por personal del CET. El 21% restante dijo haberse enterado del CET y del Programa por medio de comentarios dentro del gremio de microempresarios y 28 se enteró por recomendación de otro afiliado.

Al evaluar los aspectos que motivaron el interés de participar en el Programa, 21% respondió que se debió al apoyo ofrecido por el CET. El 79% fue motivado por las capacitaciones ofrecidas, ya que un 50% indica que sus empresas son visitadas por turistas nacionales y extranjeros en igual proporción, lo cual amerita mejorar el servicio. 34% respondieron que sus empresas son visitadas por turistas extranjeros. El restante 7% de los entrevistados respondieron que sus empresas son visitadas principalmente por turistas nacionales. De estas empresas, 79% respondió que están inscritas en el INGUAT.

En lo referente a las posibilidades de los microempresarios de promoverse electrónicamente, la evaluación determinó que 29 % no tienen una computadora como parte de su negocio. Del 71% que sí la tiene, 29% no tienen servicio de Internet. Este aspecto, al igual que el resto de afiliadas en los otros CET, refleja la baja capacidad económica por un lado y por otro, que se mencionó como innecesario el contar con una computadora e Internet.

#### c. LIVINGSTON

En este municipio operan en apoyo de empresarios del turismo, CAMTUR, el INGUAT, INTECAP, Alianza Verde, principalmente. Debido a ello, el 50 % de afiliadas pertenece a una organización no relacionada con FUNDESA. El CET en Livingston es el más joven de todos, debido a ello, el 100% tiene menos de un año de haberse afiliado al CET.



El 94% de la población entrevistada respondieron que conocieron del programa gracias a una visita efectuada por el personal del CET. El 6% restante dijo haberse enterado del CET por medio de comentarios efectuados dentro del gremio, lo que fue calificado por la evaluación como un buen trabajo de promoción por parte del CET.

El 44% de la población respondió que el incentivo para afiliarse al CET fue el apoyo ofrecido. Del 56% restante la mitad manifestó haberse sentido motivado por las capacitaciones y la otra mitad porque los beneficios en los afiliados son evidentes, principalmente en la mejora de imagen.

El 56% de la población entrevistada respondió que sus empresas son visitadas por turistas nacionales y extranjeros en igual proporción. El 33% respondieron que sus empresas son visitadas por turistas extranjeros. El restante 11% de los entrevistados respondieron que sus empresas son visitadas principalmente por turistas nacionales, situación que para los entrevistados, justifica la existencia del Programa, a fin de mejorar imagen y calidad de servicio.

El INGUAT ha tenido poca presencia en el área y su apoyo a las empresas del sector turismo ha sido casi nula, sin embargo, 61% de la población respondió que sus empresas están inscritas en la institución.

Los microempresarios de Livingston tienen dificultades para promover el comercio electrónico, ya que no cuentan con los medios necesarios. La evaluación demostró que el 67 % no tienen una computadora como parte de su negocio, ni tienen servicio de Internet. El 33% restante respondieron que si cuenta con una PC y accesa a Internet vía módem.

## 2. PROMOCION Y CAPACITACION

### a. ANTIGUA GUATEMALA

El Programa se inserta en un ámbito que ofrece un espacio importante para desarrollar adecuadamente las estrategias de capacitación y asistencia técnica, ya que el 42% de los entrevistados respondieron que no habían recibido capacitación en el área de turismo antes de afiliarse al CET.

El Programa ha mantenido un ritmo adecuado en capacitación a las afiliadas, lo que se evidenció en la encuesta realizada, en la cual se determinó que el 79% de microempresas han recibido capacitación por parte del CET en los últimos 30 días. Aunque el costo por participación en estos eventos se considera bajo, se confirmó que la totalidad de asistentes paga por las capacitaciones que recibe.

Este costo permite cubrir los costos del local y refrigerios, sin embargo, por la condición económica de las microempresas afiliadas, 68% considera adecuada la tarifa que se paga por cada evento de capacitación. El 32% restante opina que se podría incrementar discretamente este valor. El 100% de entrevistados mencionó haber recibido materiales escritos en las capacitaciones a las que asistieron, lo cual complementa beneficiosamente los temas recibidos.

La capacitación ofrecida por FUNDESA ha sido bien apreciada, aspecto que se hizo evidente en la entrevista, ya que el 91% calificó las capacitaciones como esencialmente útiles en sus procesos para generar servicios rentables a sus negocios. Solamente el 3% de la población entrevistada manifestó que las capacitaciones son poco útiles, debido a la poca aplicación para el nivel de actividad que realizan. Lo anterior se hace válido si se comparan las condiciones del microempresario guatemalteco, con el de otras regiones, principalmente europeas.

67 % de las microempresas entrevistadas aseveran que las capacitaciones coordinadas por el CET han mejorado la calidad de sus actividades al turismo, a las cuales, asisten en un 32%, únicamente una persona; 37% participa con dos personas y 32% tiene la capacidad de enviar a tres personas.

El Programa ha dejado un valor agregado importante en materia de promoción comercial, aspecto que se ha ido extendiendo entre las afiliadas. En la entrevista se comprobó que el 39% utiliza más de cuatro medios<sup>2</sup> para promocionarse; 32% utiliza tres medios, el 45% utiliza dos medios, un 11% utiliza solamente un medio de promoción y el 5% no hacen promoción de sus actividades empresariales. En esta tarea ha sido importante el apoyo del CET, según lo manifestaron 84% de los entrevistados. Solo un 16% respondió que el CET no les apoya en los procesos de promoción.

Aunque se han ido evidenciando los beneficios de la promoción comercial, 58% de las afiliadas opina que el sistema actual debe mejorar; 39% cree que el sistema ha sido funcional, lo que significa que aún hay tareas en la búsqueda de un medio efectivo para lograr una promoción conveniente y efectiva.

El objetivo final de esta proceso es incrementar los niveles actuales de ventas, a lo que un 68% de la población respondió que la promoción de sus empresas sí ha reflejado un incremento de ventas. El CET ha tenido un

---

<sup>2</sup> Los medios de promoción consisten en el diseño de volantes, trifoliales, tarjetas de presentación, afiches e Internet.

aporte importante en este aspecto, ya que los microempresarios han sido capacitados en aspectos promocionales, según lo manifiesta el 66% de la población, quienes han tenido capacitación específica en al menos un evento sobre el tema promocional. El 24% dice haber recibido estas capacitaciones en más de un evento.

b. EL PETEN:

El microempresario afiliado al CET de Petén, ha tenido acceso a programas de capacitación antes de haberse afiliado. El 28% respondió que no habían recibido capacitación en el área de turismo antes de afiliarse al CET, mientras 71% sí había recibido capacitación en aspectos del sector turismo.

La capacitación se mantuvo menos activa en el mes de noviembre, ya que solo el 36% de la población respondió que había recibido capacitación por parte del CET en este mes. El 64% respondió que no había participado en capacitaciones. A este aspecto debe mencionarse la influencia de la temporada alta, la cual no permite que los empresarios dejen sus actividades productivas para participar en capacitación; sumado a ello, varios empresarios no cuentan con personal.

El 93% por ciento respondió que paga por las capacitaciones que recibe, de los cuales, el 64% considera adecuada la tarifa por capacitación y solo el 22% manifestó que la cuota se podría incrementar. 14% de microempresarios opina que para su capacidad actual, la cuota es alta para su presupuesto, pero que la misma es de calidad y les apoyan con materiales, según respondió el 86% de los entrevistados.

La capacitación que ha ofrecido FUNDESAS al microempresario, es apreciada y se considera útil, aspecto aseverado por el 85% de las afiliadas, quienes indican que los procesos permiten mejorar los servicios ofrecidos; así también, 79 % de considera que las capacitaciones han mejorado sus actividades al servicio del turismo.

Asistir a las capacitaciones muchas veces tiene limitantes que son: el tiempo, el recurso económico y el no contar con más personal que el propietario del negocio. En este sentido, 71% de las afiliadas mencionó que solo una persona asiste a las capacitaciones. El 29% restante participa con dos personas en estos eventos ofrecidos por el CET.

En lo referente a la promoción y al apoyo del CET en capacitación para mejorarla, 44% utiliza más de cuatro herramientas; 14% utiliza tres; otro 14% utiliza dos de ellas, y 14% utiliza solamente un medio de promoción; otro 14% no hacen promoción de sus empresas. De estos, 79% respondió que son apoyados por el CET en el proceso de promoción y 21% indica que

el CET no les ha apoyado, dato obtenido de entrevistas, en los cuales se evidenció que 57% han recibido capacitación específica en al menos un evento relacionado con promoción comercial y 36% dice no haber recibido capacitaciones específicas.

La promoción comercial se evaluó como un aspecto importante ya que ha tenido buenos resultados en el ámbito de los microempresarios. De ellos, 43% opina que el sistema de promoción actual debe mejorar; otro 43% cree que el sistema ha sido funcional, sin embargo se hace necesario esperar más tiempo para ver los resultados, aunque el 36% indicó que la promoción de sus empresas se ha empezado a reflejar en las ventas.

#### c. LIVINGSTON:

En Livingston ha existido la influencia de otras instancias de apoyo al sector turismo<sup>3</sup>, sin embargo, por lo reciente de la creación del CET, 72% de los entrevistados respondieron que no habían recibido capacitación en el área de turismo antes de afiliarse. 94% respondió que has sido capacitados en el mes de noviembre de 2003 por parte del CET.

La totalidad de afiliados respondió que paga por las capacitaciones que recibe, actividad que es muy apreciada por los efectos que ha tenido para la imagen y calidad de servicio de los microempresarios. 67% considera adecuada la tarifa que se aporta en cada evento, aunque reconocen que la inversión por parte de FUNDESA es alta, por ello, el 22% opinó que la cuota podría incrementarse y 6% cree que es alta para su nivel de ingresos, sin embargo se hace un esfuerzo por asistir a los eventos y aprovechas los contenidos de la misma.

Los eventos de capacitación han sido acompañados por materiales escritos, para complementar la actividad y brindar un mayor aporte al beneficiario, lo cual fue respaldado por el 94% de opiniones que dicen haber recibido materiales de apoyo en las capacitaciones.

La utilidad de este proceso ha sido reconocida en alto porcentaje, ya que el 94% indicó que las capacitaciones son muy útiles para mejorar los servicios al turismo, mejorar imagen y fortalecer la rentabilidad de sus negocios, aspecto respaldado por un 67 % de opiniones que asevera haber mejorado en el desempeño de sus actividades.

No todo el personal de las empresas se ha beneficiado de este proceso, ya que varios microempresarios atienden su negocio por ellos mismos, razón por la cual un 72% participa de forma individual en las capacitaciones. 17%

---

<sup>3</sup> Entre estas se cuenta el INGUAT, INTECAP, CAMTUR y la Alianza Verde.

participa enviando al menos dos personas a las capacitaciones impartidas por el CET.

La capacitación recibida ha venido a mejorar el aspecto promocional, aunque en menor escala que los afiliados de los otros dos centros, debido a lo reciente de la implementación de este CET. 50% de la población ha implementado cuatro medios de promocionarse, mientras 22% utiliza tres medios diferentes, el 11% utiliza dos y un 11% utiliza solamente un medio de promoción. El 6% restante no hacen promoción de sus empresas. De este total, el 89% ha recibido apoyo del CET en el proceso de promoción y 11% respondió que el CET no les apoya.

En opinión de un 67% de los entrevistados, se considera útil realizar promoción comercial, aunque opinan que el sistema actual debe mejorar. El 11% cree que el sistema no ha sido funcional, a pesar de haber participado en capacitación específica en cómo mejorar la promoción, aspecto indicado por el 56% de afiliadas.

A pesar del corto tiempo de haber iniciado el Programa en Livingston, hay interés de los microempresarios por aprender más sobre cómo promocionarse, ya que paralelamente a la temporada alta, la promoción ha influido en aumentar las ventas de servicios, según lo pinaron 61% de entrevistas.

### 3. INTEGRACION PRODUCTIVA DE TIPO VERTICAL

#### a. ANTIGUA GUATEMALA

En esta área turística se encuentra el mayor número de afiliadas (44), de las cuales el 92% conoce a los microempresarios que realizan la misma actividad productiva. De ellos, solo el 5% ha tenido acercamientos con el fin de realizar actividades como un gremio integrado. El 79% no ha manifestado interés por crear redes microempresariales, aunque 16% han sostenido reuniones formales.

Del total de micro y pequeñas empresas 87% respondió que se les ha planteado la posibilidad de formar un gremio integrado por micro y pequeños empresarios dentro de la misma actividad económica. El 13% restante respondió que no han sido invitados a ello. De este total, el 16% manifestó interés por conocer más acerca de la idea de crear una red de servidores al turismo y un 76% está muy interesado en hacerlo, lo cual evidencia la posibilidad de poder implementar las redes microempresariales que el Programa tiene en perspectiva.

El concepto de integración se ha fortalecido con reuniones de empresarios para discutir la creación de paquetes, lo cual ha influido en que las afiliadas se refieran entre ellas mismas, según lo indicó el 68% de entrevistas, más cuando es una época de alta demanda. El 32% restante no lo ha hecho.

b. EL PETEN:

En Petén, el 93% conoce a los afiliados que realizan la misma actividad económica, ya que algunos microempresarios participan muy poco. De ellos solo el 36% ha tenido acercamientos para integrar una red de microempresarios y la mayoría (57%) no lo ha participado en ninguna reunión de este tipo. Un 7% ya han sostenido reuniones formales en esta vía, con el fin de conocer más al respecto, lo cual evidencia debilidad en este objetivo.

El 71% de la población afiliada respondió que les han planteado la posibilidad de conformar un gremio de microempresarios, de los cuales el 21% indicó que le interesa conocer más acerca de esta idea, antes de tomar una decisión. El 64% indicó estar muy interesado en hacerlo, aunque no se ha iniciado alguna actividad que abra este espacio.

El concepto de integración aún es débil en las afiliadas de esta región, lo cual se evidencia con el hecho de que solo el 29% ha referido a empresas afiliadas al CET en época de alta demanda, para cubrir un servicio específico, lo que indica que la mayoría (71%) no lo ha hecho.

c. LIVINGSTON:

A pesar de que los afiliados tienen menos de un año de haberse incorporado al Programa, el 100% de la población de empresarios que realizan la misma actividad económica se conocen entre sí.

De ellos, el 61% ha tenido acercamientos con el fin de realizar actividades como un gremio integrado. Un 22% no lo ha hecho y otro 17% indicó haber sostenido reuniones formales a este respecto.

78% de la población respondió que se les ha planteado la iniciativa de formar una red microempresarial, habiendo interés en un 72% de afiliadas por conocer más acerca de la idea de formar un gremio de servidores al turista. De ellos, solo el 28% está realmente interesado en hacerlo.

En la entrevista se determinó que un 89% de afiliados refiere normalmente al resto de empresas afiliadas que prestan el mismo servicio, más en época de alta demanda. El 11% restante indicó que no lo ha hecho.

#### 4. INTEGRACION PRODUCTIVA DE TIPO HORIZONTAL

Este indicador se determinó a través del análisis de diferentes variables en las cuales se evaluó los mecanismos para lograr la integración productiva de los microempresarios que realizan diferentes actividades del sector turismo, la cual refleja un nivel adecuado de coordinación, manifiesto por la elaboración de paquetes al turismo, en el cual se integran entre 4 y 5 actividades diferentes.

##### a. ANTIGUA GUATEMALA

El 42% de la población encuestada mencionó que conoce a la mayoría de afiliados al CET y la actividad que cada uno realiza. El 47% de la población conoce a algunos afiliados solamente, pero no a la totalidad. Este grupo corresponde a los que participan menos en los eventos para la elaboración de paquetes promocionales.

El 50% de las afiliadas, según la evaluación, participa en actividades con otros afiliados; el 10% del total se encuentra elaborando los paquetes y el 39% no lo han hecho aún, pero están trabajando en ello.

El 58% de entrevistados mencionó que, derivado de las capacitaciones y de la Rueda de Negocios realizada en Cobán, se está poniendo en práctica lo aprendido en las actividades de capacitación. El 39% no participó en la Rueda de Negocios.

La elaboración de paquetes se realiza con apoyo del CET; en ella, el 42% usa sus propias tarifas, debido a lo cual están afinando los costos y el tipo de paquete a ofrecer; el 58% ha realizado propuestas en conjunto para determinar los precios de sus servicios, de una manera más ajustada a los costos reales.

En esta estrategia para la integración productiva de forma horizontal, el 42% de mencionó que en los paquetes que están elaborando, participan más de tres empresas con servicios distintos; el 13% incluye dos actividades comerciales.

## b. EL PETEN

El número de micro y pequeñas empresas en Petén, es menor que en Antigua, por ello, un 71% conoce a la mayoría de afiliados al CET y la actividad que cada uno realiza. Un 21% conoce solo una parte de las empresas y es el grupo que participa poco en los eventos.

El 64% de las empresas ha realizado actividades buscando una integración productiva; del total, solo el 7% de empresas están participando en elaborar los paquetes promocionales, sin embargo se les han unido alrededor de 12 empresas que no se encuentran afiliadas a fin de poder certificar los paquetes promocionales. Aunque la estrategia permite elevar la calidad de los paquetes, altera el objetivo de promover comercialmente a las afiliadas, exclusivamente.

El 7% de afiliadas mencionó que el apoyo recibido del CET para conformar paquetes fue de más de tipo demostrativo. El 36% no participó en esta actividad. Para definir los precios, 29% de afiliadas usan sus propias tarifas, mientras que el 57% ha realizado propuestas en conjunto para ajustar los precios de sus servicios a un costo real y atractivo al turista.

En los paquetes que se han definido, el 21% de las afiliadas participan en paquetes asociadas a otras dos empresas, mientras que el 50% participa con más de tres empresas, a fin de ofrecer un servicio más atractivo.

## c. LIVINGSTON

Este es el municipio más reciente en haber implementado el Programa, por ello, aunque el número de afiliadas es bajo (20 microempresas), 61% de la población conoce al resto de afiliados al CET y la actividad que cada uno realiza. El 39% de la población conoce a una parte de ellos solamente.

Del total de afiliadas, el 11% ha realizado actividades orientadas a la integración productiva y un 61% se encuentra elaborando los paquetes y el 28% no lo han hecho. 50% de la población dijo que el apoyo del CET en la elaboración de paquetes fue de más de tipo demostrativo y un 17% no ha participado.

Para la definición del precio de venta de dichos paquetes, un 67% usa sus propias tarifas, mientras que solo el 28% realiza propuestas en conjunto para determinar los precios reales de los servicios que incluye cada paquete, en los cuales, el 61% de afiliadas indicó que participan de tres a cuatro empresas con actividades distintas.



## 5. INCREMENTO EN VENTAS

Este indicador no se pudo determinar de manera real, debido principalmente a que el Programa tiene poco tiempo de haber iniciado; la evaluación se inserta en una época alta de actividades para los servidores del turismo, lo cual produjo un sesgo muy grande en las respuestas ofrecidos por los entrevistados; sin embargo, de manera un tanto general, se pudo evaluar una serie de variables que indican que el Programa ha tenido una influencia positiva en el aumento de las ventas de servicios.

### a. ANTIGUA GUATEMALA

El 44% de las afiliadas mencionó que las ventas se han mantenido igual, aún después de afiliarse al CET. Otro 42% opina que se han mejorado un poco y el 13% opina que se han incrementado de manera importante.

El 50% de la población de afiliadas entrevistadas opina que el CET ha tenido influencia en el incremento de las ventas, paralelo a otros factores como la temporada. 13% cree que el incremento de las ventas se debe exclusivamente al aporte del CET en capacitación y asistencia técnica, mientras que solo el 8% aseveró que el CET no ha influido en el incremento de ventas registrado.

Para poder determinar la evolución de las ventas, el 82% de empresarios mencionó que tiene registros, el 10% solo tiene un estimado de las ventas que realiza y un 8% no lleva registros de las ventas efectuadas, sin embargo, se determinó que el 100% de las microempresas no reporta sus registros de ventas al CET, lo cual dificulta al programa, conocer la evolución que van teniendo las ventas de servicios de cada afiliada.

### b. EL PETEN

El 50% de las empresas entrevistadas mencionó que sus ventas se han mantenido igual, desde que se afiliaron al CET; 36% opina que éstas han mejorado moderadamente y 7% aseveró que ha habido incrementos adecuados como resultado de haber mejorado la calidad de su servicio.

Al evaluar los aspectos que han influido en el incremento de ventas, 36% opinó que el CET ha influido positivamente en ello, 14% mencionó que se debe a la participación que ha tenido el Programa a través del CET y 50% indicó que el CET no ha tenido influencia en el incremento de ventas, considerando que se debe a la época normal de desarrollo del turismo.

Para poder argumentar el nivel de ventas y su desarrollo, se preguntó sobre la existencia de registros, a lo cual 50% de afiliadas respondió que cuenta con registros de ventas. El 28% solo lleva un estimado y el 22% no lleva registros. El 86% de estas empresas no reporta sus registros de ventas al CET y un 14% indicó que sí lo hace.

#### c. LIVINGSTON

El CET en este municipio se implementó posteriormente al resto, debido a ello, el 44% de afiliadas indicó que sus ventas se han mantenido igual, aún después de haberse afiliado al CET. El 28% aseveró que las ventas han mejorado discretamente y 17% opina que se han registrado incrementos adecuados.

Del total de entrevistados, 61% opina que el CET ha influido en alguna medida en el incremento de ventas observado. Solo el 6% indicó que el incremento de ventas se debe a la participación del CET a través de capacitación y asistencia técnica y el 22% cree que el CET no ha tenido ninguna influencia en el incremento de ventas, aunque están conscientes de que este efecto se verá en el mediano y largo plazo.

Para aseverar con propiedad si ha habido incrementos o bajas en las ventas, se determinó que el 50% de las afiliadas lleva registros de ventas. 28% solo lleva un estimado de ventas de manera informal y 22% no lleva registros de ningún tipo, ya que su actividad no demanda este control, según la opinión de los entrevistados. El 67% de la población no reporta registros de ventas al CET y 22% indicó que sí lo ha hecho.

### 6. CALCULO TARIFARIO

#### a. ANTIGUA GUATEMALA

FUNDESA se encuentra trabajando en apoyo a los microempresarios, a través de asistencia técnica en el cálculo de las tarifas. Durante la evaluación, el 44% mencionó que usa los precios promedio del mercado para vender los servicios que presta. El 18% establece estos precios con base a la experiencia y el 37% utiliza costos reales, considerando que ha sido producto del apoyo del CET.

El 10% de la población no tienen tarifa corporativa en sus servicios, sin embargo, el 87% de microempresarios aplica descuentos especiales para grupos. En opinión del 71% de afiliadas, el CET no ha influido en la

verificación de tarifas, un 8% cree que el aporte del CET se ha limitado a verificar las tarifas planteadas y 21% mencionó que el aporte del CET al cálculo tarifario ha sido únicamente por medio de capacitaciones sobre el tema.

Derivado de los aportes del CET, 39% de afiliadas mencionó que ha hecho una readecuación de las tarifas; mientras el 61% no lo ha hecho. Como consecuencia de ello, el 10% opinó que se han abierto mayores posibilidades de incrementar las ventas; 63% aseveró que no ha habido ninguna influencia en ventas como resultado de aplicar mejores tarifas y el 26% cree que su margen de utilidades se ha incrementado.

Se observó durante la visita realizada a los microempresarios que, el 39% tienen publicadas sus tarifas en cartillas y rótulos; el 26% da conocer las tarifas sólo cuando el cliente pregunta y el 32% las tienen perfectamente visibles en pizarras o cuadros visibles al turista.

#### b. EL PETEN

Para el establecimiento de los precios en los servicios, 21% de afiliadas mencionó que usa los precios promedio del mercado, el 36% define los precios sobre la base de la experiencia y el 43% utiliza costos reales, según la asistencia técnica brindada por el Programa.

El 14% de microempresas entrevistadas indicó que no cuenta con tarifas corporativas en sus servicios, sin embargo, el 86% tiene descuentos especiales cuando se trata de grupos de turistas.

Para poder aplicar tarifas correctas, 7% de afiliadas mencionó que el CET ha apoyado mediante asistencia técnica y capacitación, para verificar las mismas; el 72% opinó que el CET no ha tenido influencia en ello. Como parte de esta estrategia, solo el 14% ha readecuado las tarifas, mientras el 86% no lo ha hecho, lo cual ha influido en que solamente el 7% de afiliadas contemple mayores posibilidades de incrementar las ventas.

El 86% respondió que el haber readecuado las tarifas no ha influido en el nivel de ventas, y el 7% cree que su margen de utilidades se ha incrementado debido a la utilización de tarifas adecuadas. 64% de los microempresarios tienen publicadas sus tarifas en cartillas y rótulos; el 7% las da conocer sólo cuando el cliente pregunta y el 29% las tienen perfectamente visibles en rótulos grandes.

### c. LIVINGSTON

Al determinar la forma en que se lleva el cálculo tarifario se determinó que el 50% de afiliadas utiliza los precios promedio del mercado en los servicios que presta. El 11% establece los precios con la base de la experiencia y el 33% utiliza costos reales, calculados de manera técnica, con el apoyo del CET.

El 50% de la población no cuentan con tarifa corporativa en sus servicios y solo el 33% aplica descuentos especiales cuando se trata de grupos de turistas; un 11% sí aplica tarifas corporativas, principalmente el grupo de hoteleros.

Para la verificación del cálculo tarifario, 56% de entrevistados indicó que el CET ha apoyado el proceso a través de la asistencia técnica prestada. El 22% opinó que el CET no ha influido en este aspecto, a pesar de que se han formulado solicitudes.

Como resultado de la necesidad de mejorar las ventas, el 56% de afiliadas ha readecuado sus tarifas y el 39% las mantiene igual. Como resultado de ello, el 28% opinó que se han abierto mayores posibilidades de incrementar las ventas; el 33% aseveró que no ha habido mayor influencia en el aumento de ventas con las nuevas tarifas mientras un 11% indicó que su margen de utilidades se ha incrementado.

El 56% de la población tienen publicadas sus tarifas en cartillas, trifoliales y rótulos; el 28% las da a conocer cuando el cliente pregunta y solo el 11% de las afiliadas presenta los precios de manera visible al cliente.

## 7. TOTAL DE INGRESOS

La evaluación determinó la existencia de mucha reserva por parte del micro y pequeño empresario, aspecto que limita dar a conocer la magnitud de sus ventas, en parte por temor a que las mismas sean fiscalizadas, o bien porque carecen de un sistema adecuado de control; sin embargo, para propósitos de la evaluación, se mencionó que el 100% de micro y pequeños empresarios tienen un nivel de ingresos anuales, menor al rango establecido por el Programa como requisito de elegibilidad.

### a. ANTIGUA GUATEMALA

El 10% de entrevistados indicó que los ingresos percibidos por sus negocios escasamente cubren sus costos, el 50% aseveró que los ingresos

producen una utilidad mínima, mientras que el 37% mencionó que la actividad que realizan les permite generar una utilidad aceptable.

El 53% de afiliadas opina que el CET ha tenido poca influencia en el incremento de las utilidades que se han registrado, en tanto que escasamente, el 3% indicó que el CET ha apoyado para mejorar las ventas. El 44% cree que la intervención del CET ha facilitado la apertura de un mercado más amplio, a través de la promoción comercial, sin embargo, los resultados serán visibles en el mediano y largo plazo.

Para poder determinar el récord de ingresos, el 90% de afiliadas mencionó que se llevan controles eficientes con registros contables. El 5% no lleva un eficiente control de sus ingresos y el 5% restante sólo lleva libros.

El 8% de las afiliadas entrevistadas indicó que la intervención del Programa en el control y registros ha sido a través de talleres vivenciales, el 44% cree que la intervención se ha basado en apoyo y acompañamiento y el 21% cree que la intervención se ha dado a través de capacitaciones en temas de administración.

#### b. EL PETEN

En cuanto a la rentabilidad de los microempresarios, la evaluación determinó que el 14% de empresas escasamente cubren sus costos con los ingresos percibidos; el 36% dice que los ingresos permiten una utilidad mínima y el 50% restante aseveró que obtiene una utilidad aceptable .

El 43% de la población cree que el CET ha tenido poca influencia en el incremento de las utilidades. Un 21% cree que la intervención del CET ha permitido mejorar las ventas, mientras el 11% cree que la intervención del CET ha facilitado la apertura de un mercado más amplio a futuro.

Para determinar el volumen de ventas, el 77% de afiliadas lleva un control eficiente de ingresos con registros contables. El 17% no lleva un control adecuado de ingresos y el 6% restante no lleva ningún control. De el total de empresarios, el 89% opinó que la influencia del Programa en el control y manejo de los registros ha sido a través de talleres vivenciales.

#### c. LIVINGSTON

En este municipio existe un grupo de microempresarios individuales que operan como Guías de Turismo, quienes hacen un esfuerzo por mantenerse en el Programa. Además, el nivel de turismo tiene baja

capacidad adquisitiva en un alto porcentaje. Debido a ello, el 44% aseveró que los ingresos percibidos escasamente cubren sus costos; el 6% indicó que los ingresos aún no superan los costos, por lo cual se han registrado pérdidas y un 44% indicó que se obtiene una utilidad aceptable.

El 39% de entrevistados opinó que el CET ha influido poco en el incremento de utilidades, mientras que el 39% manifestó que la intervención del CET ha permitido mejorar las ventas, a través del apoyo en asistencia técnica y capacitación. El 11% opinó que la intervención del CET ha facilitado la apertura de un mercado más amplio, en el cual será factible lograr mejores ventas en el mediano y largo plazo.

Para determinar cómo evolucionan los ingresos y ventas de servicios, 77% indicó que lleva un control eficiente de ingresos con registros contables. El 17% no llevan controles adecuados de ingresos. El 89% de afiliadas indicó que la intervención del programa en apoyo a la implementación de controles y registros de forma adecuada ha sido a través de talleres vivenciales, lo cual es positivo.

## 8. SOSTENIBILIDAD

Este aspecto constituye un reto para el Programa y para los microempresarios, quienes opinan que es valioso e importante que las acciones continúen en apoyo a los afiliados, aunque en el ámbito de afiliados no se prevén acciones concretas que permitan la sostenibilidad de las acciones en el tiempo.

### a. ANTIGUA GUATEMALA

El seguimiento de las acciones por parte del CET se evaluó a través de visitas a las afiliadas, de las cuales el 66% respondió que las visitas de personeros del CET se hacen cada dos semanas; 34% indicó que ha recibido visitas cada mes.

El 53 % de la población no ha sido visitada por la coordinación general del programa, mientras que un 44% indicó que ha sido visitado escasamente. El 28% manifestó que se le ha visitado con mayor frecuencia por la Coordinación.

En lo referente al acompañamiento, 55% de afiliadas no ha demandado ningún apoyo adicional a los servicios normales ofrecidos por el CET. El 45% indicó haber planteado necesidades específicas, de los cuales, el 8% indicó que el CET ha dado soluciones a las demandas formuladas. El 26% dijo que solo han ofrecido apoyo.

A pesar de que las cuotas de afiliación no constituyen un elemento de sostenibilidad, se determinó en opinión del 71% de afiliadas, que la cuota pagada por concepto de afiliación es justa. El 26% opina que se podría incrementar discretamente, solamente el 3% cree que es alta para su capacidad. Paralelamente a ello, se determinó que el 74% de afiliadas opina que la cuota de afiliación debe mantenerse.

El 95% cree que la intervención del CET beneficia sus empresas, por lo cual es conveniente que esta instancia permanezca después de que el Programa finalice, lo cual se respalda con un 87% de opiniones que expresaron disposición a participar activamente con el CET, si este logra permanecer.

b. EL PETEN:

El 57% de afiliadas respondió que han recibido visitas por personeros del CET cada dos semanas, mientras que el 28% son visitadas cada mes; el 14% indicó que han sido visitados con poca frecuencia, lo cual indica que ha habido un adecuado índice de acompañamiento del CET hacia las afiliadas. En cuanto a las visitas por parte de la coordinación del Programa, 71% de las empresas mencionó que no han sido visitadas y un 29% indicó que han tenido visitas muy esporádicas, lo cual evidencia que la relación es más con personeros del CET.

Los microempresarios indicaron que ha habido poco acompañamiento a sus empresas, solamente se mantiene una buena comunicación telefónica para las actividades de apoyo. Sumado a ello, el 71% de empresas no ha demandado apoyo adicional en aspectos específicos, mientras que el 29% indicó que ha formulado alguna solicitud en particular. De estas empresas, únicamente el 7% indicó que el CET ha respondido a sus demandas y otro 14% dijo que solo les ofrecieron apoyo, sin haberse concretado el mismo.

Lo anterior permite inferir dos aspectos: por un lado la poca cultura del afiliado a demandar apoyo en beneficio de su actividad económica, y por otro lado, la falta de recurso técnico en los CET, para atender la demanda específica de apoyo. Estos aspectos deben ser considerados ante la eventual permanencia de los CET, posteriormente a la finalización de la ejecución del Programa.

Con respecto al pago de cuotas de afiliación, 79% de afiliadas indicó que la el monto establecido es justo, considerando sus capacidades de pago y su situación económica; 21% opina que podría incrementarse en la medida de

que vayan viéndose los resultados del Programa, traducidos como incremento en las ventas brutas en los servicios al Turismo.

El 100% de afiliadas indicó que la existencia del CET es beneficiosa para sus empresas, lo cual justifica la importancia de que el Centro permanezca más tiempo, posterior a la finalización del Programa. Debido a ello, el 100% de microempresarios expresó que estarían dispuestos a participar activamente con el CET, a fin de ir asumiendo las responsabilidades.

### c. LIVINGSTON

En cuanto al acompañamiento del Programa, 77% respondió que reciben visitas del CET cada dos semanas y solamente el 17% no ha recibido visitas, lo cual indica un buen acompañamiento del CET hacia las afiliadas.

El 39 % de la población no ha sido visitada por la coordinación general del programa, aspecto que demandaría una mayor estancia del Coordinador en el área de campo. El 33% mencionó que sí han sido visitados por la coordinación, aspecto que se considera positivo, dadas las responsabilidades del cargo. 28% de empresas mencionaron que se les ha visitado muy pocas veces.

Nuevamente se observó la falta de una cultura microempresarial orientada al incremento y mejora de las capacidades en las afiliadas, ya que 78% de las empresas entrevistadas no han demandado apoyo adicional a los servicios ofrecidos por el CET. Solamente el 22% de afiliadas mencionó que sí lo ha tenido necesidad de solicitar apoyo para situaciones específicas, del cual, el 11% mencionó que el CET no ha respondido a sus demandas, debido a que en el Centro no se cuenta con el personal técnico que podría atender la demanda de apoyo expuesto. Otro 11% dijo que les han ofrecido apoyo, a través de los técnicos de la sede central.

Respecto a la opinión sobre las cuotas de afiliación, 72% considera que es justa, si se analiza la capacidad real de los microempresarios. El 28% cree que se podría incrementar en la medida que se mejoren las ventas. Solamente 6% de empresarios manifestó que esta cuota es alta para su capacidad de pago, no obstante, hay interés de mantenerse dentro del grupo de afiliadas, debido a que el Programa es bueno.

En un 100% de opiniones se mencionó la conveniencia de que los CET permanezcan más tiempo, ya que las intervenciones que realizan beneficia a los microempresarios, respaldando esta opinión, el 100% de afiliados del lugar indicaron que estarían dispuestos a participar activamente con el CET, luego de que el mismo se quede en manos de los afiliados.



Lo anterior permite deducir que, las sostenibilidad del Programa, y principalmente de los CET, debe seguir una estrategia diferente, apoyada por esfuerzos externos, debido a que la evaluación no detectó posibilidades reales de generar sostenibilidad por la vía de la venta de servicios, debido a la condición económica de la mayoría de microempresarios.

## 9. CONSIDERACIONES FINALES:

Los indicadores de evaluación tuvieron una ponderación por variables como se observa en el instrumento respectivo (ver Anexo 4: “Instrumento de Recopilación de Datos para Afiliados del Programa”), para poder determinar el nivel de satisfacción de cada uno. La revisión del consolidado del análisis cuantitativo permite inferir sobre los logros del Programa al momento de la Evaluación Intermedia, en los que se visualiza que se logró nivelar a las afiliadas de los tres CET; sin embargo, según lo muestra el Cuadro 1, hay diferencias que es importante comentar:

- 9.1. Por el tiempo de haber sido instalado, el CET de Antigua Guatemala presenta el mejor índice de satisfacción, para 7 de los ocho indicadores, excepto en la integración productiva de tipo vertical, lo cual se evidenció en campo por los comentarios vertidos por las afiliadas, respecto a la competencia y poco interés de participar conjuntamente, principalmente el grupo de las Academias de Español.
- 9.2. El indicador que presenta el mejor grado de satisfacción a nivel de los tres CET, es la promoción y capacitación, lo que se evidenció en el ámbito de las afiliadas, quienes mostraron complacencia por el apoyo recibido.
- 9.3. El incremento en ventas es el indicador con menor grado de satisfacción, lo cual tiene su lógica en dos aspectos: en primer lugar, el corto tiempo de haberse puesto en marcha los CET, insuficiente para ver resultados, y en segundo lugar, no se ha permitido monitorear adecuadamente este objetivo por la falta de información de las afiliadas al CET en aspectos financieros.
- 9.4. Finalmente, el cuadro 1 evidencia que los indicadores de evaluación en las afiliadas al CET de Livingston, a pesar de ser el más reciente de haber iniciado su funcionamiento, lograron un mayor grado de satisfacción en comparación con las afiliadas al CET de Petén, lo cual se explica en el poco interés manifiesto por las afiliadas de esta localidad. La evaluación detectó dos casos de inconformismo de microempresas afiliadas, quienes indicaron que esperan que el Programa les otorgue crédito.

El Cuadro 1 resume los consolidados para las afiliadas por CET, en el cual el color verde simboliza al CET que logró un mejor índice de satisfacción,

así también, el color amarillo muestra el segundo mejor valor observado en los tres CET y el color rojo evidencia el resultado más pobre en la satisfacción del indicador respectivo.

**CUADRO 1**  
**Promedio General a Partir del Instrumento de Recopilación de**  
**Información en los Tres Centros Empresariales de Turismo**

INDICADOR		PORCENTAJES DE SATISFACCION OBTENIDOS EN CADA CET		
NUMERO	DESCRIPCION	ANTIGUA	LIVINGSTON	PETEN
1	Situación general del afiliado	67.0%	58.0%	64.0%
2	Capacitación y Asistencia Técnica	81.0%	68.0%	61.0%
3	Integración Productiva de tipo Horizontal	63.0%	61.0%	48.0%
4	Integración Productiva de tipo Vertical	57.0%	62.0%	68.0%
5	Incremento en las ventas	42.0%	34.0%	27.0%
6	Calculo tarifario	48.0%	37.0%	41.0%
7	Total ingresos percibidos	64.0%	49.0%	49.0%
8	Sostenibilidad	60.0%	58.0%	42.0%
PROMEDIO		60.0%	53.0%	50.0%

COLOR	SIGNIFICADO
	Presenta la mejor condición general
	Refleja una condición media
	El logro más bajo de resultados

#### 10. EVALUACION DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO:

En la parte administrativa, la Evaluación Intermedia de la ejecución del Programa de Desarrollo y Fomento para la Micro y Pequeña Empresa del Sector Turismo, partió del objetivo de verificar el cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable, sus Componentes, Ejecución Financiera, Objetivos y Metas del mismo, así como obtener conclusiones y en su caso recomendaciones de acciones correctivas dirigidas a reencausar el programa en lo referente al manejo financiero y su proyección hacia la sostenibilidad de los Centros Empresariales de Turismo CET.

El análisis en el proceso de evaluación, busca identificar las acciones tendientes al logro de incrementos reales en ventas brutas logradas por los microempresarios afiliados, así como también verificar tarifas aplicadas por los servicios y su respectivo costo; el total de ingresos percibidos por los

diferentes servicios, y el cumplimiento del compromiso de consignar estos ingresos en una cuenta bancaria especial, para el montaje del cuarto CET.

La evaluación de los aspectos administrativos se fundamenta en:

- a ) Ejecución financiera del Programa.
- b ) Fondo Rotativo y solicitudes de desembolsos.
- c ) Conciliación de la contrapartida local .
- d ) La generación de ingresos sobre la venta de servicios.
- e ) Capacidad administrativa gerencial en general del organismo ejecutor para diligenciar el proyecto en forma sostenible.

#### **10.1. Ejecución Financiera del Programa:**

La Fundación para el Desarrollo de Guatemala FUNDESA, una organización privada, no lucrativa y apolítica, compuesta por empresarios pertenecientes a diferentes sectores del país y sin intereses gremiales, se constituyó legalmente en 1984. Su propósito se engloba en la generación e implementación de programas y proyectos que impulsen el desarrollo económico y social de Guatemala de manera sostenible.

El Programa de Desarrollo y Fomento de la Micro y Pequeña Empresa del Sector Turismo inició desde 1,998 con la presentación de la propuesta al Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, el cual fue aprobado posterior a conocer el MEMORANDUM DE DONANTES.

Dicho Memorando se suscribió el 11 de Enero del 2001, fecha en la cual, la Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA- firmó conjuntamente con el Banco, un Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-7268-GU identificado como Programa para el Desarrollo y Fomento de la Micro y Pequeña Empresa del Sector Turismo.

El inicio de la ejecución del Programa se da el 16 de Febrero del 2001 con el envío de la documentación solicitada en la Cláusula tercera de las "Estipulaciones Especiales " y del Artículo 2do. de las "Normas Generales". El compromiso adquirido de los Recursos dentro del Programa fue establecido de la siguiente manera:

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	\$520,000.00 (70.0)%
Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA)	\$230,000.00 (30.0)%
<b>TOTAL</b>	<b>\$750,000.00 (100%)</b>

## 10.2. Presupuesto Ejecutado:

Se elaboró un Presupuesto Consolidado de Inversión, sobre la base de la revisión que se realizó en función de la información proporcionada por la Unidad Ejecutora del Proyecto, establecida en los Términos de Referencia, lo que indicó que la misma se encuentra de la siguiente manera:

FUENTE	EJECUTADO	PLANIFICADO	POR EJECUTAR
Recursos BID Ejecutados Al 31/10/03	\$261,387.77 (50.0%) <sup>4</sup>		
Gastos Proyectados Noviembre	\$ 20,475.36 (04.0)%		
<b>TOTAL</b>	<b>\$281,863.13</b> <b>(54.0%)</b>	<b>\$ 520,000.00</b> <b>70%</b>	\$238,136.87 45.0%
Recursos Ejecutados FUNDESA	\$ 74,309.84 (32.0%) <sup>5</sup>	<b>\$230,000.00</b> <b>30%</b>	\$155,690.16 68%
<b>Total General Ejecutado</b>	<b>\$ 356,172.97</b> <b>46%</b>		

El reporte la Ejecución Presupuestaria al 31 de Octubre del 2003 permite apreciar el total presupuestado por cada Módulo y el saldo por ejecutar, así como también el gasto proyectado al mes de Noviembre del 2003 y el saldo disponible del BID y el saldo de FUNDESA. Por lo anterior expuesto se puede concluir que: la ejecución de gastos no le da cumplimiento al Artículo Séptimo, Inciso "C" de las estipulaciones especiales del Convenio<sup>6</sup>, el cual indica que, los desembolsos de los recursos de la contribución, se ejecutarán *pari passu* con los aportes de contrapartida del beneficiario.

Dentro del presupuesto se muestran variantes importantes en la ejecución de gastos, que cabe mencionar; por ejemplo en el Renglón de **papelaría y útiles de oficina**, se ejecutaron del presupuesto del BID \$ 4,898.06 y \$ 1,374.09 de los recursos de FUNDESA, cuando solo existía un presupuesto total de \$ 406.19 como aporte de FUNDESA, es decir que se sobregiró una cantidad de \$ 4,898.06 del aporte del BID.

<sup>4</sup> Los valores porcentuales que se reportan resultan de relacionar las cantidades en dólares con el valor comprometido por parte del BID ( \$520,000.00 ).

<sup>5</sup> Los valores porcentuales que se reportan resultan de relacionar las cantidades en dólares con el valor comprometido por parte de FUNDESA ( \$230,000.00 )

<sup>6</sup> A partir del 15 de Diciembre/03, el personal que tiene a su cargo la dirección del programa tomaron sus vacaciones, por lo que las proyecciones presupuestarias del mes de diciembre quedaron pendientes de revisar.

De igual manera, en lo referente al *Over Head* de los CET, entre los meses de octubre y noviembre de 2,003 se ejecutaron \$ 12,273.96 de los aportes del BID, sin embargo esta partida no contempla aportes de la cooperación técnica, únicamente se tienen presupuestados \$33,810.79 de los cuales \$ 28,361.77 corresponden a aportes de la CEA (no documentados), y \$ 5,449.02 se contemplan como aporte de FUNDESA.

Lo anterior significa que hubo gastos de los recursos de la contribución del BID, por un monto de \$ 17,172.02 los cuales no estaban en el presupuesto proyectado de gastos y no se evidenció una autorización del Banco para utilizar este recurso o para hacer cambios en las partidas definidas en el presupuesto.

La evaluación intermedia del Programa, en lo correspondiente a la ejecución de gastos determinó que, para las partidas que se presentan a continuación, existen saldos que no se han gastado en los siguientes porcentajes:

No.	COMPONENTE	SALDO POR* EJECUTAR	%**
1	Adecuación de la Metodología Comercial de FUNDESA	\$ 1,424.58	9.0%
2	Creación y puesta en marcha de tres CET	\$118,073.91	28.0%
3	Seguimiento y Monitoreo	\$ 21,365.58	45.0%
4	Fortalecimiento Institucional	\$ 67,272.80	23.0%
5	Evaluación y Auditoria	\$ 30,000.00	100.0%
T O T A L . . .			

\* Saldo disponible al 30 de octubre de 2,003

\*\* El porcentaje está relacionado al monto asignado para este componente

### 10.3. Revisión de los Estados Financieros:

Como parte del proceso de evaluación, se solicitaron los Estados Financieros a la fecha (diciembre de 2003), para darle cumplimiento al Artículo Decimotercero de las Estipulaciones Especiales literal (ii), así como también al Artículo 12 de las NORMAS GENERALES, literal (b). Se explicó por parte del Programa, que únicamente se encuentran elaborados los estados correspondientes a los años 2001, 2002 y que los del año 2003 están pendiente de realizarse y que los mismos se encuentran sin auditar.

Debido al compromiso de la Unidad Ejecutora de reportar los Estados Financieros al BID, y como parte del compromiso de la evaluación intermedia, se solicitó a la Unidad Ejecutora evidenciar, mediante

constancia escrita, haber enviado al Banco una notificación referente a los mismos, sin embargo, no se logró contar con el requerimiento solicitado.

#### **10.4. Fondo Rotativo y Solicitudes de Desembolsos:**

El convenio dejó establecido en las **CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES** que: como condición previa al primer desembolso, FUNDESA debería presentar a satisfacción del Banco la constancia respectiva que el beneficiario apertura las cuentas bancarias especiales separadas, para llevar un manejo ordenado y claro de los recursos de la Contribución y los recursos del aporte del beneficiario, para darle cumplimiento a las “Estipulaciones Especiales”, según consta en el Artículo Tercero, literal (d).

La evaluación del manejo del Fondo Rotatorio sobre lo establecido en las **condiciones contractuales especiales**, se realizó a través de la revisión de documentos presentados por FUNDESA, en la cual se evidenció que: en el cumplimiento de la apertura de una cuenta especial en dólares (aspecto establecido como condición al inicio de la ejecución del Programa en dichas “Estipulaciones”), se realizó una conciliación de los estados del Fondo Rotatorio al 30 de Junio de 2001, con el BANCAFE INTERNACIONAL, para la Cuenta: No. 15381 en la que se refleja un Saldo de: \$ 91,203.25 (según consta en el Primer Informe Semestral).

En el segundo Informe Semestral del estado del fondo rotatorio al 31 de Diciembre del 2001, se hace la conciliación con el MERCOM BANK; cuenta No. 60479, con un saldo de \$ 56,686.92, y a partir del mes de Noviembre del 2,002 a la fecha de la presente evaluación, se hace la conciliación con el CUSCATLAN BANK & TRUST LTD., para la cuenta No. 303894, con un saldo de \$ 20,245.75

De igual manera se elaboró una conciliación bancaria para la cuenta No. 3033076355 aperturada con el BANRURAL, en la cual se manejan Quetzales como moneda de curso local y además para el manejo y control de los recursos de contrapartida. En esta misma cuenta se manejan fondos de otros proyectos, lo que significa que no existe una Cuenta Especial separada para el manejo específico de los Fondos del Programa.

La evaluación determinó que no existe claridad en los saldos reportados por FUNDESA en las cuentas de banco en las que se manejan los recursos del Programa, debido a que estas mismas cuentas sirven para el manejo de transferencias de recursos del exterior, así como otros recursos pertenecientes a programas diferentes de FUNDESA, lo cual ha creado confusión en las conciliaciones mencionadas. Se determinó que existen

tres cuentas bancarias diferentes y no se encontró un aval escrito en el cual, el BID aprueba las transferencias de fondos de una cuenta a otra.

Como parte del proceso de evaluación y revisión de los procedimientos establecidos en el Convenio de la Cooperación Técnica, se solicitó la aclaración respectiva al responsable de la administración y manejo de las cuentas por parte del Programa, pero debido al corto tiempo de laborar en el cargo y al hecho de que las operaciones fueron realizadas por la anterior administración, no fue posible aclarar las dudas al respecto.

A pesar de que se detectaron varios aspectos en el manejo de las cuentas bancarias que hasta cierto punto generan confusión o dudas, cada uno de los informes presentados al BID en los que constan las conciliaciones y el manejo del Fondo Rotatorio, se pudo determinar que el BID da por aceptados dichos informes, aseverando que se ha cumplido con los requerimientos del Banco establecidos para el manejo de dicho fondo.

#### **10.5. Control de Desembolsos y Aportes Locales:**

De acuerdo con la información proporcionada en un cuadro auxiliar contable, se reporta un saldo a la fecha de desembolsos, efectuados por el BID de \$ 345,898.38 lo que representa un 67%, de los cuales el contador en funciones confirmó que están ingresados a la cuenta del Banco, pero luego en otro cuadro Auxiliar donde se reflejan las ejecuciones realizadas al 31/10/2003, se reportan desembolsos de la contribución del BID por un monto de \$ 261,387.77 que representa un 50%.

Los datos anteriores muestran una **diferencia no conciliada** en los auxiliares del control de Desembolsos y en la cuenta del banco, por lo tanto se recomendó elaborar la conciliación correspondiente. El contador del Programa indicó que existe un saldo a la fecha de \$ 70,440.37 que representa el 31% , con lo que **no se le da cumplimiento al Artículo Séptimo inciso (c) de las Estipulaciones Especiales del Convenio** (el cual establece que los desembolsos de los recursos de la Contribución se efectuaran *parí passu* con los del aporte del Beneficiario). De igual manera se recomendó al Contador observar el control correspondiente del manejo de las ejecuciones.

Al efectuar la revisión, se observó que las primeras solicitudes de justificación de fondos fueron rechazadas por parte del Banco, al solicitar la papelería correspondiente a efecto de establecer una conciliación, no se pudo comprobar la existencia de alguna solicitud escrita que corresponda al primer desembolso, con un valor de \$104,000.00. No se encontró información escrita sobre el primer reembolso del Fondo Rotatorio con valor

de \$13,624.06, ni del cuarto desembolso, por un monto total de \$ 23,165.84. Para aclarar las dudas que generó la revisión anterior, se solicitó la información escrita, sin embargo no fue posible obtenerla.

#### **10.6. Control del Diferencial Cambiario:**

Al elaborar la revisión se determinó que **no se realiza una conciliación mensual del diferencial cambiario**, por lo que no se arribó a la conclusión de que no se le da cumplimiento al artículo 7 de las Normas Generales. En tal sentido, la consultoría consideró conveniente crear el auxiliar correspondiente para determinar mensualmente que tipo de resultado genera **pérdidas o ganancias** al realizar operaciones de traslado de fondos y la posterior aplicación del diferencial cambiario, ya que lo anterior servirá de apoyo en la elaboración de las partidas contables correspondientes.

#### **10.7. Conciliación de la Contrapartida Local:**

Sobre la base de la revisión realizada durante el proceso de evaluación intermedia, se observó que por parte del Programa se recibió apoyo proveniente de la **Confederación de Empresarios de Andalucía -CEA-**, los cuales fueron reportados como gastos de contrapartida, pero existe dificultad para poder aplicar los mismos, por no existir comprobantes de respaldo a la fecha. Estos aportes suman un valor de \$116,012.32.

En el mantenimiento del control interno contable se determinó que **si se cumple con lo establecido en las Normas Generales**.

#### **10.8. Generación de Ingresos Sobre la Venta de Servicios:**

La venta de servicios se entiende como los ingresos percibidos por el Programa, a través de actividades individuales y conjuntas que realizan los tres Centros Empresariales de Turismo existentes a la fecha. Sobre la base de la información que fue proporcionada y analizada en la evaluación, se determinó que a la fecha se encuentran registrados ingresos de la siguiente manera:



**Fondos CET ANTIGUA:**

a) Membresía	Q. 16,565.00	
b) Eventos BID	Q. 9,570.00	
c) Capacitación MINECO	Q. 2,389.52	Q.28,524.52

**Fondos CET PETEN:**

a)Membresía	Q. 7,210.00	
b)Eventos BID	Q. 5,603.00	
c)Capacitación MINECO	Q. 2,935.00	Q. 15,748.00

**Fondos CET IZABAL:**

a)Membresía	Q. 4,270.00	
b)Eventos BID	Q. 1,150.00	
c)Capacitación MINECO	Q. 1,295.00	Q. 6,715.00
TOTAL		<u>Q.50,987.52</u>

Se da cumplimiento a lo establecido en el Artículo Décimo segundo de las Estipulaciones Especiales del Convenio, donde dice que (Utilización de Ingresos: El Beneficiario se compromete a utilizar los ingresos generados mediante la Ejecución del Programa, para la creación y puesta en marcha de un Cuarto Centro Empresarial Turístico CET). Estos ingresos se encuentran depositados en BANRURAL en la Cuenta No. 3033076355 donde se manejan fondo de otros Proyectos.

SE RECOMIENDA: Trasladar los ingresos percibidos a una cuenta bancaria especial Separada. Para llevar un mejor control, especificando que los mismos son para uso exclusivo en la creación del 4to.CET.

**10.9. Capacidad Administrativa Gerencial del Organismo Ejecutor:**

El análisis de la información escrita existente, así como también a través de consultas con el personal directivo del Programa, se determinó la capacidad administrativa de la Unidad Ejecutora para Diligenciar el Proyecto en forma sostenible. Al evaluar esta área y realizar las entrevistas con cada uno de los profesionales que actualmente desarrollan las áreas asignadas, se evidenció dos aspectos que deben tratarse por separado:

- Resultados obtenidos en la Sede Central de FUNDESA: debido a los procesos que originaron varios cambios en la Dirección del Programa y en el área administrativa del Programa, el proceso normal de las

operaciones se vio afectado en un Inicio, ya que se requirió de un tiempo de adecuación, actualización y apropiación de diferentes temas que involucra en programa, sin embargo se contó con la ventaja del amplio conocimiento sobre el mismo, por parte de la actual Dirección.

El Programa registró un retraso considerable, lo cual se consideró como falta de iniciativas para ordenar los procesos y conducir las acciones según lo establecido en el convenio.

Sumado a lo anterior, se da un cambio reiterado en la Dirección del Programa, lo cual incide en el atraso determinado. Lo anterior no se considera como “falta de capacidad administrativa”, sin embargo es evidente que FUNDESA no toma con seriedad el nivel de compromisos adquiridos con el Banco para llevar a cabo el proyecto, habiendo incumplido además en lo referente al manejo ordenado de las cuentas bancarias.

Por otro lado se determinó que el monto por honorarios y servicios entre el personal de la Sede y el personal de los CET es marcadamente diferente, aspecto que influye en una alta rotación.

- b. Resultados Obtenidos en los CET: a partir de la nueva dirección, se evidencia un dinamismo en las operaciones realizadas, tanto en lo operativo como en lo administrativo, lo cual generó confianza en los microempresarios afiliados al Programa.

Es necesario hacer notar que a la fecha, ha habido un avance substancial observado en los diferentes temas, respaldado por la integración eficiente y activa de un nuevo equipo de trabajo, lo cual ha repercutido en la mejora de las relaciones con el personal de los diferentes CET. Además se han implementado acciones correctivas inmediatas y la solución a diversos problemas planteados por los coordinadores en forma rápida, coordinada y eficiente. Los planes de trabajo que se están planificando para el año 2004, tienen metas y objetivos bien definidos que van a redundar en avances significativos para el programa.

La evaluación evidenció logros importantes sobre la base de los objetivos trazados, lo cual correspondió al trabajo realizado en campo, aspecto estrechamente ligado al personal que se incorpora a partir de la segunda mitad del año 2003, incluyendo la Dirección del Programa.

#### **10.10. Contratación de Firmas Consultoras o Expertos Individuales:**

Para determinar los procedimientos que se han seguido para las contrataciones, en coherencia con lo establecido en el Anexo B del Convenio, se tomo como parámetro de evaluación cada uno de los lineamientos establecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo y los procedimientos utilizados por el proyecto en los planes de adjudicación de consultorías y contrataciones de personal.

Al analizar el proceso de revisión y evaluación de la documentación correspondiente, se pudo observar que **Sí se cumplió en la mayoría de los casos con los procedimientos establecidos en el Anexo “B”** para la selección y contratación de firmas consultoras, instituciones especializadas o expertos individuales, **así como el cumplimiento de la presentación de los Certificados de Elegibilidad a los contratos** elaborados; elegibilidad y requisitos sobre nacionalidad; calificaciones profesionales, moneda de pago, recomendaciones de los consultores, así como el alcance del compromiso del Banco, y las condiciones especiales en el último pago acordado en el contrato. Concluyendo con el envío de las solicitudes correspondientes de la No Objeción al Banco. Y este a la vez enviado la nota de respuesta aprobando la No objeción

En el área de Sistematización del Programa se pudo observar un cambio bastante positivo y progresivo en todas las áreas. De igual manera en el área de comercialización.

## VII. CONCLUSIONES:

1. La evaluación cuantitativa evidenció que el Programa inició con desorden de tipo administrativo y en lo referente a la contratación de personal, derivando en un atraso significativo de más de un año. Se logra un dinamismo de trabajo a partir del segundo semestre del año 2003, ya que al medir los indicadores definidos para el ámbito de las micro y pequeñas empresas afiliadas, se observó una nivelación en los resultados obtenidos, lo cual, a manera de argumento permite inferir que el Programa demuestra efectividad.
2. El Componente de Capacitación y Promoción ha logrado los mayores índices de satisfacción en cuanto al número de eventos realizados, aseveración que logró un alto porcentaje de respaldo a nivel de las afiliadas entrevistadas. El personal de FUNDESA indicó que, ciertamente el Programa ha utilizado satisfactoriamente los recursos para este objetivo y que se ha logrado la meta de capacitar a las afiliadas una vez al mes.

Cabe mencionar en este punto que, hay dos aspectos que deben considerarse: a) por un lado se concluye que la capacitación ha rebasado las metas planteadas, sin embargo el nivel de algunos cursos van más allá de la necesidad real de las afiliadas, ya que su nivel es muy alto, lo cual explica el alto costo que esto significó para la CEA; b) por otro lado, no se determinó una estrategia bien definida para nivelar a las nuevas afiliadas a través de capacitación y asistencia técnica.

3. El marco lógico, como instrumento del diseño de proyecto permite evaluar el mismo a partir de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. En tal sentido la problemática que pretende resolver el proyecto está bien planteada, sin embargo queda poco claro las metas establecidas y su vinculación con el proceso general del proyecto. Es muy difícil alcanzar las metas establecidas al finalizar el proyecto, debido principalmente a que en los supuestos no se analizó adecuadamente las condiciones socio-económicas y culturales de los microempresarios.

Otro elemento fue las áreas geográficas donde se ubicaron los CET, las cuales no se eligieron con base al número de potenciales afiliadas por actividad económica. Las áreas de atención a microempresarios de turismo, debido a la dimensión geográfica, necesitan de una inversión mayor en promoción del Programa, lo que a su vez significa una mayor inversión económica.

La evaluación intermedia pudo comprobar a nivel de campo que existe un perfil heterogéneo entre las micro y pequeñas empresas afiliadas, lo cual abarca desde la capacidad instalada, hasta lo referente a la calidad de servicio

ofrecido al turista y los costos del servicio que las ubica en clases A, B o C; aspecto que interviene en los resultados esperados para los diferentes componentes del Programa, debido a que al inicio del Programa no se realizó un diagnóstico previo para abordar el nivel de apoyo propicio a cada afiliada, según el estrato en que se ubican.

4. FUNDESA ha realizado diversos esfuerzos para incorporar dentro del diseño y ejecución del programa las experiencias adquiridas dentro de su accionar, así como la sistematización del proceso actual. Ese esfuerzo se ha visto disminuido en cuanto a resultados por dos aspectos que afectan el desarrollo del mismo: i) la alta rotación de personal que tienen los CET debido principalmente a una relación de perfil solicitado y monto presupuestario asignado a los honorarios profesionales de las personas contratadas; y ii) debido al incumplimiento de contratos y convenios establecidos, en primera instancia, con el proceso de consultoría que permitiría incorporar manuales y estudios relacionados al tema de la microempresa en el sector turismo, y iii) por la problemática surgida con la Confederación de Empresarios de Andalucía aún sin resolver, que ha originado que el programa de asistencia técnica que brindaría la CEA, no se haya completado.
5. Sobre la alta rotación de personal, FUNDESA ha solicitado en los informes semestrales presentados al Banco, un incremento a los honorarios devengados por los funcionarios encargados de los CET, para compensar así el alto perfil profesional que se solicita, a fin de evitar que continúe la rotación de personal y se puedan ofrecer mejores condiciones de honorarios a este personal. Lo anterior por su lado, va en desventaja al interés de volver autosostenibles los Centros, ya que de esta manera se le estaría incrementando los costos de operación, lo cual obliga a generar ingresos mayores para el sostenimiento de estas unidades de apoyo al microempresario.

Lo anterior contrasta con la asignación salarial por montos muy altos con relación al resto del personal, la cual se paga a un funcionario que según la revisión de los aspectos administrativos durante la evaluación, no corresponde al personal que está laborando dentro de la estructura del Programa, aspecto que deberá ser revisado por el Banco y ventilado adecuadamente, ya que existe un Director del Programa responsable de todo el manejo técnico.

6. Según lo determinó el Fondo Multilateral de Inversiones -FOMIN-, el proyecto perdió una fase importante de tiempo en su inicio, atribuida a la falta de interés por parte de FUNDESA, lo cual significó un atraso de 12 meses. En este aspecto influyó la firma tardía del compromiso con la CEA, resultado de una deficiente negociación en la justificación del apoyo que fuera ofrecido por esta instancia, lo cual retardó la aprobación de la contrapartida. Otro aspecto que afectó el ritmo normal de ejecución fue el cambio de la Dirección del Programa

BID en 4 oportunidades, aspecto que trasciende inclusive al ámbito de los beneficiarios quienes perdieron credibilidad en el Programa. Sin embargo, la labor del personal de los CET y el ofrecimiento de compromisos concretos logra restablecer esta credibilidad, aunque afectó las metas de afiliación.

La evaluación permitió arribar a la conclusión de que el Programa, a partir del último cambio en la coordinación, se dinamiza y empieza a dar frutos en la vía de lo planificado, alcanzando logros importantes; sin embargo, el logro en un buen porcentaje de los objetivos planteados en el Plan de Operaciones, a manera de resultados al finalizar el programa, será una meta de largo plazo, término que trasciende la fecha definida para la finalización del Programa, previsto para Enero de 2005.

7. El tiempo ha jugado un papel importante en el desarrollo del proyecto y con respecto al cronograma presentado, hay un desfase importante en cuanto a acciones y metas por cumplir. Los aspectos administrativos y de implementación del proyecto han consumido más tiempo de lo previsto y se menciona el retraso en la entrada en funcionamiento de los CET, los cuales no iniciaron en el tiempo programado. Para cada región, los informes de avance presentados por FUNDESA, explican y justifican las razones que influyeron en los resultados obtenidos hasta la presente fecha, lo que ha sido de conocimiento del Banco.
8. A pesar que se han hecho esfuerzos para lograr un proceso integración horizontal y vertical de los microempresarios del sector turismo en las tres áreas del proyecto, los resultados no son satisfactorios. Es importante resaltar este hecho porque el proceso de integración productiva es un elemento que puede potenciar el incremento de las ventas que puedan tener los microempresarios, así también es importante lograr alianzas estratégica con diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales locales que permitan crear sinergias en este proceso de crecimiento.

En esta tarea, las ruedas de negocios están jugando un papel clave, lo cual ha permitido a la fecha de la evaluación, comprobar que existe un buen nivel de acercamiento entre los micro y pequeños empresarios de cada región para definir paquetes al turista. Estos paquetes cuales involucran cuatro y cinco actividades productivas y se encuentran en proceso de aprobación en cuanto a precios, opciones y duración de en tiempo de los mismos. Este aspecto ha motivado grandemente a los afiliados al Programa, quienes han seguido con bastante interés el desarrollo y elaboración de paquetes como alternativas para mejorar las ventas.

9. Los instrumentos y herramientas para promoción comercial de los afiliados, que fueron desarrollados por el proyecto para apoyar el desarrollo del sector; como son: la base de datos, las herramientas de Internet, las página Web, Etc.,

aún no han dado los resultados esperados reflejados como un incremento en las ventas de los afiliados, en parte, porque muchos de estos instrumentos y herramientas aún están en fase de finalización, además de que este proceso tiene previsto el logro de resultados en esta vía, en el mediano plazo. Las afiliadas mencionaron que el proceso ha sido lento en su puesta en funcionamiento, en lo relativo a promoción comercial lo cual redundará en los beneficios directos que esperan del proyecto.

Se mencionó en más de un 50% de las entrevistas realizadas que, un factor negativo fue la coyuntura política y las actividades de protesta por simpatizantes del Partido Oficial, el día conocido como “jueves negro”, ya que disminuyó de manera considerablemente la afluencia de turistas, según se esperaba por la época alta, normal en esas fechas, por el temor a la violencia electoral y las predicciones de actos de vandalismo.

10. Entre las propuestas iniciales que no se han cumplido está el número de afiliados que al término del primer año tendría el proyecto. Los CET afrontan dificultades, principalmente de movilización y disponibilidad de viáticos, lo cual, sumado al poco interés del microempresario de mejorar la imagen y calidad de su negocio, han sido factores negativos en el logro de las metas de afiliación.

Un elemento que ha generado credibilidad en el ámbito del micro y pequeño empresario de turismo, lo constituye la capacitación y asistencia técnica que se brinda como parte del Programa. La Rueda de negocios también ha motivado a varios microempresarios afiliados que no pudieron asistir y a otros que no se han afiliado al Programa, pues se considera muy innovador el integrar diferentes actividades dentro de un paquete promocional de turismo.

11. Entre las propuestas iniciales que se han cumplido, está lo relacionado con la capacitación y la formación de los afiliados. Aún que no se puede establecer el grado de aprovechamiento que han tenido los cursos impartidos. Sin embargo en la evaluación realizada se detectaron cambios importantes en la mejora de imagen y calidad de atención al cliente, derivado de la capacitación y asistencia técnica.

Es importante resaltar que estos eventos han sido bien planificados y los facilitadores han sido personas con amplia experiencia en el sector turismo. En pocos casos se mencionó que el nivel de las capacitaciones es incongruente con la realidad de los microempresarios guatemaltecos, aunque se reconoce por las afiliadas, la utilidad que para ellos han tenido estos eventos.

Preocupa por otro lado, de qué manera se abordarán estas estrategias de capacitación y asistencia técnica para los nuevos afiliados, ya que el Programa NO HA FORMADO capacitadores ni ha generado oferta local de capacitación,

lo cual supone que se seguirá necesitando del apoyo de instancias como la CEA, hasta que el Programa, a través de los CET, logre estabilidad en lo referente a los costos de funcionamiento y la capacitación para los nuevos afiliados, de tal manera de nivelar los conocimientos con relación al resto.

12. Las estrategias y puesta en marcha de las herramientas de promoción comercial, han tenido un ritmo lento para su implementación, debido principalmente a la baja receptividad detectada en los micro y pequeños empresarios del sector turismo para incorporarse al programa y cumplir con el pago de las cuotas de afiliación y en el nivel de participación a eventos. Esto se debe en gran medida a que los beneficiarios aún no tienen claro los objetivos perseguidos por el programa, lo cual es comprensible si tomamos en cuenta que su implementación contempla todo un proceso y que los aspectos administrativos y de ejecución de tareas previas, han absorbido mucho tiempo para definir el perfil real de las afiliadas.

Afortunadamente hay conciencia en muchos de los microempresarios de que, los beneficios del Programa no serán inmediatos, pero desde ya se percibe lo beneficioso de haber mejorado la imagen, darle su lugar al cliente y ofrecer un servicio de calidad, independientemente de que el mismo sea costoso o económico.

13. Los resultados de la evaluación, determinada tanto en el ámbito del personal del nivel local (funcionarios de FUNDESA en los CET, incluyendo a la Dirección del Programa y el personal que realiza actividades de campo), como del personal Central (nivel Administrativo y Gerencial de FUNDESA), que existen diferencias importantes en cuanto al interés otorgado al Programa.

Los resultados positivos encontrados en campo, a través de las entrevistas a las afiliadas muestran un estado actual que imprime credibilidad al Programa, aunque con muchas limitaciones, entre las cuales está la poca capacidad instalada y la falta de recursos para movilización, comunicación virtual y suministros, debido a la centralización financiera del proyecto. Es importante mencionar que los CET son apreciados por las afiliadas y hay disposición de apoyarles posterior a la finalización del Programa.

En lo referente a la sede central de FUNDESA, la evaluación evidenció falta de interés en el inicio del Programa, así también el poco apoyo a los Centros Empresariales de Turismo en lo relativo a la dotación de equipo y mobiliario para un funcionamiento más adecuado. La ubicación física de los CET además es otro elemento que debió ser planificado de manera más estratégica para que dichas unidades ofrecieran un espacio mejor de promoción comercial a las afiliadas, así como también para información al turista, aspecto que deberá ser corregido en el corto plazo para que rinda los frutos esperados.



## VIII. RECOMENDACIONES

### EL PROGRAMA

1. El Programa ha logrado resultados satisfactorios, aunque por debajo de las metas establecidas para el avance en tiempo que el mismo ha consumido. Se ha logrado credibilidad en el microempresario y aún falta alcanzar algunas metas de tipo económico en las afiliadas, previstas como incremento en el volumen de ventas, así como también alcanzar porcentajes aceptables y realistas en las metas de afiliación que fueron replanteadas, además de fortalecer la apertura del cuarto CET y a las microempresas afiliadas.

En tal sentido se recomienda al BID: considerar la extensión del plazo de ejecución, 12 meses más, para que el proyecto madure sus estrategias de sostenibilidad, y que logre un mayor porcentaje de los objetivos planteados, para lo cual se establecerá, de común acuerdo, un compromiso por escrito de las condiciones especiales planteadas por el Banco, de las metas concretas que se alcanzarán con este nuevo plazo.

FUNDESA deberá adquirir el compromiso, bajo el supuesto de que se acepte la extensión del plazo recomendado, a concretar los aportes de contrapartida que sean definidos por el BID, justificados de manera clara y documentada y destinados principalmente a fortalecer a las nuevas afiliadas, así como también al cuarto CET.

2. Se recomienda mantener una adecuada planificación anual de actividades, con participación de los cuatro CET, orientada a fortalecer la eficiencia de las acciones que surgen desde las afiliadas, evidenciando el logro de los resultados esperados, según lo establecido en el cronograma respectivo. De ser posible que el BID autorice una nueva ampliación de tiempo para la ejecución del Programa, se hace necesario modificar las metas y resultados esperados al final del Programa, actividad que debe tener el consenso del BID y la Unidad Operativa, de tal manera que pueda lograrse una mayor coherencia entre la metas propuestas y los tiempos establecidos, con resultados medibles y factibles de alcanzar.
3. Debido al efecto negativo que produce en un proceso de evaluación, mantener las metas previstas al final del Programa, se recomienda: readecuar las metas en cuanto a cantidad de afiliadas incorporados al programa para los tres años del proyecto. La meta establecida de 700 microempresarios es muy difícil de cumplir, aún aperturando el cuarto CET, lo cual redundará en el análisis y evaluación final de los resultados alcanzados por el Programa. Debido a que esta consultoría es una evaluación intermedia del proceso, es recomendable

hacer una readecuación y revisión de las metas y los instrumentos de verificación para adaptar el proyecto a las realidades encontradas en las áreas de ejecución del mismo, en lo cual deberá haber participación conjunta del BID y de la Unidad Ejecutora del Programa.

Esta readecuación deberá considerar una meta adecuada de afiliación, así como también para la capacitación de los nuevos afiliados, aspecto que debe tratarse en común acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo y el personal directivo de FUNDESA y deberá quedar formalizado en un documento a manera de ADENDA al convenio original firmado, con el fin de que dicho acuerdo en el replanteamiento de metas, sea un compromiso asumido por las dos entidades signantes.

## CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA

4. Existen metas de afiliación para 2004, en las cuales se pretende duplicar el número actual de microempresarios. Debido a que el componente de capacitación es un elemento importante en el fortalecimiento de las capacidades de los micro y pequeños empresarios, se hace fundamental la terminación del **Manual de Capacitación para Microempresarios**, así como también, reactivar el apoyo ofrecido con la CEA, a fin de nivelar los conocimientos de todas las afiliadas, en materia de calidad en el servicio, imagen y conocimiento de las características del sector turismo.
5. Se recomienda definir una ejecución presupuestaria mensual en la cual se establezcan los montos de gastos de manera real, a fin de que los desembolsos obedezcan a dicha programación, llevando de forma paralela las ejecuciones, tanto de la cooperación del BID, como de los aportes de contrapartida, en porcentajes similares a lo establecido en las estipulaciones especiales del convenio.
6. Debido a los movimientos realizados en la ejecución de partidas de gastos, cuyos rubros no contemplan la asignación de fondos por parte de la Cooperación Técnica, se recomienda ajustar las mismas al monto de sobregiro (\$ 17,172.02), amparado por la aprobación respectiva del BID, a través de una **nota de NO OBJECCIÓN**, con el fin de dejar clarificado este aspecto para las auditorias previstas para el Programa.
7. El Plan de Trabajo y la planificación de capacitación y asistencia técnica a las afiliadas, debe realizarse atendiendo al diagnóstico de necesidades reales de los microempresarios, con el objetivo de que dicho aporte del Programa, logre un mayor efecto en el crecimiento de las microempresas afiliadas.
8. Desarrollar instrumentos para evaluación de avances en aspectos: administrativo, desempeño del personal, estrategias de ventas, promoción

comercial y situación económica de las afiliadas, estrategia que permitiría conocer a lo interno del Programa, la evolución real que han tenido las microempresas.

## PROMOCION COMERCIAL

9. Se deben implementar acciones tendientes a lograr mejores resultados en los procesos de promoción comercial realizados y que las alianzas estratégicas posibles a darse en el área de influencia del Programa puedan rendir los frutos esperados por los beneficiarios. Las ruedas de negocio deben potenciar la integración productiva de los microempresarios, paralela a una estrategia de promoción comercial, la cual no se ha logrado por el Programa hasta la presente fecha.
10. Se debe hacer un esfuerzo en financiar actividades orientadas a la promoción del Programa, específicamente de los CET (cuñas radiales, anuncios de prensa y del sistema local de cable), para incrementar el número de microempresarios afiliados, paralelamente a esta acción, deben realizarse actividades de promoción comercial para lograr incrementos de ventas en las afiliadas y de esta manera promover la credibilidad de los CET y de los beneficios resultantes de pertenecer al Programa, lo cual permitirá motivar el interés de potenciales afiliadas, con base a resultados obtenidos.
11. Con el fin de elevar la imagen de los Centros Empresariales de Turismo, debe procurarse una estrategia que marque un distintivo en las micro y pequeñas empresas afiliadas a los CET. Esta estrategia deberá orientarse al logro de un reconocimiento especial del CET, a manera de un sello de calidad que otorga prestigio a cada empresa afiliada, similar a lo que constituye **la Ceiba de Oro**.

Para lograr la recomendación anterior, deberá invertirse en publicidad, así como también se deben gestar alianzas estratégicas con entidades como: la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, la Cámara de Turismo; el Instituto Guatemalteco de Turismo; Alianza Verde; Ministerio de Economía; AID. A través de estas alianzas se estaría reconociendo el prestigio de los CET, mismo que será transferido a las afiliadas, por medio de un **Galardón de Reconocimiento**, al cual se accesa por medio de una calificación otorgada por el CET, debida al buen desempeño de una afiliada en aspectos de: mejora de imagen, calidad en la atención al cliente, eficiencia en el servicio, opinión de los usuarios y, paralelamente el pago de la tarifa respectiva.

## INTEGRACION PRODUCTIVA

12. El Programa tiene establecido la creación de “redes microempresariales” (una por cada actividad económica), como una estrategia de integración productiva. Considerando el tiempo que resta para la culminación del Programa, así como también la heterogeneidad de las empresas afiliadas en cada actividad y la poca cultura de trabajo en equipo, la consultoría recomienda fortalecer las redes previstas, y derivar recursos para mantener un buen nivel de acompañamiento en capacitación y asistencia técnica.

Como alternativa viable para el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa del sector, se debe fortalecer la estrategia que ha seguido FUNDESA a través de las ruedas de negocios, en las cuales se integran paquetes promocionales que involucran en su mayoría, entre cuatro y cinco actividades económicas distintas.

13. Se recomienda elevar los niveles de apoyo a los microempresarios, a través de asistencia técnica en temas relacionados con: estructuración de costos, promoción comercial, definición de opciones y calidad en la entrega de servicios, orientado específicamente a los paquetes turísticos, procurando dos o tres niveles diferentes para igual número de clase de turismo, lo que permitirá la participación de micro y pequeños empresarios según el nivel y calidad de servicio correspondiente a la clase de negocio con que se cuente. Esta medida evitará marginar a los microempresarios que tengan menos posibilidades económicas.

## EJECUCION PRESUPUESTARIA

14. En lo referente a los Estados Financieros de ejecución presupuestaria correspondientes al período 2003, se recomienda que los mismos sean elaborados y enviados al Banco para su Conocimiento Análisis y revisión, así también se recomienda que, tanto estos estados financieros, como los que corresponden a los períodos 2001 y 2002, sean auditados a fin de garantizar los mismos, en beneficio del Programa.
15. Con relación al manejo del Fondo Rotatorio, debido a que no se pudo revisar si existen solicitudes por escrito al Banco sobre la aprobación para el manejo de los fondos en una cuenta común, así como también la **No Objeción** por parte del Banco para la **autorización de transferencias entre Cuentas** y el uso de la Cuenta en quetzales para la contrapartida local mancomunada, se RECOMIENDA que: por parte de la Dirección del Programa, se elaboren las gestiones correspondientes para la apertura de una **Cuenta Especial SEPARADA**, para que el manejo de los fondos de la contribución del BID se

lleven de manera exclusiva, con lo cual se cumple con las Estipulaciones Especiales que establece el convenio.

16. En lo referente a las conciliaciones bancarias y al control de reembolsos, se **RECOMIENDA** Elaborar un solo auxiliar Contable, en forma de **cuadro comparativo** donde se concilien las solicitudes de desembolsos y las justificaciones enviadas y aprobadas, así como también el traslado de fondos a la cuenta del Banco.
17. Se recomienda además, mantener un archivo especial conteniendo las solicitudes elaboradas por escrito de los desembolsos y justificaciones enviadas al Banco, con el registro de las solicitudes y **Aprobadas y No Aprobadas** en forma cronológica, para un mejor control y una mayor facilidad de información, lo cual sería un complemento y a la vez el sustento al cuadro comparativo recomendado en el párrafo anterior.
18. La Página Web para promoción electrónica del Programa y de sus afiliadas, ha tenido un avance importante. Según se mencionó por parte de la Coordinación del Programa, se ha recolectado bastante material proporcionado por las afiliadas, así también está por adquirirse el **dominio en Inglés**, para la página. Se recomienda, en un plazo no mayor al mes de Abril de 2004, finalizar el diseño interactivo de la página Web, con el propósito de que esta herramienta tenga la utilidad esperada por las micro y pequeñas empresas, en beneficio del incremento de ventas, tanto en lo individual, como en paquetes promocionales.
19. Se recomienda establecer un mecanismo de contratación basado en perfiles y términos de referencia para la selección de consultores, en la búsqueda de alcanzar los resultados en la línea y tiempo en que se hacen indispensables para el Programa, de manera similar para los procesos de consultoría y del personal involucrado en la ejecución del Programa. En torno a los honorarios profesionales de los laborantes en el proyecto, FUNDESA debe gestionar a nivel del Banco sobre una readecuación de la partida presupuestaria para este rubro, con el fin de garantizar una mayor estabilidad laboral, ajustada al nivel de experiencia y perfil solicitado para los técnicos de los CET.

## SOSTENIBILIDAD

20. El 100% de los entrevistados manifestó la importancia de que los Centros Empresariales de Turismo, continúen apoyando las estrategias y actividades del sector, lo cual demanda de una permanencia de un espacio de tiempo mayor al que resta para la finalización del Programa. Las perspectivas futuras de los CET son poco optimistas en lo referente a sostenibilidad, debido al bajo número de afiliados, así como también por la necesidad de más recursos

(técnicos, humanos y de tipo logístico), dado el caso de incrementar substancialmente los niveles actuales de afiliados.

En este sentido se recomienda gestionar apoyo financiero y técnico (recurso humano para capacitación y asistencia técnica en temas específicos), tanto de la comunidad internacional: Comisión Europea, Cooperación Alemana (principalmente GTZ), la Agencia Internacional para el Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Centroamericano de Integración Económica, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Embajadas, etc; como del Gobierno: Ministerio de Economía, INGUAT, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales y Ministerio de Cultura; con el fin de extender el apoyo a estas estrategias, por lo menos dos años posterior a la finalización del Programa.

21. La calidad de los eventos de capacitación ha sido muy apreciada en el ámbito de las afiliadas, quienes reconocen que, de otra manera, no tendrían posibilidad de acceder a este beneficio. Sin embargo, en la búsqueda de generar ingresos para la sostenibilidad de los CET, debe contemplarse la posibilidad de involucrar a la mediana y grande empresa cuya participación tendría un costo cercano a los costos reales.
22. Se recomienda conformar una Junta Directiva del CET, a cargo de los afiliados en cada región y posteriormente realizar un proceso gradual de transmisión de cargos y responsabilidades que debería cobrar vigencia a partir del mes de julio de 2004, con el fin de que los afiliados que conformen esta Junta Directiva, vayan apropiándose del Programa y busquen los mecanismos para el sostenimiento del CET, con el apoyo logrado.
23. Se recomienda realizar la gestión de apoyo financiero para proveer equipo de cómputo e Internet, disponibles para los afiliados a los CET. Adicionalmente, los Centros deben equiparse con: servicio de fax, fotocopidora, mobiliario y equipo, telefonía internacional, lo cual podría generar recursos a los CET para contribuir a su sostenibilidad.
24. En cuanto a la permanencia de los CET para el apoyo de las afiliadas, se evidenció el interés de que se fortalezca esta iniciativa en el 100% de las opiniones vertidas por los entrevistados. En tal sentido se recomienda: elaborar una estrategia que permita asumir el manejo y control de dichos Centros, la cual debe contar con el acompañamiento de FUNDESA por espacio de un año posterior a la finalización de la ejecución del Programa, prevista para Enero de 2005, a fin de asegurar la sostenibilidad de las actividades que se realizan para apoyar las actividades productivas de los micro y pequeños empresarios, ya que como resultado de la evaluación se detectó que los CET no están preparados para asumir por si solos la responsabilidad de atención a las afiliadas.

25. Definir una estrategia con el apoyo técnico y financiero de entidades como: FUNDESA, Confederación de Empresarios de Andalucía; CAMTUR, BID, GTZ, entre otros, considerando que la etapa de traslape en el traspaso de responsabilidades demanda de recursos técnicos y económicos para un adecuado funcionamiento. Además el manejo administrativo del CET deberá ser una responsabilidad directa de los microempresarios organizados, cuya Junta Directiva deberá permitir una temporalidad de cargos que involucre el mayor número de afiliadas para que el reto sea compartido.
26. Debido a que los CET son estructuras convenientes a los intereses de las afiliadas, según el 100% de las opiniones vertidas, debe considerarse de manera muy seria que las expectativas de sostenibilidad son poco alentadoras, sin embargo podría haber una mayor probabilidad en la medida de que se fortalezca a los CET, a través de acciones concretas, tales como:
- 26.1 Promover la descentralización financiera, asignando recursos para que estos Centros puedan funcionar de manera más independiente, principalmente en lo que respecta a la adquisición de insumos, pagos por servicios y suministros.
  - 26.2 Equipar convenientemente los CET para que puedan proveer un servicio adecuado a las afiliadas, principalmente con: telefonía internacional, Internet; Fax, fotocopiado, etc.
  - 26.3. FUNDESA debería establecer convenios de cooperación con otras entidades con dos finalidades: asegurar capacitación adecuada a las necesidades reales de las afiliadas, con bajo costo y buen nivel, lo cual supone la ubicación de recurso local; y por otro lado, la gestión financiera de cooperación técnica no reembolsable para fortalecer a los CET, en tanto las afiliadas van tomando la responsabilidad plena de su mantenimiento.
  - 26.4. Posterior a la finalización del Programa, FUNDESA debería adquirir un compromiso de al menos 12 meses para acompañar a los CET en su manejo administrativo y de gestión de proyectos, sin costo para los CET, es decir, una cooperación brindada por FUNDESA como aporte a la sostenibilidad de los CET.

## IX. ANEXOS

### ANEXO 1

#### PERSONAL INVOLUCRADO EN LA EVALUACIÓN

NOMBRE	FUNCION
1. Billy Robin Estrada	<u>Coordinador General de Evaluación:</u> Especialista en desarrollo, con amplia experiencia en procesos de evaluación, formulación y seguimiento de proyectos; desarrollo institucional y organizacional; organización comunitaria, capacitación; implementación de procedimientos de evaluación (exante, durante y expost); y buen conocimiento de las condiciones socioeconómicas y culturales de las regiones del área rural de Guatemala, así como de la micro y pequeña empresa.
2. Mario Rodríguez	<u>Consultor en Evaluación y Monitoreo:</u> Especialista en administración, seguimiento y control de proyectos, con amplia experiencia en el diseño y manejo de herramientas administrativas y financieras, microempresa y amplio conocimiento de las condiciones socioeconómicas y culturales de las regiones del área rural de Guatemala
3. Rolando Gutiérrez	<u>Consultor Administrativo Financiero:</u> Especialistas en aspectos referentes a la operacionalización de esquemas institucionales, así como también en manejo financiero de partidas presupuestarias, procedimientos de adquisición de bienes y servicios y proyección de rentabilidad y recuperación de costos, cuya opinión será parte de esta consultoría
4. Marcela Padilla 5. Leonel Castro Herrera 6. Oseas Castillos	<u>Evaluadores de Campo:</u> Facilitadores con nivel profesional y experiencia en desarrollo, responsables de la captura de datos, a través de la utilización de instrumentos diseñados <i>add-hoc</i> .



## ANEXO 2

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<b>ACTIVIDAD DESARROLLAR</b>	<b>A</b>	<b>SEMANA DE TRABAJO</b>																													
		<b>SEMANA 1</b>					<b>SEMANA 2</b>					<b>SEMANA 3</b>					<b>SEMANA 4</b>					<b>SEMANA 5</b>									
		24 Nov.	25 Nov.	26 Nov.	27 Nov.	28 Nov.	29 Nov.	01 Dic.	02 Dic.	03 Dic.	04 Dic.	05 Dic.	06 Dic.	08 Dic.	09 Dic.	10 Dic.	11 Dic.	12 Dic.	13 Dic.	15 Dic.	16 Dic.	17 Dic.	18 Dic.	19 Dic.	20 Dic.	22 Dic.	23 Dic.	26 Dic.	27 Dic.	29 Dic.	30 Dic.
1. Jornada de inducción y apropiación del Programa																															
2. Revisión documental																															
3. Entrevista con FUNDESA / BID																															
4. Elaboración del Cronograma definitivo de trabajo																															
5. Definición de instrumentos para captura de información																															
6. Validación de instrumentos																															
7. Presentación de instrumentos para su aprobación																															
8. Levantamiento de información en Petén																															
9. Levantamiento de información en Izabal																															
10. Levantamiento de Información en Sacatepéquez																															

ACTIVIDAD DESARROLLAR	SEMANA DE TRABAJO																													
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					SEMANA 5									
	24 Nov.	25 Nov.	26 Nov.	27 Nov.	28 Nov.	01 Dic.	02 Dic.	03 Dic.	04 Dic.	05 Dic.	06 Dic.	06 Dic.	08 Dic.	09 Dic.	10 Dic.	11 Dic.	12 Dic.	13 Dic.	15 Dic.	16 Dic.	17 Dic.	18 Dic.	19 Dic.	20 Dic.	22 Dic.	23 Dic.	26 Dic.	27 Dic.	29 Dic.	30 Dic.
11. Presentación del Informe de Avance																														
12. Evaluación de resultados alcanzados del Marco Lógico																														
13. Evaluar actividades de promoción y capacitación																														
14. Evaluar actividades de capacitación comercial																														
15. Verificar actividades de integración productiva																														
16. Analizar la situación actual de ventas e incrementos registrados																														
17. Verificar número de capacitadores capacitados según metodología																														
18. Verificar tarifas aplicadas por los servicios prestados y costo real																														
19. Revisión de procesos de adquisición de equipos																														

<b>ACTIVIDAD DESARROLLAR</b>	<b>SEMANA DE TRABAJO</b>																													
	<b>SEMANA 1</b>					<b>SEMANA 2</b>					<b>SEMANA 3</b>					<b>SEMANA 4</b>					<b>SEMANA 5</b>									
	24 Nov.	25 Nov.	26 Nov.	27 Nov.	28 Nov.	01 Dic.	02 Dic.	03 Dic.	04 Dic.	05 Dic.	06 Dic.	07 Dic.	08 Dic.	09 Dic.	10 Dic.	11 Dic.	12 Dic.	13 Dic.	14 Dic.	15 Dic.	16 Dic.	17 Dic.	18 Dic.	19 Dic.	20 Dic.	21 Dic.	22 Dic.	23 Dic.	24 Dic.	25 Dic.
20. Revisión de procesos de contratación de consultorías																														
21. Medición del grado de participación de ambos sexos																														
22. Revisar procedimientos de ejecución presupuestaria																														
23. Análisis y depuración de información de campo																														
24. Definir indicadores de evaluación																														
25. Elaborar INFORME FINAL de la evaluación																														
26. Presentación de Informe Final para revisión y aprobación																														

## **ANEXO 3**

### **PERSONAL ENTREVISTADO**

#### **1. FUNDESA:**

- 1.1. Lic. Jorge Gonzáles, Director del Programa
- 1.2. Lic. Juan Carlos Zapata, Gerente de Proyectos
- 1.3. Licda, Claudia Cruz, Sistematización
- 1.4. Lic. Oscar Pinto, Administrativo

#### **2. CET ANTIGUA:**

- 2.1. Ricardo, Director
- 2.2. Vladimir Sandoval, Promoción
- 2.3. Karina Santos, Asistencia Técnica

#### **3. CET PETEN:**

- 3.1. Belinda Chan, Promoción
- 3.2. Edna Sura, Asistencia Técnica

#### **4. CET LIVINGSTON**

- 4.1. Celia M. Gamboa, Directora
- 4.2. Césil De López, Promotora
- 4.3. Magno Baltasar, Asistencia Técnica.

## **ANEXO 4**

### **BOLETAS UTILIZADAS**

## INSTRUMENTO DE RECOPIACION DE INFORMACION DE AFILIADOS DEL PROGRAMA "DESARROLLO Y FOMENTO DE LA MICROEMPRESA SECTOR TURISMO"

**GENERALIDADES:** Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_

Actividad Turística que Realiza: \_\_\_\_\_

### Información General del Afiliado:

No. De Personas empleadas	Sexo		Ocupación	Idiomas que Hablan					Escolaridad o Profesión
	M	F		Inglés	Alemán	Francés	Italiano	Otro	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									

### Situación General del Afiliado:

10	Pertenece a una organización no relacionada con FUNDESA? Si = 1 No = 0	_____
11	Cuánto tiempo tiene de haberse afiliado al CET? 1 = Menos de un año 2 = Un año 3 = Dos años o más	_____
12	Cómo se enteró de la existencia de un Centro Empresarial de Turismo? 1 = Por referencia o recomendación 2 = Escuché que se mencionó en el gremio 3 = Me visitaron de Fundesa	_____
13	Qué le motivó a formar parte del gremio de afiliados? 1 = Los ofrecimientos de apoyo 2 = La capacitación que imparten 3 = Se evidencian los beneficios de pertenecer al CET	_____
14	Su empresa es visitada principalmente por: 1 = Nacionales 2 = Indistintamente nacionales y turistas 3 = Predomina el turismo (extranjeros)	_____
015	Se encuentra su empresa inscrita en el INGUAT? 0 = NO 2 = SI	_____
016	Tiene una computadora como parte del negocio= 0 = NO 2 = SI	_____
017	Cuenta con servicio de Internet? 0 = NO 1 = Conmutado 2 = Por cable	_____

**Promoción y Capacitación:**

018	Antes de afiliarse al CET, había recibido capacitación relacionada con el área de Turismo? 0 = SI 1 = NO	_____
019	Ha Recibido capacitación por parte del Programa en el último mes? 0 = NO 2 = SI	
020	Paga usted por las capacitaciones que recibe? 0 = NO MONTO = Q: _____ 2 = SI	_____
021	Cómo considera la cuota que paga por capacitación? 0 = Alta 1 = Adecuada 2 = Podría ser mayor	_____
022	Ha recibido materiales escritos como apoyo a las capacitaciones? SI = 1 NO = 0	_____
023	Considera de utilidad para su actividad las capacitaciones recibidas? 0 = NO 1 = Poco 2 = Es útil 3 = Muy útil	_____
024	Le ha permitido mejorar su trabajo participar en las capacitaciones? 0 = NO 2 = SI	_____
025	Cuántas personas participan de esta empresa en las capacitaciones promovidas por FUNDESA (CET): _____	_____
026	Cómo realiza la promoción comercial de su negocio? 0 = No me promocio 1 = Afiches SUMA: _____ 1 = Trifolios o brochures 1 = Internet 1 = A través de recomendaciones	
027	Le apoya el CET en el proceso de promoción comercial? 0 = NO 2 = SI	
028	Ha sido funcional el sistema actual de promoción que usa? 0 = NO 1 = Debe Mejorar 2 = SI	
029	Ha influido la promoción en mejorar las ventas o servicios al turista? 0 = NO 2 = SI	
030	Ha recibido capacitación específica para mejorar la promoción de su negocio? 0 = NO 1 = Algunos eventos NOTA: _____ 2 = Varios Eventos	

**Integración Productiva Vertical:**

031	Conoce a los afiliados que realizan la misma actividad de su empresa? 0 = NO 1 = SI	_____
032	Ha participado en actividades como parte de un grupo que realiza la misma actividad de servicios al turista, con el fin de integrarse? 0 = NO 1 = Solo Acercamientos poco formales 2 = Hemos tenido reuniones	_____
033	Existe la posibilidad de integrar una Red de afiliados en la misma actividad que realiza en su negocio? 0 = NO 1 = SI	-----
034	Estaría interesado en formar parte de una red de afiliados de servicios al turismo, siendo de su misma actividad económica (negocio)? 0 = NO 1 = Me gustaría conocer más al respecto 2 = Me interesa mucho	
035	Ha referido a miembros afiliados del CET en el mismo negocio que usted presta, para atender una demanda alta de servicios? 0 = NO 2 = SI	

**Integración Productiva Horizontal:**

036	Conoce a los afiliados que forman parte del CET, incluyendo otros de actividad deferente a la que Ud, realiza? <u>Si responde NO, pase a Preg. 41</u> 0 = NO 1 = A algunos 2 = A la mayoría	_____
037	Realiza alguna actividad conjunta (paquete), con participación de otros asociados para ofrecer un servicio más amplio al turista? 0 = NO 1 = Estamos elaborando paquetes 2 = Hemos coordinado un paquete de servicios	_____
038	Cuál ha sido el apoyo del CET en la definición de estos paquetes? 0 = No participé en ninguna de ellas 1 = Eran más de tipo demostrativo 2 = Se practicaba lo que decían los módulos teóricos	-----
039	Se elaborado un cálculo de costos que deberían cobrar por el paquete? 0 = Usamos nuestras propias tarifas 1 = Hemos considerado descuentos 2 = Se ha trabajado en una propuesta de preciso en conjunto	
040	Cuántas empresas de servicios participan en el paquete? 1 = Dos a tres 2 = Tres a cuatro 3 = Más de cuatro	



**Incremento en las ventas:**

041	Cómo se han registrado las ventas desde que se afilió al CET? 0 = Se mantienen igual 1 = Han Mejorado un poco 2 = Han subido	_____
042	En qué porcentaje considera que ha sido el incremento en ventas? T. BAJA: 1 = menos de 5%; 2 = 6-10%; 3 =11-15%; 4 = mayor T. ALTA: 1 = menos de 5%; 2 = 6-10%; 3 =11-15%; 4 = mayor SUMA: _____	_____
043	En qué manera ha influido el apoyo del CET? 0 = Poco 1 = Ha tenido influencia 2 = Se debe al apoyo del CET	-----
044	Llevan registros de ventas que permitan hacer un análisis comparativo? 0 = NO 1 = Se tiene un estimado 2 = Hay registros de ventas	
046	Reportan los registros de ventas al CET? 0 = NO 1 = SI	

**Calculo Tarifario:**

047	Los costos por servicios al turismo en su empresa son: 0 = El precio promedio de mercado 1 = Con base a la experiencia 2 = Se calculan con base a costos reales	_____
048	Las tarifas por servicio tienen una tarifa corporativa 0 = NO 1 = SI 2 = Descuento especial en grupos	_____
049	Cuál ha sido la influencia del Programa en el cálculo tarifario? 0 = No ha influido 1 = Para verificar si la tarifa es correcta 2 = Nos han capacitado en el cálculo tarifario correcto	-----
050	Ha habido una readecuación de las tarifas por los servicios que presta? 0 = NO 1 = SI	
051	De qué manera ha influido el haber mejorado las tarifas anteriores? 0 = No ha tenido mayor influencia 1 = Ha abierto mayores posibilidades de venta de servicios 2 = Ha mejorado el margen de utilidades	
052	Cómo presenta sus tarifas por servicios al turista o cliente? 0 = Cuando preguntan 1 = Están publicadas en cartas o rótulos 2 = Están perfectamente visibles	

**Total de Ingresos Percibidos:**

053	Los ingresos mensuales por temporada se ubican en: T. ALTA: Ingreso mensual: \$ _____; Anual: \$ _____ T. BAJA: Ingreso mensual: \$ _____; Anual: \$ _____	_____
054	Los ingresos mensuales permiten una utilidad adecuada a la empresa? 0 = Apenas cubre los costos 1 = Deja una utilidad mínima 2 = Permite una adecuada rentabilidad	_____
055	La influencia del programa en cuanto a la utilidad ha sido? 0 = Poco significativa 1 = Ha permitido mejorar ventas 2 = Ha abierto posibilidades para competir en el mercado	-----
056	Se lleva un adecuado control de ingresos? 0 = Controles mínimos 1 = Existen libros 2 = Hay registros contables	
057	De qué manera ha influido el Programa en el control y registro? 1 = Se nos capacita en aspectos administrativos 2 = Talleres vivenciales 3 = Capacitación y acompañamiento de los técnicos	

**Sostenibilidad:**

058	Los personeros del CET visitan la empresa? 0 = Con poca frecuencia 1 = Cada mes 2 = Cada dos semanas	_____
059	Han recibido visitas de la Coordinación General del Programa? 0 = NO 1 = Muy pocas veces 2 = Nos han visitado	_____
060	Han demandado algún apoyo adicional al que reciben del Programa? 0 = NO 1 = SI	-----
061	Cómo ha sido la respuesta del CET a la demanda formulada? 0 = No han respondido 1 = Nos han atendido y ofrecido apoyo 2 = Han dado soluciones a nuestra solicitud	
062	Considera que la cuota de afiliación es? 0 = Un poco alta 1 = Es justa 3 = Debería ser un poco más alta	
063	Cómo considera los costos por asistir a eventos y talleres? 0 = Son altos para nuestra capacidad 1 = Son adecuados 3 = Deberían ser un poco más altos	
064	Considera importante que el CET permanezca más tiempo? 0 = Si es posible SI 2 = Es importante para nuestra empresa	
065	Estaría dispuesto a apoyar, participando activamente en el CET y aportando financieramente 0 = NO 2 = SI	

**GUIA DE ENTREVISTA A LOS CENTROS EMPRESARIALES DE TURISMO  
PROGRAMA DE "DESARROLLO Y FOMENTO DE LA MICRO Y  
PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR TURISMO" ATN/ME-7268-GU**

Lugar y Fecha de la Entrevista: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_ Entrevistados \_\_\_\_\_

- 1.Cuál es el nivel de relación entre el CET y el personal directivo de FUNDESA?  
(acercamiento, nivel de coordinación, presencia en el área del Coordinador).

---

---

---

---

---

2. Hace cuanto tiempo se integró al CET? \_\_\_\_\_

3. Cómo ha sido el acercamiento que ha tenido el CET hacia las micro empresas que  
realizan actividades de servicio al turismo?

---

---

---

---

4. Cómo considera la respuesta de los afiliados y afiliados potenciales hacia el Programa?

---

---

---

5. Cuáles son los cambios visibles en los afiliados, luego de haberse incorporado al  
Programa?

- a. En aspectos administrativos: \_\_\_\_\_

---

---

- b. Desempeño del personal: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. Estrategias para la venta de servicios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. Promoción comercial: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e. Situación económica de la afiliada: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Cuáles han sido los criterios para la asignación de una cuota de afiliación?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
7. Considera que las empresas afiliadas han sido puntuales en el pago de sus cuotas? \_\_\_\_
8. Cuáles son las posibilidades reales para un incremento en la cuota de afiliación?:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Cuáles son los compromisos adquiridos por el CET, en beneficio de las afiliadas?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

- d. \_\_\_\_\_
10. Qué logros ha tenido el CET, sobre la base de los compromisos adquiridos con las afiliadas?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
11. Qué aspectos podrían fortalecer el componente de sostenibilidad, además de la venta de servicios y los aportes de beneficiarios?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
12. Cuáles son los mecanismos utilizados para la promoción de las empresas afiliadas?
- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
13. Existen espacios de apoyo a los procesos de capacitación con otras instituciones, o bien se han formulado iniciativas para fortalecer el proceso de capacitación?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
14. Qué personal se considera como capacitadores del Programa? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

15. Qué tipo de capacitación se proporciona a este recurso humano?

---

---

---

16. Cuál es el nivel de seguimiento que se proporciona a las empresas afiliadas?

---

---

---

Incluye las visitas? \_\_\_\_\_

Periodicidad? \_\_\_\_\_

17. Cómo se encuentra el avance para la puesta en marcha de las redes microempresariales?

---

---

---

18. Ha participado personal local en los procesos de capacitación a microempresarios?: \_\_\_\_\_

19. Indique la temática?: \_\_\_\_\_

---

---

---

20. Cuál ha sido la influencia del programa en fortalecer la capacidad técnica y pedagógica de la institución?  
(Personal de coordinación de FUNDESA y de los CET):

---

---

---

---

21. Cómo influye lo anterior en la mejora de la calidad de los programas de capacitación?

---

---

---

22. Qué aportes brindó el proyecto a la competitividad y productividad de los afiliados?

---

---

---

---

I. ADECUACION DE LA METODOLOGIA COMERCIAL DE FUNDESA AL SECTOR DE LA MICROEMPRESA:

1. Conoce el personal del CET, la Metodología Comercial? \_\_\_\_\_ cómo la define?

---

---

---

---

2. En qué consiste el proceso de adecuación de la metodología; indique cómo se ha realizado y los resultados obtenidos?

---

---

---

---

3. Cómo se ha usado la metodología comercial de FUNDESA en los procesos de capacitación?

---

---

---

---

4. Sobre la base de asignación presupuestaria, cómo ha sido el proceso de implementación de este componente?

---

---

---

5. Cómo considera el nivel de participación de los afiliados en los procesos de capacitación?

---

---

---

// CREACION Y PUESTA EN MARCHA DE TRES CET:

1. En qué fecha inició el funcionamiento del CET: \_\_\_\_\_

2. Cuáles han sido las limitantes de tipo técnico:

---

---

---

3. Cuáles han sido las limitaciones de tipo económico y funcional?:

---

---

---

4. Cómo ha sido el funcionamiento del CET desde su creación?

---

---

---

5. Cuáles son las perspectivas futuras del Centro y la proyección de incremento de afiliadas?

---

---

---

6. Cuál ha sido el desarrollo de los eventos de capacitación a la fecha?: \_\_\_\_\_

Sobre las ruedas de negocios? \_\_\_\_\_

---



III. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y DIFUSION DE RESULTADOS:

1. Ha habido intercambio de experiencias con otras instituciones (localización): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Existe una Unidad de seguimiento y control? \_\_\_\_\_Cuál es el nivel de participación de las afiliadas en este proceso?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Se ha realizado algún tipo de actividades últimamente (talleres, seminarios, etc.), con el objeto de dar a conocer los resultados del Programa? \_\_\_\_\_EXPLICAR .  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Existe una base de datos en la que conste la sistematización de datos económicos de los afiliados?\_\_\_\_\_INDICAR:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Se ha realizado una evaluación de las acciones del proyecto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:

1. Existe alguna planificación anual de actividades para dar seguimiento a los procesos de capacitación (indicar qué actividades)?:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Cuáles son las Metas planteadas en esta programación?:

---

---

---

3. Existe un Cronograma de Actividades: SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ (Verlo)

4. Cuáles son los recursos que considera necesarios para fortalecer estas iniciativas en el nivel local?:

---

---

---

5. Cuenta con Informes del desarrollo del Programa: SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_

#### V. SOSTENIBILIDAD

1. Cuál es la situación actual de las afiliadas, respecto al interés de apoyar los CET?:

---

---

---

2. Cómo evalúa los Niveles de Rentabilidad de las afiliadas?: \_\_\_\_\_

---

---

---

3. Se han registrado ingresos por cuotas y eventos de capacitación, que apunten a una expectativa de sostenibilidad para el CET?: \_\_\_\_\_

---

4. Cuál es el nivel de ingresos promedio por capacitaciones que imparte el Centro?:

---

5. Cuál es la proyección de afiliadas para el año 2,004: \_\_\_\_\_

---

## **ANEXO 5**

### **EJECUCIONES PRESUPUESTARIAS DEL PROGRAMA AL 30 DE OCTUBRE DE 2,003**

## ANEXO 6

### RESUMEN COMPARATIVO DE INFORMES SEMESTRALES

DESCRIPTORES.	Informe No. 1		
	Acciones	Resultados	Problemas
Fecha	<u>23-Jul-01</u>		
Monto Desembolsado	\$103,997.00		
Componente I.			
- Adecuación metodológica	Elaboración de TOR, metodología	• No se tiene.	
Componente II.			
- Creación y Puesta en marcha de tres Centros Empresariales de Turismo CET.	Visitas a las áreas definidas. Contactos con Cámaras y filiales de C. Comercio y con los comités Locales de turismo	- Definición de la ubicación de los CET en Antigua. - Proceso de equipamiento. - Contratación de personal.	- Contratación de personal, adecuación a los perfiles.
Componente III			
- Seguimiento, Verificación y Difusión de Resultados.	- Implementación del Software. - Análisis del equipo de hardware. - Desarrollando base de datos. - Cuenta con servidor general. - Definición de la página web.		- Conexiones a nivel local con el módem y líneas telefónicas.
Componente IV			
- Administración y Fortalecimiento Institucional	- Selección de personal. - Sensibilización.	- Contacto local. - Definición del Presupuesto.	- Visitas de campo. - Establecimiento de procedimientos de control.

DESCRIPTORES.	Informe No. 2		
	Acciones	Resultados	Problemas
Fecha	31/127/2001		
Monto Desembolsado			
Componente I.			
- Adecuación metodológica	Envío de lista corta de consultores		
Componente II.			
- Creación y Puesta en marcha de tres Centros Empresariales de Turismo CET.	- Visita a Antigua, Sayaxche y Flores Petén. - Contacto con actores locales	- Interés en el programa por parte de los Comités locales de Turismo de Sayaxche.	- La situación económica ha requerido efectuar un análisis del área de acción del programa.
			- Contratación de personal. - Definición de servicios de los CET.
Componente III			
- Seguimiento, Verificación y Difusión de Resultados.	- Creación del programa de base de datos para registro de beneficiarios. - Se realizó: diagnóstico inicial, diagnóstico financiero, trifoliar informativo, proyecto de convenio. - Diseño de página web	- Mejoras en el sistema de cómputo. - Instrumentos de diagnóstico.	- Conexiones a nivel local con el módem y líneas telefónicas.
Componente IV			
- Administración y Fortalecimiento Institucional	- Contrato con el personal técnico. - Plan de trabajo y apertura del primer CET en Antigua.	- Apoyo técnico con los Empresarios de Andalucía.	

DESCRIPTORES.	Informe No. 3		
	Acciones	Resultados	Problemas
Fecha			
Monto Desembolsado			
Componente I.			
- Adecuación metodológica	- Evaluación de los consultores individuales	- Contratación de Sandra Monterroso y Lesbia Melgar para la consultoría.	
Componente II.			
- Creación y Puesta en marcha de tres Centros Empresariales de Turismo CET.	- publicación en prensa para la contratación.	- Contratación de Luis Alberto Padilla como Director del CET Antigua y Silvia Pellerker y Dennis Velásquez.	- Renuncia de los promotores, reencontrando a Joser Sandoval.
	- Alquiler de local para el CET Antigua.	- Apertura del CET Antigua. 3 abril /2002	
		- Lanzamiento del programa y del CET en Antigua, asistencia 100 personas.	
	Primera reunión de capacitación al personal	- Técnicas de promoción por Ramón Espinoza.	- Problemas con la contratación de personal.
Componente III			
- Seguimiento, Verificación y Difusión de Resultados.	- herramientas de aplicación.	- Encontrar un técnico con experiencia.	
Componente IV			
- Administración y Fortalecimiento Institucional	- Contratación de personal.	- Se tiene contratado a 2 de las 3 personas previstas.	

DESCRIPTORES.	Informe No. 4		
	Acciones	Resultados	Problemas
Fecha	05-Dic-02		
Monto Desembolsado			
Componente I.			
- Adecuación metodológica	- Contratación de Sandra Monterroso y Lesbia Melgar	- Versión preliminar del documento de promoción y comercialización turística.	
	- Temas: a) plan de mercadeo; b) ferias turísticas; c) Concepto de marca; d) El producto turístico; e) material promocional; f) rueda de negocios; g) red empresarial; h) comercialización por internet.	- Manual de promoción y comercialización de la microempresa del sector turístico. - Plan de Capacitación.	
	- Propuesta de contratar al encargado de comercialización		
Componente II.			
- Creación y Puesta en marcha de tres Centros Empresariales de Turismo CET.	- Visita de Empresarios de Andalucía. - Petición para vincular el programa de apoyo a microempresarios del sector turismo con el programa de Desarrollo Sostenible de Petén.		
	- Apertura del CET en Peten, 30 de agosto. Ubicado en Flores.		
	- Se lanzó el programa	- Asistencia de 60 empresarios turísticos.	
	- Se llevó a cabo el proceso de selección del personal	- Se contrato a un director y dos promotores.	
	- Se contrato a nuevo director del CET Antigua.	- CET Antigua con director.	
	- Se inicio el Plan de Asistencia Técnica	- Asesoría en imagen - Asesoría individual en seguimiento.	
	- Eventos de Capacitación	- 13 eventos con asistencia de 300 empresarios.	

<b>Componente III</b>			
- Seguimiento, Verificación y Difusión de Resultados.	- Diseño de boletas de diagnóstico.	- Boletas para: a) hospedajes; b) cafeterías y restaurantes, c) agencias de viaje; d) escuelas de Español; e) guías de turismo.	
		- Se aplicó las boletas con la participación de Estudiantes de la UVG.	
	- Se contrato a encargado de informática	- Se contrató a Ricardo Gálvez.	
	- Diseño de logotipos	- Logotipos identifican a los CET de Antigua, Petén e Izabal.	
	- Se prepararon boletines de prensa	- Apertura de CET Petén.	
<b>Componente IV</b>			
- Administración y Fortalecimiento Institucional	- Selección del Nuevo Director del Programa.	- Se contrató a Adela Arreaga	
		- 3 personas en Antigua, 3 personas en Petén y un coordinador de capacitación, coordinador de comercialización y promoción, coordinador de informática y asistente administrativo.	
	- Solicitud reestructuración de honorarios del personal	- No objeción del banco.	
	- Elaboración de los TRS del consultoría sobre sostenibilidad de los CET.		



DESCRIPTORES.	Informe No. 5		
	Acciones	Resultados	Problemas
Fecha	25-Abr-03		
Monto Desembolsado			
Componente I.			
- Adecuación metodológica	- Entrega del documento promoción y comercialización turística, metodología para la micro y pequeña empresa"	- Dictamen técnico del manual de comercialización.	
	- Solicitud de ampliación a Lesbia Melgar sobre el documento presentado.		
Componente II.			
- Creación y Puesta en marcha de tres Centros Empresariales de Turismo CET.	- Apoyo de la Confederación de Empresarios de Andalucía.		
	- Curso de formación de formadores.		
	- Apertura del Centro Empresarial de Turismo de Izabal.		
	- Cursos de Capacitación	Curso sobre "Las 4 dimensiones del liderazgo en el servicio. "El reto del Sector Turismo". -Curso: Motivación en el puesto de trabajo. Curso modular especializado de primeros auxilios para empresarios del sector turístico. Curso Liderazgo y liderazgo en el servicio.	
	-Entrega de resultados del plan de trabajo 2003.		
	- Plan de comercialización y promoción		
	- Encuesta de evaluación de satisfactores al cliente.		
Componente III			
- Seguimiento, Verificación y Difusión de Resultados.	- Resumen estadístico sobre las boletas de diagnóstico empresarial	Difusión de resultados.	
Componente IV			
- Administración y Fortalecimiento Institucional	Se convoco a consultoría de auto sostenibilidad. Contratación de personal	Ampliación de plazo del programa.	

DESCRIPTORES.	Informe No. 6		
	Acciones	Resultados	Problemas
<b>Fecha</b>	31/10/2003		
Monto Desembolsado			
<b>Componente I.</b>			
- Adecuación metodológica			
<b>Componente II.</b>			
- Creación y Puesta en marcha de tres Centros Empresariales de Turismo CET.	- Elaboración de un portal web.	Creación de cartas y menús	
		Organización del trabajo por proceso alojamiento	
	cursos de formación y capacitación profesional relacionados con gestión de la calidad en el establecimiento turístico, atención al cliente, creación de cartas y menús, organización del trabajo por procesos hoteles, organización del trabajo por procesos restaurantes, animación e información turística para guías y agencias de viajes	Organización del trabajo pro proceso restaurante	
	Durante el mes de mayo, Asistencia Técnica aplicada a los negocios de los afiliados al programa sobre aspectos físicos e imagen de las empresas, realizada por la Arquitecta Claudia Hernández, sobre este trabajo hubo bastante aceptación y felicitaciones tomando en cuenta las recomendaciones puntuales sobre cada trabajo individual.	La Estrategia turística de Marketing	

	Durante el mes de mayo, Asistencia Técnica aplicada a los negocios de los afiliados al programa sobre aspectos físicos e imagen de las empresas, realizada por la Arquitecta Claudia Hernández, sobre este trabajo hubo bastante aceptación y felicitaciones tomando en cuenta las recomendaciones puntuales sobre cada trabajo individual.	El Marketing mix en alojamiento
	Contabilidad Básica impartido por Karen Wantland Arce.	El marketing mix en restaurantes
	Contabilidad Básica impartido por Karen Wantland Arce.	Marketing en Internet para PYMES turísticas
	cursos de marketing, la estrategia del marketing, el marketing aplicado en hoteles, en restaurantes, en Internet para la pequeña y mediana	Como captar clientes del mercado Europeo
	cursos de marketing, la estrategia del marketing, el marketing aplicado en hoteles, en restaurantes, en Internet para la pequeña y mediana	El Plan de Marketing turístico en la practica

## **ANEXO 5**

### **INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA EVALUACION**