



TURISMO EMPUJA EL DESARROLLO

ISLA DE OMETEPE, NICARAGUA



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en América Central

Editor:

Programa ProEmpresa

Autor de la Experiencia:

· Carlos Iván Torres – Asesor en Turismo

Autora del documento:

· Johanna Sánchez Navarro – Asesora en Monitoreo

Diseño Gráfico:

SIMEDIA, S.A.

www.simedianet.com

Fotos Portada:

Cooperación Suiza en América Central

Copyright:

Cooperacion Suiza en América Central

Para mayor información dirigirse a:

Oficina de Swisscontact

Bolonia de Lugo rent a car

20 varas al sur, Managua, Nicaragua

Teléfono : (505) 268-2384

Fax : (505) 264-0695

E-mail : info@swisscontact.org.ni

Website : www.swisscontact.org



INTRODUCCIÓN	2
QUIÉNES SE ENCUESTARON	3
CÓMO SE OBTUVO LA INFORMACIÓN	3
INFORMACIÓN POR INDICADOR	4
1. RESUMEN DE INDICADORES	4
2. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	5
A. VENTAS	5
B. UTILIDAD → COSTOS	5
C. GENERACIÓN DE EMPLEO	5
D. SALARIOS	6
E. BENEFICIOS LABORALES	6
F. INVERSIÓN	7
G. PRODUCTIVIDAD	7
H. INGRESO FAMILIAR	8
I. MUJERES EN NIVELES DE TOMA DE DECISIÓN	8
J. MEDIDAS PARA CONSERVAR EL MEDIO AMBIENTE QUE REALIZAN LAS EMPRESAS	9
K. ARTICULACIÓN DE LAS EMPRESAS	9
L. PROVEEDORES LOCALES	10
M. DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	11
N. MERCADO	11
O. NIVEL DE AUTOGESTIÓN	12
3. INDICADORES DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS	14
A. APOYOS INSTITUCIONALES PARA EL SECTOR DE TURISMO	14
B. EMPRESAS QUE RECIBEN APOYO DE LAS INSTITUCIONES	16





ProEmpresa fue un programa de fomento empresarial de carácter regional de la Cooperación Suiza, ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT), durante los años 2000-2008. Los elementos más relevantes de su estrategia fueron el

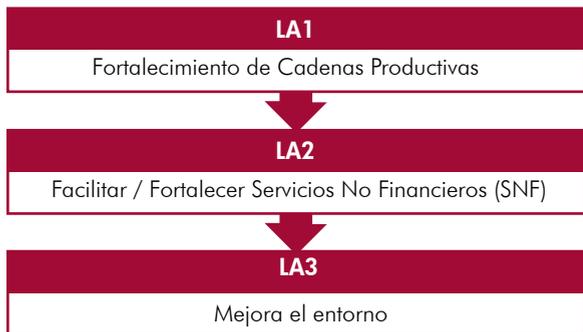
enfoque en cadenas de valor o conglomerados, la concentración o focalización en territorios, el fomento del mercado de servicios no financieros y la concertación público-privado. Los objetivos, grupo meta y líneas de acción se describen en la siguiente gráfica:

Objetivo Superior

- Contribuir a la reducción de pobreza mediante el incremento de ingresos, así como el aseguramiento y la creación de empleos en la MIPYME de potencial productivo

Objetivo de Proyecto

- La competitividad de la MIPYME (con mayor énfasis en aquellas de 1-20 empleados) de potencial productivo ha sido mejorada sosteniblemente



Para dar seguimiento a su ejecución Pro-Empresa contó con un sistema de monitoreo, en cuyo marco se realizó la “Segunda Medición de Indicadores de Impacto” en el Sector Turístico de la isla de Ometepe (Municipios de Moyogalpa y Altagracia), dicha medición fue realizada en colaboración con el sector empresarial e institucional que brindaron la información.

Con esta segunda medición se observan cambios en el conglomerado de turismo después dos años de intervención del programa ProEmpresa. El análisis se centró en comparar los datos de la línea de base levantada en enero 2006 con la segunda medición levantada en junio 2008.

El número de empresas del conglomerado de turismo experimentaron un crecimiento del 42% entre 2006-2008.



El programa logró atender directamente a través de cofinanciamientos para Servicios de Desarrollo Empresarial, 72 empresas que representan aproximadamente el 43% de las empresas conglomerado en ambos municipios. Indirectamente se

logró beneficiar a todo el conglomerado a través de acciones que se acompañaron e implementaron en los niveles meso y macro (ejemplo: estudio de la demanda y oferta, estrategia e instrumentos de promoción del destino).

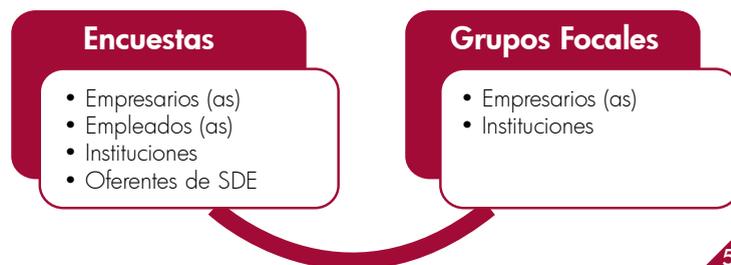
QUIÉNES SE ENCUESTARON

Para determinar la muestra de empresas a encuestar se aplicaron fórmulas estadísticas con un nivel de confianza del 90% y una varianza para la población (o universo) de $(0.015)^2$ ambos recomendados para el monitoreo de impactos. Las empresas encuestadas fueron de Mo-

yogalpa: 41 (50%) y Altagracia: 41 (50%); 29% de ellas administradas por mujeres, aunque en muchos casos las empresas son administradas por parejas. El 85% generan de 1 a 5 empleados(as). Además se encuestaron 11 instituciones y 6 oferentes de servicios no financieros.

CÓMO SE OBTUVO LA INFORMACIÓN

Para obtener la información se utilizaron dos instrumentos o formas: encuestas y grupos focales las cuales fueron dirigidas de acuerdo al tipo de actor a encuestar:



RESUMEN DE INDICADORES

La siguiente tabla presenta un resumen del comportamiento de los indicadores de línea de base versus la segunda medición.

INDICADORES	2006	2008	Diferencia
	Línea de Base	2da Medición	%
Venta promedio mensual por empresa	C\$ 16,786	C\$ 33,356	99%
Utilidad promedio por empresa al mes	C\$ 8,282	C\$ 18,682	126%
Ingreso familiar promedio mensual	C\$ 2,776	C\$ 10,235	269%
Productividad (quintales procesados al mes/empleo)	0.00	43.00	0%
Empleo promedio por empresa			
• <i>Permanente</i>	3.6	5.6	56%
• <i>Temporal</i>	1.63	2.92	79%
Rotación del empleo en el sector	23%	16%	-7%
Salario promedio diario			
• <i>General</i>	C\$ 43	C\$ 60	40%
• <i>Empleada</i>	C\$ 36	C\$ 53	47%
• <i>Empleado</i>	C\$ 42	C\$ 61	47%
Beneficios Laborales (<i>valoración económica mensual de los beneficios más mencionados por empresarios(as) y empleados(as)</i>)	C\$ 0	C\$ 1,138	0%
• <i>Capacitación</i>	0%	33%	33%
• <i>Vacaciones</i>	0%	29%	29%
• <i>Aguinaldo</i>	0%	27%	27%
• <i>Seguro social</i>	-	9%	-
Participación de la mujer			
• <i>Propietaria</i>	29%	27%	-2%
• <i>Empleada permanente y temporal</i>	63%	54%	-9%
• <i>Asociatividad horizontal</i>	0	43%	0%
• <i>Asociatividad vertical (pública-privada)</i>	0	38%	0%
Inversión promedio anual por empresa			
• <i>Número de empresas que invierten</i>	50	59	18%
• <i>Monto invertido por empresa anual</i>	C\$ 78,091	C\$ 48,651	-38%

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

VENTAS

El promedio que cada empresa está vendiendo al mes se incrementó 99%. En total se contabilizan C\$2,434,968 córdobas vendidos al mes en la muestra del conglomerado.

Este dato es coherente con el crecimiento del ingreso de extranjeros que está experimentando el destino, que ha crecido 28% entre 2006 y 2008, para un promedio de 2,955 extranjeros por mes.

UTILIDAD → COSTOS

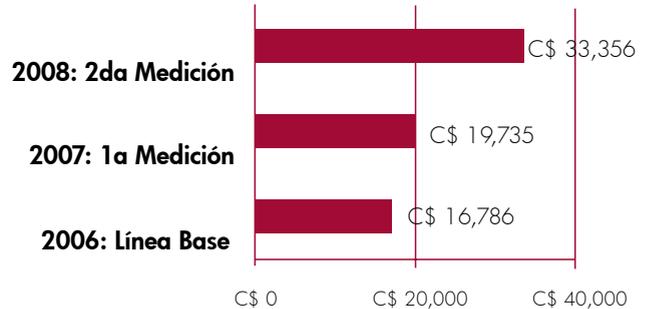
La utilidad promedio por empresa se incrementó 126%.

Aunque los gastos aumentaron 73% (C\$8,504 a C\$14,674) las empresas lograron incrementar su utilidad gracias al crecimiento en el número de turistas que se produjo en el último año, esto a su vez, producto de las estrategias de promoción implementadas para el destino.

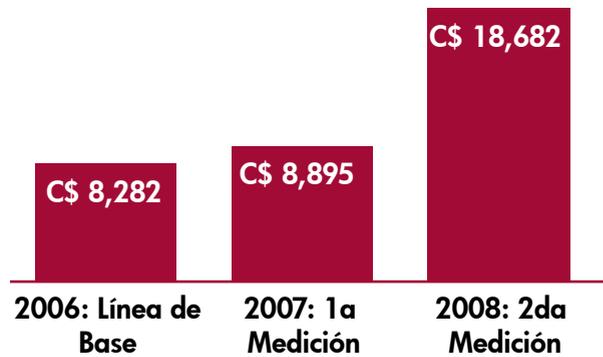
GENERACIÓN DE EMPLEO

En el conglomerado se reporta un crecimiento del empleo de 28%, por sexo hubo una reducción de 5% en empleadas y un incremento de 68% en empleados, en este último caso, influenciado fuertemente por el autoempleo en las actividades de guías turísticos (29) y transporte (6) donde principalmente se involucran hombres.

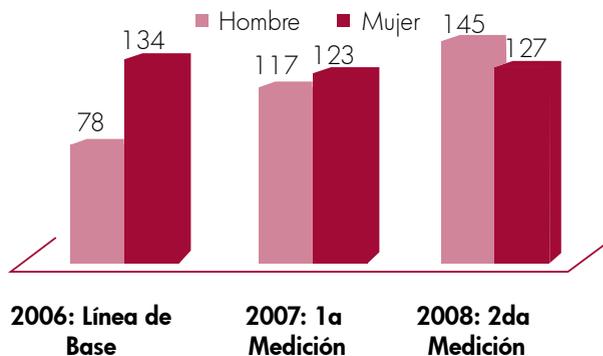
Gráfica 1: Venta promedio mensual por empresa



Gráfica 2: Utilidad Mensual por Empresa



Gráfica 3: Variación del Empleo Permanente por Sexo





41 empresas contratan personal permanente (50% de la muestra), para un empleo promedio de 5.6; lo que significa un crecimiento del 50% con respecto a la línea de base (3.6).

El número de empresas que contratan empleo temporal bajó 52% (de 27 a 13), reduciendo en 14% el número de empleos temporales (de 44 a 38). El promedio de empleos temporales por empresa que contrata incrementó 79% (de 1.63 a 2.92).

SALARIOS

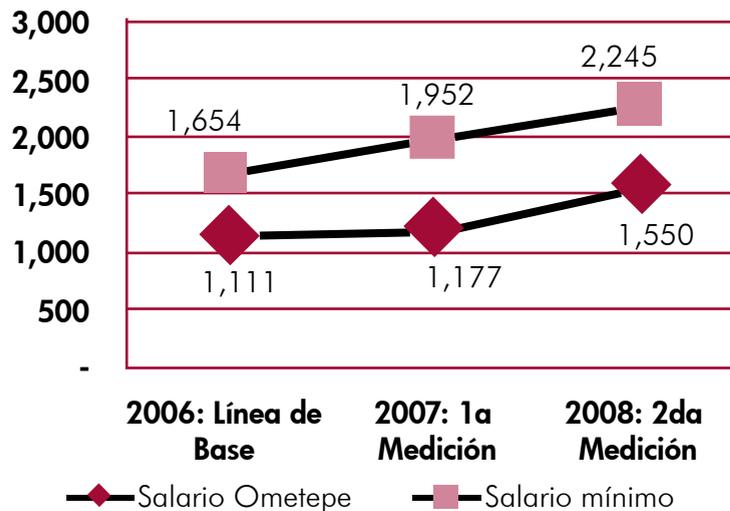
En términos generales, el salario promedio mensual que incluye a diversos puestos de trabajo en el conglomerado se incrementó 39% desde la línea de base y 31% respecto a la primera medición.

Empresarios y empresarias validaron que en algunos casos, el personal que contrataban en temporada alta, ha sido absorbido como permanente.

La rotación del empleo se redujo 7% puntos porcentuales (23% a 16%), lo que aquí se menciona es que la inversión en desarrollo humano (capacitaciones y asistencias técnicas) ha tenido efectos positivos en la mejora del servicio y en la estabilidad del empleo.

En comparación con el salario mínimo de ley a febrero 2008 es 31% más bajo, en este aspecto, la brecha que ha existido desde la línea de base se redujo 2 puntos porcentuales (33% a 31%).

Gráfica 4: Salario Mensual Promedio

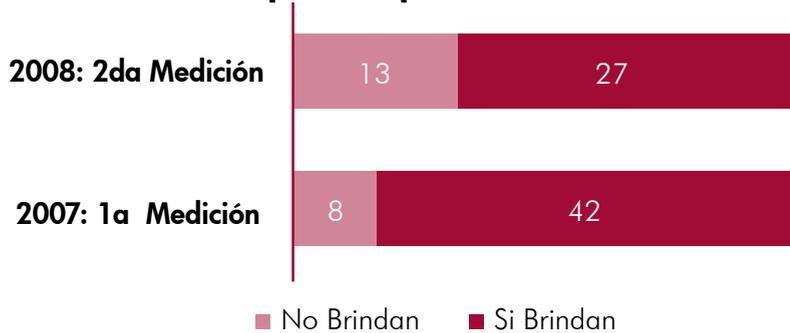


BENEFICIOS LABORALES

Este es un indicador que se empezó a recoger en la primera medición (2007). Las empresas que brindan beneficios se redujeron en 17 puntos porcentuales. Los beneficios más mencionados fueron:

- Aguinaldo, incrementó 10% (20 a 22)
- Vacaciones, se mantiene (24 / 24)
- Capacitación, incrementó 575% (4 a 27)
- 7 Empresas reportan seguro social.

Gráfica 5: Empresas que brindan beneficios



Las empresas del conglomerado están avanzando hacia el cumplimiento de beneficios de ley, en este año siete (7) em-

presas reportan el pago de seguro social, beneficio poco otorgado por las MIPYMES en general.

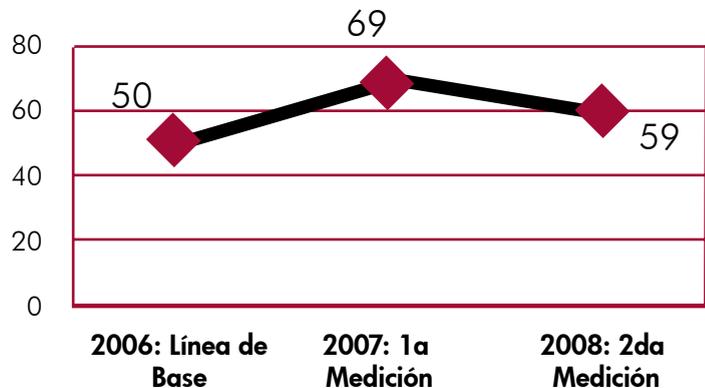
INVERSIÓN

El 72% de las empresas realizaron inversiones por C\$2,870,422; esto es 26% menos que la línea de base.

Los recursos provienen de fondos propios (71%) y fueron orientados principalmente para mejoramiento de infraestructura, vehículos, etc., y 5.12% para desarrollo humano.

El número de empresas que realizaron inversiones incrementó 18%. El monto que cada empresa invirtió se redujo 38%.

Gráfica 6: Empresas que realizan inversiones





Los elementos que influenciaron la inversión fueron: i) crecimiento y dinamismo del mercado; ii) planes de inversión de

las empresas; iii) disponibilidad de fondos; iv) situación de país.

PRODUCTIVIDAD

Productividad es un indicador que no se consideró al levantar la línea de base, por esa razón se compara la segunda medición (2008) con la primera (2007). El número de servicios procesados o aten-

didos por las empresas incrementó 65%. La productividad medida en términos de servicios atendidos entre el número de empleos se incrementó 46%.

Tabla 1: Productividad del empleo

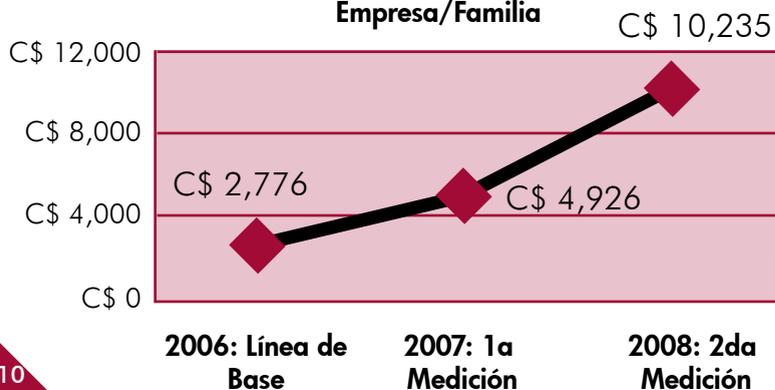
Mediciones	# servicios atendidos	Empleo (Fijo y Temporal)	Productividad (servicios/empleo)	Diferencia %
2006: Línea de Base	0	0	0	
2007: 1a Medición	7,140	240	30	
2008: 2da Medición	11,822	272	43	46%

Empresarios y empresarias confirman que las capacitaciones han incidido fuer-

temente en el mejor desempeño del personal y la calidad del servicio.

INGRESO FAMILIAR

Gráfica 7: Ingreso Promedio Mensual por Empresa/Familia



El 75% (62) de las empresas encuestadas informó sobre su ingreso familiar, de cuyos datos se observa un incremento de 268% desde la línea de base y 107% respecto a la primera medición.

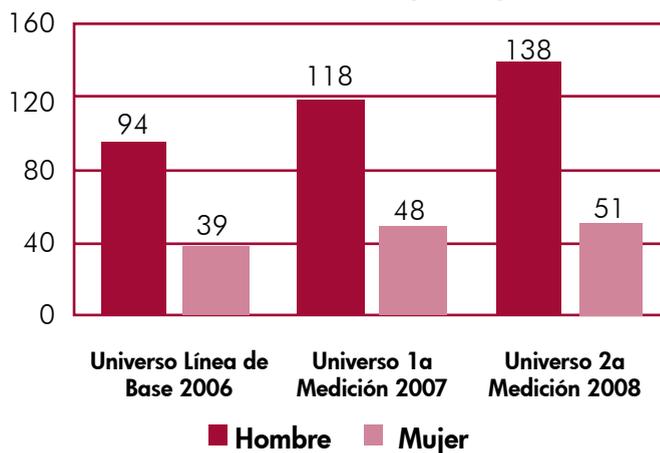
Este ingreso sobrepasa 19% del valor establecido para la canasta básica (C\$8,330) a marzo 2008.

MUJERES EN NIVELES DE TOMA DE DECISIÓN

El 27% de las empresas son propiedad o están a cargo de mujeres, no obstante, algunas son administradas por parejas. El 43% de las mujeres encuestadas participa

en grupos empresariales, 38% en el espacio de diálogo público-privado Comisión Intermunicipal de Turismo de Ometepe (CITOMETEPE) y 10% en gremios.

Gráfica 8: Dueños (as) de Empresas por Sexo



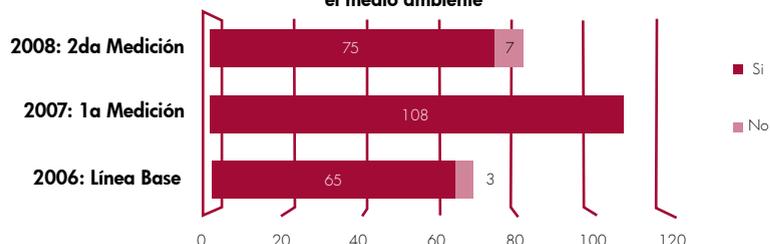
Otro aspecto a subrayar en el conglomerado de turismo es la incursión de la mujer en actividades tradicionales para hombres como guías turísticos, en la línea de base (2006) no existía ninguna

mujer desempeñándose como guía, en la segunda medición se identificaron tres (3) mujeres, al respecto el grupo de guías (Unión de Guías de Ometepe) han desarrollado algunas actividades:

- El funcionamiento y la toma de decisiones de UGO permite tomar acuerdos que benefician a hombres y mujeres
- Se promueven tours que pueden ser guiados por mujeres
- Se da preferencia a una mujer para ingresar al grupo
- Informan sobre lo que es el trabajo de guía para desmitificar el tema en la población

MEDIDAS PARA CONSERVAR EL MEDIO AMBIENTE QUE REALIZAN LAS EMPRESAS

Gráfica 9: Empresas que implementan mecanismos para conservar el medio ambiente



El 91% de las empresas implementan mecanismos para conservar el medio ambiente, 4 puntos porcentuales menos que en la línea de base.

Es válido recalcar que en las empresas del conglomerado de turismo existe una clara valoración sobre la importancia de promover y realizar acciones para conservar el medio ambiente, porque está directamente vinculado con los atractivos del destino turístico Ometepe.

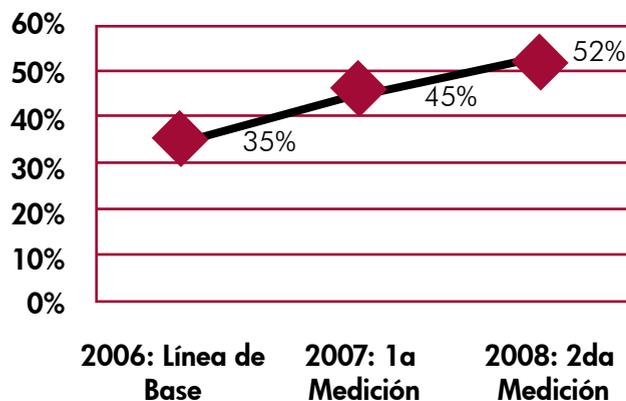
Las prácticas que están desarrollando las empresas tuvieron un incremento significativo:

- o Manejo de residuos 35%.
- o Reciclaje de plástico y aluminio 425%
- o Reforestación 86%
- o Mantenimiento de vehículo 700%

En este último se menciona la importancia de no contaminar las aguas del lago con los desechos del cambio de aceite o por el lavado de vehículos.

ARTICULACIÓN DE LAS EMPRESAS

Gráfica 10: Empresas que se articulan



Las empresas que se articulan incrementaron 17 puntos porcentuales desde la línea de base.

En el territorio se han generado diversos espacios que propician esta vinculación a nivel horizontal (entre empresas): i) Grupos Empresariales (24); ii) Gremios (24) y vertical (entre empresas y el sector público): CITOMETEPE (19).

Las diversas formas de articularse o vincularse entre las empresas del sector es para abordar temas sobre:

- Acuerdos de tarifa
- Establecimiento de comisiones
- Intercambiar, contactar o compartir clientes
- Compartir experiencias

Entre los que se articulan manifiestan los siguientes beneficios:

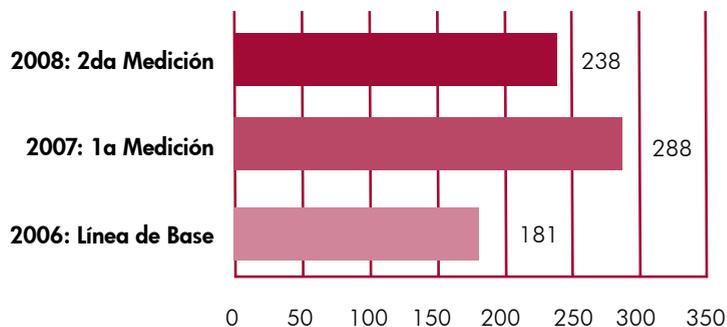
- Incremento de ingresos / ventas
- Incremento de clientes
- Mejora la atención a clientes
- Se fomenta el compañerismo
- Se fortalece el negocio
- Genera propaganda/publicidad
- Se obtiene mayor conocimiento
- Se mejora la organización empresarial

PROVEEDORES LOCALES

La dinámica económica generada por las empresas ha propiciado el incremento de proveedores locales en un 31.5% respecto a la línea de base.

El desempeño de los proveedores ha mejorado, siendo evaluados como "muy bueno y bueno" por el 76% de los encuestados, 36 y 23 puntos porcentuales más que la evaluación recibida en estas mismas categorías en la línea de base (43%) y en la primera medición (53%).

Gráfica 11: Proveedores Locales

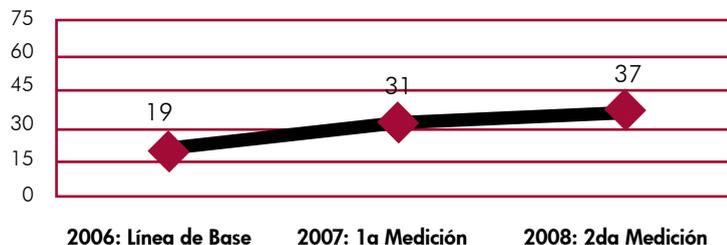


DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS

El número de empresas que está mejorando productos existentes o desarrollando nuevos productos se ha incrementado 95% desde la línea de base.

En esta segunda medición se identificaron trece (13) nuevos productos y nueve (9) productos mejorados que se listan a continuación:

Gráfica 12: Empresas que desarrollan productos (mejoras o nuevos)



NUEVOS PRODUCTOS

1. Renta de motos
2. Renta de bicicleta
3. Jardín botánico
4. Piscina
5. Juegos para niños(as)
6. Parque natural peña inculta, la cebolla
7. Safari Ometepe, vehículo 4 x 4
8. Hospedaje
9. Tienda
10. Internet
11. Tours
12. Alimentación
13. Bar

Los nuevos productos y los mejorados se relacionan con diversificación o ampliación de los servicios de las empresas de alojamiento y restauración. Se identifican

PRODUCTOS MEJORADOS

1. Mejora de habitaciones
2. Mejora del menú
3. Mejor atención al cliente
4. Mejora de vehículos
5. Infraestructura
6. Cócteles
7. Inglés
8. Tours
9. Kayacs

dos nuevos productos de entretenimiento que son: i) Parque natural peña inculta y ii) Safari Ometepe 4x4.

MERCADO

La formalización de las empresas que les permite estar en mejores condiciones para aprovechar las oportunidades del mercado se ha incrementado desde la lí-

nea de base, sobre todo en los principales registros que deben cumplir las empresas turísticas.

Tabla 2: Comparativo de Licencias y Registros en las Empresas

#	Registro o Licencia	2006: Línea de Base	2007: 1a Medición	2008: 2a Medición
1	Matrícula de la alcaldía	30	36	49
2	Licencia INTUR	9	19	31
3	Licencia Sanitaria	17	23	26
4	Permiso Policial	33	30	25
5	DGI	15	26	10
6	Permiso de Bomberos	3	6	8
7	Concesión municipal	6	24	7
8	Licencia de conducir	-	26	6
11	Registro de clientes	-	17	3

En el conglomerado se ha ejecutado fuertemente una estrategia de promoción y posicionamiento del destino turístico Ometepe, incidiendo directamente en las empresas, de manera que las que tienen acceso a información del mercado se incrementaron 113% (de 15 a 32); las que han diversificado el canal de comercialización pasó de 0 a 38, e incrementado su participación el mercado local (nicaragüense) en 2 puntos porcentuales.

NIVEL DE AUTOGESTIÓN

Los empresarios y empresarias que participan en espacios externos para gestionar el desarrollo de sus negocios y del destino turístico se incrementó en 25 puntos porcentuales.

Los espacios más mencionados fueron:

- Gremio 29%
- Grupo Empresarial 29%
- CITOMETEPE 24%

A nivel de planificación en los negocios se experimentó una reducción de 40% pasando de 5 empresas en la línea de base a 3 en la segunda medición, este es un tema que empresarios y empresarias están conscientes que no han avanzado como quisieran.

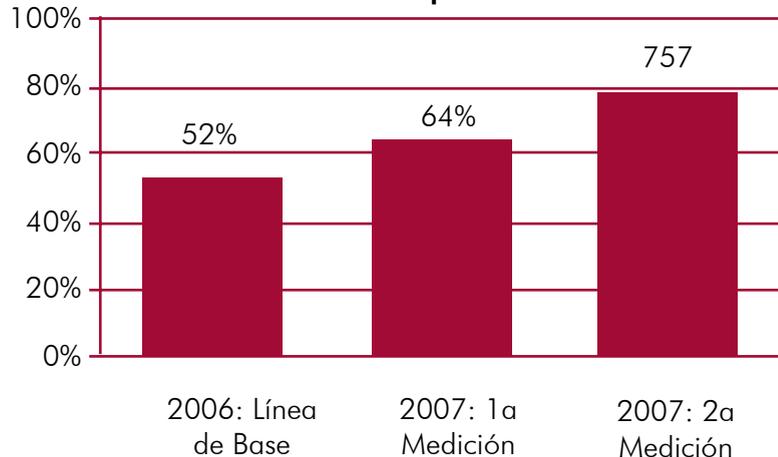
A través de grupos focales se valoró la gestión de CITOMETEPE y grupos empresariales.

• CITOMETEPE valoró su gestión y empoderamiento como bueno, consideran que son un espacio de interlocución público – privado que sirve de referencia para otras actividades, otros ejes de desarrollo. “Ahora nosotros tenemos muchos retos, hemos logrado identificar otras áreas en las que podemos incidir”. A dos años de

Tabla 3: Origen de los Clientes del conglomerado de Turismo

Mercado	2006: Línea de Base	2007: 1a Medición	2007: 2a Medición
País	46%	46%	48%
Extranjero	54%	54%	52%

Gráfica 13: Participación en Espacios Externos a la Empresa



estar conformados contamos con lineamientos estratégicos que guían el desarrollo turístico.

• La cooperativa de transporte (COOS-TRATO) valora su gestión como buena pues han trascendido como empresarios, ahora de forma organizada por medio de la cual obtendrán más beneficios y

podrán brindar un mejor servicio a los turistas nacionales y extranjeros. “Hemos avanzado en la imagen y promoción del servicio que brindamos”.

- El grupo empresarial de guías turísticos (UGO) considera que su gestión es

bueno, “ahora podemos decir que nos movemos por nosotros mismos”. Aunque no han alcanzado todo lo que se ha propuesto evalúan que van por el camino correcto, cuentan con el reconocimiento de los hoteles y de la población de la Isla de Ometepe.

INDICADORES DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS

APOYOS INSTITUCIONALES PARA EL SECTOR DE TURISMO

El apoyo institucional hacia el sector se ha dado a través de dos vías:

- Instituciones públicas y privadas, nacionales y locales y proyectos de la cooperación que ejecutan acciones de forma directa y coordinada alrededor del espacio de diálogo público-privado CITOMETEPE.

En ese sentido las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, ya sean de ámbito nacional o local - local pueden ser municipal o departamental – mencionan las siguientes formas de apoyar al sector:

MINSa

- Control de Roedores
- Control de infecciones sanitarias

Alcaldía de Altagracia

- Organización de empresarios (as) turísticos
- Cobro de impuesto por tasa

Alcaldía de Moyogalpa

- Espacios de concertación pública privada
- Seguimiento a vehículos con concesiones
- Capacitación y publicidad para empresarios turísticos
- Oficina de desarrollo económico de atención a las pequeñas empresas

Ejército - Fuerza Naval

- Seguridad

Policía Nacional

- Seguridad Ciudadana

CANIMET

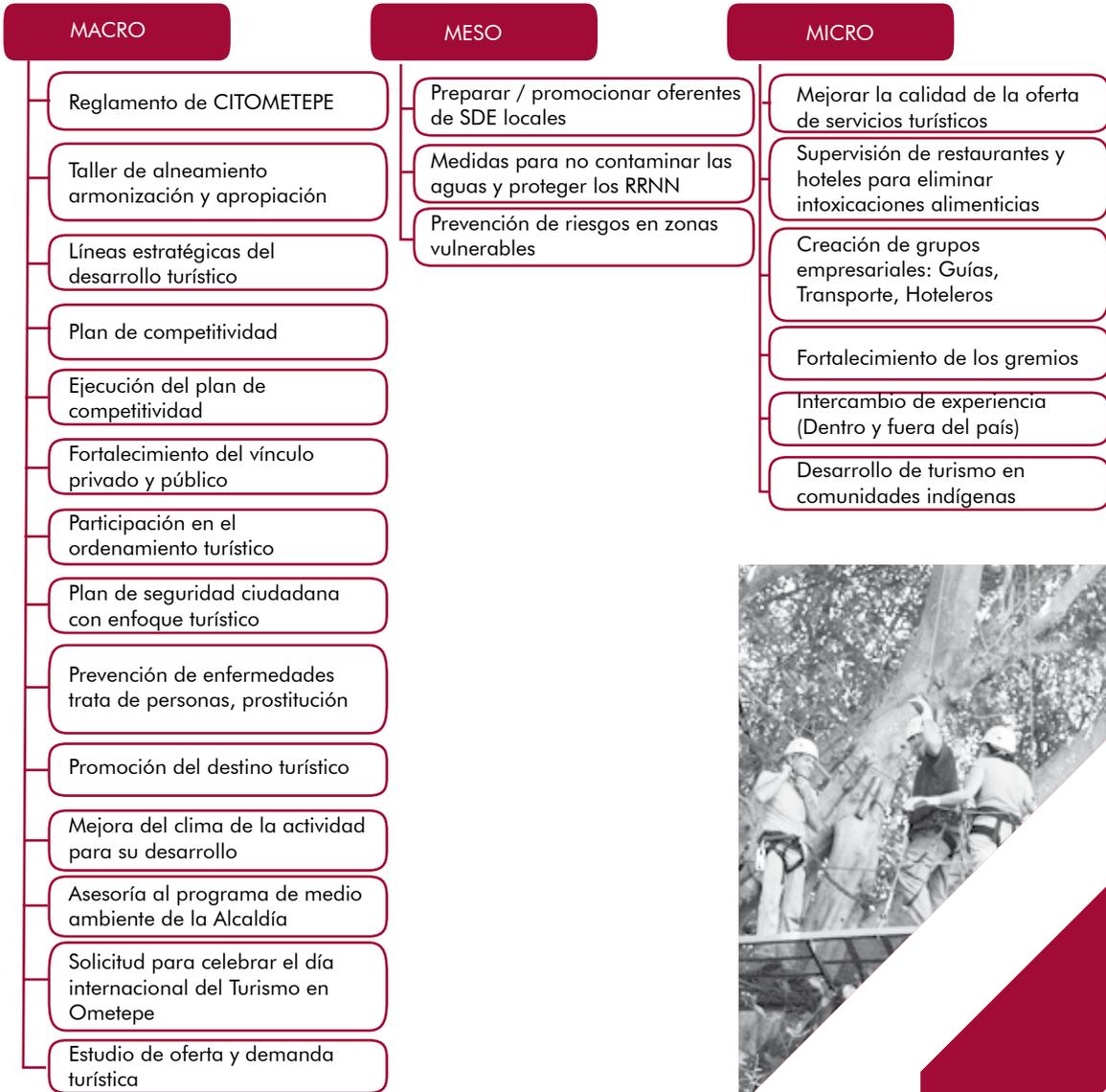
- Capacitación a empresarios (as) turísticos

INTUR

- Certificación de guías
- Registro de empresas
- Promoción de inversiones (ley 306)
- Sistema Nacional de Calidad Turística

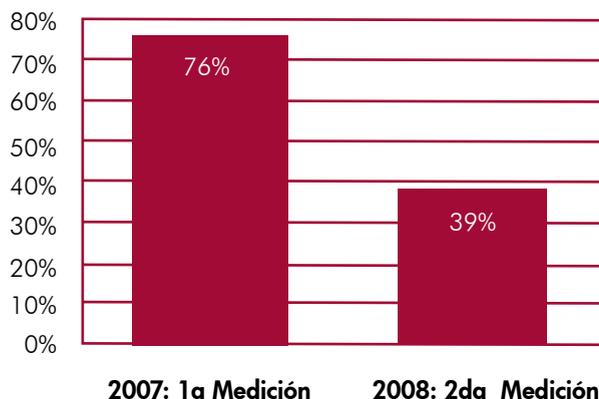
INFORMACIÓN POR INDICADOR

Las iniciativas que ha logrado impulsar y ejecutar CITOMETEPE en beneficio del sector detallan a partir de los niveles de intervención (macro, meso y micro):



EMPRESAS QUE RECIBEN APOYO DE LAS INSTITUCIONES

Gráfica 14: Empresas que mencionan apoyo institucional



Las instituciones han reducido su proyección hacia el sector empresarial, las empresas que mencionan apoyo de las instituciones bajaron 37 puntos porcentuales con respecto a la primera medición, este dato no se preguntó en la línea de base. Los apoyos más mencionados fueron:

- o Capacitación 32%
- o Certificación de guías turísticos 9%

A continuación se listan todas las formas de apoyo que fueron mencionadas por

empresarios y empresarias, así como las instituciones que los proveen.

Instituciones Mencionadas	Tipo de apoyo	#
Alcaldía, INTUR, CITOMETEPE, Swisscontact, GTZ, Fauna y Flora	Capacitación	26
INTUR	Certificación de Guías Turísticos	7
FEV, Alcaldía	Cuido de medio ambiente	2
CP+L, Plan Naquea	Financiamiento	2
Swisscontact, Gobierno	Formación / documentación cooperativa	2
Alcaldía, Gobierno	Subsidios para el combustible	2
Flora y Fauna, ENITEL Claro	Uniformes y gorras	1
Tecuilcan	Accesorios	1
Alcaldía	Ayuda a desaparecer empresas extranjeras de turismo	1
Asociación Canadiense	Cine comunitario	1
Flora y Fauna Internacional	Equipos de trabajo	1
Swisscontact	Intercambio de experiencia	1
ROCO	Nos ayuda a conseguir clientes	1

OFICINA DE COOPERACION SUIZA EN AMERICA CENTRAL

De la Clínica Las Palmas 1c al oeste,
mano izquierda • Apartado Postal RP-34

Managua, Nicaragua

Teléfono: (505) 266-3010

Fax: (505) 266-6697

E-mail: managua@sdc.net

SWISSCONTACT - NICARAGUA

Bolonia de Lugo rent a car
20 varas al sur, Managua, Nicaragua
Teléfono : (505) 268-2384
Fax : (505) 264-0695
E-mail : info@swisscontact.org.ni
Website : www.swisscontact.org

SWISSCONTACT - HONDURAS

Colonia Lomas del Guijarro, calle Calzada,
Casa # 602 frente a la Alianza
Francesa, Tegucigalpa, Honduras
PBX: (504) 232-5855
(504) 239-8846
(504) 239-3306
E-mail: info@swisscontact.org.hn